

Band 38

Schriften zur Immobilienökonomie

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte
Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel

Verena Sturm

Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
International University
Schloß Reichartshausen
Private Wissenschaftliche Hochschule

 Rudolf Müller

The logo for Rudolf Müller consists of a stylized, blocky letter 'M' with a horizontal line extending from its base to the right.

Verena Sturm

Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern –
ein Turnaround-Management-Ansatz

Geleitwort

„If shopping centers aged like people, half of them would have grey hair; in fact, a fifth of them would have white hair.“ Dieses Zitat von O’Neill aus dem Jahre 1994 aus den USA, wo das Phänomen der Überalterung von Shopping Centern vor ca. 10 Jahren verstärkt zu beobachten war, spiegelt heute treffend die aktuelle Situation vieler deutscher Shopping Center wider.

Der Markt für Shopping Center in Deutschland wird zunehmend enger. Obwohl vor allem in Mittel- und Kleinstädten noch rege Neubautätigkeit zu beobachten ist, sind in guten Lagen kaum noch geeignete Shopping-Center-Standorte vorhanden. Bestehende Center älterer Generationen hingegen leiden durch den hohen Wettbewerbsdruck neuerer, moderner Center zunehmend an Überalterungerscheinungen. Sie verlieren an Wettbewerbsstärke und genügen aus Kundensicht nicht mehr den aktuellen Anforderungen an das Shopping-Erlebnis. Dies zeigt sich in sinkenden Kundenfrequenzen und Umsätzen; in der Konsequenz fallen die Mieten und Renditen für die oft langjährige Eigentümer.

Revitalisierungsprojekte bei Handelsimmobilien, insbesondere bei Shopping Centern, finden in Deutschland jedoch erst seit kurzer Zeit mehr Beachtung in der Immobilienbranche und -presse. Immobilien-Projektentwickler sollten verstärkt erkennen, dass eine der wesentlichen Zukunftschancen und Aufgabenfelder im Handelsimmobilienmarkt in der Revitalisierung bestehender Shopping Center liegt, deren Standorte meistens guten Handelslagen entsprechen. Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung im Handelsimmobilienmarkt und der wachsenden Anzahl überalterter Shopping Center, ergibt sich für die Praxis die Notwendigkeit einer zukünftigen Mehrbeschäftigung mit den Problemfeldern und Herausforderungen der Revitalisierung.

Die vorliegende Dissertation erläutert – nach einer gelungenen historischen und marktorientierten Begründung der Notwendigkeit der Shopping-Center-Revitalisierung im deutschen Markt – den Revitalisierungsprozess innovativ und interdisziplinär anhand des Turnaround Management und entwickelt darin die wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren. Diese werden ausführlich beschrieben und können Projektentwicklern als kritische Stellgrößen im Planungsprozess einer Revitalisierung an die Hand gegeben werden.

Die theoretisch hergeleiteten Erfolgsfaktoren werden im Folgenden empirisch untermauert und bewertet. Die in diesem Rahmen breit anlegte empirische Studie, die Frau Dipl.-Kffr. Sturm im Rahmen ihrer Dissertation mit freundlicher Unterstützung des

German Council of Shopping Centers durchgeführt hat, stellt ein Novum in der deutschsprachigen immobilienwirtschaftlichen Forschung dar. Zum ersten Mal werden hier objekt-typenspezifische Erfolgsfaktoren aus immobilienökonomischer Perspektive erhoben. Zudem werden in der Studie weitere aufschlussreiche Parameter und Kenngrößen des Revitalisierungsprozesses ermittelt, die für die Projektentwicklung in der Praxis von Interesse sein dürften.

Die Arbeit, die an der European Business School, Oestrich-Winkel, eingereicht und angenommen wurde, liefert damit einen wichtigen Beitrag zur Immobilienökonomie im Allgemeinen und zur Immobilien-Projektentwicklung im Speziellen.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Arbeit in Wissenschaft und Praxis einen wichtigen und interessanten Beitrag leistet. Sowohl in der Immobilienökonomie als auch im Marketing ergeben sich vielfältige Ansatzpunkte für die weitere Forschung. Durch ihre hohe Praxisnähe bietet die Dissertation wertvolle Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger in der Shopping-Center-Branche. Für alle, die sich beruflich mit dem Thema Handelsimmobilien beschäftigen, enthalten die Ausführungen interessante, adaptierbare Denkanstöße, wie mit dem Thema Revitalisierung im Lebenszyklus eines Shopping Centers vorausschauend umzugehen ist.

Wir wünschen der Arbeit eine positive Aufnahme.

Professor Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS

Professor Dr. Stephan Bone-Winkel

Department of Real Estate

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

International University Schloß Reichartshausen

Oestrich-Winkel

Vorwort

Die Entstehung dieser Dissertation beginnt mit meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am ebs Department of Real Estate. Das Thema Shopping Center erregte sofort meine Aufmerksamkeit, da es eine interessante Schnittstelle zwischen meinen beiden Studienschwerpunkten Immobilienökonomie und Marketing bot. Es gestaltete sich dann aber nicht einfach, aus der vielfältigen Welt des Shoppings eine kleine thematische Nische zu finden. Zur Festlegung des Themas Shopping-Center-Revitalisierung hat wesentlich das Intensivstudium Handelsimmobilien, das ich an der ebs Immobilienakademie Rhein-Ruhr absolvieren durfte, beigetragen. Meinen Studienkollegen bin ich in dieser Hinsicht für die vielfältigen thematischen Anregungen und Diskussionen sehr dankbar. Sie haben mir deutlich gemacht, dass das Thema die Branche bewegt, und dass ein theoretisch fundierter Handlungsleitfaden mit kritischen Stellgrößen (Erfolgsfaktoren) für die Revitalisierung von Shopping Centern für Entscheider in der Praxis ein sinnvolles und wichtiges Instrument darstellt.

Zum Gelingen dieser Arbeit haben viele Personen entscheidend beigetragen, bei denen ich mich nachfolgend bedanken möchte.

An erster Stelle gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, der mir fachlich und persönlich mein Promotionsvorhaben ermöglicht hat sowie mich mit wertvollen fachlichen Anregungen und konstruktiver Kritik unterstützte und bestärkte. Er hat mir viele Wege aufgezeigt und geebnet, und ich habe in meiner aktiven Lehrstuhlzeit sehr viel bei ihm gelernt, wofür ich ihm sehr dankbar bin. Daneben stand stets das Team des ebs Department of Real Estate bei allen Fragen, organisatorischen und anderen Herausforderungen in herzlicher und treuer Weise an meiner Seite. Dafür möchte ich allen Kollegen danken.

Ebenso möchte ich mich bei meinem Zweitkorrektor, Prof. Dr. Roland Mattmüller, für die bereitwillige Unterstützung und zügige Annahme meiner Arbeit bedanken.

Die praktische Seite der Entwicklung und Revitalisierung von Shopping Centern habe ich in einem Praktikum bei der Concepta Projektentwicklung kennen gelernt. Allen Mitarbeitern der Concepta, und vor allem Dr. Björn Isenhöfer, danke ich für diesen guten und hilfreichen Einblick in die Praxis. In diesem Zusammenhang gilt mein Dank auch allen Interviewpartnern, die aus Praxissicht wertvolle Inhalte zu meiner Arbeit beitragen haben. Ebenso schulde ich dem German Council of Shopping Centers, der ebs und

der gif für die Unterstützung meiner empirischen Studie sowie allen Vertretern der Unternehmenspraxis, die den Fragebogen ausgefüllt haben, für ihre Mühe aufrichtigen Dank.

Ein besonderes Dankeschön gilt Barbara Walzel, die mich während der gesamten Promotionszeit sowohl bei der Themenfindung als auch in vielen kritischen inhaltlichen Diskussionen und Korrekturen fachlich enorm voran gebracht hat und mir vor allem auch persönlich immer Mut zugesprochen hat.

Danken möchte ich auch meinen guten Freunden, die mich in meiner Zeit im „Elfenbeinturm“ sicher oft als anstrengend und sonderbar wahrgenommen haben, mich aber immer durch gute Gespräche und Freizeitgestaltung auf den Boden zurückgeholt haben. Besonders hervorheben möchte ich dabei folgende Personen:

Dr. Christoph Holzmann begleitete nahezu alle Hoch- und Tiefphasen meiner Promotion mit der unumstößlichen Zuversicht, dass man alles schaffen kann, wenn man nur will. Durch zahlreiche Ideen und kleine Gesten mit großer Wirkung hat er mir sehr oft Kraft, Motivation und vor allem Freude gegeben, an der Dissertation weiterzuarbeiten. Ihm gilt mein aufrichtigster Dank. Weiterhin besonders danken möchte ich meiner langjährigen Freundin und Kommilitonin Dr. Karoline Jung-Senssfelder für die gute Nachbarschaft der Leidensgenossin, zahlreiche kopfbefreiende Spaziergänge am Rhein und die größte mentale Unterstützung in der schönen gemeinsamen Doktorandenzeit. Stephan Späthe, Nora Lambertz und Oliver Kaufmann danke ich für ihren Beistand als Freunde, beim Korrekturlesen oder bei IT-Problemen. Unserer kleinen aber feinen (temporären) immobilienökonomischen Doktorandengruppe danke ich für ihre konstruktive inhaltliche Kritik und mentale Unterstützung.

Mein größter Dank gilt meinen lieben Eltern und Großeltern, die mir alles ermöglicht haben und mich stets auf wunderbare Weise in meinem Vorhaben bestärkt haben. Sie haben auch in der Zeit persönlicher Rückschläge immer an mich und den Erfolg dieser Promotion geglaubt. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Kurzübersicht

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Relevanz und Aktualität des Themas Revitalisierung in einem Shopping Center spezifischen Zusammenhang	8
1.4 Wissenschaftliche Einordnung und Forschungsmethodik.....	10
1.5 Gang der Untersuchung	15
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen	19
2.1 Shopping Center.....	19
2.2 Revitalisierung	44
2.3 Das Modell der strategischen Erfolgsfaktoren	60
2.4 Zwischenfazit des 2. Kapitels	71
3 Der Markt für Shopping Center in Deutschland....	73
3.1 Historische Betrachtung der Shopping Center-Entwicklung in Deutschland.....	73
3.2 Entwicklung und aktuelle Marktsituation der deutschen Shopping Center.....	81
3.3 Notwendigkeit und Bedeutung von Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt.....	85
3.4 Zwischenfazit des 3. Kapitels	102
4 Konzeption des Shopping Center Revitalisierungsprozesses.....	104
4.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Verknüpfung der Theorie mit den empirischen Ergebnissen	104
4.2 Der Revitalisierungsprozess im Sinne der Immobilien-Projektentwicklung, des Turnaround Managements und im Lichte der Empirie	119
4.3 Detaillierte Darstellung des Revitalisierungsprozesses	126
4.4 Zwischenfazit des 4. Kapitels	206
5 Kritische Erfolgsfaktoren und Risiken im Revitalisierungsprozess.....	208
5.1 Systematik der Erfolgsvariablen im Revitalisierungsprozess	209
5.2 Empirische Bewertung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	286

5.3 Systematik der Risiken im Revitalisierungsprozess.....	292
5.4 Empirische Bewertung der Risiken der Revitalisierung	301
5.5 Merkmale von Shopping Center Revitalisierungsprojekten in Deutschland	306
5.6 Zwischenfazit des 5. Kapitels	325
6 Zusammenführung der Ergebnisse	326
6.1 Merkmale eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers	326
6.2 Entwicklung einer Entscheidungsmatrix für die Shopping Center Revitalisierung	328
6.3 Frühwarnsystem im Lebenszyklus des Shopping Centers	329
7 Schlussbemerkungen	332
7.1 Zusammenfassung	332
7.2 Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf.....	339
Anhang	343
Literaturverzeichnis	360

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XII
Tabellenverzeichnis.....	XVI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Relevanz und Aktualität des Themas Revitalisierung in einem Shopping Center spezifischen Zusammenhang	8
1.4 Wissenschaftliche Einordnung und Forschungsmethodik.....	10
1.5 Gang der Untersuchung	15
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen	19
2.1 Shopping Center.....	19
2.1.1 Begriffsbestimmung	20
2.1.2 Typisierung von Shopping Centern und Eingrenzung.....	28
2.1.3 Wertschöpfungskette eines Shopping Centers und perspektivische Einordnung	33
2.1.4 Lebenszyklusbetrachtung eines Shopping Centers	38
2.2 Revitalisierung	44
2.2.1 Art der Definition	44
2.2.2 Definition.....	46
2.2.2.1 Baulich-technische (objektbezogene) Perspektive	46
2.2.2.2 Finanzwirtschaftliche Perspektive	50
2.2.2.3 Marktbezogene Perspektive	52
2.2.2.4 Management-Perspektive	53
2.2.2.5 Spezifizierung der Definition auf Shopping Center	55
2.2.2.6 Zusammenführung zur immobilienökonomischen Arbeitsdefinition.....	57
2.3 Das Modell der strategischen Erfolgsfaktoren	60
2.3.1 Definition von Erfolg im Kontext der Revitalisierung von Shopping Centern	60
2.3.2 Definition von Erfolgsfaktoren	61
2.3.3 Arten von Erfolgsfaktoren	64

2.3.4 Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel und in der Immobilienökonomie	66
2.4 Zwischenfazit des 2. Kapitels	71
3 Der Markt für Shopping Center in Deutschland ...	73
3.1 Historische Betrachtung der Shopping Center-Entwicklung in Deutschland	73
3.1.1 Generation 1: Die Anfänge der Shopping Center in Deutschland...	73
3.1.2 Generation 2: Durchbruch der Shopping Center	75
3.1.3 Generation 3: Innerstädtische Entwicklungen.....	76
3.1.4 Generation 4: Neue Ideen und Revitalisierung	77
3.1.5 Generation 5: Das neue Jahrtausend	78
3.2 Entwicklung und aktuelle Marktsituation der deutschen Shopping Center	81
3.3 Notwendigkeit und Bedeutung von Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt.....	85
3.3.1 Notwendigkeit aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive	86
3.3.2 Notwendigkeit aus Einzelhandels- und Kundenperspektive	94
3.3.2.1 Demografische Entwicklung	95
3.3.2.2 Kundenverhalten, Wertewandel, Einkaufsstättenwahlverhalten	97
3.3.2.3 Neue Handelsformen und Einzelhandelstrends	99
3.4 Zwischenfazit des 3. Kapitels	102
4 Konzeption des Shopping Center Revitalisierungsprozesses	104
4.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Verknüpfung der Theorie mit den empirischen Ergebnissen	104
4.1.1 Binationale Experteninterviews.....	106
4.1.2 Empirische Studie.....	107
4.1.2.1 Wahl der Stichprobe und Beschreibung des Datensatzes ..	107
4.1.2.2 Fragebogendesign	109
4.1.2.3 Statistisches Auswertungsverfahren	111
4.1.2.3.1 Deskriptive Auswertung	111
4.1.2.3.2 Analytische Auswertung	116
4.2 Der Revitalisierungsprozess im Sinne der Immobilien-Projektentwicklung, des Turnaround Managements und im Lichte der Empirie	119
4.3 Detaillierte Darstellung des Revitalisierungsprozesses	126
4.3.1 Ausgangssituation (Revitalisierungssituation)	126

4.3.1.1	Erkenntnis der Revitalisierungsbedürftigkeit und Vision	126
4.3.1.2	Initiatoren und Träger der Revitalisierung	127
4.3.1.3	Bestandsanalyse des Shopping Centers.....	132
4.3.1.3.1	Mieter- und Kundenbefragung	135
4.3.1.3.2	Mietvertragsanalyse.....	136
4.3.2	Auslöser der Revitalisierung	139
4.3.2.1	Systematik der Auslöser der Revitalisierung	139
4.3.2.1.1	Auslöser aus objekt- und raumbezogener Perspektive....	141
4.3.2.1.2	Auslöser aus finanziellwirtschaftlicher Perspektive	145
4.3.2.1.3	Auslöser aus marktbezogener Perspektive.....	149
4.3.2.1.4	Auslöser aus Management-Perspektive	154
4.3.2.2	Empirische Bewertung der Auslöser der Revitalisierung....	155
4.3.2.2.1	Rangordnung der Auslöser der Revitalisierung	156
4.3.2.2.2	Rangkorrelationsanalyse nach Teilnehmergruppen.....	159
4.3.2.2.3	Faktorenanalyse der Auslöser der Revitalisierung.....	160
4.3.3	Anforderungen an die Revitalisierung und Ziele	161
4.3.4	Strategische Revitalisierung (Revitalisierungsantwort)	165
4.3.4.1	Lebenszyklusphase und Krisenstadium	166
4.3.4.2	Art der Revitalisierung	172
4.3.5	Aspekte zur Festlegung der Revitalisierungsstrategie	179
4.3.5.1	Veränderungsbereiche im Shopping Center	180
4.3.5.1.1	Strategische Repositionierung: Branchenmix und Marketingkonzept	181
4.3.5.1.2	Weitere Veränderungsbereiche	186
4.3.5.1.3	Empirische Ergebnisse zu den wichtigsten Veränderungsbereichen.....	190
4.3.5.2	Revitalisierungsmaßnahmen	193
4.3.5.3	Wirtschaftlichkeitsberechnung/Feasibility-Studie.....	195
4.3.6	Operative Revitalisierung: Bau- und Umsetzungsphase.....	197
4.3.7	Marketing	199
4.3.8	Center Management	201
4.3.9	Überprüfung der Zielerreichung und des Revitalisierungs-ergebnisses	204
4.4	Zwischenfazit des 4. Kapitels	206

5 Kritische Erfolgsfaktoren und Risiken im Revitalisierungsprozess	208
5.1 Systematik der Erfolgsvariablen im Revitalisierungsprozess.....	209
5.1.1 Erfolgsfaktoren aus objekt- und raumbezogener Perspektive	209
5.1.1.1 Baulich-technischer Ausgangszustand.....	209
5.1.1.2 Nachhaltige, innovative Architektur und Gestaltung.....	210
5.1.1.3 Städtische, politische und rechtliche Einflussfaktoren.....	218
5.1.1.3.1 Baurecht	218
5.1.1.3.2 Städtebauliche Integration und Nachhaltigkeit.....	221
5.1.2 Erfolgsfaktoren aus finanzwirtschaftlicher Perspektive	228
5.1.2.1 Rendite- und Wertsteigerungseffekte der Revitalisierung ..	228
5.1.2.2 Optimaler Zeitpunkt.....	234
5.1.2.3 Dauer der Revitalisierung	242
5.1.3 Erfolgsfaktoren aus marktbezogener Perspektive	245
5.1.3.1 Visionäres und marktgerechtes Revitalisierungskonzept ..	246
5.1.3.2 Mieter- und kundenorientiertes Management und Marketing der Revitalisierung	251
5.1.3.2.1 Mieterorientiertes Management und Marketing der Revitalisierung	252
5.1.3.2.2 Mietvertragsgestaltung	259
5.1.3.2.3 Kunden- und öffentlichkeitsorientiertes Management und Marketing der Revitalisierung	270
5.1.4 Erfolgsfaktoren aus Management-Perspektive	274
5.1.4.1 Expertenteams: Bereitstellung von Managementkapazität und -kompetenz	274
5.1.4.2 Permanente Öffnung des Shopping Centers.....	279
5.1.4.3 Informationsmanagement und -technologie	280
5.1.4.4 Logistische und operative Umsetzung	282
5.2 Empirische Bewertung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	286
5.2.1 Rangordnung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	287
5.2.2 Rangkorrelationsanalyse nach Teilnehmergruppen	290
5.2.3 Faktorenanalyse der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	291
5.3 Systematik der Risiken im Revitalisierungsprozess.....	292
5.3.1 Risiken aus objekt- und raumbezogener Perspektive.....	294
5.3.2 Risiken aus finanzwirtschaftlicher Perspektive	296
5.3.3 Risiken aus marktbezogener Perspektive.....	298

5.3.4 Risiken aus Management-Perspektive	300
5.4 Empirische Bewertung der Risiken der Revitalisierung	301
5.4.1 Rangordnung der Risiken	301
5.4.2 Rangkorrelationsanalyse nach Teilnehmergruppen.....	304
5.4.3 Faktorenanalyse der Risiken der Revitalisierung.....	305
5.5 Merkmale von Shopping Center Revitalisierungsprojekten in Deutschland	
306	
5.6 Zwischenfazit des 5. Kapitels	325
6 Zusammenföhrung der Ergebnisse	326
6.1 Merkmale eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers	326
6.2 Entwicklung einer Entscheidungsmatrix für die Shopping Center	
Revitalisierung	328
6.3 Frühwarnsystem im Lebenszyklus des Shopping Centers	329
7 Schlussbemerkungen.....	332
7.1 Zusammenfassung	332
7.2 Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf.....	339
Anhang.....	343
Literaturverzeichnis.....	360

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil des Einzelhandelsumsatzes mit Konsumgütern am privaten Verbrauch, Deutschland 1991-2005	1
Abbildung 2: Entwicklung der Shopping Center in Deutschland bis 2005.....	4
Abbildung 3: Einordnung der Thematik in das Haus der Immobilienökonomie.	12
Abbildung 4: Wissenschaftstheoretische Aussagekategorien.....	17
Abbildung 5: Schematische Darstellung des Aufbaus der Dissertation	18
Abbildung 6: Herleitung zur Begriffsdefinition des Untersuchungsobjektes	19
Abbildung 7: Durchschnittliche Shopping Center Struktur in Deutschland.....	23
Abbildung 8: Neue Shopping Center Typen im Vergleich zum regionalen Shopping Center	30
Abbildung 9: Shopping Center Typen nach Centergröße	33
Abbildung 10: Wertschöpfungskette eines Shopping Centers	34
Abbildung 11: Anspruchsgruppen eines Shopping Centers.....	36
Abbildung 12: Immobilien-Lebenszyklus.....	38
Abbildung 13: Mehrdimensionale Aufgliederung der Revitalisierung	59
Abbildung 14: Der Zusammenhang von Erfolgsfaktoren und Rendite	67
Abbildung 15: Erfolgsfaktoren von Shopping Centern	68
Abbildung 16: Anzahl und Fläche der Shopping Center in Deutschland 2000-2004	82
Abbildung 17: Flächenentwicklung Einzelhandel in Deutschland 1980-2010 ..	83
Abbildung 18: Umsatzentwicklung nach Standort im 2. Halbjahr 2004 in Prozent der Betriebe	84
Abbildung 19: Ursachen und Indikatoren von Marktstagnation und Marktschrumpfung	87

Abbildung 20: Beurteilung der aktuellen Marktsituation im deutschen Handelsimmobilienmarkt	93
Abbildung 21: Relevanz des Themas Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt	93
Abbildung 22: Zukünftige Mehrbeschäftigung mit Revitalisierung	94
Abbildung 23: Forschungsmethodik	105
Abbildung 24: Zusammensetzung der Grundgesamtheit	109
Abbildung 25: Zusammensetzung der Teilnehmer/Teilnehmerstruktur	112
Abbildung 26: Tätigkeitsbereich im Unternehmen	113
Abbildung 27: Anteil Shopping Center am Geschäftsbetrieb der befragten Unternehmen	113
Abbildung 28: Anteil Shopping Center Revitalisierung am Gesamtgeschäft ...	114
Abbildung 29: Beschäftigung mit Shopping Centern nach Ländern	115
Abbildung 30: Teilnahme an einer Shopping Center Revitalisierung	116
Abbildung 31: Inhaltliche Zuordnung der Revitalisierung nach Tätigkeitsfeld .	121
Abbildung 32: Festgestellter Unterschied zwischen Projektneuentwicklung und Revitalisierung	121
Abbildung 33: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses	122
Abbildung 34: Phasenmodell des Turnaround Management Prozesses	123
Abbildung 35: Phasenmodell der Shopping Center Revitalisierung	125
Abbildung 36: Initiatoren der Revitalisierung	129
Abbildung 37: Dauer der Analysephase bei der Shopping Center Revitalisierung	133
Abbildung 38: Angewandte Analysemethoden	134
Abbildung 39: Ursachenanalyse/Notwendigkeit einer Revitalisierung	140
Abbildung 40: Perspektiven der Überalterung von Immobilien	142
Abbildung 41: Performance-Lücke im Lebenszyklus	146

Abbildung 42: Sonstige Auslöser der Shopping Center Revitalisierung	158
Abbildung 43: Anforderungen an die Revitalisierung von Shopping Centern..	162
Abbildung 44: Lebenszyklusphase der Shopping Center Revitalisierung	169
Abbildung 45: Matrix Revitalisierungsarten.....	173
Abbildung 46: Art der Revitalisierung.....	177
Abbildung 47: PR-Aktivitäten während der Shopping Center Revitalisierung .	200
Abbildung 48: Erfolgsaussichten der Revitalisierung nach Standort.....	222
Abbildung 49: Einflussspektrum der Nachhaltigkeit bei der Objektentwicklung im Bestand.....	224
Abbildung 50: Relevanz von Nachhaltigkeitsüberlegungen bei der Revitalisierung	226
Abbildung 51: Ergebnis der Revitalisierung und Auswirkung auf die klassischen Messgrößen eines Shopping Centers).....	229
Abbildung 52: Revitalisierungszyklus für Veränderungsbereiche und Revitalisierungsmaßnahmen in Jahren	241
Abbildung 53: Phasen, die die Dauer der Shopping Center Revitalisierung am stärksten beeinflussen	245
Abbildung 54: Projektbeteiligte einer Shopping Center Entwicklung (allgemein)	275
Abbildung 55: Beteiligte des Revitalisierungsteams eines Shopping Centers	278
Abbildung 56: Teilnehmerstruktur nach Unternehmenstyp des 2. Teils der empirischen Studie	307
Abbildung 57: Lage der revitalisierten Shopping Center.....	308
Abbildung 58: Typ der revitalisierten Shopping Center.....	309
Abbildung 59: Baujahr der revitalisierten Shopping Center.....	310
Abbildung 60: Erstinvestition/Kaufpreis der revitalisierten Shopping Center...311	
Abbildung 61: Haltedauer der revitalisierten Shopping Center bzw. Jahre im Eigentum des derzeitigen Eigentümers.....	312

Abbildung 62: Verkauf/Eigentümerwechsel als Anlass zur Revitalisierung	313
Abbildung 63: Art der Shopping Center Revitalisierung	314
Abbildung 64: Budgets der Shopping Center Revitalisierungen.....	315
Abbildung 65: Maßnahmen der Shopping Center Revitalisierungen.....	316
Abbildung 66: Initiatoren der Shopping Center Revitalisierung	316
Abbildung 67: Dauer der Shopping Center Revitalisierung in Monaten	319
Abbildung 68: Faktoren, die die Dauer der Revitalisierung am stärksten beeinflusst haben	319
Abbildung 69: Behandlung der bestehenden Mietverträge bei einer Shopping Center Revitalisierung	320
Abbildung 70: Revitalisierungsklauseln in Shopping Center Mietverträgen	321
Abbildung 71: Objektspezifische Messung des Ergebnisses der Revitalisierung	324
Abbildung 72: Konkrete Auslöser der Revitalisierung (Teil 2)	358
Abbildung 73: Konkrete Erwartungen an die Revitalisierung (Teil 2)	358
Abbildung 74: Begründung gewählter Revitalisierungszeitpunkt (Teil 2)	359

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typen von Shopping Centern nach verschiedenen Typisierungsebenen.....	29
Tabelle 2: Vergleichende Darstellung einer kunden- und immobilienorientierten Perspektive für Shopping Center	37
Tabelle 3: Arten strategischer Erfolgsfaktoren	64
Tabelle 4: Wichtigkeit der drei Erfolgsfaktoren Erlebnis, Convenience, Versorgung	70
Tabelle 5: Shopping Center nach Standort und Eröffnungsjahren.....	79
Tabelle 6: Shopping Center nach Mietflächen-Größenklassen und Eröffnungsjahren.....	79
Tabelle 7: Flächenanforderungen der Einzelhändler 1990 und 2002	80
Tabelle 8: Center-Revitalisierungsmaßnahmen in bestehenden Centern (bis Ende 2003)	87
Tabelle 9: Rangfolge der Top 5 Auslöser der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen.....	156
Tabelle 10: Rangfolge der letztgenannten Auslöser der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen.....	158
Tabelle 11: Korrelationsmatrix der Auslöser nach Teilnehmergruppen	159
Tabelle 12: Ziele der Revitalisierung von Shopping Centern	165
Tabelle 13: Der Lebenszyklus eines Shopping Centers	168
Tabelle 14: Veränderungsbereiche bei der Revitalisierung eines Shopping Centers	180
Tabelle 15: Beispiel einer Repositionierung anhand der Mietflächenveränderung in einem Shopping Center nach Revitalisierung (Auszug)	185
Tabelle 16: Generelle Veränderungsbereiche der Shopping Center Revitalisierung	191

Tabelle 17: Spezielle Veränderungsbereiche der Shopping Center Revitalisierung (Gesamtdurchschnitt)	192
Tabelle 18: Literatur- und Interviewaussagen zum optimalen Revitalisierungszeitpunkt nach Erfahrungswerten	240
Tabelle 19: Revitalisierungsklauseln in Mietverträgen – Darstellung nach Gruppen	266
Tabelle 20: Erfolgsvariablen der Shopping Center Revitalisierung	286
Tabelle 21: Rangfolge der Top 5 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen	288
Tabelle 22: Rangfolge der letzten 3 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen	289
Tabelle 23: Korrelationsmatrix der Erfolgsfaktoren nach Teilnehmergruppen	291
Tabelle 24: Risiken der Shopping Center Revitalisierung	301
Tabelle 25: Rangordnung der Risiken der Shopping Center Revitalisierung ..	302
Tabelle 26: Korrelationsmatrix der Risiken nach Teilnehmergruppen	304
Tabelle 27: Shopping Center, die in den Ergebnissen enthalten sind	307
Tabelle 28: Mietfläche, Anzahl Ladeneinheiten, Einzugsgebiet und Wettbewerber der revitalisierten Shopping Center	309
Tabelle 29: Revitalisierungszyklen der revitalisierten Shopping Center	313
Tabelle 30: Ablaufphasen des Shopping Center Revitalisierungsprozesses ..	318
Tabelle 31: Objektspezifische Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung	321
Tabelle 32: Objektspezifische Risiken der Shopping Center Revitalisierung ..	322
Tabelle 33: Unvorhergesehene Probleme während der Revitalisierung ..	323
Tabelle 34: Messinstrumente der Shopping Center Revitalisierung	323
Tabelle 35: Synthetische Matrix der wesentlichen Kenngrößen der Shopping Center Revitalisierung	328
Tabelle 36: Forschungsfragen und -antworten	337

Tabelle 37: Liste der Interviewpartner.....	344
Tabelle 38: Fragebogen der empirischen Studie zum Thema Shopping Center Revitalisierung	353
Tabelle 39: Rangordnung der Auslöser der Revitalisierung.....	354
Tabelle 40: Rangordnung der Veränderungsbereiche der Revitalisierung	355
Tabelle 41: Rangordnung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung.....	356
Tabelle 42: Rangordnung der Risiken der Revitalisierung	357

Abkürzungsverzeichnis

ANOVA	Analysis of Variance
BBE	Betriebsberatung Einzelhandel
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.
BauNVO	Bau-Nutzungsverordnung
BCSC	British Council of Shopping Centres
B-Plan	Bebauungsplan
bspw.	beispielsweise
CNU	Congress for the New Urbanism
CRM	Customer Relationship Management
DID	Deutsche Immobilien Datenbank
DIX	Deutscher Immobilien Index
ECE	Einkaufs Center Entwicklung
E-Commerce	Electronic Commerce
FNP	Flächennutzungsplan
FOC	Factory Outlet Center
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
GLA	Gross Leasable Area
GMA	Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH
GCSC	German Council of Shopping Centers
ICSC	International Council of Shopping Centers
JLL	Jones Lang LaSalle
LISREL	Linear Structural Relationship
NPV	Net Present Value

NWZ	Nord West Zentrum
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PLZ	Produktlebenszyklus
RKW	Rhode Kellermann Wawrowsky
SCC	Shopping Center Consulting
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (=Stärken-Schwächen-Analyse)
TQM	Total Quality Management
ULI	Urban Land Institute
USP	Unique Selling Proposition
WM	Weltmeisterschaft

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Einzelhandel, der mit dem Handelsimmobilienmarkt durch seine Flächennachfrage eng verknüpft ist,¹ gehört zu den sich am schnellsten verändernden Branchen in der Wirtschaft und ist einem permanenten Wandel unterworfen.² Handelsunternehmen stehen im anhaltenden Wettbewerb um die Aufmerksamkeit immer anspruchsvoller werdender Kunden mit schnell wechselnden Bedürfnissen – Kunden, deren demografische Signale in den letzten Jahren verstärkt Konsumrückgang suggerieren.³

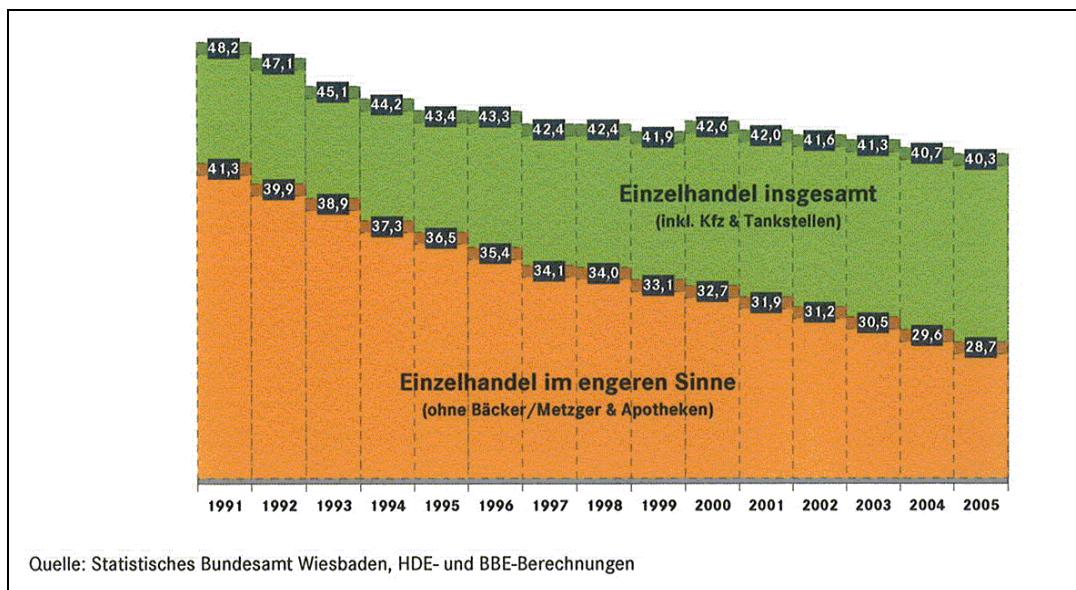


Abbildung 1: Anteil des Einzelhandelsumsatzes mit Konsumgütern am privaten Verbrauch, Deutschland 1991-2005⁴

Eine genaue Kenntnis dieser Tendenzen im Konsumbereich und ein Bewusstsein über die rapiden Veränderungen im Handel und die immer kürzeren Phasen der Handels-trends, verbunden mit einer flexiblen Anpassung an neue Marktbedingungen/-umfelder, sind wesentliche Voraussetzungen zur Erreichung strategischer Ziele. Dies gilt nicht nur für die Einzelhändler, die diese Maxime seit jeher verfolgen, sondern

¹ Vgl. Bahn, C. (2004), S. 63-66; DEGI Research (2005), S. 1.

² Vgl. Vogels, P.-H./Will, J. (1999), S. 1; Wheaton, W. C. (o. J.), S. 18; Blackwell, R. D. (1996).

³ Vgl. Phillips, P. L. (o. J.), S. 18; Biedendorf, U./Hardt, U. (2003), S. 8. Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Verbrauch sinkt im Jahr 2005 auf unter 29%. Siehe auch Abbildung 1.

⁴ Quelle: BBE (2005), S. 4.

muss besonders von Handelsimmobilieneigentümern (insbesondere in ihrer Funktion als Vermieter) und -investoren verstärkt berücksichtigt werden.⁵

Im Zuge einer zunehmenden Konsolidierungs- und Konzentrationsbewegung im deutschen Einzelhandel und respektive im Handelsimmobilienmarkt⁶ entwickelten und entwickeln sich insbesondere Shopping Center zur bedeutendsten Handelsimmobilienart.⁷

Bislang werden Investitionen in Shopping Center, insbesondere in neue Projekte, von vielen Investoren als „self-fulfilling prophecies“ betrachtet. Die Vermietung und Vermarktung an nationale und internationale Filialisten ist oft einfach, und die anfängliche Attraktion eines neuen Centers für die Konsumenten ist fast immer groß. In diesem Zusammenhang war und ist weiterhin oftmals reine Verfügbarkeit von Flächen und die Notwendigkeit der Auslastung der Projektentwicklungskapazität großer Entwickler, aber nicht die Qualität der Standorte der wesentliche Treiber der Projektentwicklung von Shopping Centern, speziell in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts.⁸

In den USA hingegen waren die 90er Jahre bereits eine wesentliche Revitalisierungsperiode: Verbunden mit einer massiven Überversorgung⁹ erreichten tausende Shopping Center einen Status im Immobilien-Lebenszyklus, den man als „mid life crisis“ bezeichnen kann, da die Individualisierung der Konsumgesellschaft es zunehmend erschwerte, neue Shopping Center zu bauen und vor allem ältere lebensfähig zu halten.¹⁰

⁵ Die vorliegende Dissertation ist aus der Perspektive der Angebotsseite von Handelsimmobilien verfasst, da sie Eigentümern, Investoren und Projektentwicklern (Planungsbeauftragten) einen Handlungsleitfaden zur Shopping Center Revitalisierung an die Hand geben soll; siehe auch die Zielsetzung in Abschnitt 1.2.

⁶ Es gibt immer weniger Einzelhandelsunternehmen, zunehmend große Filialisten dominieren den Markt, und die Streuung der Standorte reduziert sich immer mehr auf wenige Topstandorte; vgl. auch Bär, S. (2000), S. 8. Schätzungen zufolge entfallen im Jahr 2005 30% aller Insolvenzen auf den Einzelhandel; vgl. Biedendorf, U./Hardt, U. (2003), S. 9.

⁷ Vgl. Falk, B. (2004), S. 8; Institut für Gewerbezentren (2005), o. S.; Geisler, B. (2005), o. S. „Ende 2005 werden voraussichtlich rund 9% der deutschen Verkaufsfläche in Shoppingcentern zu finden sein.“; Bastian, A. (1999), S. 137. Das Shopping Center ist somit eine der einflussreichsten Immobilienarten der gegenwärtigen Immobilienprojektentwicklung; vgl. Yuo, T. S.-T. (2004), S. 3.

⁸ Vgl. Linneman, P./Moy, D. C. (2003), S. 51; Karl, T. (2004b), S. 9.

⁹ Vgl. Downs, A. (1997), S. 14; Reynolds, M. (1990), S. 34.

¹⁰ Vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63; Urban Land Institute (1999), S. 33; Hahn, B. (2002), S. 143. In den 90er Jahren waren ca. 15 bis 20% der damals 44.000 Shopping Center in den USA überaltert, und sogar die erfolgreichsten regionalen Center gerieten unter Druck, ihren Branchen- und Mietermix zu modifizieren; vgl. Downs, A. (1997), S. 13, S. 18.

In Deutschland finden Revitalisierungsprojekte im Shopping Center Bereich erst seit ein bis zwei Jahren stärkere Beachtung in der Immobilienbranche und -presse.¹¹ Mehr und mehr gibt es ältere Center, die im Vergleich zu Neuentwicklungen an Wettbewerbsstärke verlieren, was sich durch sinkende Kundenfrequenzen und Umsätze äußert – in der Konsequenz führt dies mittelfristig zu fallenden Mieten und Renditen. Einerseits werden diese Überalterungen durch die stagnierenden makroökonomischen Bedingungen herbeigeführt. „*Economic recessions expose the functional obsolescence of buildings the way receding floodwaters expose the mess they covered.*“¹²

Andererseits verfestigt sich die Argumentation, dass aufgrund von kontinuierlichen Verschiebungen bei den Kundenpräferenzen traditionelle Einzelhandelskonzepte und -immobilien (z.B. Fachgeschäfte, Warenhäuser, Shopping Center der 1. und 2. Generation) zunehmend überaltert wirken, immer schneller an Wert verlieren und daher der Revitalisierung bedürfen.¹³

Des Weiteren sind im deutschen Shopping Center Markt vermehrt Tendenzen eines Verdrängungswettbewerbs zwischen alten und neuen Shopping Centern erkennbar. Diese Bewegungen und das Problem der sinkenden Flächenproduktivitäten im deutschen Einzelhandel allgemein, werden im deutschen Handelsimmobilienmarkt mittelfristig zu einer Konsolidierungs- bzw. Marktberieinigungsphase führen.¹⁴

Während weiterhin ein Entwicklungsboom speziell in Klein- und Mittelstädten erkennbar ist,¹⁵ sind ältere Shopping Center zunehmend problembehaftet. Obwohl die Signale einer Überversorgung mit Handelsflächen und einer Stagnation im Handel deutlich sind,¹⁶ ist noch keine Beruhigung im steten Zuwachs der Neuentwicklung von Shopping Centern zu erkennen.¹⁷

¹¹ Vgl. bspw. Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

¹² Brown, M. G. (1994), S. 37.

¹³ Vgl. Raesch, D. (1998), S. 199. „*Shopping centres can lose their attraction for a number of reasons. These can include physical wear and tear, changing requirements and preferences of retailers and consumers, or external changes in the environment such as alterations to transport networks, or removal of complementary land uses on neighbouring sites.*“ Guy, C. (1994), S. 187. Siehe auch Reynolds, M. (1990), S. 34.

¹⁴ Dies wurde schon 1999 erkannt; vgl. Hübl, L./Möller, K.-P. (1999), S. 95.

¹⁵ Vgl. Falk, B. (2004), S. 8.

¹⁶ Die Sättigung antizipierte 1988 schon Hieronimus, R. (1988), S. 24: „*Es ist davon auszugehen, daß [...] das Wachstum der Flächen weitgehend abgeschlossen ist.*“

¹⁷ Vgl. Deger (2004), S. 38; Raesch, D. (1998), S. 200; EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. D.07.1; Falk, B. (2004), S. 8. In den letzten vier Jahren ist die Shopping-Center-Fläche um fast 25% angestiegen. Zum Jahr 2005 wird sich die Anzahl regionaler Shopping Center in Deutschland voraussichtlich auf ca. 325 erhöhen. 2004 waren es 308 Center.

In einer sich abzeichnenden Marktreife- und -sättigungsphase werden neue Centerprojekte jedoch zukünftig durch einen Mangel an verfügbaren Standorten, stagnierende Bevölkerungsentwicklung und Konsumausgaben eingeschränkt werden.¹⁸

Es ist anzunehmen, dass die fortlaufende Überversorgung mit Handelsflächen zu einem „Nullsummenspiel“ führt, in dem bestehende Shopping Center entweder erfolgreich im Wettbewerb an Stärke gewinnen oder aufgeben und schließen.¹⁹

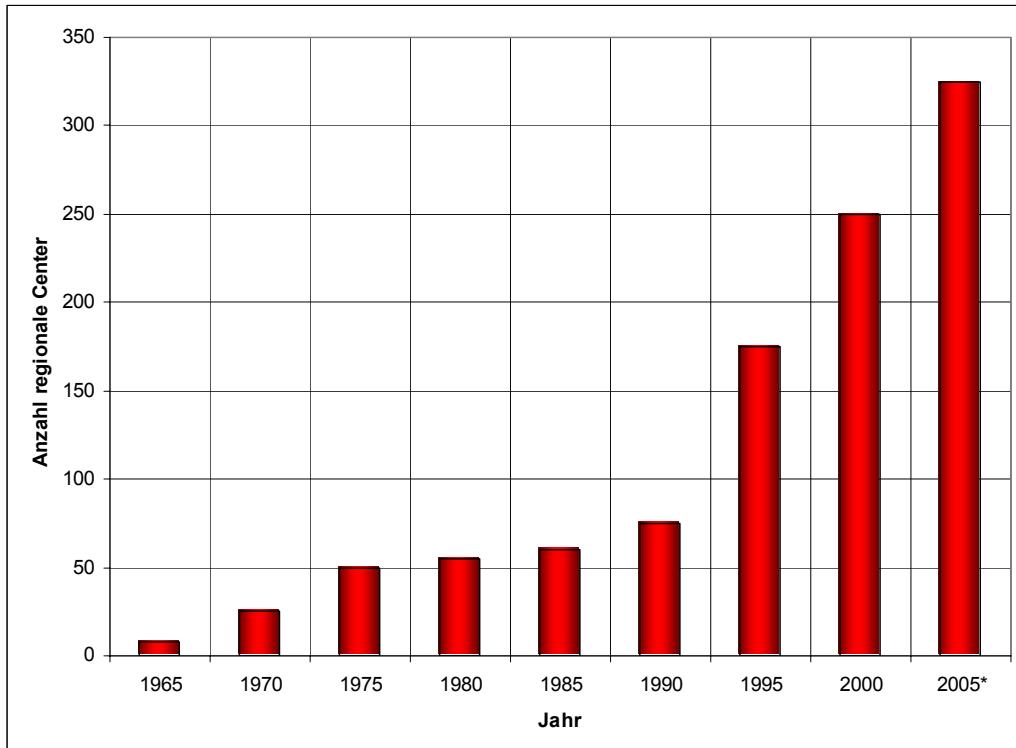


Abbildung 2: Entwicklung der Shopping Center in Deutschland bis 2005²⁰

In Deutschland gibt es bereits heute vielerorts notleidende Shopping Center in wirtschaftlichen Schwierigkeiten.²¹

Insbesondere wenn sich diese Center in zentraleren Lagen befinden, leidet auch die jeweilige Stadt durch die Leerstände und den Vitalitätsverlust des innerstädtischen Lebens.²²

¹⁸ Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 37; Schwanke, D. (1995), S. 63 zu diesen Entwicklungen in den USA.

¹⁹ Vgl. Bohl, C. C. (2003), S. 62.

²⁰ Quelle: Falk, B. (2004).

²¹ Dies trifft vor allem auch Center in den Neuen Bundesländern und an weniger zentralen Standorten in Mittel- und Kleinstädten oder solche Objekte, die durch Strukturveränderungen und Konzentrationsprozesse in Randlagen geraten sind; vgl. Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

²² Vgl. Linneman, P./Moy, D. C. (2003), S. 51.

Betrachtet man zum Vergleich die Entwicklung in den USA, so haben im Wesentlichen drei Trends zu Redevelopment und Revitalisierungs-Projekten im Shopping Center Bereich geführt, welche nun in Deutschland annähernd identisch zu beobachten sind; sie treten lediglich zehn Jahre zeitverzögert auf:

- Shopping Center, die in den 1960er bis 1980er Jahren errichtet wurden, sind aus heutiger Konsumentensicht uninteressant, eindruckslos, einförmig und veraltet.
- Der Bauboom der Shopping Center in den späten 1980er Jahren (Deutschland: späte 1990er Jahre und aktuell), verbunden mit stagnierendem Wirtschaftswachstum in den frühen 1990er Jahren (Deutschland: ca. 2000 bis heute), hat die Notwendigkeit neuer Center beschränkt, während ein verstärkter Wettbewerb zwischen den existierenden Centern entsteht.
- Die Einzelhandelswelt entwickelt sich weiterhin schnell, intensiv und kurzzyklisch; Discount-Anbieter prosperieren.^{23,24}

Projektentwicklungsunternehmen in Deutschland erkennen allmählich, dass eine Übersättigung besteht und dass eine der wesentlichen Zukunftschancen in der Revitalisierung und Rekapitalisierung bestehender Shopping Center Standorte (in der richtigen Phase ihres Lebenszyklus) liegt.²⁵ Bauen im Bestand wird in der Immobilienbranche zunehmend als Schwerpunktthema in allen Bereichen herausgestellt.²⁶

Die Unsicherheit der langfristigen Vitalität, Wirtschaftlichkeit und des Wertes von traditionellen, so genannten „Standard-Shopping Centern“ ermutigt Projektentwickler und Eigentümer/Investoren vermehrt zur Suche nach interessanten Re-Konfigurationen der

²³ Vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63.

²⁴ „As a result of the combination of the current economic downturn, the building boom of the mid to late '80s [Deutschland: späte 1990er Jahre], and the tightening of banking regulations, many owners and financial institutions have found themselves in possession of problem real estate.“, Kerner, J. (1993), S. 26.

²⁵ Vgl. Falk, B. (2004), S. 8: „[...] werden Revitalisierungsmaßnahmen in die Jahre gekommener Center an Bedeutung gewinnen.“ Vgl. auch Bone-Winkel, S. (2005b), S. 9. In den USA übersteigen Expansionen und Revitalisierungen die Neuentwicklung von Shopping Centern landesweit seit 1991.

²⁶ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 44-56; Hüssen, S. (2003), S. 6. Aus den derzeitigen Marktgegebenheiten ergeben sich vor allem Chancen für Investoren, die heute Bestandsimmobilien zu attraktiven Preisen erwerben, um diese nach Revitalisierung wieder im Markt zu platzieren.

standardisierten Formate und nach neuen Konzepten durch Revitalisierung, die ihrem Center Wettbewerbsvorteile verschaffen können.²⁷

Es stellt sich die Frage, wie durch Revitalisierungsstrategien und -konzepte problembehaftete, revitalisierungsbedürftige Shopping Center aus der Krise zurück zur Wettbewerbsfähigkeit geführt werden können.

1.2 Zielsetzung

Die *wissenschaftliche* Zielsetzung dieser Arbeit ist es, durch die Identifikation der wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren im Shopping Center Revitalisierungsprozess ein theoretisches Modellkonstrukt mit praktisch-normativen Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Die Parameter und Stellgrößen dieses theoretischen Konstruktts sollen sowohl aus der Literatur abgeleitet als auch durch eine empirische Erhebung und Fallstudien mit den Stakeholdern einer Shopping Center Revitalisierung (z.B. Investoren, Mieter, Kunden, Projektentwickler) induktiv erhoben werden.

Formuliert als *praxisrelevante* Zielsetzung ist die Identifikation von wesentlichen Erfolgsfaktoren für einen wirtschaftlich realisierbaren strategischen Shopping Center Revitalisierungsprozess für den Planungsbeauftragten von hoher Relevanz, um seine Prozessgestaltung zu optimieren. Ziel ist es, kritische Indikatoren und Stellgrößen hervorzubringen, die eine Revitalisierung für Eigentümer/Investoren und auch für Mieter zum Erfolg machen und idealtypisch auch mit den nachhaltigen Interessen der Stadtplanung kompatibel sind. Daraus soll es auch möglich sein, Handlungsempfehlungen für eine langfristig gute Wettbewerbspositionierung des Zielobjekts im Shopping Center Markt abzuleiten und kritische Parameter im Lebenszyklus eines Shopping Centers frühzeitig zu erkennen.

Auf einer konkretisierten Ebene können die Ziele und die darauf aufbauende Struktur der Arbeit wie folgt differenziert werden:

- *Erfahrungsobjekt*: Revitalisierungsbedürftige Shopping Center als eine Untergruppe der Handelsimmobilien²⁸
- Betrachtungsparameter:

²⁷ Vgl. Bohl, C. C. (2003), S. 62f.; Hübl, L./Möller, K.-P. (1999), S. 89. „[Shopping Center] owners and operators will either have to renovate those facilities with new approaches and investments, or face economic obliteration.“ Downs, A. (1997), S. 21.

²⁸ Siehe zur genauen definitorischen Einordnung des Shopping Centers Abschnitt 2.1.

-
- Eigenschaften eines Shopping Centers und ihre Veränderung/Verbesserung durch Revitalisierung (Zustand vor und nach der Revitalisierung)
 - Prozesseigenschaften der Revitalisierung (Prozessphasen, Methoden und Komponenten als Erkenntnisobjekt)²⁹

In diesem Zusammenhang werden zur Vertiefung der genannten Ziele im Laufe der Arbeit folgende Forschungsfragen die Analyse leiten:

- Ausgehend von der Problemlage des Shopping Centers und den Anforderungen der Beteiligten, werden welche Revitalisierungsergebnisse angezielt?
- Welche Revitalisierungsauslöser sind wichtig?
- Welche Revitalisierungs-Strategien und -Methoden werden auf welche Veränderungsbereiche im Shopping Center angewandt? Welche Komponenten haben diese Methoden?
- Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Revitalisierung?³⁰
- Welche Risikofaktoren sind im Revitalisierungsprozess zu beachten?

Daraus ergeben sich folgende Analyseschritte:

- Evaluierung der wissenschaftsmethodischen Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung in der Managementlehre, im Handel und insbesondere im Bereich Shopping Center;
- Analyse der Entwicklung und des Marktes von Shopping Centern in Deutschland vor einem historischen und kausalanalytischen Hintergrund;
- Auswertung und Aggregation der betriebswirtschaftlichen Literatur im Bereich Revitalisierung, Change- und Turnaround-Management, Shopping Center Forschung und Immobilien-Projektentwicklung. Die Inhalte dieser Literatur werden im Hinblick auf ihren Beitrag und ihren Erklärungswert zur Lösung der Problemstellung ausgewertet und infolgedessen zur Konstruktion des modellhaften Shopping Center Revitalisierungsprozesses herangezogen.
- Erstellung eines hypothetischen, konzeptionellen Modells des Shopping Center Revitalisierungsprozesses und seiner Erfolgsfaktoren. Bei Letzteren wird auf einen

²⁹ Zu einer ähnlichen Vorgehensweise siehe auch Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 48.

³⁰ Vgl. auch Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 48.

immobilienökonomischen Fokus Wert gelegt; somit sollten immobilienspezifische Faktoren dominieren.

- Empirische Untersuchung (Umfrage und Fallstudie), die das aufgestellte Modell verfeinern, spezifizieren und validieren soll;
- Ableitung von Implikationen und Handlungsempfehlungen für eine professionelle Vorgehensweise durch Shopping Center Eigentümer, Mieter und Center Management bei einer Revitalisierung im Lebenszyklus eines Shopping Centers.

1.3 Relevanz und Aktualität des Themas Revitalisierung in einem Shopping Center spezifischen Zusammenhang

„Es wird in Deutschland stets einen Bedarf an Projektentwicklungen geben, aber das Bauen im Bestand, hier Redevelopment genannt, wird an Bedeutung gewinnen.“³¹

„Es zeigt sich, dass Revitalisierungsprozesse noch methodische Unsicherheiten begleiten und mit wandelnden Ansprüchen bzw. wirtschaftlich-gesellschaftlichen Veränderungen neue Zielsetzungen erfahren.“³²

Diese Zitate weisen darauf hin, dass das Thema Revitalisierung bzw. Bauen im Bestand im deutschen Immobilienmarkt aktuell eine hohe Relevanz aufweist und noch weitgehend unerforscht ist.³³

Aus der deutschsprachigen Literatur im Bereich Immobilienökonomie geht hervor, dass bei der Analyse von Revitalisierungsprojekten Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Einbeziehung wissenschaftlicher, theoretischer Modelle besteht.

Insbesondere besteht ein Defizit bei Theorien, Methoden und Konzepten für ganzheitliche Beurteilungen der *Gründe/Ursachen* und *Prozesse* der Revitalisierung ebenso wie in der Bestimmung des Entwicklungspotenzials der Immobilie. Auch an den Tatbestand einer Revitalisierung angepasste Marketingstrategien wurden bisher nicht wissenschaftlich thematisiert.

Aufgrund ihres linearen Aufbaus sind zum Ersten einige existierende Revitalisierungsmodelle in der Betriebswirtschaft durch eine zu lange Prozessdauer und ungenügende Flexibilität im Sinne der iterativen Anforderungen des Revitalisierungsprozesses ge-

³¹ Isenhofer, B. (1999), S. 313.

³² Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 57.

³³ Vgl. Labusch, D. (2004), S. 40f. im Interview mit Bone-Winkel, S.; Bone-Winkel, S. (2003), S. 10.

kennzeichnet. Es besteht Bedarf nach einem ganzheitlichen, flexiblen strategischen Rahmenmodell, das wie ein offenes System funktioniert. So muss ein theoretisches, konzeptionelles Modell, angewandt auf eine Revitalisierungssituation, eine Vielzahl verschiedenster Situationen, Fälle und Anspruchsgruppen aufnehmen und bewältigen.³⁴ Ein derartiger Modellansatz soll in dieser Arbeit konzipiert werden.

Zum Zweiten gibt es in Deutschland bislang weder wissenschaftliche Veröffentlichungen im Bereich Revitalisierung³⁵ noch Daten in Bezug auf die Anzahl der Revitalisierungsprojekte, die damit verbundenen Wert- und Renditeüberlegungen/-berechnungen und die Gründe für Revitalisierungen. Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung im Handelsimmobilienmarkt besteht aber ein hoher wissenschaftlicher Bedarf für eine zukünftige Mehrbeschäftigung mit den Problemfeldern, Herausforderungen, erfolgsadäquaten Strategien und Erfolgsfaktoren dieser Marktevolutionsphase, die durch eine Schwerpunktbildung im Bereich Revitalisierung geprägt sein muss.³⁶

Zum Dritten bestehen auch in der allgemeinen Shopping Center Forschung in der deutschsprachigen Literatur noch erhebliche Forschungslücken. Neben der Handelsbetriebslehre, in deren Bezugsrahmen schon einige relevante mit Shopping Centern befasste Arbeiten veröffentlicht wurden, ist die Immobilienökonomie die zweite Forschungsdisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, deren Untersuchungsgegenstand shopping-center-spezifische Fragestellungen bilden können.³⁷ In dieser Disziplin ist das Shopping Center als wissenschaftliches Erkenntnisobjekt bislang stark unterrepräsentiert.³⁸

Folglich ist es das Ziel dieser Arbeit, diese Forschungslücken in der Revitalisierungs- und Shopping Center Literatur aus immobilienökonomischer, interdisziplinärer Perspektive zu schließen.

„This topic [shopping center refurbishment] is clearly an important one and, as soon as sufficient experience has been accumulated, will doubtless become the subject of separate books which can concentrate on this theme alone.“³⁹

³⁴ Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 54f.

³⁵ Zudem gibt es derzeit nur eine wissenschaftliche Publikation mit dem Schwerpunkt auf einer immobilienökonomischen Betrachtung des Shopping Centers; vgl. Martin, A. (2003).

³⁶ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 351.

³⁷ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 41.

³⁸ Vgl. auch Besemer, S. (2004), S. 42; Gondring, H. (2001), S. 4.

³⁹ Northen, I. (1984), S. 124.

1.4 Wissenschaftliche Einordnung und Forschungsmethodik

Wie die Darstellung der Problemstellung in Abschnitt 1.1 verdeutlicht, sind der thematische Hintergrund und die Betrachtungsparameter der Dissertation im Wesentlichen aus Problemen und Fragestellungen der Praxis hervorgegangen, nicht aus der Theorie (obwohl hier, wie in Abschnitt 1.3 erläutert wurde, eine Wissenslücke besteht).

Demzufolge wird hier ein anwendungsorientierter und ganzheitlicher **Forschungsansatz** verfolgt, der qualitative und quantitative sozialwissenschaftliche Verfahren zur Erkenntnisgewinnung sinnvoll miteinander kombiniert.⁴⁰

Bei der anwendungsorientierten, praxisbezogenen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre – formuliert ULRICH – „[...] geht es [...] nicht um ganz besondere Situationen einer einzelnen Unternehmung, sondern um die Abklärung allgemeiner grundsätzlicher Fragen, die für viele Unternehmungen, vor allem für eine ganze Branche wichtig sind. [...] Was sie [die Wissenschaft] aber kann – und auch das nur in enger Zusammenarbeit mit der Praxis – ist, [...] die Grundlagen zu entwickeln für strategische Entscheide, die heute getroffen werden müssen, um der Welt von morgen gewachsen zu sein.“⁴¹ An dieser Stelle setzt die vorliegende Dissertation an, indem sie wesentliche, für die Praxis relevante Entscheidungsparameter und Stellgrößen im Revitalisierungsprozess herleitet.

„An die Stelle des Denkens in einfachen Kausalketten setzt das ganzheitliche Denken ein Denken in Netzwerken ein. Die vielen Elemente, die ein Ganzes enthält, stellen gewissermaßen die Knoten in einem Netz dar.“⁴² Die Berücksichtigung vieler, interdisziplinär verwobener Aspekte und die in späteren Abschnitten auftretende vierperspektivische Kategorisierung folgt diesem Ansatz, zumal ganzheitliches Denken unverzichtbar ein Denken in mehreren Dimensionen.⁴³

Diesem mehrdimensionalen Ansatz wird durch die Einordnung der Dissertation in die **Forschungsdisziplin** der Immobilienökonomie Rechnung getragen. Aus problem- und praxisorientierter Perspektive⁴⁴ folgt sie dem Postulat der Erklärung und Gestaltung

⁴⁰ Vgl. Schulte, K.-W./Schäfers, W. (1997); Ulrich, H. (1985), S. 19: „Zwischen dem Ganzen und seinen Teilen bestehen Wechselwirkungen. [...] Das Ganze ist [...] nicht nur mehr, sondern auch etwas anderes als die Summe seiner Teile. Teil und Ganzes sind in endloser Zirkularität miteinander verknüpft.“

⁴¹ Ulrich, H. (1985), S. 12f.

⁴² Ulrich, H. (1985), S. 21.

⁴³ Vgl. Ulrich, H. (1985), S. 28.

⁴⁴ Vgl. Clapp, J. M./Myers, D. (1999). Dies ist wiederum vereinbar mit der Sichtweise von Ulrich, H. (1981).

realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten und ihrer Umsetzung in Empfehlungen für konkretes Managementhandeln.⁴⁵ Aufgrund der spezifischen Eigenschaften von Immobilien als Wirtschaftsgütern⁴⁶ ergibt sich eine mangelnde, alleinige Anwendbarkeit bzw. eine notwendige Modifizierung bewährter Theorieansätze der Wirtschaftswissenschaften.⁴⁷ Diesem Ansatz wird in der Dissertation durch die Kombination von Theorien bzw. theoretischen Konstrukten aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Turnaround Management) mit denen der Immobilienökonomie (Immobilienprojektentwicklung) Folge geleistet.⁴⁸

Die Arbeit beschäftigt sich innerhalb dieses interdisziplinären Rahmens mit zwei wesentlichen **Betrachtungsdimensionen**:⁴⁹

- Die Charakteristika des Shopping Centers als Erfahrungsobjekt (Status quo vor und nach der Revitalisierung)
- Die Parameter des Revitalisierungsprozesses (Phasen, Methoden und Komponenten) als Erkenntnisobjekt

Im interdisziplinären Aufbau⁵⁰ des Hauses der Immobilienökonomie, das als analytischer Bezugsrahmen dieser wissenschaftlichen Disziplin gilt, kann die in dieser Arbeit beleuchtete Thematik – wie in Abbildung 3 als farbig markierte Felder dargestellt – eingruppiert werden. Dabei zeigt sich, dass die thematischen Schwerpunkte der Shopping Center Revitalisierung verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, Managementebenen und Institutionen zuzuordnen sind, die alle im Revitalisierungsprozess und bei der Erfolgsfaktorenermittlung involviert sind bzw. berücksichtigt werden müssen.

⁴⁵ Vgl. Schulte, K.-W./Schäfers, W. (1997), S. 13.

⁴⁶ Typische Eigenschaften sind bspw. Standortgebundenheit, Komplexität, lange Entwicklungs- und Lebenszyklen.

⁴⁷ Vgl. Schulte, K.-W./Schäfers, W. (1997), S. 4f.

⁴⁸ Siehe dazu ausführlich Abschnitt 4.2.

⁴⁹ Siehe auch Abschnitt 1.2.

⁵⁰ Zur Begründung der Interdisziplinarität der Immobilienökonomie vgl. Graaskamp, J. A. (1991), S. 40-50.

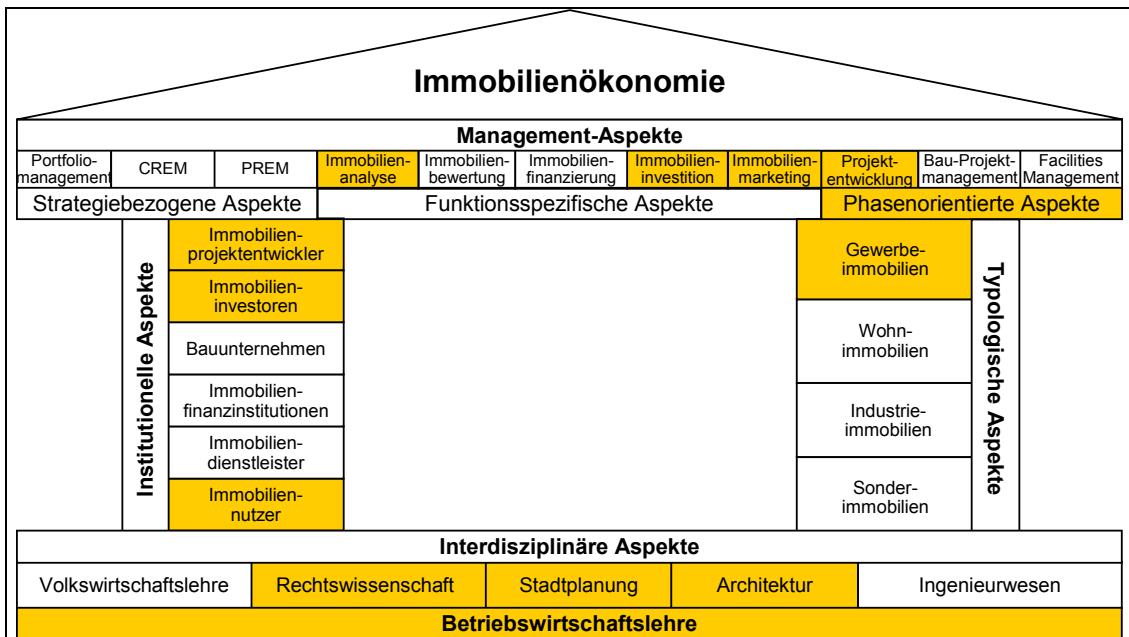


Abbildung 3: Einordnung der Thematik in das Haus der Immobilienökonomie⁵¹

Der praxisorientierte Ansatz dieser Dissertation berücksichtigt die seit einigen Jahren fortschreitende Entwicklung der internationalen immobilienökonomischen Forschungslandschaft, die zunehmend die Notwendigkeit einer anwendungsorientierten Forschung erkennt, die unter Einbeziehung kultureller, demografischer, ökonomischer, ökologischer, politischer und technologischer Veränderungen innovative Methoden und Szenariotechniken zur physischen und funktionalen Zukunftsgestaltung individueller Immobilienprojekte und -standorte entwickeln soll.⁵² Auch qualitative, verhaltenswissenschaftlich orientierte Forschungsansätze gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung:

„[...] instead of attempting to emulate and employ approaches and techniques drawn increasingly from the quantitative tool-kit of economics, the future study of property markets should align itself more with developments in the humanities – in particular, the construction of normative scenarios“⁵³

Im Sinne eines qualitativen, normativen Analyseszenarios ist für die immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis die Übersetzung der Entwicklung einiger weniger Indikatoren in ein Rahmenwerk von Wegweisern, Handlungsempfehlungen und Implikationen für das betroffene Anwendungsfeld, insbesondere bei anstehenden Veränderungsprozessen einer Immobilie, ein zu verfolgender Ansatz. Ein solches Rahmenwerk

⁵¹ In Anlehnung an: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (2005), S. 58.

⁵² Vgl. Ratcliffe, J. (2000), S. 143.

⁵³ Ratcliffe, J. (2000), S. 128.

ermöglicht eine Prozessdarstellung, die Entscheidungsträgern der Immobilienwirtschaft das Verständnis der Vorbereitung auf und des Managements von Veränderungen näher bringt.⁵⁴ Dieser Ansatz für Veränderungsprozesse soll auf die Revitalisierung von Shopping Centern Anwendung finden.

Insgesamt empfiehlt sich ein qualitativ geprägter Forschungsansatz mit vielen offenen Fragestellungen für das Thema, da:

- die Komplexität der Forschungsproblematik hoch und multidimensional ist (z.B. Erfolgsfaktoren),
- vorwiegend qualitative und subjektive Themenstellungen betrachtet werden,
- das Ergebnis der Themenbearbeitung nur durch die Kombination mehrerer Messergebnisse zu beurteilen ist,
- das Themengebiet hauptsächlich unstrukturiert und nicht formalisiert ist oder
- ein induktiv-positivistischer Prozess zum Erkenntnisgewinn sinnvoll erscheint.⁵⁵

Daraus ergibt sich, dem Postulat des praxisrelevanten und ganzheitlichen Forschungsansatzes weiter folgend, dass die **Forschungsmethodik** dieser Arbeit in den Bereich Clinical Research eingeordnet werden kann – in der Form, wie dieser Forschungsansatz u.a. von TUFANO und JENSSSEN vertreten wird.⁵⁶

„Clinical studies help set the agenda for both theory and empirical work.“⁵⁷

Diese Autoren definieren Clinical Research als experimentelle Wirtschaftswissenschaft: Um eine vernünftige Argumentationslinie zur Durchdringung einer Problemstellung herzustellen, müssen Wissenschaftler ein breites Spektrum an Instrumenten anwenden, darunter Theorie, groß angelegte statistische Verfahren und Clinical Research.⁵⁸

Speziell in relativ unerforschten Themengebieten können Hypothesen und Theorien im Sinne des Clinical Research durch direkte Beobachtung und Gespräche mit

⁵⁴ Vgl. Ratcliffe, J. (2000), S. 137, S. 142.

⁵⁵ Vgl. Meyer, J.-A. (2003), S. 477.

⁵⁶ Wie in der medizinischen Literatur, aus der der Ausdruck „clinical“ entliehen ist, beschäftigen sich Clinical Research Arbeiten häufig mit individuellen Situationen oder einer geringen Anzahl von Fällen besonderen Interesses; vgl. Jensen, M./Fama, E./Long, J. (1989), S. 3.

⁵⁷ Jensen, M./Fama, E./Long, J. (1989) S. 4.

⁵⁸ Vgl. Tufano, P. (2001).

Entscheidungsträgern entwickelt werden. Dies kann besonders wertvoll sein, wenn der Forscher Theorien über die Handlungsweisen von Individuen oder bestimmten Unternehmen generieren möchte. Da in der vorliegenden Arbeit die prozessuale Beobachtung der Shopping Center Revitalisierung anhand des Praxisverhaltens der beteiligten Unternehmen eruiert werden soll, eignet sich der Clinical Research Ansatz als wissenschaftlicher Forschungsansatz.

Darüber hinaus ist Clinical Research eine effektive Vorgehensweise, um zu verstehen, ob Unternehmen in ihrem Handeln den Empfehlungen und Mustern der Theorie folgen und ob die Theorie klare und brauchbare Handlungsempfehlungen für die Praxis hervorbringt. In diesem Zusammenhang kann der klinische Ansatz mit dem Ausdruck „Development lab“ umschrieben werden – in dem Sinne, dass konzeptionelle Ideen und praktische Erfahrungen Schritt für Schritt näher zueinander gebracht werden. „*Evaluation processes will place more emphasis on whether clinical papers raise new questions or puzzles for the profession than on whether they provide new answers.*“⁵⁹ Dies gilt insbesondere für Sachverhalte, die sich weniger quantifizierbar, sondern eher deskriptiv und normativ darstellen,⁶⁰ wie es auch beim Revitalisierungsprozess von Shopping Centern der Fall ist.

In der Arbeit ist Clinical Research das Leitbild der Empirie, und zwar sowohl vor der breit angelegten empirischen Studie durch Experteninterviews als auch *nach* der Studie, wo der Ansatz durch weitere Interviews und eine Fallstudie zur Bestätigung der aggregierten, theoretischen Ergebnisse in der Realität angewandt wird.

Folglich wird die Problemstellung der richtigen Herangehensweise an eine Shopping Center Revitalisierung durch die Anwendung mehrerer verschiedener Methoden bearbeitet; diese Vorgehensweise ermöglicht wertvolle neue Einsichten, die bei alleiniger Anwendung einer einzelnen Methodik fehlen können.⁶¹

Die vorliegende Arbeit weist sowohl einen deskriptiven, konzeptionell explorativen als auch einen explikativen Charakter auf. Ziel ist es, bzgl. des Revitalisierungsprozesses von Shopping Centern und seiner Erfolgsfaktoren einen innovativen Beitrag zu leisten.

⁵⁹ Tufano, P. (2001).

⁶⁰ Vgl. Tufano, P. (2001), o. S.

⁶¹ Vgl. Tufano, P. (2001), o. S.

Die zur Erfüllung dieses Ziels innerhalb des Clinical Research Ansatzes verwendete Forschungsmethodik ist die Erfolgsfaktorenforschung.⁶² Die Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping Centern sollen durch die verschiedenen Forschungsinstrumente (Experteninterviews, empirische Befragung aggregierte Fallstudie⁶³) explorativ hergeleitet bzw. bestimmt werden. Die jeweiligen Instrumente werden an den Stellen, an denen sie eingesetzt werden bzw. auftreten, im Detail vorgestellt.

1.5 Gang der Untersuchung

Die Vorgehensweise dieser Arbeit stellt sich folgendermaßen dar:

Im Anschluss an die Einleitung, die Problemstellung, Zielsetzung und die wissenschaftstheoretische Positionierung der Dissertation umfasst, definiert **Kapitel 2** die theoretische Basis der Dissertation. Hier werden die für die Analyse der Thematik wichtigen definitorischen Grundlagen der wesentlichen Begriffe Shopping Center (Abschnitt 2.1) und Revitalisierung (Abschnitt 2.2) gelegt. Des Weiteren werden das methodische Modell der Erfolgsfaktorenforschung und seine Anwendung in der Untersuchung erläutert (Abschnitt 2.3). Die Definition der konstituierenden Erfahrungs- und Erkenntnisobjekte ist die wesentliche Voraussetzung für ein ganzheitliches Verständnis des komplexen Forschungsgebietes und für eine vergleichende Evaluierung der verschiedenen Phasen des Revitalisierungsprozesses und seiner Erfolgsfaktoren.⁶⁴ Insbesondere der Begriff Revitalisierung benötigt eine starke, normative Definition⁶⁵ mit mehrdimensionalem Charakter. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der vorhandenen Literatur wichtig, da diese der Revitalisierung sehr unterschiedliche Bedeutungen zuweist und den Begriff oft unpräzise und fehlerhaft verwendet.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Herleitung einer deskriptiven, historischen Analyse der Shopping Center Entwicklung in Deutschland von ihren Anfängen in den 1960er Jahren bis heute. In diesem Zusammenhang wird auch die aktuelle Marktentwicklung im Shopping Center Markt analysiert, und wichtige Trends werden hervorgehoben. Die geschichtliche Entwicklung der Shopping Center in Deutschland wird detailliert in Abschnitt 3.1 beleuchtet.

⁶² Auf das theoretische Konzept der Erfolgsfaktorenforschung als vorrangige Forschungsmethodik dieser Arbeit wird in Abschnitt 2.3 ausführlich eingegangen.

⁶³ Im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung wird Fallstudienarbeit häufig angewandt und speziell empfohlen.

⁶⁴ Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 29.

⁶⁵ Vgl. Mayer, H. O. (2002), S. 10f.

Die Beurteilung der historischen Evolution führt zur Analyse der gegenwärtigen Marktbedingungen und Trends (Abschnitt 3.2) für Shopping Center. Ein Verständnis der Historie und der aktuellen Marktentwicklung ermöglicht die Begründung der Notwendigkeit und Relevanz der Revitalisierungsproblematik im deutschen Handelsimmobilienmarkt, die in Abschnitt 3.3 dargestellt wird.

Auf Basis des phasenspezifischen Projektentwicklungsmodells aus der Immobilienprojektentwicklung und existierender Revitalisierungsmodelle anderer Disziplinen und Theorien, wie des Turnaround Management und Change Management, wird in **Kapitel 4** ein konzeptionelles Modell der Shopping Center Revitalisierung entwickelt. Der praxisrelevante Kontext dieses Entwurfs wird durch die Erarbeitung eines modellartigen Revitalisierungsprozesses hergestellt, dessen einzelne Phasen durch empirische Ergebnisse spezifiziert und validiert werden sollen. Folglich besteht das Modell im Ergebnis aus einem synergetischen, prozessorientierten Bezugsrahmen, der aus verschiedenen theoretischen Ansätzen aus der strategischen Managementlehre und der Immobilienökonomie zusammengesetzt ist und empirisch spezifiziert wurde.

Kapitel 5 beinhaltet den wesentlichen, titelbildenden Teil dieser Dissertation. Aus diesem konzeptionellen Modell des Revitalisierungsprozesses soll in Abschnitt 5.1 ein Katalog hypothetischer strategischer Erfolgsfaktoren aufgestellt werden. Zur Generierung dieser Faktoren werden Erkenntnisse aus Experteninterviews und nichtwissenschaftlichen Zeitschriftenartikeln dort herangezogen, wo in der Literatur keine präzisen Kenntnisse vorhanden sind.⁶⁶ Diese hypothetischen Erfolgsfaktoren werden als „Zwischenziele“ betrachtet, die auch als Interims-Schritte und -Bedingungen auf dem Weg zum finalen Ziel eines strategischen Bezugsrahmens für die Revitalisierung von Shopping Centern zu beachten sind. Sie können zur Lösung und/oder Vermeidung von Problemen im Revitalisierungsprozess beitragen und sollten daher als erfolgsfördernd betrachtet werden.⁶⁷ Der Katalog dieser hypothetischen Erfolgsfaktoren wird in Abschnitt 5.2 einer empirischen Bewertung unterzogen.

Das Kapitel wird in Abschnitt 5.3 fortgesetzt mit einer kritischen Beschreibung und dann einer empirischen Bewertung (Abschnitt 5.4) potenzieller Risiken im Revitalisierungsprozess. Die Vorgehensweise erfolgt analog zu den Erfolgsfaktoren.

⁶⁶ Vgl. zur Vorgehensweise auch Hemphill, L./Berry, J./McGreal, S. (2004), S. 726.

⁶⁷ Somit können Erfolgsfaktoren im Kontext dieser Arbeit auch als partielle, erfolgsvereinfachende Lösungen für Probleme in verschiedenen Phasen des prozessorientierten Revitalisierungsmodells definiert werden.

Im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse der Befragung der Mitglieder des German Council of Shopping Centers e.V. zur Revitalisierungsthematik wird ein aggregierter Fallstudienansatz verwendet, der im Rahmen eines qualitativen Ansatzes zur Erfolgsfaktorenforschung liegt (siehe auch Abschnitt 1.3). Der aggregierte Fallstudienansatz ermittelt detaillierte Ergebnisse zur Revitalisierung einer Vielzahl von Shopping Centern. Abschnitt 5.5 präsentiert die Ergebnisse der zweiten Stufe der empirischen Analyse zusammenfassend.

Schließlich werden in **Kapitel 6** die Ergebnisse aus dem theoretischen, konzeptionellen Modell aus Kapitel 4 mit den empirischen Resultaten kombiniert. In Abschnitt 6.1 werden zunächst die aus der Theorie und der Empirie gewonnenen typischen Merkmale eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers zusammengestellt. Daraus und aus der Gesamtheit der Ergebnisse entsteht eine Synthese in Form einer entscheidungsorientierten Matrix (Abschnitt 6.2), die später als Kontrollinstrument bzw. Frühindikatoren-System für ein Shopping Center dienen kann, wie in Abschnitt 6.3 dargestellt wird.

Kapitel 7 fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen (Abschnitt 7.1) und gibt einen Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf (Abschnitt 7.2).

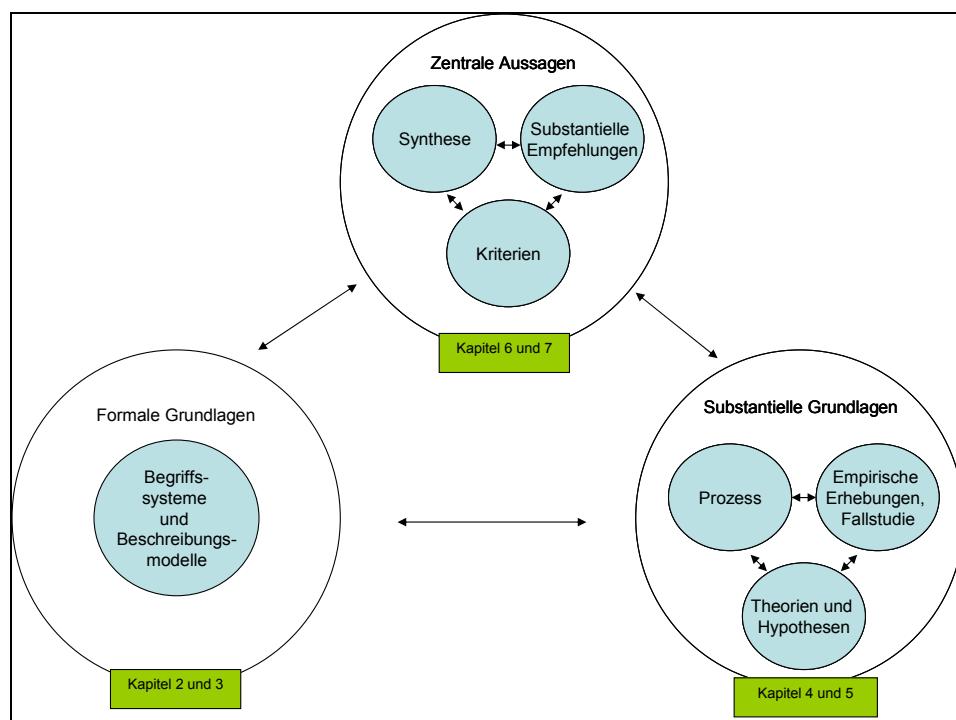


Abbildung 4: Wissenschaftstheoretische Aussagekategorien⁶⁸

⁶⁸ In Anlehnung an: Heckner, F. (1998), S. 23, nach Grünig (1995), S. 43.

Abbildung 4 stellt die gewählte wissenschaftliche Vorgehensweise zusammenfassend dar, während Abbildung 5 den hier dargestellten Gang der Untersuchung schematisch zusammenfasst.

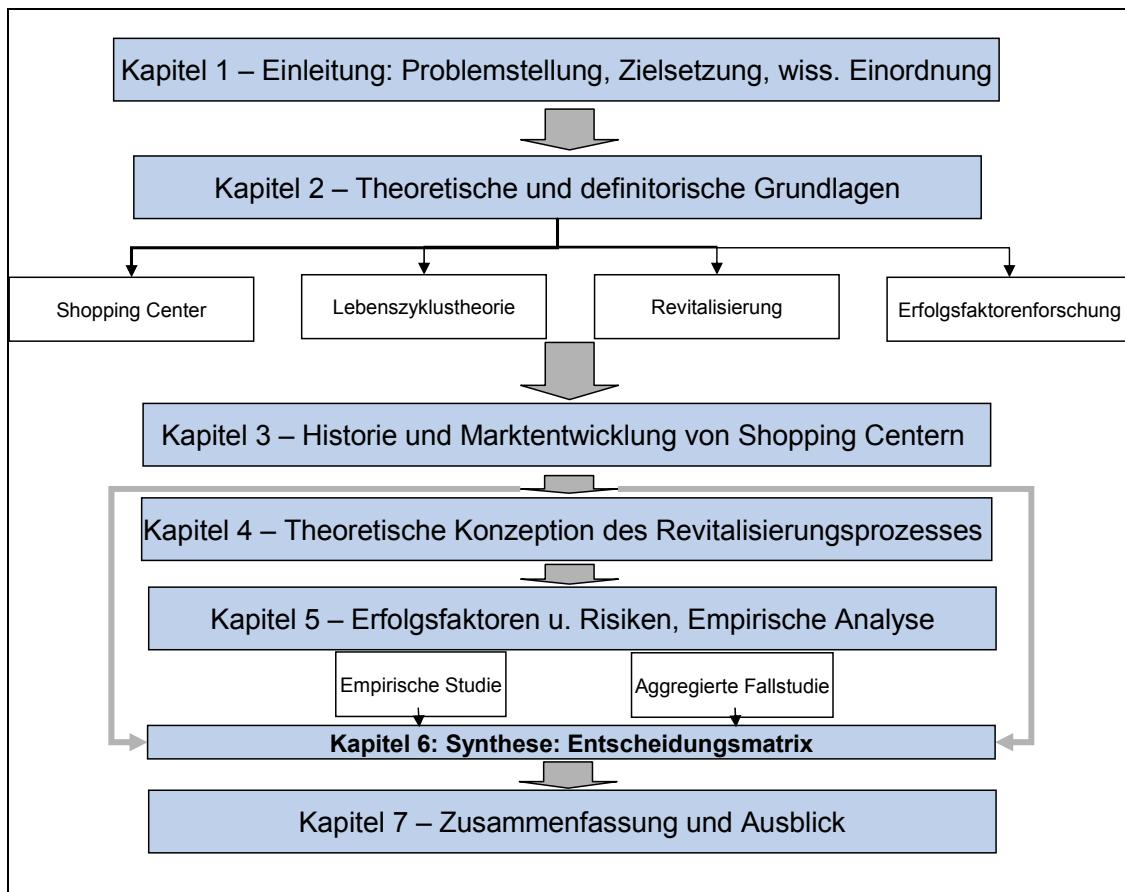


Abbildung 5: Schematische Darstellung des Aufbaus der Dissertation⁶⁹

⁶⁹ Eigene Darstellung.

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

„Die Definitionen der einzelnen Betrachtungsgegenstände sind primäre Voraussetzung zum ganzheitlichen Verständnis des komplexen Forschungsfeldes und einer vergleichenden Wertung [der Phasen des Revitalisierungsprozesses und seiner Erfolgsfaktoren].“⁷⁰

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die angebotsorientierte Sichtweise der Investoren, Betreiber und Mieter, d.h. „auf den Shopping-Center-Markt als Treffpunkt von Anbietern und Nachfragern nach Raumnutzungen, wie dies auch in der immobilienwirtschaftlichen Literatur üblich ist.“⁷¹

2.1 Shopping Center

Ziel dieses Kapitels ist es, die Begriffsdefinition für das revitalisierungsbedürftige Shopping Center als Untersuchungsobjekt der Dissertation herzuleiten. Die Vorgehensweise wird durch Abbildung 6 veranschaulicht.



Abbildung 6: Herleitung zur Begriffsdefinition des Untersuchungsobjektes⁷²

⁷⁰ Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 29.

⁷¹ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 50.

⁷² Eigene Darstellung.

Die spezifischen Merkmale eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers werden in Zusammensetzung mit den empirischen Ergebnissen in Punkt 6.1 zusammenfassend dargestellt.

2.1.1 Begriffsbestimmung

Von ihrer Immobilien-Typologie her gehören Shopping Center innerhalb der Gewerbeimmobilien zu den Handelsimmobilien⁷³ und darunter zur Gruppe der großflächigen Handelsimmobilien. Die Typisierung von Handelsimmobilien richtet sich dabei im Allgemeinen nach der Art der Betriebsform der in ihnen ansässigen Handelsbetriebe.⁷⁴

„Ein Anleger, Investor oder Entwickler einer einzelhandelsgenutzten Immobilie denkt zwar langfristiger, da seine Entscheidungsentwicklung einen ganz anderen Zeithorizont beansprucht, dennoch wird ein[e erfolgreiche Projektentwicklung] von der positiven Stimmung und Leistungsfähigkeit seiner Nutzer beeinflusst. Somit sind alle Marktteilnehmer der Immobilienbranche, die sich in erster Linie mit einzelhandelsgenutzten Flächen auseinander setzen, davon abhängig, welche zukunftsorientierte Einstellung sich bei dem einzelnen Einzelhändler entwickelt und welche Erwartungen sich daraus ergeben.“⁷⁵

Das Shopping Center ist in diesem Zusammenhang sicherlich die komplexeste Handelsimmobilienart, da es gleichzeitig verschiedenste Nachfrageansprüche, sowohl von Kunden als auch von mehreren Einzelhandels- und Servicemietern, erfüllen muss.⁷⁶

Der Begriff „Shopping Center“⁷⁷ kam in den USA in den frühen 1950er Jahren zum ersten Mal auf. Da in der deutschen und angloamerikanischen Literatur sehr unterschiedliche Begriffsexplikationen anzutreffen sind, ist eine genaue definitorische

⁷³ Unter Handelsimmobilien versteht man Immobilien, deren Flächen zum Absatz von Waren und Dienstleistungen genutzt werden. „Real estate devoted to retail businesses can be categorized as special-purpose facilities, stores, or shopping centers“, Saft, S. M. (1990), S. 31.

⁷⁴ Vgl. Falk, B., et al. (2004), S. 412f. Eine Differenzierung nach Standorten ist ebenfalls möglich, wird hier aber vernachlässigt.

⁷⁵ Rudloff, G. (2003), S. 1.

⁷⁶ Vgl. Yuo, T. S.-T. (2004), S. 4.

⁷⁷ Der deutsche Begriff „Einkaufszentrum“ als wörtliche Übersetzung ist dem „Shopping Center“ gleichzusetzen. In dieser Arbeit wird durchgehend der Begriff Shopping Center verwendet, da er sich auch im deutschen Sprachgebrauch und vor allem in der Praxis der deutschen Handelsimmobilienbranche verfestigt hat.

Bestimmung des Terminus erforderlich.⁷⁸ Im Folgenden werden daher verschiedene existierende Begriffsannahmen vorgestellt und diskutiert, um schließlich daraus die Arbeitsdefinition ableiten zu können.

Eine erste Annäherung an die Definition liefert die deutsche Rechtsprechung, in der ein Shopping Center durch ein Urteil vom 27. April 1990 folgendermaßen definiert wird:

„Ein Einkaufszentrum im Sinne des § 11, Abs. 3, Satz 1, Nr. 1 BauNVO 1977 setzt im Regelfall einen von vorneherein einheitlich geplanten, finanzierten, gebauten und verwalteten Gebäudekomplex mit mehreren Einzelhandelsbetrieben verschiedener Art und Größe – zumeist verbunden mit verschiedenartigen Dienstleistungsbetrieben – voraus. Sollten mehrere Betriebe ohne eine solche Planung ein Einkaufszentrum im Rechtssinne darstellen, so ist hierfür außer ihrer engen räumlichen Konzentration ein Mindestmaß an äußerlich in Erscheinung tretender gemeinsamer Organisation und Kooperation erforderlich, welche die Ansammlung mehrerer Betriebe zu einem planvollen gewachsenen und aufeinander bezogenen Ganzen werden lässt.“⁷⁹

Neben dieser rechtlichen Definition verwendete die Stiftung „Im Grüene“ zu einem relativ frühen Zeitpunkt in der Shopping Center Historie anlässlich ihrer Studenttagung 1957 eine weitere relevante Begriffsbestimmung. Diese Definition sollte bewusst nicht nur für die in einem gewissen Maße als Vorbild wirkenden amerikanischen Shopping Center sondern auch für die in Europa unter anderen Verhältnissen bereits entstandenen oder zukünftigen Zentrumsbildungen dieser Art zutreffend sein: „[Ein] Shopping Center ist ein geplantes Einkaufszentrum, bestehend aus einer grösseren [!] Anzahl von aufeinander abgestimmten Detailhandelsgeschäften und Dienstleistungsbetrieben, wobei eine möglichst lückenlose Deckung des normalen Konsumbedarfs angestrebt wird, wenn möglich verbunden mit ausreichenden Parkierungsmöglichkeiten in der unmittelbaren Umgebung.⁸⁰

Die in dieser Arbeit verwendete Begriffsbestimmung des Shopping Centers erfolgt jedoch – obwohl einige Elemente auch mit obiger Definition übereinstimmen – eher in

⁷⁸ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 19; Bastian, A. (1999), S. 18f.; Bühler, T. (1990), S. 11ff.; Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 7; Yuo, T. S.-T. (2004), S. 5.

⁷⁹ Institut für Gewerbezentren (2004), o.S. BVerwG 4 C 16.87.

⁸⁰ Stiftung "Im Grüene" (1957), S. 6.

enger Anlehnung an das 1957 gegründete International Council of Shopping Centers (ICSC):

„A group of retail or other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property. On-site parking is provided. The center's size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center.“⁸¹

und an das Urban Land Institute (ULI):

„[...] a group of architecturally unified commercial establishments built on a site that is planned, developed, owned, and managed as an operating unit related by its location, size, and type of shops to the trade area that it serves. The unit provides on-site parking in definite relationship to the types and total size of the stores.“⁸²

Aus der aggregierten Betrachtung dieser Definitionen weist ein Shopping Center somit die folgenden konstitutiven Merkmale auf:

- einheitliche Planung und Entwicklung als eine Immobilie bzw. Einheit in einem baulich geschlossenen Flächen- und Gebäudekomplex
- Standort auf der grünen Wiese, in Stadtteilen oder in Innenstädten
- Einrichtung von Parkplätzen auf dem Grundstück
- der Gebäudekomplex ist in der Hand eines Eigentümers oder einer Eigentümerge-meinschaft
- von einem Center Management geführt und verwaltet
- künstliche Agglomeration von kooperierenden, aber rechtlich selbständigen Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben,⁸³ wobei eine Vielzahl an Branchen (ange strebtes Vollsortiment je nach Centergröße), aber nur eine geringe Anzahl von Unternehmen je Branche integriert sind⁸⁴

⁸¹ International Council of Shopping Centers (1999), S. 1; siehe auch Falk, B. (1998), S. 15.

⁸² Urban Land Institute (1999), S. 5.

⁸³ Vgl. Alzubaidi, H., et al. (1997), S. 78, nach Schiller (1985), S. 41; Martin, A. (2003), S. 77; das ULI legt als weiteres konstitutives Merkmal ein Minimum von drei Einzelhandelsbetrieben fest; vgl. Urban Land Institute (1999), S. 4-6.

⁸⁴ Vgl. Bastian, A. (1999), S. 31.

- der Branchenmix bzw. Mieterbesatz wird nach vorher definierten Kriterien festgelegt⁸⁵ und erlaubt Absatz-Synergien zwischen den Geschäften⁸⁶
- gemeinsames Marketing der Einzelhandelsmieter nach Zielvorgaben einer Werbegemeinschaft oder durch das eingesetzte Management⁸⁷

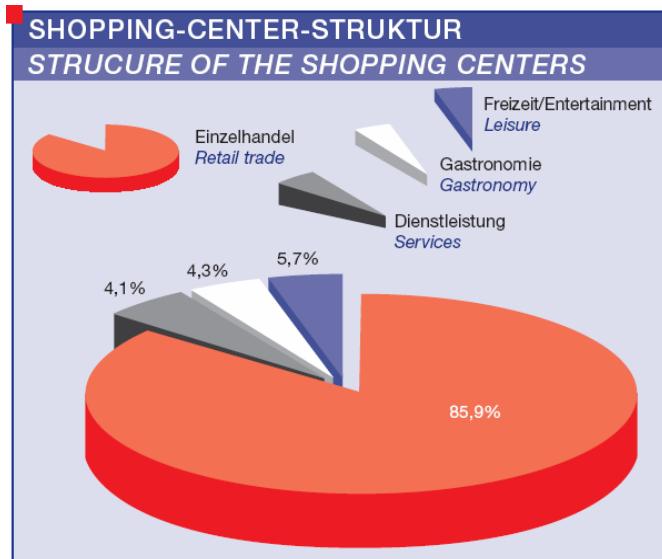


Abbildung 7: Durchschnittliche Shopping Center Struktur in Deutschland⁸⁸

Wie wichtig das Merkmal des gemeinsamen Marketings ist, zeigen auch folgende Shopping Center Definitionen von MARTIN und BESEMER aus marketingtheoretischer Sicht:

„Das Shopping Center stellt ein geplantes, aus Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben bestehendes Betriebsformenkollektiv dar, welches dem Konsumenten durch die integrale, zentralgesteuerte und den Umweltbedingungen angepasste Auslegung der marketingstrategischen Entscheidungsprogramme eine seinen Ansprüchen entsprechende Handelsleistung offeriert.“⁸⁹

„Shopping-Center sind großflächige, mehrfunktionale Betriebsformen, die durch das Kennzeichen einer einheitlichen Planung, Gestaltung und Errichtung sowie eines zentralen Managements geprägt sind sowie eine umfangreiche Angebotsstruktur an Waren- und Dienstleistungen im weiteren Sinne offerieren. Die Mieterstruktur setzt sich

⁸⁵ Vgl. Walzel, B. (2005), S. 129. Siehe beispielhaft für eine Shopping Center Struktur auch Abbildung 7.

⁸⁶ Vgl. Urban Land Institute (1999), S. 4-6.

⁸⁷ Vgl. Walzel, B. (2005), S. 129; Thomas, E./Gries, G./Wolff, J. (1964), S. 27f.

⁸⁸ Quelle: Institut für Gewerbezentren (2003), S. 6.

⁸⁹ Martin, A. (2003), S. 48.

*aus dem Besatz verschiedener kleinteiliger und großteiliger Anbieter sowie aus einem oder mehreren Magnetbetrieben zusammen. Wem in einem Center Magnetfunktion zukommt, variiert in Abhängigkeit von Standort, Größe, Dimensionierung und Alter des jeweiligen Shopping-Center-Objektes. Das Shopping-Center verfügt über ein eigenständiges Image und verfolgt zielgerichtet Marketingaktivitäten.*⁹⁰

Wie auch aus diesen Ausführungen deutlich wird, sind Shopping Center in mehrfacher Hinsicht eine spezielle Form der großflächigen Handelsimmobilien. Bspw. könnten sie aufgrund ihres zentralen Managements auch den Betreiberimmobilien zugeordnet werden. GERBICH nennt in diesem Zusammenhang ein weiteres wesentliches Merkmal von Shopping Centern, das in keiner anderen gängigen Definition explizit zu finden ist: Shopping Center sind in der Lage, sich ihren *eigenen Einzelhandelsmarkt* zu schaffen, der Charakteristika, Kundenverhalten und Nachfragepotenziale aufweisen kann, die sich erheblich von der lokalen Einzelhandelslandschaft, in der sich das Shopping Center räumlich befindet, unterscheiden.⁹¹ Daraus erwächst die Argumentation, das Shopping Center als eigenständige Betriebsform des Einzelhandels zu betrachten. Dies ist vor allem dann valide, wenn die unternehmerische Funktion des Center Managements⁹² sehr stark ausgeprägt ist.⁹³ Dieses Merkmal ergibt sich u.a. aus dem strategisch geplanten und gemanagten Mietermix.⁹⁴

⁹⁰ Besemer, S. (2004), S. 24.

⁹¹ Vgl. Gerbich, M. (1998), S. 283.

⁹² Das Management eines Centers betrachtet stets das Center als Ganzes und vermarktet es als einen einheitlichen Betrieb; vgl. Hahn, B. (2002), S. 13.

⁹³ Ob Shopping Center als eigenständige Betriebsform des Einzelhandels oder als Betriebsformenkollektiv bezeichnet werden können, ist in der deutschsprachigen Literatur umstritten; vgl. Hahn, B. (2002), S. 13; Besemer, S. (2004). Im Rahmen dieser Arbeit werden sie als eigenständige Betriebsform definiert, da ein systematisches und professionelles Management und Marketing von Shopping Centern in jüngsten Publikationen als wichtiger Erfolgsfaktor auftritt. Diese Einordnung folgt auch dem angloamerikanischen Verständnis.

⁹⁴ Vgl. Gerbich, M. (1998), S. 283. In einem Shopping Center gibt es drei Kategorien von Mietern: Ankermieter, Gastronomie und sog. „weitere Mieter“. Typischerweise verfügt ein Center über mindestens einen, zumeist jedoch mehrere großflächige Anker- bzw. Magnetbetriebe; vgl. auch Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 7. Ankermieter sind die Einzelhändler, deren Einzelhandelsreputation und Name dazu beitragen, den Charakter des Centers zu identifizieren, sein Stammklientel zu definieren und einen Hauptteil der Kundenfrequenz anzuziehen. Aufgrund dieser Funktion erhalten Ankermieter in der Regel starke Nachlässe auf die Grundmiete; vgl. DiPasquale, D./Wheaton, W. C. (1996), S. 139. Diese geminderten Mieten werden durch höhere Mietansätze für die weiteren, kleinen Mieter kompensiert, die ihrerseits von der Attraktion, die die Ankermieter für das gesamte Center auslösen, profitieren. Daher sind sie bereit, dafür einen höheren Mietzins zu entrichten. Diese optimierte Mietzusammensetzung ist typisch für Shopping Center Konzeptionen, da es gelingt, die positiven Externalitäten der Ankermieter zu internalisieren. Dies ermöglicht dem Center als Immobilie eine gute Gesamtrendite; vgl. Miceli, T. J./Sirmans, C. F. (1995); Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 16.

In Abgrenzung zum Shopping Center sind *traditionelle Einzelhandelsagglomerationen* (z.B. Einzelhandelslagen in Innenstädten) als gewachsene und ungeplante Geschäftszentren zu bezeichnen.⁹⁵

Ein Schlüssel zum Erfolg des Einzelhandels war seit jeher die (mehr oder weniger zufällige, aber gewollte) Agglomeration mehrerer Einzelhändler; heute wird als wesentlicher Erfolgsfaktor des modernen Einzelhandels vor allem eine organisierte und geplante Agglomeration gesehen, die in der Hand eines Eigentümers ist; dies kann nur ein Shopping Center bieten.⁹⁶ Das alleinige Eigentum erlaubt es, Mietniveaus über verschiedene Sortimentstypen zu unterscheiden und Mietern, die mehr zum Erfolg des Gesamt-Centers beitragen als andere, geringere Mieten zu berechnen.⁹⁷ Des Weiteren kann ein alleiniger Eigentümer Ausgaben und Nebenkosten effizient auf verschiedene Mieter verteilen, kann elaborierte Systeme zur Bestimmung des Branchenmix und Auswahl der Mieter anwenden und Einzelhandelsmietverträge innovativ strukturieren.⁹⁸

*Warenhäuser*⁹⁹ sind jedoch trotz des Eigentumsfaktors, den sie mit Shopping Centern gemein haben, keinesfalls mit dem Handelsimmobilientypus Shopping Center gleichzusetzen. Sie sind die Vorläufer der Shopping Center und bieten zwar klassischerweise ebenfalls ein Vollsortiment, zusätzliche Serviceleistungen und meist eigene Parkplätze an, unterscheiden sich aber durch ihre kleinere Verkaufsfläche (ca. 3000 qm),¹⁰⁰ ihre Bauweise¹⁰¹ und vor allem durch ihre Eigentümer- und Mieterstruktur. Eine Warenhausimmobilie befindet sich traditionell im Eigentum eines Handelsunterneh-

⁹⁵ Vgl. Bastian, A. (1999), S. 16. In den USA werden diese auch als Shopping Districts oder Retail Areas bezeichnet; vgl. Hahn, B. (2002), S. 33.

⁹⁶ Vgl. Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 14, nach Stokvis and Cloar (1981).

⁹⁷ Die Vorteile des alleinigen Eigentums erklären größtenteils auch den Erfolg des traditionellen Warenhauses, die Entwicklung der Shopping Center mit vielen Mietern zusätzlich zu einem Warenhaus als Ankermieter, und jüngst die Entstehung von Strip-Malls um große Discounthändler herum, im Sinne von Fachmarktzentren.

⁹⁸ Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S.

⁹⁹ Im Sinne der Betriebsformdefinition des Einzelhandels ist ein Warenhaus ein Einzelhandelsgroßbetrieb, der in verkehrsgünstiger Geschäftslage in einem Vollsortiment Waren aus zahlreichen Branchen-Hauptrichtungen – Bekleidung, Textilien, Hausrat, Wohnbedarf sowie Nahrungs- und Genussmittel – anbietet. Die Verkaufsmethode reicht von der z.B. im Textilbereich vorherrschenden Bedienung bis zur Selbstbedienung. Große Bedeutung haben Zwischenformen (Vorwahl). Weit verbreitet ist der Warenhausfilialbetrieb; vgl. Tietz, B. (1993), S. 31.

¹⁰⁰ Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S.

¹⁰¹ Bereits die Vorläufer der Warenhäuser, die großen Textilwarengeschäfte, die ihre Sortimente in verschiedenen, voneinander abgegrenzten Abteilungen auf mehreren Ebenen präsentierten, wiesen architektonische Details auf, die bis heute die Warenhausarchitektur prägen. Dies ist bspw. der besonders herausgehobene, weithin sichtbare Eingangsbereich, der im Inneren des Gebäudes auf einen alle Etagen miteinander verbindenden Treppenaufgang zuführte; vgl. Walzel, B. (2005), S. 128.

mens¹⁰² und besteht in ihrer ursprünglichen Form nur aus diesem einen „Anbieter“, ohne dass mehrere rechtlich selbständige Einzelhandelsmieter sichtbar sind. Es zeichnet sich vor allem durch feste und einheitliche Preise und unmissverständliche Preisausweisungen aus.¹⁰³ „Der gemeinsame Einkauf für mehrere Filialen bringt den Kunden Preisvorteile und konstante Qualität.“¹⁰⁴ Bei einem Warenhaus werden darüber hinaus die Unternehmensziele integral innerhalb eines hierarchisch strukturierten Einzelhandelsunternehmens an die Filialen vorgegeben; bei Shopping Centern geschieht dies hingegen durch den Eigentümer, der nicht notwendigerweise die Einzelhandelsseite vertritt.¹⁰⁵ Ein wichtiger Unterschied besteht demnach auch darin, dass Warenhäuser von Handelsunternehmen „erfunden“ wurden, und nicht wie Shopping Center von Immobilienentwicklern. Erstere spielen aber als potenzielle Ankermieter immer noch eine Rolle in dem essentiellen Zusammenschluss zwischen Immobilienökonomie und Einzelhandel: dem Shopping Center.¹⁰⁶ Dieser Rolle können sie aber nur noch selten nachkommen.¹⁰⁷

Schließlich wird die inhaltliche Differenzierung der Shopping Center von Warenhäusern auch durch die Charakterisierung Letzterer als fest definierte Betriebsform des Einzelhandels und nicht als Immobilientypus sowie deren geringeren Grad an Selbständigkeit deutlich.¹⁰⁸

Im Allgemeinen bieten Shopping Center gegenüber anderen Betriebsformen des Handels bzw. anderen Handelsimmobilienarten auch aus Kundensicht Vorteile:

„Dem Lebensgefühl des heutigen Verbrauchers sollen die Möglichkeiten ungezwungenen Schlenderns und Guckens unabhängig von der Witterung und abseits von Hektik und Stress des Massenbetriebes Rechnung tragen. Shopping Center profilieren sich durch wirkliche Urbanität, durch Kommunikation, Sehen und Gesehen werden, interessante Treffpunkte. [...] Der Sehnsucht nach Stadtromantik, eben nach dem angenehm faszinierenden Erlebnis ‚Stadt‘ wird versucht, insbesondere in den Shopping-Centern

¹⁰² Aktuell setzen sich jedoch in diesem Bereich vermehrt Verkaufsabsichten durch (z.B. Karlsruhe, C&A); vgl. Karl, T. (2004a), S. 7; Karl, T. (2005b), S. 1; von Petersdorff, W. (2006), S. 29; o. V. (2006c), o. S.

¹⁰³ Vgl. Brune, W. (1996), S. 29.

¹⁰⁴ Brune, W. (1996), S. 35.

¹⁰⁵ Vgl. Martin, A. (2003), S. 77.

¹⁰⁶ Vgl. Rybczynski, W. (2003), S. 36.

¹⁰⁷ Vgl. Walzel, B. (2005), S. 128.

¹⁰⁸ Dennoch sind Warenhäuser oft als Mieter baulich in ein Shopping Center integriert; vgl. Bastian, A. (1999), S. 18.

[...] zu entsprechen, auch wenn dieses ‚Stadterlebnis‘ auf synthetische Weise hergestellt wird.“¹⁰⁹

Zusammenfassend ergibt sich aus den obigen Ausführungen folgende Arbeitsdefinition:

Ein Shopping Center ist eine bewusst als Einheit geplante und architektonisch einheitlich errichtete „künstliche“ räumliche Agglomeration¹¹⁰ von Einzelhandels-, Gastronomie- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben, die unter immobilienökonomischen und marketingtechnischen Gesichtspunkten von einem Eigentümer oder dessen Beauftragten in Form des Center Managements zentral verwaltet bzw. gemanagt und betrieben wird. Der Branchenmix wird nach vorher bestimmten Kriterien festgelegt. Das Center verfügt über ein eigenes Parkplatzangebot und ist mit seinem Standort, seiner Größe und seinem Branchenmix auf die Charakteristika seines Einzugsgebietes ausgerichtet.¹¹¹

¹⁰⁹ Hieronimus, R. (1988), S. 113.

¹¹⁰ Unter dem Begriff Agglomeration wird hier eine Konzentration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben auf engstem Raum, in einer zusammenhängenden Immobilie, verstanden. Ein Shopping Center bietet in diesem Zusammenhang insbesondere Economies of Scope (Mengenvorteile der Vielfalt eines Waren- und Dienstleistungsangebots); vgl. Bär, S. (2000), S. 3.

¹¹¹ Vgl. auch International Council of Shopping Centers (1999), S. 1; Falk, B./Wolf, J. (1982), S. 207; Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 9.

2.1.2 Typisierung von Shopping Centern und Eingrenzung

Die Abgrenzung verschiedener Arten von Shopping Centern kann nach den Typisierungskriterien:

- Standort
- Waren- und Dienstleistungsangebot¹¹² bzw. Mietermix¹¹³
- Grad der Verhaltensabstimmung¹¹⁴
- Größe (Geschäftsfläche, Gross Leasable Area [GLA]¹¹⁵)¹¹⁶
- Art und Anzahl der Ankermieter
- Größe des Einzugsgebietes
- Bauliche Gestaltung des Centers¹¹⁷
- Wirtschaftlicher Zustand des Centers¹¹⁸
- Freizeit- und Erlebnisorientierung¹¹⁹

erfolgen.

¹¹² Der Einteilung von Bastian, A. (1999) wird hierbei nicht gefolgt, da sie Einkaufszentren primär nach dem Sortiment bzw. Branchenmix differenziert, und wichtige immobilien- und standortbezogene Differenzierungsmerkmale nicht einbezieht. Darüber hinaus erscheint es nicht als zeitgemäß, eine Einordnung von Centern nach der Fristigkeit des Bedarfs vorzunehmen, wenn vorrangig das Einkaufserlebnis für die Besucher im Mittelpunkt steht; vgl. auch Bär, S. (2000), S. 31.

¹¹³ Vgl. Walzel, B. (2005), S. 129.

¹¹⁴ Vgl. Bastian, A. (1999), S. 30.

¹¹⁵ Die GLA ist die Gesamtfläche, für die ein Shopping Center Mieter Mietzahlungen leistet und die Umsätze generiert. Die GLA umfasst die gesamte Verkaufsfläche inklusive Lagerflächen und anderen Nebenflächen; sie wird bestimmt als die Distanz zwischen der Mitte der Wände eines Raumes und der Distanz zwischen der vorderen Außenwand und hinteren Außenwand; vgl. International Council of Shopping Centers (1995), S. 54f. In den USA und in vielen anderen Ländern wird die GLA als Flächendefinition verwendet; nur in Deutschland hat sie sich nicht durchgesetzt. Hier gibt es die von der gif entwickelten MF(H); vgl. Fuhrmann, P. (2005), S. 8.

¹¹⁶ Die Größe als Typisierungskriterium ist aber allein kein geeigneter Maßstab für die Leistungsfähigkeit eines Centers, da sie bereits in sich Widersprüche birgt und weitere Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen; vgl. Bär, S. (2000), S. 30.

¹¹⁷ Vgl. Falk, B. (1998), S. 16; International Council of Shopping Centers (1999), o. S. Hierunter ist auch die Form ihrer Anlage zu verstehen (z.B. extrovertiert, introvertiert, Cluster, Janus); vgl. auch Thomas, E./Gries, G./Wolff, J. (1964), S. 30f.

¹¹⁸ Dieses Unterscheidungskriterium wurde eingeführt, um ein revitalisierungsbedürftiges Center von anderen, „gesunden“ Centern abgrenzen zu können. Es ist auf alle bekannten Center-Typen anwendbar und daher kein Klassifizierungskriterium zur üblichen Typisierung von Centern; siehe ausführlich Abschnitt 2.1.3.

¹¹⁹ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 37; hier wurde diese Kategorie als Typisierungsmerkmal eines Shopping Centers erstmals aufgebracht. Dabei bezieht sich das Kriterium der Freizeit- und Erlebnisorientierung im Wesentlichen auf das subjektive Erleben von Freizeitgestaltungsmöglichkeiten in einem Center; vgl. Besemer, S. (2004), S. 38.

In den gängigen definitorischen Abgrenzungen der Center-Typen werden diese Ebenen häufig vermischt.

Basierend auf den genannten Kriterien unterschied das International Council of Shopping Centers ursprünglich vier Basistypen von Shopping Centern: „[...] neighborhood, community, regional, and superregional centers.“¹²⁰

Typ	Konzept	Größe (GLA) in qm (umgerechn. v. sqft.)	Typische Ankermieter Anzahl	Art	% Ankermieter	Haupteinzu-gebiet	Mindest-bevölkerung im EZG
Nachbarschaftszentrum	Convenience	2.790-13.950	1+	Supermarkt	30-50	3 miles	3.000-40.000
Gemeinde- bzw. Stadtteilzentrum	normale Handelsware, Convenience	k.A.	2+	SB-Warenhaus, Supermarkt, Drogerie, Discount-Bekleidung	40-60	3-6 miles	40.000-150.000
Regionale Shopping Center	normales Vollsortiment, viel Mode (typischerweise geschlossenes Center)	ab 15.000 (bis 83.000)	2+	Warenhaus, kleines Warenhaus, SB-Warenhaus, Bekleidungshaus	50-70	5-15 miles	150.000 und mehr
Überregionales Shopping Center		46.500-139.500	3+	drei oder mehr Kaufhäuser, etc-		10-20 miles	300.000 und mehr
Spezial- und Themen-Center	hochpreisigeres Center mit spezifischer Warenart	k.A.	k.A.	Mode	k.A.	5-15 miles	k.A.
Lifestyle Center	hochpreisiges nationale Spezial-Einzelhandelsketten, Gastronomie und Entertainment	k.A.	0-2	keinen Anker im traditionellen Sinn, aber oft mit Buchhandlung, anderen großen Fachgeschäften, Multiplex Kino, kleines Warenhaus	0-50	8-12 miles	k.A.
Power Center	Sortimentsdominierende große Magnetbetriebe, wenige kleine Mieter	23.000-56.000	3+	Category killer, Baumarkt, SB-Warenhaus, Off-Price, Warehouse Club	75-90	5-10 miles	k.A.
Festival Center	Freizeit, Tourismus-orientiert, Handel und Dienstleistungen		k.A.	Restaurants, Entertainment	k.A.	k.A.	k.A.
Factory Outlet Center	Herstellerverkauf preisreduziert	ab 4.650	k.A.	Hersteller-Läden	k.A.	25-75 miles	k.A.
Passagen/ Galerien	innerstädtische Shopping Center mit attraktiver Architektur	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Tabelle 1: Typen von Shopping Centern nach verschiedenen Typisierungsebenen¹²¹

Doch mit fortschreitendem Wachstum und Veränderungen der Branche haben sich weitere Typen von Shopping Centern entwickelt, sodass diese vier Klassifizierungen nicht mehr adäquat und zeitgemäß sind. Infolgedessen hat das ICSC nun acht Typen von Shopping Centern definiert:

- Regionale Shopping Center
- Überregionale Shopping Center
- Galerien/Passagen
- Fashion/Specialty Center
- Power Center
- Themen/ Festival Center
- Factory Outlet Center

¹²⁰ Vgl. International Council of Shopping Centers (1999), o. S.

¹²¹ In Anlehnung an: Falk, B. (1998), S. 16-20; International Council of Shopping Centers (1999), S. 1-4; Hahn, B. (2002), S. 37.

- Lifestyle Center

Eine allgemeingültige Festlegung auf eine genaue Anzahl von Typen ist aufgrund der in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Typisierungskriterien nicht möglich. In Tabelle 1 werden die gängigsten Typen anhand ausgewählter Kriterien zur Übersicht dargestellt.¹²²

Die Anzahl und Vielfalt der Shopping Center Typen verändert sich fortwährend (siehe z.B. auch Abbildung 8, die die verschiedenen Typen nach wiederum anderen Kriterien differenziert).

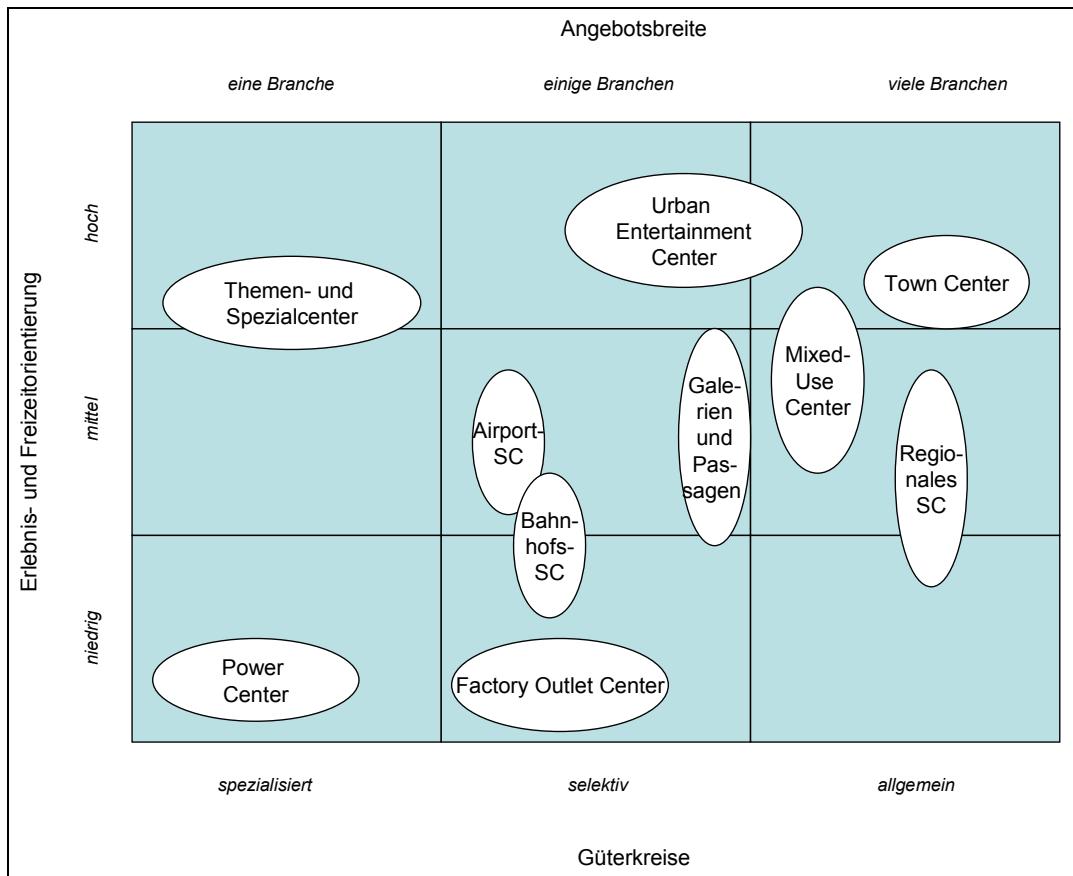


Abbildung 8: Neue Shopping Center Typen im Vergleich zum regionalen Shopping Center¹²³

Weitere, neuere Erscheinungsformen sind bspw. Urban Entertainment Center, Mixed-Use Center und Town Center. Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Typisierungen wird hier verzichtet. Um einheitliche und anwendbare Aussagen zur Revitalisierung von Shopping Centern generieren zu können, beschränkt sich die Analyse bewusst auf regionale und überregionale Shopping Center als konventionelle Erschei-

¹²² Diese Darstellung erhebt aufgrund der genannten definitorischen Unstimmigkeiten keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Bereich der Shopping Center Typisierung bietet sich daher ein Ansatzpunkt für weiterführende Forschung.

¹²³ In Anlehnung an: Besemer, S. (2004), S. 39.

nungsformen,¹²⁴ da für andere Typisierungen andere spezifische Kriterien gelten können. Überdies stellen vor allem regionale Shopping Center seit Beginn der Entwicklung in Deutschland die traditionellste und am weitesten verbreitete Form dar, und die meisten älteren, revitalisierungsbedürftigen Center entsprechen diesem Typ.¹²⁵

Zum Begriff des regionalen Shopping Centers variieren die in der internationalen Literatur zu findenden Definitionen. JONES definiert ein regionales Shopping Center als: „*planned and purpose-built development which integrates at least 500,000 sq.ft. of retail floorspace embracing a wide range of stores, shops and services with catering and leisure facilities in an attractive, spacious and weather-protected environment*“.¹²⁶ Er führt weiterhin an, dass die Entwicklung von regionalen Shopping Centern fast immer von spezialisierten Projektentwicklern ausgeht, obwohl meist auch die Einzelhandelsketten dabei ein großes Interesse und Engagement zeigen. Aufgrund ihrer Größe unterliegen regionale Shopping Center baurechtlichen Beschränkungen.¹²⁷

Die einfachste Definition, die wichtige Typisierungskriterien berücksichtigt, verfasste das ICSC:

„*Dieser Centertyp [regionales Shopping Center] bietet ein umfassendes Waren sortiment (mit einem hohen Anteil Mode) und Serviceleistungen in voller Tiefe und Auswahl. Seine Hauptattraktion sind die Ankermieter: traditionelle oder Discount-Warenhäuser, oder auch große Modefachgeschäfte. Ein typisches regionales Center hat üblicherweise eine nach außen geschlossene Struktur, gekennzeichnet durch eine Innenorientierung der Geschäfte, die durch eine gemeinsame Passage verbunden sind. Parkplätze umgeben die Außenflächen.*“¹²⁸

MARTIN definiert die Typisierung des regionalen Shopping Centers auf den deutschen Markt abgestimmt nach der Größe der Geschäftsfläche und dem Branchenmix:

¹²⁴ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 37.

¹²⁵ 288 der 455 deutschen Shopping Center zählen zu den regionalen Centern (ab einer Geschäftsfläche von 15.000 qm). Die durchschnittliche Größe dieses Shopping Center-Typs beläuft sich auf 32.968 qm. Bis zum Ende des Jahres 2003 hat sich die Zahl der regionalen Shopping Center auf rund 300 Center erhöht. Im Vergleich zum Jahr 1990 mit 90 Centern bedeutet dies eine Steigerung um rund 233%; vgl. Institut für Gewerbezentren (2003), S. 3. Regionale Shopping Center weisen die längste Aufenthaltsdauer ihrer Kunden vor. Der Anteil der Kunden, die länger als eine Stunde in den Centern verweilen, liegt bei regionalen Shopping Centern bei 84,3%; vgl. Falk, B. (2003), S. 8.

¹²⁶ Jones, P. (1991), S. 172.

¹²⁷ Vgl. Jones, P. (1991), S. 172.

¹²⁸ Vgl. International Council of Shopping Centers (1995), S. 111; Walzel, B. (2005), S. 130.

„In der Bundesrepublik Deutschland liegt das Minimum der Geschäftsfläche eines regionalen Shoppingcenters nach Maßgabe des Deutschen Handelsinstitutes bei 15.000 qm (oder 10.000 qm Verkaufsfläche). Die umfangreiche Geschäftsfläche des regionalen Shoppingcenters erfordert einen umfassenden Branchenmix, der mit dem Vollsortiment eines Warenhauses verglichen werden kann. Nur auf diese Weise wird dem Konsumenten die umfassende Bedürfnisbefriedigung im Zuge eines „One-Stop-Shopping“ ermöglicht.“¹²⁹

Weitere gängige Definitionen finden sich beim INSTITUT FÜR GEWERBEZENTREN und WALZEL.

„Ein Regionales Shopping-Center ist in der Regel durch ein großes Einzugsgebiet gekennzeichnet. Aufgrund seiner quantitativen und qualitativen Betriebszentralisation bietet ein Regionales Shopping-Center ein umfassendes Angebotsspektrum. Neben einer Vielzahl von Einzelhandelsfachgeschäften, Dienstleistungs- und Gastronomiebetrieben sind neben Warenhäusern und Kaufhäusern auch SB-Warenhäuser und Fachmärkte als Magnetbetriebe anzutreffen. Der Standort eines Regionalen Shopping-Centers wird besonders von der Verkehrslage, d.h. der Erreichbarkeit der Konsumenten, beeinflusst. Besondere Bedeutung besitzt die Berücksichtigung eines ausreichenden Parkplatzangebotes. Für Deutschland werden von uns Center mit mindestens 15.000 qm als Regionale Shopping-Center eingestuft.“¹³⁰

„In Deutschland werden Center mit einer Größe von mehr als 15.000 qm in diese Kategorie eingestuft, in den USA haben sie eine Größe von mehr als 30.000 bis 90.000 qm. [...] Zu den Miethalten eines Regionalen Shopping Centers gehören neben Fachgeschäften auch diverse gastronomische Einheiten, ein Warenhaus oder auch einige Fachmärkte. Um die für den Erfolg der Mieter notwendigen Frequenzen zu schaffen, müssen die Regionalen Shopping Center über ein ausreichend großes Parkplatzangebot verfügen und verkehrstechnisch gut angebunden und erreichbar sein.“¹³¹

¹²⁹ Martin, A. (2003), S. 51.

¹³⁰ Institut für Gewerbezentren (2004), o. S.

¹³¹ Walzel, B. (2005), S. 130.

Speziell regionale Center liefern, wie BASTIAN anführt,¹³² aufgrund der Vielzahl integrierter Branchen und der damit hohen Angebotsbreite¹³³ für die Erfolgsfaktorenforschung an der Schnittstelle zwischen Handel und Immobilienökonomie neue Ansatzpunkte. Außerdem ermöglichen sie nicht nur aufgrund ihrer starken Präsenz in Deutschland,¹³⁴ sondern auch wegen ihrer Charakteristika eine breite Basis der Übertragbarkeit ermittelter Erfolgsfaktoren.¹³⁵

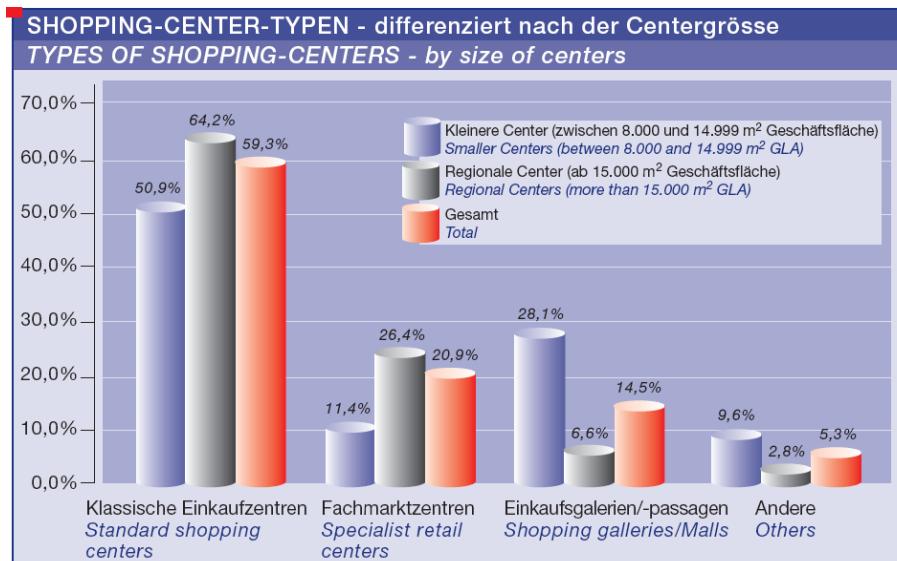


Abbildung 9: Shopping Center Typen nach Centergröße¹³⁶

Der Argumentationslinie von BASTIAN folgend, wird, um die Allgemeingültigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, hinsichtlich des Standortes der Shopping Center (Innenstadt, Stadtteil oder Grüne Wiese) keine Abgrenzung in der Untersuchung vorgenommen.

2.1.3 Wertschöpfungskette eines Shopping Centers und perspektivische Einordnung

Bei der Betrachtung der Wertschöpfungskette eines Shopping Centers ist immer auf die Kombination von Unternehmens- und Immobilienwert und die verschiedenen betei-

¹³² Sie verwendet den Begriff „Allroundcenter“, der mit dem regionalen Center weitgehend gleichzusetzen ist; vgl. Bastian, A. (1999), S. 31.

¹³³ Vgl. auch Hahn, B. (2002), S. 37.

¹³⁴ 308 der 481 deutschen Shopping Center sind regionale Center (ab einer Geschäftsfläche von 15.000 qm); vgl. Falk, B. (2004), S. 8.

¹³⁵ Vgl. Bastian, A. (1999), S. 31.

¹³⁶ Quelle: Institut für Gewerbezentren (2003), S. 4.

ligten Akteure zu verweisen, die den Ausgangspunkt des Center Images bilden. Der Unternehmenswert eines Shopping Centers ist der intangible Wert des operationalen Betriebs und Managements des Centers, der den Mietermix, das Center Management, Marketing und Serviceleistungen umfasst. Dagegen ist der Immobilienwert des Shopping Centers der Wert der baulichen Anlagen, d.h. Grundstück, Gebäude, Architektur und Nutzungsart.

Das Image ist der Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette, die den Fluss der Gewinne in einem Shopping Center beschreibt, wie er in Abbildung 10 illustriert wird.

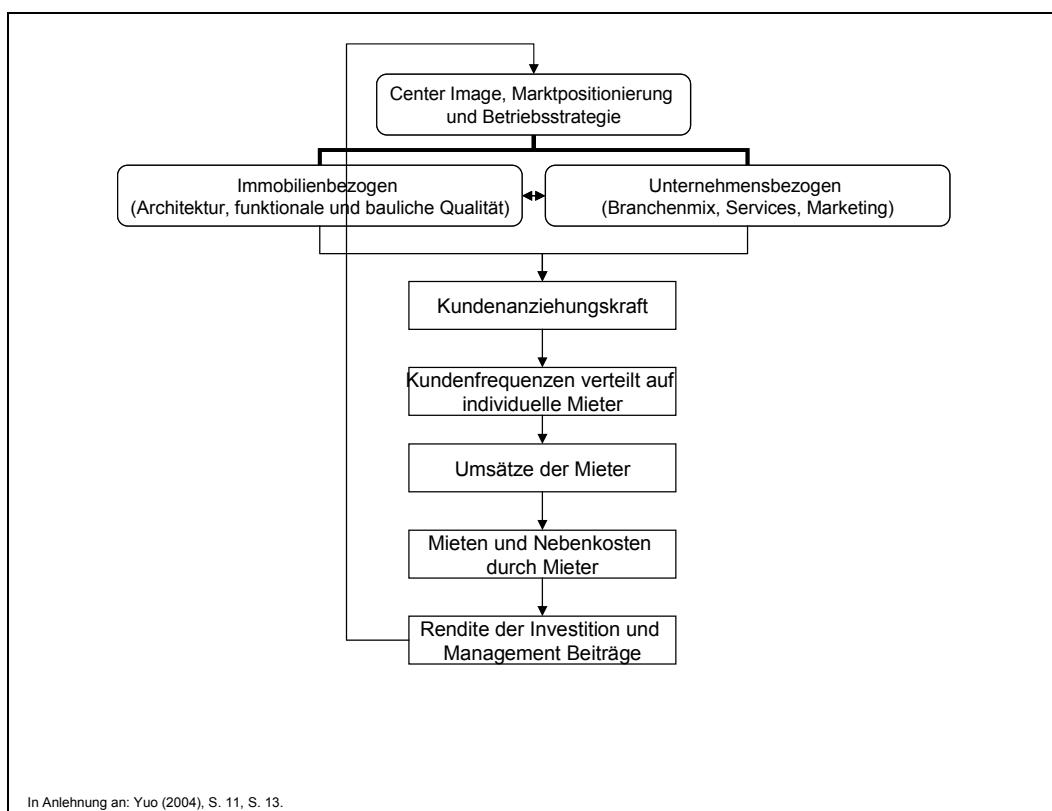


Abbildung 10: Wertschöpfungskette eines Shopping Centers¹³⁷

Das Center-Image setzt sich aus den immobilien- und den unternehmens- bzw. managementbezogenen Eigenschaften und Aktivitäten des Shopping Centers zusammen. Ein positives Center-Image generiert Kundenanziehungskraft und Kundenfrequenzen. Diese Kundenfrequenzen ermöglichen Austauschbeziehungen von Besuchern und Konsumausgaben zwischen den verschiedenen Geschäften im Shopping Center. Das

¹³⁷ In Anlehnung an: Yuo, T. S.-T. (2004).

Shopping Center distribuiert diese Kundenfrequenzen dann an individuelle Mieter durch den richtigen Mix und die Raum- bzw. Flächenverteilung der Mieter im Center. Eine gut geplante Allokation sollte die Synergieeffekte maximieren. Haben sich die Kunden nun auf die individuellen Geschäfte verteilt, liegt es in der Verantwortlichkeit der Mieter ihre Transaktionen durch die von ihnen angebotenen Waren und Services zu maximieren. Somit werden die Kunden zur Umsatzquelle der Mieter. Durch die in ihren Geschäften erzielten Umsätze können die Einzelhandelsmieter ihre Miete und Nebenkosten an den Eigentümer bzw. Betreiber des Centers zahlen. Der Betreiber erhält Miete und Nebenkosten, die für ihn zur Rendite der Investition in das Center werden. Ein Teil dieses Einkommens wird wiederum zur Aufrechterhaltung des Center-Images durch ein zuverlässiges Center-Management benötigt.¹³⁸

Die hier dargestellte Wertschöpfungskette verdeutlicht die verschiedenen interdisziplinären Aspekte, die im Zusammenhang mit dem Erfolg eines Shopping Centers zu betrachten sind. Die verschiedenen Dimensionen, die sich auch durch die unterschiedliche Betrachtungsweise der in den Betrieb eines Shopping Centers involvierten Akteure ergeben,¹³⁹ spielen bei der Definition und Ausgestaltung der Revitalisierung eine wichtige Rolle. Darauf wird in späteren Abschnitten implizit Bezug zu nehmen sein.

Wie Abbildung 11 darstellt, vereint ein Shopping Center viele verschiedene beteiligte Anspruchsgruppen. Die wichtigsten Akteure in der Wertschöpfungskette sind der Eigentümer, der Betreiber bzw. Center Manager,¹⁴⁰ der Einzelhandelsmieter und der Kunde.

Nur durch die Kenntnis dieser genannten Anspruchsgruppen und ihrer Beziehungen in der Wertschöpfungskette des Shopping Centers wird es möglich, im Folgenden von einer diesen Hauptakteuren gemeinsamen Betrachtungsweise verschiedener, auf das Shopping Center als Immobilie bezogener Dimensionen auszugehen, wie sie in der Revitalisierungsdefinition (Abschnitt 2.2) und in der Aufschlüsselung des Prozesses (Kapitel 4) Anwendung finden soll.

¹³⁸ Vgl. Yeo, T. S.-T. (2004), S. 12f.

¹³⁹ Vgl. auch Martin, A. (2003), S. 84.

¹⁴⁰ In dieser Arbeit werden Center Betreiber und Center Manager gleichgesetzt.

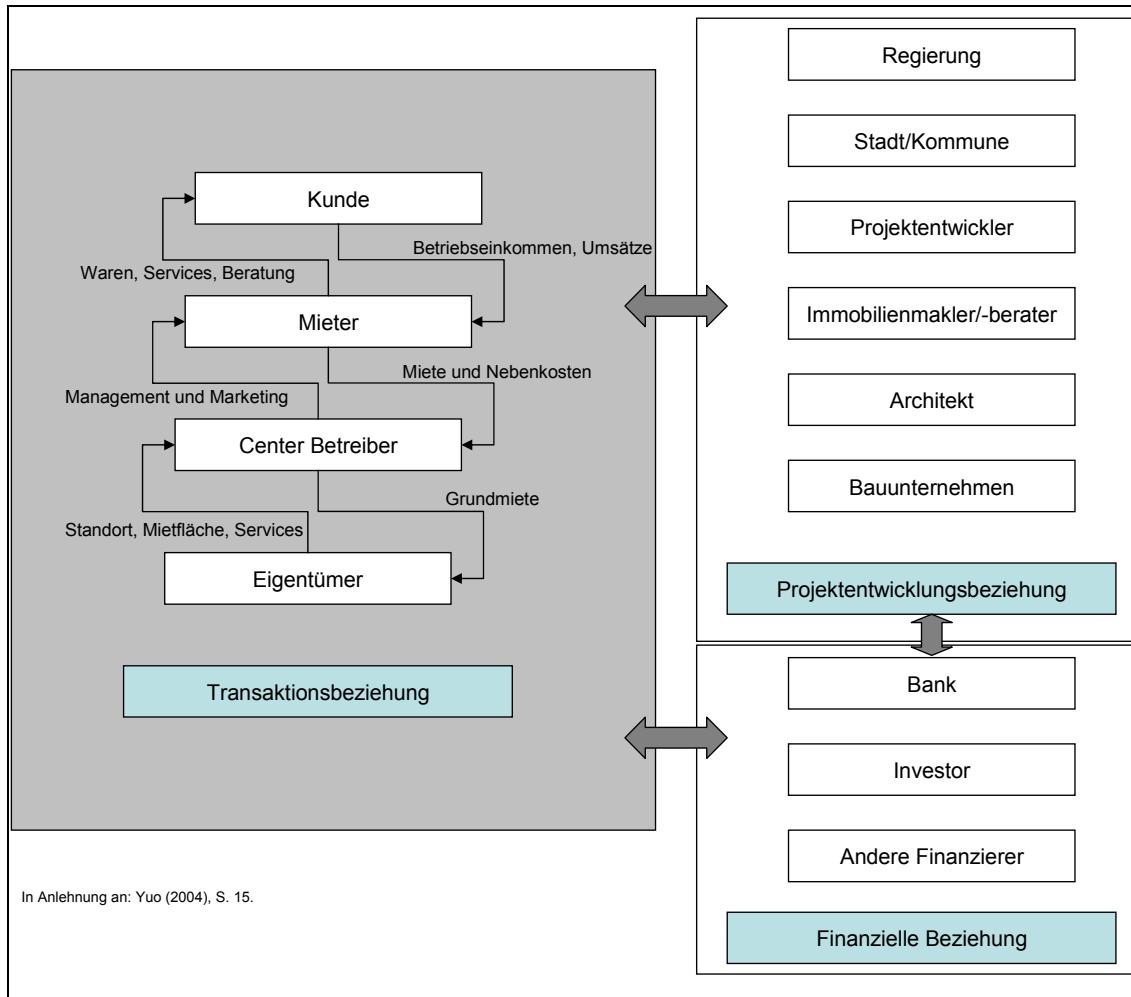


Abbildung 11: Anspruchsgruppen eines Shopping Centers¹⁴¹

Ein elementarer Zielkonflikt kann zwischen der Anspruchsgruppe des Eigentümers (immobilienorientierte Perspektive) und der des Kunden (kundenorientierte Perspektive) entstehen. Zum einen ist es das Ziel eines Shopping Centers als Immobilie, eine bestimmte Rendite zu erwirtschaften. Zum anderen bildet es eine Erscheinungsform des Einzelhandels, deren primäre Zielsetzung in der marktgerechten Profilierung besteht.¹⁴²

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine stärkere Konzentration auf die anbieter- bzw. immobilienorientierte Perspektive, wobei die Kundenperspektive nicht vernachlässigt wird. Beide Perspektiven sind in Tabelle 2 vergleichend gegenübergestellt.

¹⁴¹ In Anlehnung an: Yuo (2004), S. 15.

¹⁴² Vgl. Martin, A. (2003), S. 84.

Entscheidungsbereich in Bezug auf Shopping Center	kundenorientierte Perspektive	immobilienorientierte Perspektive
generelles Verständnis und Leitmaxime unternehmerischen Handelns	Optimierung unternehmerischer Möglichkeiten auf Basis von Kundennutzen	Minimierung von Kosten bzw. Maximierung der Rendite der Immobilie
strategische Ausrichtung	Ausrichtung auf Kundenakzeptanz, klare und eigenständige Objektpositionierung, USP	Ausrichtung auf Immobilienrendite im Sinne einer langfristigen Kapitalanlage, Orientierung an Flächeneffizienz (möglichst hoher Verkaufsflächenanteil)
Projektentwicklung	Anforderungen, Bedürfnisse, Besuchsmotive der Besucher bzw. Zielgruppe(n)	Chancen, Risiken und Restriktionen der Immobilieninvestition, bauliche Gegebenheiten des Grundstücks, rechtliche Rahmenbedingungen etc.
architektonische und atmosphärische Gestaltung	Schaffung von Erlebnis-, Anmutungs- und Aufenthaltsqualität; <u>primäres Ziel</u> : Aktivierung und Steigerung der Einkaufslust	Erfüllung von architektonischen Grundanforderungen gemäß disponiblem Budget; <u>primäres Ziel</u> : Funktionalität
Vermietung/Branchen- und Mietermix	langfristige Optimierung des ökonomischen Erfolgs des Gesamtobjekts, wettbewerbsdifferenzierter Mietermix, Erkennen von und gezielte Ausrichtung auf Marktnischen	Mietpreis und Bonität als primäres Entscheidungskriterium; Präferenz eines hohen Filialisierungsgrads, Auswahl und Bindung von Mietern zur Vermeidung von Leerständen
Management/Betrieb	<u>Zentrale Kriterien der Wertentwicklung</u> : Marktanteil, Image, Bekanntheitsgrad, Servicequalität, Kundenzufriedenheit, gesellschaftliche Akzeptanz	<u>Zentralisierung für das Gesamtkonzept zur Kostenminimierung</u> : Erarbeitung von Wartungs-, Sicherheit-, Sauberkeits- und Mietvertragsstandards
Marketing	Berücksichtigung von Besuchsmotiven; <u>primäres Ziel</u> : langfristige Kundenbindung; Schaffung von Einkaufsstättenpräferenzen	Berücksichtigung von Kerndaten des Kundeneinzugsgebiets; <u>primäres Ziel</u> : Umsatzstimulierung (mittels Kundenfrequenzen)

Tabelle 2: Vergleichende Darstellung einer kunden- und immobilienorientierten Perspektive für Shopping Center¹⁴³

¹⁴³ In Anlehnung an: Besemer, S. (2004), S. 476.

2.1.4 Lebenszyklusbetrachtung eines Shopping Centers

„Life is chronology. We live in a flow of events.“¹⁴⁴

Der in der immobilienökonomischen Literatur standardmäßig abgebildete Immobilien-Lebenszyklus¹⁴⁵ wird folgendermaßen dargestellt:

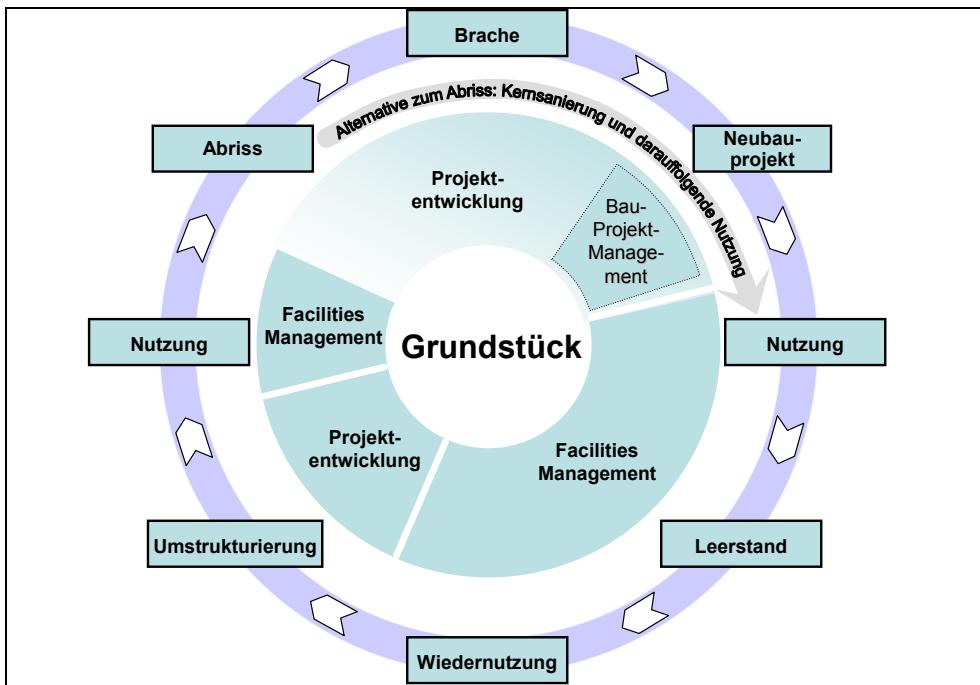


Abbildung 12: Immobilien-Lebenszyklus¹⁴⁶

„Als Immobilien-Lebenszyklus wird die zeitliche Abfolge der Prozesse von Entstehung eines Gebäudes über verschiedene Nutzungen hinweg bis zum Abriss bezeichnet. Dabei können Zeiten der Nutzung durch Leer- und Teil-Leerstände unterbrochen sein – teilweise einhergehend mit Renovierungen, Umbauten und anderen umstrukturierenden Maßnahmen.“¹⁴⁷

Zum Verständnis des Lebenszyklus eines Shopping Centers sind jedoch weitergehende Überlegungen anzustellen, die über den einfachen Immobilienzyklus hinausgehen. Die Prozesse während des Lebenszyklus lassen sich nämlich drei Dimensionen zuordnen, die sich gegenseitig beeinflussen und die wirtschaftliche Lebensdauer der Immobilie determinieren.

¹⁴⁴ Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 110.

¹⁴⁵ Die Lebenszyklusbetrachtung einer Immobilie ist einer der Schwerpunkte des Forschungsgebiets der Immobilienökonomie, da letztere sich mit allen Arten von Immobilien über ihren gesamten Lebenszyklus befasst; vgl. Schulte, K.-W./Schäfers, W. (1997), S. 14.

¹⁴⁶ Quelle: Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 211.

¹⁴⁷ Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 211.

Diese sind

- die finanzwirtschaftliche,
- die marktbezogene und
- die baulich-technische Dimension.¹⁴⁸

Die *finanzwirtschaftliche* Perspektive betrachtet Immobilien, die allgemein dem Wertminderungsphänomen unterliegen, als sich wiederholende (Re-)Investitionszyklen, wobei die Dauer der Zyklen keine Zufallsauswahl eines Immobilienbewerters ist, sondern durch eine Optimierung des Gebäudewertes bestimmt werden kann.¹⁴⁹ Unterschiedliche Revitalisierungszyklen können verschiedene Reinvestitionsbeträge mit sich bringen.¹⁵⁰

In einer *marktbezogenen* Dimension leitet sich der Lebenszyklus der Immobilie aus dem theoretischen Konstrukt des Produktlebenszyklus der Managementlehre ab.¹⁵¹ Der Produktlebenszyklus beschreibt den Marktzyklus¹⁵² eines Produktes¹⁵³ und wird idealtypisch in fünf Phasen unterteilt:

- Einführung

In dieser Phase wird das Produkt nach seiner Entwicklung im Markt platziert. Nach dem Kostenüberhang der Entwicklungsphase stellen sich erste Gewinne ein. Durch die hohen Marketing-Ausgaben zur Bekanntmachung des Produkts (Werbung, Sonderaktionen, niedrige Einführungspreise) sind die Erlöse allerdings noch gering. Der Umsatz setzt sich demnach zunächst aus Probe- und Neugierkäufen zusammen.

¹⁴⁸ Vgl. Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 215.

¹⁴⁹ Vgl. Wong, K. C. (2000), S. 21.

¹⁵⁰ Vgl. Wong, K. C. (2000), S. 21.

¹⁵¹ „Das Konzept des Produkt- oder besser Marktlebenszyklus ist ein zeitraumbezogenes und deterministisches Modell. Es basiert auf der generellen Annahme, dass sich der Absatz eines Produkts über die gesamte Lebenszeit seiner Marktpräsenz nach einer bestimmten, vorhersehbaren Gesetzmäßigkeit entwickelt, in dem es den Ablauf bestimmter Entwicklungsphasen des Produktmarktes unterstellt. Dieser Verlauf, der nur durch Teuel der empirischen Forschung gestützt wird, besitzt in seiner Anfangsphase einen konvexen und dann konkaven Verlauf.“ Göttgens, O. (1996), S. 52.

¹⁵² „Der Marktzyklus beschreibt den Zeitraum, in dem Angebot und/oder Nachfrage nach einem Produkt vorhanden ist.“ Grimm, U. (1983), S. 36.

¹⁵³ Das Produkt stellt hier das Shopping Center dar. Der Produktlebenszyklus kann auch mit dem im Einzelhandel gebräuchlichen Begriff Betriebsformenlebenszyklus gleich gesetzt werden; vgl. Hahn, B. (2002), S. 23.

- Wachstum

Füllt das Produkt eine wirkliche Marktlücke, so wird der Umsatz in dieser Phase stark ansteigen. Wiederholungskäufe und Mund-zu-Mund-Propaganda können den Umsatz positiv beeinflussen. Das Auftreten von evtl. leicht differierenden Konkurrenzprodukten erschließt neue Käuferschichten und ermöglicht ggf. eine Markt ausweitung, die wiederum mit überproportionalem Umsatzwachstum verbunden ist. Mit dem Eintritt in die Wachstumsphase wird auch die Gewinnschwelle überschritten.

- Reife

Mit dem Wendepunkt der Umsatzkurve wird die Reipphase eingeleitet. Zwar nimmt das absolute Marktvolumen noch zu, doch nehmen die Umsatzzuwachsraten ab. Oft wird in dieser Phase der höchste Gewinn erzielt.

- Sättigung

Das Umsatzwachstum kommt zum Stillstand. Die Marktsättigung führt zu einem größeren Konkurrenzkampf. Das einzelne Unternehmen kann eine Umsatzausweitung nur durch Erhöhung seines Marktanteils erreichen. Um den Übergang in die letzte Phase des Lebenszyklus zu verhindern oder zu verzögern, werden in der Regel verschiedene Marketingmaßnahmen ergriffen (auch Relaunching genannt, siehe Abschnitt 2.2.2.3).¹⁵⁴

- Degeneration/Schrumpfung

Kann der Umsatzrückgang auch durch Marketingmaßnahmen nicht aufgehalten werden, sinken die Umsätze in der Regel über einen längeren Zeitraum ab, und das Produkt erreicht seine letzte Lebensphase. Dies geschieht durch die Einführung neuer Produkte, die z.B. aufgrund des technologischen Fortschritts oder modernisierungsbedingter Veränderungen eine bessere Problemlösung ermöglichen.¹⁵⁵

„Das Konzept des Produktlebenszyklus versucht, gewisse Gesetzmäßigkeiten bezüglich des Umsatzverlaufs eines Produktes während einer als begrenzt angenommenen Lebensdauer einzufangen.“¹⁵⁶

¹⁵⁴ Die Marktwachstumsrate beträgt in dieser Stagnationsphase Null.

¹⁵⁵ Vgl. Grimm, U. (1983), S. 36f.; Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (1998), S. 194-196; Göttgens, O. (1996), S. 8f.

¹⁵⁶ Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (1998), S. 194.

„Das [allgemeine] Produkt-Lebenszyklus-Modell besagt, dass industrielle Erzeugnisse dem ‚Gesetz von Werden und Vergehen‘ unterworfen sind. Dies bedeutet [...], dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer haben und während ihres Lebens bestimmte Phasen in einer bestimmten Reihenfolge durchlaufen.“¹⁵⁷ Diese auf industrielle Erzeugnisse bezogene Aussage lässt sich auf die Immobilie übertragen.

Zwischen den hier erwähnten chronologischen Ereignissen bestehen im Lebenszyklus enge Verbindungen.

- Ereignisse, die lange zurückliegen, haben Konsequenzen für die Gegenwart,
- In einer Lebenszyklusbetrachtung wird die Chronologie der Ereignisse aufrechterhalten; sie erhellt die ablaufenden Prozesse.
- Ein Prozess ist in diesem Zusammenhang als ein Strang kohärent verbundener Ereignisse zu verstehen.
- Historisierende Erzählungen sind unverzichtbar, wenn man die komplexe Chronologie einer Immobilienentwicklung in ihrer Vielfältigkeit verstehen will.¹⁵⁸

Diese Aussagen sind auf Shopping Center Immobilien übertragbar, die sich in immer kürzeren Abständen auf Ereignisse und Veränderungen im Einzelhandelsmarkt, die in ihrem Lebenszyklus auftreten, einstellen müssen. Zudem ist die Vitalität von Shopping Centern in hohem Maße von der Höhe der in ihnen erzielten Umsätze abhängig. Eine der innewohnenden Stärken eines Centers ist es, sich selbst periodisch erneuern und regenerieren zu können, also quasi zur ersten Lebenszyklusphase zurückzukehren.¹⁵⁹

Jedoch ist es aus folgenden Gründen problematisch, das Produkt-Lebenszyklusmodell allein anzuwenden:

- Das Produkt-Lebenszyklusmodell ist nicht allgemeingültig. Differenzierte Forschungen dazu fehlen oder scheiterten.
- Der Produktlebenszyklus ist nicht gesetzmäßig. Er lässt sich weder empirisch belegen noch theoretisch ableiten.
- Die Produktlebenszyklen werden beeinflusst von absatzpolitischen Aktivitäten.
- Es gibt keine eindeutigen Kriterien, um die einzelnen Phasen abzugrenzen.

¹⁵⁷ Köppel, R. (1994), S. 21.

¹⁵⁸ Vgl. Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 111.

¹⁵⁹ Vgl. Bär, S. (2000), S. 78, nach Sussman (1982), S. 40f. Diese Aussage ist anwendbar, da das Produkt-Lebenszyklusmodell davon ausgeht, dass sich die Strategien im Verlauf der Marktevolution wandeln; vgl. Göttgens, O. (1996), S. 53.

Infolgedessen kann weder verbindlich vorausgesagt werden, ob und wann sich z.B. Umsatz und Rendite problematisch entwickeln noch mit welchen Marketingmaßnahmen auftretenden Problemen zu begegnen ist.¹⁶⁰

Die für den marktbezogenen Lebenszyklus relevante wirtschaftliche Lebensdauer einer Immobilie ist aufgrund der sich immer stärker wandelnden und differenzierten Nutzeranforderungen¹⁶¹ wesentlich kürzer als die technische. Sie endet, wenn das Grundstück durch eine alternative Nutzung unter Berücksichtigung aller Kosten eine höhere Rentabilität erwirtschaften kann. „Das Eintreten dieses Zustands geschieht meist unbemerkt [...].“¹⁶² Hier liegt der Ansatzpunkt für die Revitalisierung.¹⁶³

Schließlich ist aber auch die *bauliche* bzw. *technische Dimension* von großer Bedeutung bei der Definition des Immobilien-Lebenszyklus.

„Die Begriffe ‚Immobilien-Lebenszyklus‘ und ‚Lebensdauer‘ beziehen sich hier [...] ausschließlich auf das Gebäude selbst, und damit nicht auf dessen jeweilige, zumeist kurzlebigere Art der Nutzung oder den Bezug zu einem Eigentümer.“¹⁶⁴

In seiner einfachsten Form ist das technische Leben einer Immobilie ebenfalls zyklisch, mit einer Sequenz von einzelnen Arbeitsschritten – Instandhaltung, Reparatur, Ersatz, Revitalisierung und Redevelopment. Die bauliche Revitalisierung ist Teil dieses Kontinuums, und tritt zum ersten Mal gegen Ende dieses Zyklus auf. Jedoch können, wie schon erwähnt, u.a. makroökonomische Einflüsse den Effekt haben, dass sich die Investitionswerte neu anordnen und so die Revitalisierung früher in den Zyklus platziert wird.¹⁶⁵

Das dargestellte mehrdimensionale Lebenszykluskonzept ermöglicht eine plausible Erklärung für die Entstehung und den Untergang verschiedener Shopping Center Formate.¹⁶⁶

¹⁶⁰ Vgl. Köppel, R. (1994), S. 24.

¹⁶¹ Vgl. Isenhofer, B./Väth, A. (2000), S. 143.

¹⁶² Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 212.

¹⁶³ Vgl. Aikivuori, A. (1996), S. 5; Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 213.

¹⁶⁴ Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 213.

¹⁶⁵ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 23.

¹⁶⁶ Big-Box-Retailing (Supermärkte, SB-Warenhäuser, Fachmärkte) ist ein Extrembeispiel für die Kurzlebigkeit gewisser Gebäudetypen in der Einzelhandelsentwicklung. Ihre Nutzungsdauer ist oft maximal auf 20 bis 30 Jahre ausgelegt; vgl. Isenhofer, B./Väth, A. (2000), S. 144.

Aus den erläuterten drei Dimensionen leiten sich in der Aggregation fünf wesentliche Lebenszyklusphasen eines Shopping Centers ab, die stark an das Konstrukt des allgemeinen Produktlebenszyklus angelehnt sind:

- Entstehung bzw. Markteinführung,
- beschleunigtes Wachstum,¹⁶⁷
- Reife,
- Sättigung und
- Degeneration.

Das Shopping Center durchläuft anfangs sehr risikoreiche Stadien (Markteinführung und Wachstum). Dann wird es eine „Cash Cow“ mit hohem Umsatzvolumen, bevor es sich dem Sättigungspunkt im Lebenszyklus nähert und in die Degenerationsphase übergeht.¹⁶⁸ Nun existieren, zumindest in den USA, Shopping Center schon hinreichend lange, um ihr Wachstum, ihre Reife und ihren Niedergang oder sogar die Wiedergeburt bestimmter Typen zu beobachten. Dies erlaubt die Anwendung des Lebenszykluskonzeptes auf ihre Entwicklungsschemata und stellt für Eigentümer, Projektentwickler und Einzelhändler eine Chance der strategischen Planung als Anpassung an Veränderungen in der Shopping Center Branche dar.¹⁶⁹ Fundiertes Wissen über die Lebenszyklusphasen von Shopping Centern ist also essentiell für die Akteure in ihrer strategischen Konzeption. Es hilft Ersteren, die effektivste Allokation ihrer Ressourcen zu bestimmen, und Letzteren in ihren Standort- und Expansionsentscheidungen.¹⁷⁰

Das Alter eines Centers, die Wettbewerbssituation, das Management und Marketing, sowie Veränderungen im Konsumentenverhalten und in der Marktstruktur beeinflussen die Lebensfähigkeit eines Centers und bestimmen seine Phase im Lebenszyklus sowie die Dauer der einzelnen Phasen.¹⁷¹ Die Lebensphase, in der sich das Center befindet, bildet den entscheidenden Ansatzpunkt, auf den sich Revitalisierungskonzepte beziehen müssen. Darauf wird in Punkt 4.3.4.1 ausführlich eingegangen.

¹⁶⁷ Die Umsätze eines Shopping Centers wachsen in der Regel vier bis fünf Jahre, dann stabilisieren sie sich; vgl. Interview Jung, Anhang S. **Fehler! Textmarke nicht definiert..**

¹⁶⁸ Vgl. Interviews.

¹⁶⁹ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 77.

¹⁷⁰ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 84.

¹⁷¹ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 82; Glöckner, P., et al. (2004), S. 72.

2.2 Revitalisierung

Als tätigkeits- und prozessbestimmter Begriff ist Revitalisierung inhaltlich der Projektentwicklung zuzuordnen. Die Projektentwicklung wird nach BONE-WINKEL definiert als das interdisziplinäre Management von planungs- und baubezogenen Wertschöpfungsprozessen im Lebenszyklus der Immobilie.¹⁷²

Durch Revitalisierungen kann eine Immobilie im Laufe ihres Lebens mehrfach Gegenstand erneuter Projektentwicklungen, dazugehöriger Baumaßnahmen und sich anschließender Nutzungen werden.¹⁷³

Die Interdisziplinarität der Projektentwicklung, zu deren Aufgaben im Lebenszyklus einer Immobilie auch Revitalisierung zählt (siehe Abschnitt 2.1.3), bedingt, dass der Begriff der Revitalisierung in mehreren Dimensionen zu definieren ist, die alle inhaltlich eine wichtige Rolle spielen.¹⁷⁴

2.2.1 Art der Definition

Zur Definition des Revitalisierungsbegriffs wird eine Nominaldefinition¹⁷⁵ erarbeitet.¹⁷⁶ Eine Orientierung an bisherigen Definitionen des Begriffs ist hierbei zweckmäßig und erfolgt in den nachstehenden Ausführungen. Der Nominaldefinition geht eine Begriffsexplikation voraus, die den allgemein üblichen Gebrauch und die Bedeutung eines Ausdrucks erläutert.¹⁷⁷

Zu diesem Zweck wird der theoretische Begriff der Revitalisierung mit Hilfe einer dimensionalen Analyse in verschiedene inhaltliche Dimensionen aufgelöst. Durch diese Analyse kann überprüft werden, ob alle Aspekte des Begriffes adäquat berücksichtigt wurden.¹⁷⁸ Ausgehend vom allgemeinen Verständnis (Abschnitt 2.2.2) soll die Revitalisierung folglich aus mehreren disziplinären Sichtweisen betrachtet werden, die alle für

¹⁷² Vgl. Bone-Winkel, S. (2004).

¹⁷³ Vgl. Rottke, N./Wernecke, M. (2005), S. 212.

¹⁷⁴ Vgl. Ulrich, H. (1985) zu einer mehrdimensionalen und ganzheitlichen Wissenschaft.

¹⁷⁵ Vgl. Mayer, H. O. (2002), S. 10f. Eine Nominaldefinition ist eine zweckabhängige Bedeutungsbestimmung, die einen wissenschaftlichen Sprachgebrauch festlegt und einen bestimmten Zweck innerhalb eines eingegrenzten Zusammenhangs erfüllt. Sie kann daher nicht wahr oder unwahr sein, sondern nur angemessen oder nicht.

¹⁷⁶ „[...] a word or phrase does not ‚contain‘ its meaning as a bucket ‚contains‘ water but has the meaning it does by being a choice made about its significance in a given context.“ Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 56f.

¹⁷⁷ Vgl. Mayer, H. O. (2002), S. 10f.

¹⁷⁸ Vgl. Mayer, H. O. (2002), S. 32f.

die Themenstellung relevant sind.¹⁷⁹ Durch die vier gewählten Betrachtungsweisen der Revitalisierung eines Shopping Centers – der baulichen, der finanzwirtschaftlichen, der Marketing- und der Management-Perspektive – kann der Begriff im Sinne der Immobilienökonomie umfassend definiert werden.

PUGH legt dar, warum die Betrachtung mehrerer Dimensionen im Zusammenhang mit Revitalisierung nötig ist und warum sich dieses Thema speziell bei Shopping Centern anders als bei anderen Gewerbeimmobilien darstellt:

„Centres are designed and operated to express shopping as a leisure activity with shops and facilities enabling comparison of goods, eating out, recreation, and full-range shopping all on a single site. This means that investment decisions have a broad range of considerations, including management, marketing and choice of tenants, as well as physical design and improvement of buildings.“¹⁸⁰

Auch die Begründung verschiedener Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die mit einem Shopping Center verbunden sind, ist in diesem Zusammenhang valide. Es liegt in der Natur der Shopping Center, dass sie mehrere Ansprüche gleichzeitig bedienen können. Diese Interessensgruppen lassen sich in Eigentümer, Nutzer (Mieter und Kunden) und Nicht-Nutzer (Öffentlichkeit, Stadt) unterteilen. Sie alle haben ihre eigenen Vorstellungen vom Wert des Centers. Dieser Interessenskonflikt stellt eine der Wurzeln der Revitalisierungsproblematik dar.¹⁸¹

Die verschiedenen Dimensionen, die sich in den Abschnitten 2.2.2.1 bis 2.2.2.3 aufspannen, werden durch eine Spezifizierung auf Shopping Center als Untersuchungsobjekte abgerundet (Abschnitt 2.2.2.4) und in Abschnitt 2.2.2.5 zur Arbeitsdefinition zusammengeführt.

¹⁷⁹ Diese umfassen u.a. technische, funktionale, ökonomische, regulatorische und philosophische Gesichtspunkte. Obwohl diese Sichtweisen eng miteinander verknüpft sind, ist eine definitorische Differenzierung notwendig, damit innerhalb des Gesamtzusammenhangs einzelne Elemente individuell beurteilt werden können; vgl. Mansfield, J. (2002), S. 25, nach Bone (1987).

¹⁸⁰ Pugh, C. (1992), S. 40.

¹⁸¹ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 4. Auch die Ergebnisse der empirischen Studie, die ab Abschnitt 4.1 ausführlich präsentiert wird, ergaben zur Definition der Revitalisierung sehr unterschiedliche, teilweise wenig fundierte Aussagen. Aus diesem Grund wurden diese nicht explizit zur Erarbeitung der Revitalisierungsdefinition herangezogen.

2.2.2 Definition

In umfassenden Standardwerken bzw. Lexika wird der Begriff Revitalisierung meist als allgemeine Kräftigung, Erholung, Erneuerung, Wiederbelebung oder -nutzung definiert.¹⁸² Sehr allgemein und unpräzise drückt sich auch AIKIVUORI in einer ersten Näherung an den Begriffsinhalt für Immobilien aus: Der Ausgangspunkt der Revitalisierung ist die Lücke zwischen dem, was ist, und dem, was sein sollte.¹⁸³

2.2.2.1 Baulich-technische (objektbezogene) Perspektive

Aus baulich-technischer Perspektive kann der Begriff Revitalisierung am ehesten mit dem englischen Begriff **Refurbishment**¹⁸⁴ gleichgesetzt werden.

MANSFIELD, der bedeutende theoretische Grundlagen zur Begriffsbestimmung von Immobilien-Revitalisierung gelegt hat, führt an, dass im Englischen mehr als 20 verschiedene Begriffe existieren, um den „Versuch, die Effekte der Wertminderung bei einem Gebäude zu beseitigen“, zu beschreiben.¹⁸⁵ In diesem Zusammenhang legt er die Schwierigkeiten, die mit einer exakten Definition des Begriffs verbunden sind, prägnant dar:

„The meaning of the term ‚refurbishment‘ has become blurred to the extend that it now acts as a synonym for a range of other processes, a confusion that may have wide implications in a number of contexts. [...] The lack of clarity in both the academic literature and professional guidance is disappointing and the continuous confusion can only disadvantage the various built environment [and real estate] professions.“¹⁸⁶

Revitalisierung ist im immobilienökonomischen Kontext also nicht präzise definiert, sondern umfasst ein komplexes Aufgabenfeld des Nutzungswandels, der Wieder- und Neubelebung, der Um- und Neugestaltung im Schnittfeld unterschiedlicher Interessen.

¹⁸² Vgl. Meyers Enzyklopädisches Lexikon (o.J.), S. 59; Bertelsmann (o. J.), S. 8181; Oxford (o. J.), S. 1085; Fremdwörterlexikon (o. J.), S. 199.

¹⁸³ Vgl. Aikivuori, A. (1996), S. 4.

¹⁸⁴ Refurbishment wird in üblichen Wörterbüchern übersetzt mit Modernisierung, Renovierung, Sanierung, Aufarbeitung. Der Oberbegriff dieser Ausdrücke ist Revitalisierung.

¹⁸⁵ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 24.

¹⁸⁶ Mansfield, J. (2002), S. 29.

FALK liefert dazu folgende Definition:

„Unter Revitalisierung bzw. Refurbishment versteht man die Anpassung der Ausstattung und der Qualität der Immobilie an die geänderten Marktverhältnisse unter Beibehaltung der bestehenden Nutzungsart.“¹⁸⁷

Diese Definition bildet eine geeignete Basis für eine Annäherung an den Revitalisungsbegriff.

Aus baulicher Perspektive ist eine Überalterung des Gebäudes in vielen Fällen die Ausgangssituation, die zu der Revitalisierung einer Immobilie führt. Der Begriff Revitalisierung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Verbesserung der physischen und funktionalen Eigenschaften eines Gebäudes zu neuen akzeptablen oder erwünschten baulichen und technischen Standards. Daher sollte Revitalisierung als eine Aktivität betrachtet werden, die den Effekten von Verfall und Überalterung entgegenwirkt und sie umkehrt. Revitalisierung ist somit die Antwort auf den Zustand der Überalterung (obsolescence).¹⁸⁸

Einen wichtigen Beitrag zu einem klareren Begriffsverständnis liefert AIKIVUORI:

„Refurbishment is a generic term including rehabilitation, modernization, renovations, alterations, improvements, additions, repairs, renewals, retrofitting; the term does not include domestic maintenance work such as cleaning and emergency maintenance.“¹⁸⁹

MANSFIELD wiederum integriert einige inhaltliche Aspekte von AIKIVUORI und vollzieht eine der detailliertesten Analysen des Wortgebrauchs. Demnach ist die grundlegende Bedeutung von Revitalisierung die Verlängerung des wirtschaftlichen Nutzens eines bestehenden Gebäudes durch eine kosteneffektive bauliche Alternative zum Redevelopment.¹⁹⁰ Dies setzt voraus, dass die wirtschaftliche Lebensdauer des Gebäudes fast oder ganz beendet ist und dass eine wirtschaftlichere und längere Lebensdauer durch

¹⁸⁷ Falk, B., et al. (2004), S. 730.

¹⁸⁸ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 4; Hüssen, S. (2003), S. 6. Das wichtige Phänomen der Überalterung (Obsolescence) wird im Zuge der Erläuterung der Auslöser einer Revitalisierung in Abschnitt 4.3.2 beschrieben.

¹⁸⁹ Aikivuori, A. (1996), S. 9.

¹⁹⁰ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 24, nach Markus (1979). Die Abgrenzung zwischen Revitalisierung und Redevelopment erfolgt auf S. 49.

Revitalisierung möglich ist. Die Durchführung der Revitalisierung wird in diesem Zusammenhang als ein physischer Prozess gesehen.¹⁹¹

In diesem physischen bzw. baulichen Prozess können verschiedene Maßnahmen durchgeführt werden, die alle Unterkategorien der Revitalisierung darstellen:

- Reparatur
- Ersatz/Auswechslung von Bauteilen
- Erneuerung, Renovierung
- Upgrading
- Ein-, Verhüllung/Verschönerung
- Wieder-Instandsetzung/Rehabilitierung, Sanierung, Wieder-Nutzbarmachung/Umrüstung
- Konversion/Neu-, Umgestaltung (Änderung der Nutzungsart oder des Außenauftritts)¹⁹²

Die Definition des RICS Building Conservation Practice Panel wird von MANSFIELD abschließend als umfassendste Begriffsfestlegung für Revitalisierung bewertet:

*Revitalisierung ist die ganzheitliche und umfassende Renovierung, Erneuerung und Modifizierung bzw. Umstrukturierung eines Gebäudes mit dem Ziel, wirtschaftliche und/oder funktionale Kriterien zu erfüllen, die den bei einem Neubau gleicher Nutzung gestellten Anforderungen entsprechen. Dies kann die Implementierung/Einrichtung aktueller Standards bei Serviceeinrichtungen und Zugängen, natürlicher Beleuchtung, Ausstattung und Ausbauten unter Verwendung der historischen Struktur als Rohbau umfassen. Das Ergebnis ist ein effektiv neues Gebäude.*¹⁹³

Die Vorteile dieser Definition sind:

- Beschreibung spezieller Arbeitsschritte – Reparatur, Erneuerung und Modifizierung (dies fehlt in anderen gängigen Definitionen)
- Klare Herausstellung der Gründe für Revitalisierungsmaßnahmen – die Anpassung an veränderte wirtschaftliche und/oder funktionale Kriterien
- Benchmarking gewisser Performance-Anforderungen, die von Neubauten gleicher Nutzungsart zu erzielen sind¹⁹⁴

¹⁹¹ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 24.

¹⁹² Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 25f.

¹⁹³ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 28.

¹⁹⁴ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 28.

Aus baulich-technischer Sicht ist Revitalisierung von den Begriffen *Renovierung* und *Redevelopment* abzugrenzen. Eine *Renovierung* beinhaltet nur geringe Verbesserungen an der physischen und technischen Gebäudephysik/-struktur, die das Gebäude zwar äußerlich qualitativ und strukturell positiv verändern, seinen Typus bzw. sein Nutzungskonzept aber unangetastet lassen. Renovierungsarbeiten sollen den baulichen Verfall eines Gebäudes verlangsamen oder stoppen.¹⁹⁵

Eine Revitalisierung hingegen ist mit einer hohen Kapitalinvestition verbunden und zielt darauf ab, den Wert der Immobilie zu steigern, indem neben der wesentlichen Verbesserung der funktionalen, ästhetischen und baulichen Eigenschaften auch die Nutzenaussage des Gebäudes verändert wird.¹⁹⁶

Ein gutes Beispiel für den Unterschied zwischen Renovierung und Revitalisierung bei einem Shopping Center liefert NORTHEN:

*„Of course, most shopping centres require internal renovation and redecoration from time to time, but refurbishment usually implies a more substantial operation such as the enclosure of an open centre.“*¹⁹⁷

Trotz der relativ hohen Kapitalinvestition, die mit einer Revitalisierung verbunden ist, kann sie als die kosteneffiziente Alternative zum Redevelopment bezeichnet werden.¹⁹⁸

Redevelopment nämlich umfasst die teilweise oder vollständige Zerstörung bzw. den Abbruch der tragenden Struktur einer Immobilie sowie einen Wechsel der Funktion und Nutzungsart.¹⁹⁹ Anders formuliert ist *Redevelopment* somit eine Restrukturierung der Bausubstanz bei Umnutzung; dabei wird entweder die ursprüngliche Nutzungsstruktur aufgegriffen oder eine völlig andere Nutzungskonzeption implementiert. Auch Kombinationen sind möglich.²⁰⁰

Die bisherigen Ausführungen veranschaulichen den stark auf bauliche und objektbezogene Aspekte begrenzten Charakter des in diesem Abschnitt verwendeten Begriffs Revitalisierung. Eine Revitalisierung ist nicht allein dadurch gegeben, dass die Bruttogeschossfläche um gewisse Prozentsätze vergrößert oder verkleinert wird.

¹⁹⁵ Vgl. Lord, J. D. (1985); Vijverberg, G. (2001), S. 85.

¹⁹⁶ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 4.

¹⁹⁷ Northen, I. (1984), S. 124.

¹⁹⁸ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 24, nach Markus (1979).

¹⁹⁹ Vgl. Vijverberg, G. (2001), S. 85; Thomas, E./Gries, G./Wolff, J. (1964), S. 52.

²⁰⁰ Vgl. Isenhofer, B./Väth, A. (2000) S. 145f.

Es wird deutlich, dass diese Definition für den Umfang, den der Begriff in dieser Arbeit einnehmen soll, nicht ausreicht.

2.2.2.2 Finanzwirtschaftliche Perspektive

Aus finanzwirtschaftlicher bzw. investitionstheoretischer Sicht kann die Revitalisierung analog zu einer **Reinvestition** betrachtet werden. Die finanzwirtschaftliche Perspektive der Revitalisierung stellt die renditeorientierte Sicht des Eigentümers oder Investors dar und bezeichnet die erneute Bindung von Investitionsmitteln mit dem Ziel der Erhaltung und Verbesserung des Anlagegutes.²⁰¹ Im weitesten Sinne ist eine Revitalisierung somit jede Investition, die die Wertminderung und Abschreibung auf eine Immobilie verzögert oder verhindert.²⁰² Eine laufende Reinvestition kann auch zur Erweiterung der Kapazität führen (bei einem Shopping Center bspw. gleichzusetzen mit einer Flächenerweiterung).²⁰³

Mit zunehmender Alterung eines Shopping Centers sinkt das Mieteinkommen, während Reparatur- und Instandhaltungskosten zunehmen.²⁰⁴ Auch die Höhe des Mietangebots potenziell neuer Mieter wird sich mit zunehmender Überalterung des Designs und der Ausstattung des Centers verringern. Dies resultiert aus den zunehmenden Schwierigkeiten, die gleichen Kundenfrequenzen wie im Neubauzustand zu generieren.²⁰⁵

Institutionelle Investoren und Kapitalgeber sind daher bemüht, ihr ursprünglich investiertes Kapital zu erhalten und suchen aktiv die Lösung in der Revitalisierung.²⁰⁶ Eine Revitalisierung soll aus wirtschaftlicher Sicht im Wesentlichen die Performance-Lücke zwischen dem wirtschaftlichen Ist- und dem Soll-Zustand eines Shopping Centers schließen.²⁰⁷

²⁰¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.), S. 3239; Martin, A. (2003), S. 84. Institutionelle Investitionen können generell unterteilt werden in Ankauf, Entwicklung und Verbesserung (durch Reinvestition); vgl. Guy, C. (1994), S. 61-63.

²⁰² Vgl. Bagby (1973), o. S.

²⁰³ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.), S. 3239.

²⁰⁴ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 17, S. 33.

²⁰⁵ Vgl. Wong, K. C. (2000), S. 17.

²⁰⁶ Vgl. Guy, C. (1994), S. 32.

²⁰⁷ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 2.

Für einen Investor ist eine Revitalisierung einer Bestandsimmobilie somit jede Art von Nachinvestition, die den Wert der Immobilie erhält oder steigert und die es folglich zu lässt, eine Mietsteigerung und/oder Kostensenkung zu erzielen.²⁰⁸

Anders umschrieben beinhaltet Revitalisierung aus Investorensicht eine der drei Wertsteigerungsoptionen für ein Grundstück:

- Nutzungsänderung des Grundstücks
- Intensivierung der Nutzung (z.B. Steigerung der Flächeneffizienz)
- Modernisierung der Grundstücksbebauung ohne Ersatz der vorhandenen Gebäude.²⁰⁹

Eine Revitalisierung ist meist eine Kombination aus den Optionen 2) und 3).

Anders formuliert ist nach mehreren Perioden verschiedener Eigentümer und Nutzungen ein kritischer Punkt erreicht, an dem weitere Degeneration nicht mehr toleriert werden kann. Ab diesem Punkt mag es ineffizient erscheinen, die Immobilien ohne einige wesentliche Interventionen weiterzunutzen. An diesem kritischen Punkt stehen dem Eigentümer folgende Optionen zur Verfügung:

- Revitalisierung des Gebäudes, um den veränderten Nutzeranforderungen gerecht zu werden.
- Umfassende Umstrukturierung der Immobilie, um den Anforderungen einer neuen Nutzung gerecht zu werden.
- Abriss des bestehenden Gebäudes und Wiederaufbau oder, wenn alles nicht funktioniert:
- Völlige Aufgabe der Immobilie.²¹⁰

Der Zeitpunkt einer Reinvestition in ein Shopping Center wird durch die sinkenden Mieteinnahmen im Laufe der Alterung des Centers mitbestimmt.²¹¹ Folglich müssen Revitalisierungsoptionen aus Investorensicht als verschiedene Zeitfenster mit jeweils

²⁰⁸ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 25.

²⁰⁹ Vgl. Guy, C. (1994), S. 32.

²¹⁰ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 2f.

²¹¹ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 33. Die Autoren entwickelten ein Berechnungsmodell zur Bestimmung der optimalen Revitalisierungszeitpunkte im Lebenszyklus eines Shopping Centers.

eigenen Kosten-/Wert- und Rendite-Grenzbereichen bzw. Schwellenwerten betrachtet werden.²¹²

Bei einem Shopping Center muss bei der Entscheidung zu einer Revitalisierung zudem beachtet werden, dass es eine optimale Laufzeit aufeinander folgender Mietverträge gibt, an deren Ende eine Revitalisierung stattfinden kann. Eine angemessene Festlegung dieser Laufzeiten, die an die Revitalisierungszeitpunkte angepasst ist, könnte den Wert des Centers steigern.²¹³

2.2.2.3 Marktbezogene Perspektive

Aus marktbezogener Perspektive lässt sich zur Begriffsdefinition der Revitalisierung anhand der Marketingtheorie²¹⁴ eine Analogie zur Objekt-Modifikation ziehen.

Unter einer Objekt-Modifikation wird eine Überarbeitung bestehender Produkte verstanden, die sich in Form eines Revivals oder eines Relaunchs widerspiegelt. Als *Revival* wird die „Wiederbelebung“ etablierter Produkte durch Aktualisierung äußerer Gestaltungsmerkmale bezeichnet. Dadurch liegt hier ein enger Bezug zu den Entscheidungsbereichen der Objektgestaltung vor. Während ein Revival somit nur an Äußerlichkeiten ansetzt, geht ein Relaunch tiefer. Unter einem *Relaunch* wird die Veränderung der Nutzenaussage eines Objekts für den Nachfrager und damit eine Änderung der Positionierung des Angebots bei den Nachfragern verstanden. Diese Änderung geht auf die subjektive Wahrnehmung des Kunden zurück. Hier besteht somit eine inhaltliche Interdependenz zum Begriff der zielgruppenspezifischen Objektpositionierung.²¹⁵

Zur Erklärung einer Shopping Center Revitalisierung aus Marketingsicht (Shopping Center als Produkt) eignet sich aufgrund der Aussage über die Veränderung der Nutzenaussage somit am ehesten der Begriff *Relaunch*. „Was für die Marke der Relaunch, das ist für das Shopping Center die Revitalisierung. Eine Neupositionierung der ‚Marke Shopping-Center‘ verlangt Marktkenntnis und Produktbewusstsein.“²¹⁶

Durch eine Revitalisierung, die der Anpassung der Ausstattung und Qualität der Immobilie an die sich wandelnden Marktbedürfnisse der Einzelhändler und Kunden dienen

²¹² Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 25.

²¹³ Vgl. Wong, K. C. (2000), S. 16. Vgl. Interviews. Siehe dazu auch ausführlich Abschnitt 4.2.

²¹⁴ Vgl. zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft Mattmüller, R./Tunder, R. (1998).

²¹⁵ Vgl. Mattmüller, R. (2004), S. 176.

²¹⁶ Ansorg, K.-U. (1998), S. 761.

sollte,²¹⁷ verändern sich oft durch einen modifizierten Mietermix und ein neues Marketingkonzept der Typ und das Image des Centers.²¹⁸ Mit dieser sog. „Repositionierung“ wechselt vor allem der Branchenmix durch eine Angebotspalette neuer Geschäfte im Center, womit in vielen Fällen andere Kundensegmente angesprochen werden.²¹⁹

2.2.2.4 Management-Perspektive

Aus betriebswirtschaftlicher, managementorientierter²²⁰ Sicht ist eine Revitalisierung bei Shopping Centern auch mit dem Begriff des **Turnaround** zu umschreiben. Diese Perspektive setzt die Betrachtung des Shopping Centers als ein Unternehmen²²¹ voraus.

Turnaround bedeutet im Deutschen das Herbeiführen einer kritischen Wendung. Da sich der deutsche Begriff gleichwohl nicht durchgesetzt hat, wird der Begriff Turnaround als wirtschaftlicher Fachausdruck verwendet.²²²

Turnaround Management ist „[...] ein aktiver Prozess in der Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise [eines Unternehmens], der je nach Krisenart durch einen unterschiedlichen Grad der Dringlichkeit gekennzeichnet ist. Dieser umfasst sämtliche kurz- sowie mittel- bis langfristigen Maßnahmen auf Governance-, finanz- und leistungswirtschaftlicher Ebene sowie kapitalmarktbezogene Maßnahmen, die geeignet sind, die Turnaroundbedürftigkeit eines Unternehmens zu überwinden und die Erhaltung (des

²¹⁷ Vgl. Reichel, R. (2004a), S. 41; Pfnür, A. (2002), S. 259.

²¹⁸ Vgl. Interviews; Lord, J. D. (1985), S. 227; Lord sieht Revitalisierung als „*re-tenanting and re-marketing of a centre which does result in a change in the type of centre*“ und bezeichnet diesen Prozess als *Recycling*.

²¹⁹ Vgl. Guy, C. (1994), S. XV.

²²⁰ Management ist das Gestalten und Lenken eines Unternehmens; vgl. Ulrich, Hans (1981), S. 11.

²²¹ Das Unternehmen „[...] wird als ein produktives soziales System betrachtet, das von der Umwelt gesetzte Zwecke zu erfüllen hat, sich aber im Rahmen dieser Funktionsbedingungen selbst Ziele setzen kann. Grundlegend ist vor allem die Vorstellung der Unternehmung als einer offenen, gesellschaftsbezogenen Institution, die in ihren Zielsetzungen und Handlungen nur begrenzte Autonomie genießt; wir betrachten deshalb die Unternehmung stets im Zusammenhang mit ihrer Umwelt, von der sie abhängig ist und die sie ihrerseits beeinflusst.“; Ulrich, H. (1987), S. 13.

²²² Vgl. Kelber, F. (2004), S. 96. „Falls eine größere Änderung der Unternehmensstrategie und der betrieblichen Strukturen als notwendig angesehen wird, um eine akute Krise, durch die der Fortbestand des Unternehmens bedroht ist, zu beheben, so spricht man von einem „Turnaround“.“; Coenenberg, A. G./Fischer, T. M. (1993), S. 2.

*überwiegenden Teils) des betrieblichen Systems durch Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Verbesserung der Rentabilität nachhaltig sicherzustellen.*²²³

Der wesentliche Unterschied zwischen Turnaround Management und anderen Managementprojekten ist, dass Letztere sich entweder auf die Schaffung von etwas Neuem konzentrieren, oder auf das Hinzufügen neuer Elemente zu einer bestehenden Einheit. Hingegen beschäftigt sich Turnaround Management mit dem Ersatz, der Reparatur oder der Revitalisierung von Objekten, die in mancherlei Hinsicht schlecht performt haben, die überaltert, angegriffen oder zerstört sind.²²⁴

In eine ähnliche Richtung zielt das Konzept des Change Management, dass die operative, umsetzungsorientierte Managementebene des Turnaround Managements umfasst und daher in dieser Arbeit als Teilelement des Turnaround Managements definiert wird.²²⁵

PEARCE/ROBBINS, die im Bereich Turnaround Management einen wesentlichen wissenschaftlichen Beitrag geleistet haben, stützen die Konzeption ihres Turnaround-Modells auf die Analyse und Synthese von neun wesentlichen Studien in der Turnaround Management Literatur.²²⁶ Daraus ergibt sich ein auf das Shopping Center als Unternehmen angepasster, prozessgeleiteter Definitionsansatz der Revitalisierung, der den Turnaround Gedanken integriert:

*Revitalisierung ist der Management-Prozess, durch den ehemals erfolgreiche Shopping Center, die über eine längere Zeit unter stagnierenden oder rückläufigen Kundenfrequenzen und/oder Umsätzen litten, ihre Probleme überwinden und ihre vor dem Abschwung erfolgreichste Lebenszyklusphase wieder erreichen oder sogar übertreffen.*²²⁷

Die theoretischen Konstrukte des Turnaround Managements werden in Kapitel 4 phasenspezifisch erläutert und als theoretischer Bezugsrahmen auf den Revitalisierungsprozess bei Shopping Centern angepasst.

²²³ Kelber, F. (2004), S. 97.

²²⁴ Vgl. Lenahan, T. (1999), Preface.

²²⁵ Siehe auch Punkt 2.3.2 und Abschnitt 4.3.8. In letzterem Abschnitt wird der Begriff des Change Management in Zusammenhang mit dem Center Management konkreter definiert.

²²⁶ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 616.

²²⁷ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 634.

2.2.2.5 Spezifizierung der Definition auf Shopping Center

Shopping Center, die als gewerbliche Immobilienart im Zusammenhang mit der Institution Einzelhandel und dem Thema Konsumverhalten betrachtet werden müssen, unterscheiden sich erheblich von anderen gewerblichen Immobiliennutzungen.

Die Kausalität dieser Aussage ist wichtig für die Spezifizierung der Revitalisierungsdefinition auf Shopping Center und wird deutlich, wenn man die Nutzung der Shopping Center betrachtet. Bürogebäude, Fabriken, Logistikimmobilien und Wohnhäuser werden für ihre jeweiligen Mieter oder für Eigennutzer gebaut. Der Einzelhändler in einem Shopping Center ist als Mieter in einer ähnlichen Position, aber es liegt nicht in seiner Macht, den Erfolg des Centers zu bestimmen, das letztlich für den Kunden gebaut wird.²²⁸ Konsumenten sind frei in der Wahl ihres Einkaufsstandortes und entscheiden somit über Erfolg oder Misserfolg eines Shopping Centers; dieser Faktor sollte nicht unterschätzt werden und entsprechende Beachtung erfahren. Wenn Konsumenten mit der Attraktivität oder Convenience des Centers, mit dem Mietermix, dem Management oder seiner Zugangsmöglichkeiten nicht zufrieden sind, werden sie an einem anderen Ort einkaufen gehen. Ein Shopping Center mag eine Auszeichnung für seine Architektur gewinnen, aber dies muss nicht unbedingt einen Einfluss auf die Einkaufsentscheidung des Konsumenten haben.²²⁹

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal eines Shopping Centers gegenüber anderen Gewerbeimmobilienarten ist seine oftmals sehr komplexe Gebäudestruktur. Es beinhaltet viele verschiedene Händler mit unterschiedlichen, spezifischen Anforderungen an den idealen Standort mit optimaler Ladengröße, -zuschnitt und -innenausbau. Des Weiteren befinden sich die meisten Shopping Center in zentralen Innenstadtlagen und müssen städtebaulich in ihr Umfeld integriert werden. Hier erfordern optimale Lösungen bemerkenswerte architektonische und planerische Fähigkeiten und überwiegend auch höhere Investitionssummen als andere Gewerbeimmobilien.²³⁰

Weiterhin müssen Shopping Center im Unterschied zu anderen Gewerbeimmobilien sehr offen für kontinuierliche Veränderungen in Trends und Mode sein.²³¹ Diese Eigenschaft begründet sich durch die verschiedenen Zielgruppen der Center: Marketing muss nicht nur gegenüber den Mietern als primärer Zielgruppe des Eigentümers,

²²⁸ Vgl. DEGI Research (2005), S. 4.

²²⁹ Vgl. Northen, I. (1984), S. 1.

²³⁰ Vgl. Northen, I. (1984), S. 1; Interviews.

²³¹ Vgl. Rybczynski, W. (2003), S. 34.

sondern auch gegenüber den Kunden des Centers als Zielgruppe des Einzelhandels kongruent und stimmig geplant werden.²³² Shopping Center als Handelsimmobilien agieren daher wesentlich enger an der Schnittstelle zum Marketing als andere Immobilienarten:

„Shopping is an interaction between a marketing strategy and the design of the shopping place. The environment is an integral part of the retail equation, as important as the way that goods are marketed.“²³³

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass die Revitalisierung von Shopping Centern ihre eigenen Charakteristika und Entscheidungsdynamiken hat, die andere Problemstellungen als die Revitalisierung von Bürogebäuden hervorbringt. Daher muss der Begriff der Revitalisierung und das vorhandene Wissen über generelle Revitalisierungsprozesse auf das Shopping Center als Untersuchungsobjekt angepasst werden.²³⁴

Zum einen ist das Thema Revitalisierung bei Shopping Centern von zentraler analytischer Bedeutung: Die Investitionsentscheidung in bestehende Shopping Center wird immer mehr zu einer Entscheidung, ob die graduelle Abschwächung von Mieten und Renditen im Laufe des Lebenszyklus hingenommen wird, oder ob das Center reaktiviert wird, indem eine Nachinvestition in die bestehenden Strukturen erfolgt. Die Alternative ist die Bereinigung des gesamten Standortes und die Errichtung eines komplett neuen Centers.

Zum anderen ergibt sich direkt aus der vorherigen Aussage, dass es aufgrund dieser Entscheidungsproblematik bei revitalisierungsbedürftigen Shopping Centern von großer Bedeutung und Komplexität ist, die Faktoren, die Überalterung verursachen, genau zu identifizieren. Nur so lässt sich eine adäquate Revitalisierungsentscheidung treffen.²³⁵

²³² Die drei Akteure Shopping Center Eigentümer, Mieter und Kunden bilden das sog. „Goldene Dreieck“ der Shopping Center Entwicklung. Ihre Ansprüche sind von gleichwertiger Bedeutung und müssen erfüllt werden, um das Center zum Erfolg zu führen; vgl. BCSC British Council of Shopping Centres (2000), S. 2.

²³³ Rybczynski, W. (2003), S. 34.

²³⁴ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 38f.

²³⁵ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 39.

Bei einem Shopping Center ist Revitalisierung nicht nur die Renovierung von Flächen für einige neue Mieter, sondern – neben der Umgestaltung der Center-Struktur, die auch eine Vielzahl von Bestandsmietern beinhaltet – vor allem die Modifikation des Gesamtgebildes Shopping Center, um einen neuen Nutzwert für den Konsumenten herzustellen. Die komplexe Zielsetzung und die Zielgruppen sind es folglich, die die Revitalisierung bei Shopping Centern von anderen Gewerbeimmobilien unterscheiden. Darüber hinaus ist ein speziell bei Shopping Centern zu lösendes Spezifikum, dass die Mieter während einer Revitalisierung in der Regel im Center bleiben, da das Center weiterbetrieben wird und in den meisten Fällen keine temporäre Schließung stattfindet.²³⁶

Eine auf Shopping Center angepasste Definition der Revitalisierung sollte daher folgende Elemente beinhalten:

- eine substanzielle Modernisierung oder Entkernung und partielle Neuentwicklung (bei überwiegender Beibehaltung der Nutzungsart),
- alles vom Ersatz einzelner Teile bis zum extensiven Umbau und Erweiterungen, verbunden mit einer Neuorientierung des Angebots des Centers für seine Kunden,²³⁷
- ein mehrfach auftretendes Ereignis im Lebenszyklus des Centers, wahrscheinlich am Ende der Lebensspanne bzw. in der sog. Sättigungsphase.²³⁸

2.2.2.6 Zusammenführung zur immobilienökonomischen Arbeitsdefinition

Der Begriff „Re-Vitalisieren“ im Sinne von „Inaktives beleben“ bekommt mit der Betrachtung von bestehenden Shopping Centern den Inhalt „durch eine aufgewertete Nutzung beleben“ bzw. „wieder in den Lebenszyklus zurückführen“ zugewiesen. Der Begriff ist tätigkeits- bzw. prozessbestimmt. Im Unterschied zum Begriff „Vitalisieren“ liegt die Intention auf der Betrachtung von unwirtschaftlich betriebenen, obsoleten und/oder partiell nicht mehr genutzten (leer stehenden) Flächen und Gebäuden.²³⁹ Der

²³⁶ Vgl. Interviews. Büroimmobilien werden in der Regel im leeren Zustand revitalisiert.

²³⁷ Vgl. Guy, C. (1994), S. 187.

²³⁸ Die Lebensspanne ist die Periode, nach der eine extensive Revitalisierung wahrscheinlich nötig wird; vgl. Guy, C. (1994), S. 187. „A typical lifespan might be between 10 and 20 years, although circumstances vary considerably.“ Falk et al. (2004) sprechen sogar von einer Lebensspanne von nur zehn bis 15 Jahren; vgl. Falk, B., et al. (2004), S. 730.

²³⁹ Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 32.

Begriff beinhaltet somit eine Wende eines negativen Ausgangszustands zu einem besseren, vitaleren Zustand.

Die Revitalisierung ist ein zielgeleiteter, komplexer, ganzheitlicher und interdisziplinärer Prozess, der durch die Integration unterschiedlicher Anforderungen der beteiligten Anspruchsgruppen²⁴⁰ gekennzeichnet ist. Der Revitalisierungsprozess umfasst zielgeleitete strategische Überlegungen zur Aufwertung des Centers (Turnaround bzw. Veränderungs-Ziele) sowie bauliche, investive und marketingorientierte operative Maßnahmen; von der Problembeseitigung bis zur aufgewerteten Nutzung des Shopping Centers.²⁴¹

Aus den verschiedenen Perspektiven der vorherigen Punkte wird folgende Arbeitsdefinition entwickelt:

Revitalisierung als Projektentwicklung im Bestand ist eine grundlegende und nachhaltige Aufwertungsstrategie zur Herbeiführung einer Wende in der kritischen Degenerationsphase des wirtschaftlichen Lebenszyklus eines Shopping Centers. Sie beinhaltet eine Nachinvestition in die Beseitigung baulicher, funktionaler, konzeptioneller und architektonischer Mängel und in die Wiederbelebung mit technischen, kaufmännischen und marktorientierten Maßnahmen als zukunftsträchtige und wettbewerbsfähige Umgestaltung und Anpassung an die gewandelten Anforderungen und Bedürfnisse des Marktgebietes, der Kunden und der Einzelhandelsmieter. Die ursprüngliche Nutzung als Handelsimmobilie wird beibehalten, die Nutzenaussage des Centers kann sich aber ändern.

So bildet die Revitalisierung den Ausgangspunkt zur Rückführung der Handelsimmobilie in den Immobilienlebenszyklus.²⁴²

²⁴⁰ Vgl. Aikivuori, A. (1996) S. 3.

²⁴¹ Die zusammenführende Definition der Revitalisierung wird in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** grafisch veranschaulicht.

²⁴² Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 35.

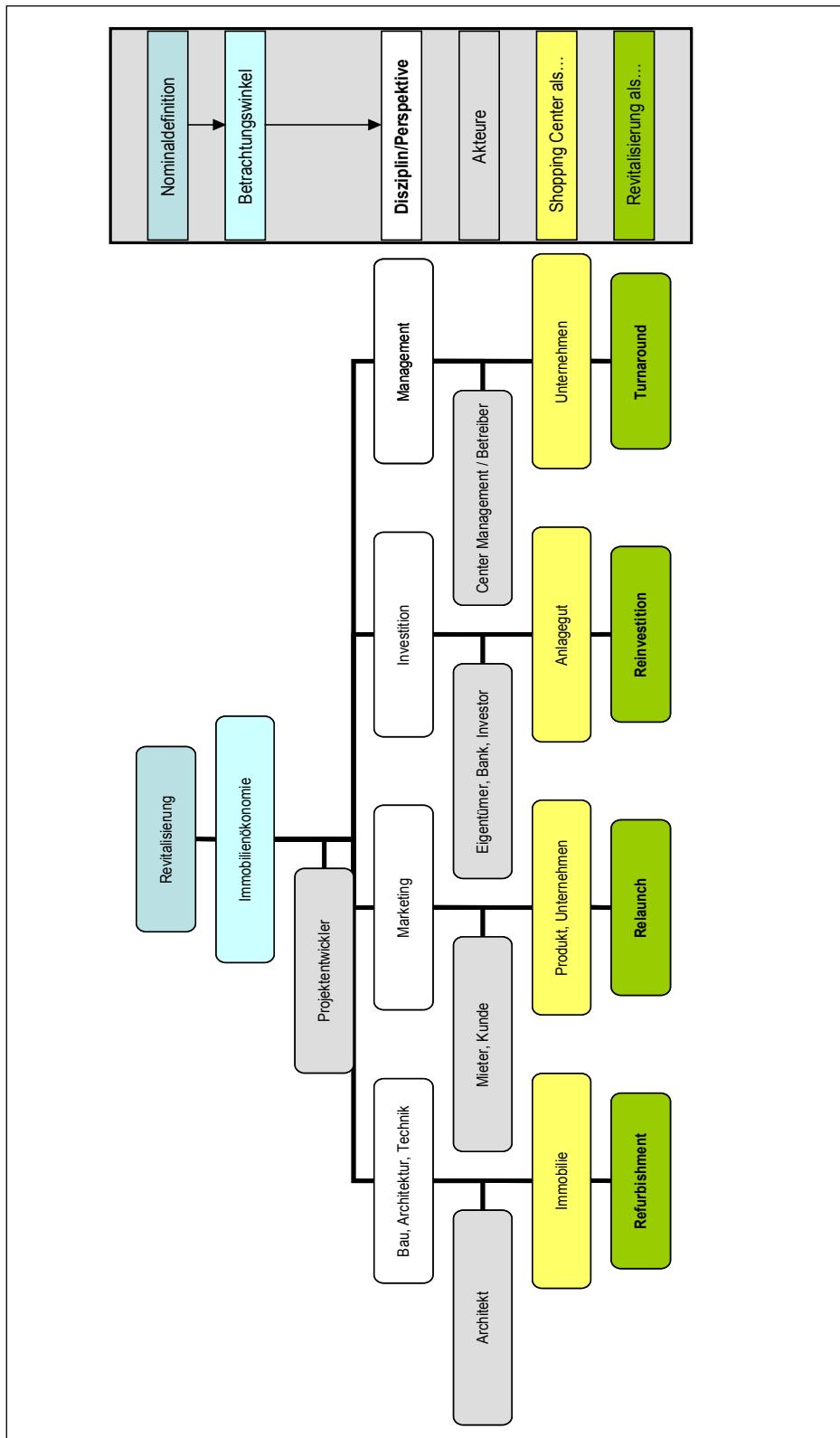


Abbildung 13: Mehrdimensionale Aufgliederung der Revitalisierung²⁴³

²⁴³ Eigene Darstellung.

2.3 Das Modell der strategischen Erfolgsfaktoren

2.3.1 Definition von Erfolg im Kontext der Revitalisierung von Shopping Centern

Die generelle, idealtypische Erfolgsmaßgabe eines Shopping Centers ist es, den Nutzen aller seiner Anspruchsgruppen möglichst zu maximieren, sodass der Investor bzw. Eigentümer eine hohe Rendite und die Einzelhandelsmieter große Umsätze und Gewinne erzielen können. Gleichzeitig sollen die Kunden eine angenehme Einkaufsatmosphäre genießen und alle Waren kaufen können, die sie sich wünschen.²⁴⁴

Der Erfolg einer Revitalisierung als Grundlage der zu ermittelnden Erfolgsfaktoren wird hier definiert als die wirtschaftliche Erholung des Centers nach abgeschlossener Revitalisierung. Der Begriff „Erfolg“ wird dabei in Anlehnung an die in Abschnitt 2.1.3 dargestellte Wertschöpfungskette operationalisiert durch die Performance des Shopping Centers, gemessen am Umsatz.²⁴⁵ Der Umsatz kann absolut als Gesamtumsatz des Shopping Centers oder in Relation zur Fläche als Umsatz pro Quadratmeter ausgewiesen werden.²⁴⁶ Die hohe Bedeutung der Einzelhandelsumsätze für den Markterfolg und die Profitabilität eines Shopping Centers wird auch durch die Struktur der meisten Mietverträge mit Umsatzmietanteil deutlich.²⁴⁷

Im Kontext der Revitalisierung wird davon ausgegangen, dass mindestens die Umsätze, die vor Beginn der Umsatzeinbrüche in Folge der Überalterung verbucht wurden, wieder erzielt werden. „*Recovery is said to have been achieved when economic measures indicate that the firm has regained its pre-downturn levels of performance*“²⁴⁸

Bewusst wird an dieser Stelle nicht die Miete oder die Rendite als direkter Erfolgsmaßstab einer Revitalisierung herangezogen, da die Umsätze am schnellsten auf

²⁴⁴ Vgl. Yuo, T. S.-T. (2004), S. 4.

²⁴⁵ Zur hohen Bedeutung des Umsatzes als Zielgröße im Einzelhandel vgl. Drexel, G. (1981), S. 144; Wehrle, F. (1981), S. 84. Weitere mögliche Zielgrößen sind u.a. die Flächenproduktivität und die Rendite (z.B. der DID Total Return); siehe auch Punkt 2.3.4 zum Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Rendite sowie Punkt 4.3.9 zur Überprüfung der Zielerreichung einer Revitalisierung, in dem diese Größen ausführlich diskutiert werden.

²⁴⁶ Vgl. Martin, A. (2003), S. 82.

²⁴⁷ Vgl. Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 4.

²⁴⁸ Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 624.

Veränderungen in einem Shopping Center reagieren. Mieten, betrachtet im Sinne der Wertschöpfungskette eines Shopping Centers als Funktion der Umsätze, reagieren nicht kurzfristig auf Frequenz- und Umsatzänderungen, sondern wenn, dann nur verlangsamt und weniger intensiv. Dies erschließt sich u.a. durch die langfristigen Mietverträge mit einem hohen Anteil Festmiete.²⁴⁹

Alternativ wird in der Literatur von Erfolg gesprochen, wenn sich die Performance bzw. Rendite des Shopping Centers während Auf- und Abschwungphasen jeweils in stärkerem Ausmaß verändert als der Branchendurchschnitt.²⁵⁰ Da ein expliziter Branchendurchschnitt aber im deutschen Shopping Center Markt nicht existiert,²⁵¹ wird diese Erfolgsdefinition für die vorliegende Arbeit ausgeschlossen.

2.3.2 Definition von Erfolgsfaktoren

Strategische Erfolgsfaktoren sind Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer unternehmerischen Aktion haben (d.h. auf strategische Operationen). Sie betreffen sowohl das Unternehmen an sich als auch seine Umgebung bzw. Umwelt.

Die Art von Elementen oder Variablen, die für einen Unternehmenserfolg verantwortlich sind, hängt von der Branche des Unternehmens oder auch oft von der spezifischen Situation eines bestimmten Unternehmens innerhalb einer Branche ab.²⁵²

Der Erfolg in einem Markt oder einer Branche ist im Wesentlichen abhängig von wenigen, dominierenden Variablen.²⁵³ „*In most industries there are usually three to six factors that determine success.*“²⁵⁴

Erfolgsfaktoren sind die entscheidenden Aufgaben, die im besonderen Maße gut ausgeführt werden müssen, damit ein Unternehmen erfolgreich ist.

²⁴⁹ Vgl. Chun, G. H./Eppli, M. J./Shilling, J. D. (2001), S. 183.

²⁵⁰ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 630.

²⁵¹ Nur der DIX beinhaltet Performancedaten für Handelsimmobilien, die aber nicht repräsentativ für den deutschen Gesamtmarkt sind und Shopping Center nicht gesondert aufführen.

²⁵² Vgl. Grimm, U. (1983), S. 26.

²⁵³ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 29.

²⁵⁴ Vgl. Heckner, F. (1998), S. 37, nach Daniel (1961), S. 116.

In diesem Zusammenhang werden Erfolgsfaktoren als kritische, beeinflussende, entscheidende Events/Ereignisse/Elemente im Prozess der Revitalisierung betrachtet.²⁵⁵

Aufgrund der bestehenden Defizite in einer branchenspezifischen theoretischen Basis und der dynamischen Umwelt sind Praktiker meistens gezwungen, die wesentlichen Erfolgsfaktoren in ihren jeweiligen Märkten selbst zu bestimmen/herauszufinden. Darum ist die Identifikation von marktspezifischen Erfolgsfaktoren ein von der Praxis hoch geschätztes Forschungsfeld.²⁵⁶

Das Ziel jeder Erfolgsfaktorenstudie ist es, die Elemente zu identifizieren, die bei einer strategischen Managemententscheidung einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Auch zur Bewertung bestehender Strategien ist das Wissen um die Bestimmungsfaktoren des Erfolgs von hoher Wichtigkeit. Besonders bei weniger erfolgreichen Unternehmen sind Erfolgsfaktoren Indikatoren und Anregungen für eine grundsätzlich bessere Unternehmensführung. Ihre Kenntnis ermöglicht eine bewusste Kontrolle relevanter, einflussreicher Faktoren.²⁵⁷ Die Identifikation von Erfolgsfaktoren kann als Grundlage für Strategieentwicklungen betrachtet werden.

Wie schon erwähnt werden Erfolgsfaktoren hier vorwiegend prozessorientiert im Sinne des Turnaround- und Change Managements definiert. In diesem Kontext geht es um Maßnahmen/Faktoren, die sicherstellen, dass neue Strategien und Strukturen überhaupt initiiert und in weiterer Folge umgesetzt werden können.

Change Management kann auch bestehende Strukturen in Frage stellen, der Schwerpunkt liegt auf der Initiierung von Veränderungen und der Umsetzung von definierten Soll-Zuständen (dabei gibt es Erfolgsfaktoren, die zum Soll-Zustand führen).²⁵⁸

Die Literatur unterscheidet zwischen mehreren Ansätzen der Erfolgsfaktorenforschung:

- Direkt
 - Methoden-basiert (Kreativitätstechniken, heuristische Methoden)
 - Methoden- und Material-basiert (Checklisten, Bezugsrahmen)

²⁵⁵ Vgl. Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 115; Göttgens, O. (1996), S. 30f.

²⁵⁶ Vgl. Heckner, F. (1998), S. 162.

²⁵⁷ Vgl. Patt, P.-J. (1990), S. 12.

²⁵⁸ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 14f.

- Indirekt (wesentliche Erfolgsfaktoren werden durch statistische Verfahren ermittelt, keine direkten Fragen nach den Ursachen des Erfolgs)
- Qualitativ (Interpretation von gemeinsamen Charakteristika erfolgreicher Unternehmen)
- Quantitativ (Analyse quantitativer Unternehmensdaten bei Anwendung statistischer Methoden zur Erfolgsmessung)
 - *Quantitativ-explorativ* (Entdeckung der Kausalstruktur; Aufdeckung der tatsächlichen Erfolgsfaktoren)
 - Faktorenanalyse
 - Regressionsanalyse
 - *Quantitativ-konfirmatorisch* (Betrachtung theoretisch und empirisch gründlich analysierter Kausalstrukturen durch Kausalanalytik)²⁵⁹
 - nur anwendbar, wenn Kausalhypothesen aus der vorhandenen Forschung gerechtfertigt werden; Hypothesentests
 - LISREL (Stichprobe > 50, idealerweise ca. 200)

Wenn die Anforderungen hinsichtlich Stichprobengröße bei den quantitativen Ansätzen durch den Rahmen des Forschungsprojektes nicht erfüllt werden können, müssen qualitative Verfahren zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren herangezogen werden. Aufgrund des schon erwähnten Datenmangels im deutschen Shopping CenterSegment und aufgrund des gewählten Fallstudienansatzes scheint ein qualitativer Ansatz für die vorliegende Arbeit angemessen. Dabei kann sowohl auf direkte als auch auf indirekte Datenermittlung zurückgegriffen werden.²⁶⁰

²⁵⁹ Vgl. Haenecke, H. (2002), S. 167-169.

²⁶⁰ Vgl. Haenecke, H. (2002), S. 175f.

2.3.3 Arten von Erfolgsfaktoren

In der gängigen Literatur der Erfolgsfaktorenforschung werden mehrere Arten von Erfolgsfaktoren unterschieden, wie Tabelle 3 darstellt.

Klassifikationskriterien	Arten
Quantifizierung	<ul style="list-style-type: none"> - Harte Erfolgsfaktoren - Weiche Erfolgsfaktoren
Umfang	<ul style="list-style-type: none"> - Generelle/allgemeine Erfolgsfaktoren - Markt- oder branchenspezifische Erfolgsfaktoren
Design	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentelle Erfolgsfaktoren - Nicht-instrumentelle Erfolgsfaktoren
Beeinflussbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Endogen - Exogen

Tabelle 3: Arten strategischer Erfolgsfaktoren²⁶¹

Die Eingrenzung dieses Spektrums auf die in dieser Dissertation angewandten Arten wird in den folgenden Absätzen vorgenommen.

Quantifizierung

In dieser Arbeit sollen harte und weiche Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung ermittelt werden.

Umfang

Ziel ist es, branchen- und sogar objektspezifische Erfolgsfaktoren abzuleiten, die auf strategische Entscheidungen in der Shopping Center Branche übertragen werden können.²⁶²

Um dieses Vorgehen weiter zu begründen, sei auf die Literatur über Erfolgsfaktorenforschung hingewiesen, die die Schwierigkeit hervorhebt, einige wenige, in der Betriebswirtschaftslehre allgemein akzeptierte, erfolgsentscheidende Variablen zu identifizieren. Aus diesem Grund hat sich die Erfolgsfaktorenforschung der letzten Jahre hauptsächlich auf die Ermittlung branchenspezifischer Erfolgsfaktoren

²⁶¹ Quelle: Heckner, F. (1998), S. 45, nach Kühn (1995), S. 3; Göttgens, O. (1996), S. 32.

²⁶² Im Allgemeinen sind branchenspezifische Studien effektiver in Bezug auf spezifische, anwendbare Ergebnisse als branchenübergreifende Untersuchungen.

konzentriert. Zur Identifikation von detaillierten Aussagen, erscheint eine weitere, tiefere Konzentration auf spezifische Forschungsfragen plausibel.²⁶³

Die Resultate der branchen- und objektspezifischen Forschung sind konsequenterweise nicht auf andere Branchen transferierbar, und sie können aufgrund von Marktveränderungen²⁶⁴ und Marktanteilsverschiebungen variieren.

Design

- Instrumentell: Strategische Variablen mit direktem Effekt auf den Erfolg, die von einem Unternehmen zur Findung seiner Marktpositionierung genutzt werden können.
- Nicht-instrumentell: Variablen, die nur marginal durch das Unternehmen beeinflussbar sind.²⁶⁵

Hinsichtlich des Designs wird in dieser Arbeit keine Eingrenzung vorgenommen. Beide Arten von Variablen werden betrachtet.

Beeinflussbarkeit

- Endogen: durch das Management gestaltbar
- Exogen: Umweltbedingungen, von außen vorgegeben, determinieren den Handlungsspielraum eines Unternehmens, schwer zu kontrollieren und zu beeinflussen (z.B. Branchenstruktur, -situation, Marktwachstumsrate)²⁶⁶

Auch hinsichtlich der Beeinflussbarkeit der Erfolgsfaktoren wird keine Eingrenzung vorgenommen. Beide Arten von Erfolgsfaktoren werden betrachtet.

Bei der Darstellung der einzelnen Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung in Kapitel 5 wird jeweils am Ende der Beschreibung jedes Faktors resümiert, um welche Art von Erfolgsfaktor es sich handelt.

²⁶³ Vgl. Haenecke, H. (2002), S. 177f.

²⁶⁴ Die hier zu ermittelnden Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung beziehen sich auf die derzeitige Phase der Marktschrumpfung bzw. -stagnation. Dies gilt insbesondere für die empirischen Ergebnisse.

²⁶⁵ Vgl. Heckner, F. (1998), S. 45-50.

²⁶⁶ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 32.

2.3.4 Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel und in der Immobilienökonomie

In der Handelsforschung gibt es zahlreiche Studien zu Erfolgsfaktoren des Einzelhandels. Auf diese wird hier aufgrund ihrer bereits erfolgten umfassenden Behandlung in der vorhandenen Literatur nicht näher eingegangen.²⁶⁷

Innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel beschäftigen sich bisher nur wenige deutschsprachige Abhandlungen mit den Erfolgsfaktoren von Shopping Centern.²⁶⁸ In der deutschsprachigen immobilienökonomischen Literatur gibt es zu dieser Thematik bislang keine wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Hingegen ist in der englischsprachigen Literatur das Shopping Center als Untersuchungsobjekt wissenschaftlicher Studien aufgrund seiner hohen Bedeutung für den Einzelhandel und den Immobilienmarkt und seiner Charakteristika als großvolumiges Investitionsobjekt und prägender Teil eines lokalen Einzelhandelsgefüges bereits seit längerem etabliert – sowohl in der Handelsforschung als auch in der Immobilienökonomie.²⁶⁹

Exemplarisch für die deutsche Erfolgsfaktorenforschung im Shopping Center Bereich seien hier zwei deutschsprachige Studien von BÜHLER und BASTIAN vorgestellt. Während BÜHLER zu dem Ergebnis kommt, dass die Grundanforderungen aus Sicht der Kunden (Flair, Parken und das reine Einkaufen) für den Erfolg eines Einkaufszentrums dominierend sind,²⁷⁰ identifiziert BASTIAN darüber hinausgehende weiche Erfolgsfaktoren: Erlebnis, Convenience und Versorgung. Diese werden in BASTIANS Dissertation über eine Befragung von Kundengruppen mehrerer Shopping Center empirisch bestätigt.

²⁶⁷ Vgl. z.B. Patt, P.-J. (1990); für eine umfassende Übersicht über alle relevanten Studien vgl. Bastian, A. (1999).

²⁶⁸ Vgl. z.B. Baier, G. (2001).

²⁶⁹ Vgl. für einen Überblick über die englischsprachige Shopping Center Forschung Gatzlaff, D. H./Sirmans, G. S./Diskin, B. A. (1994); Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994).

²⁷⁰ Vgl. Bühler, T. (1990).

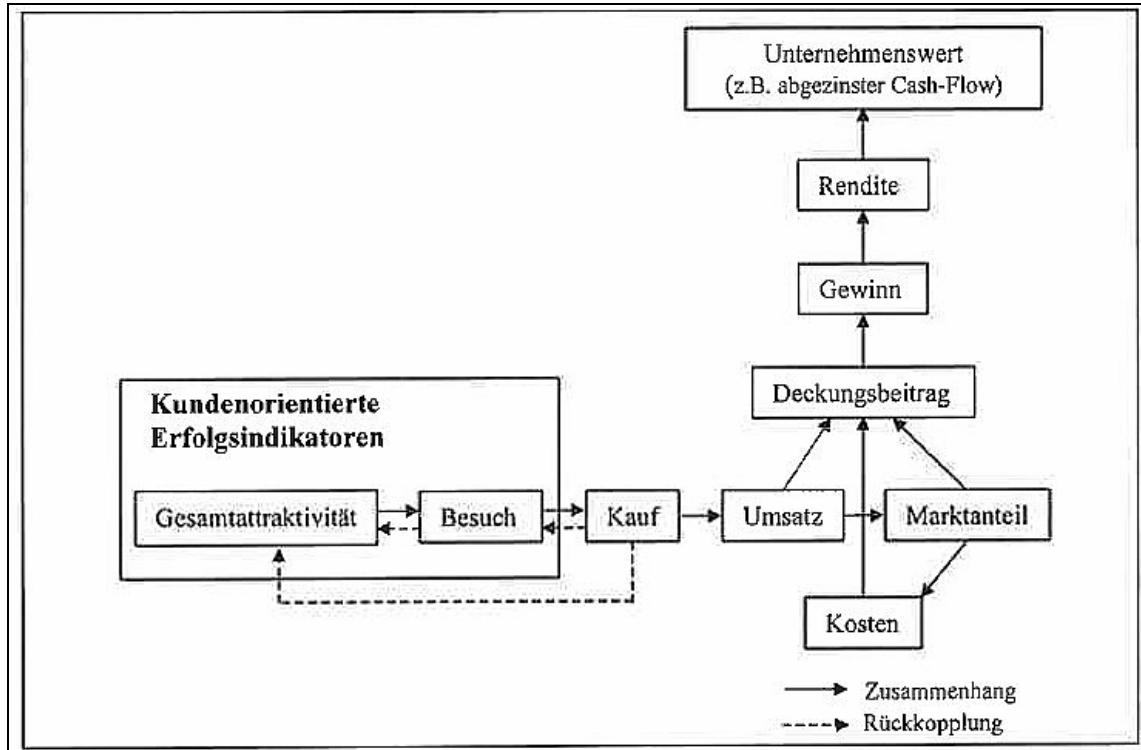


Abbildung 14: Der Zusammenhang von Erfolgsfaktoren und Rendite²⁷¹

Das Schaubild in Abbildung 14 verdeutlicht den dieser Untersuchung zugrundeliegenden Bezugsrahmen, der die ökonomische Funktionsweise eines Shopping Centers, insbesondere den Zusammenhang von Erfolgsindikatoren und Rendite, treffend darstellt.

Aus rein immobilienökonomischer Perspektive gibt es wie erwähnt im deutschsprachigen Raum keine Forschungsergebnisse zu Erfolgsfaktoren von Shopping Centern als Handelsimmobilien. In der angloamerikanischen Literatur fasst insbesondere die Veröffentlichung von MEJIA und BENJAMIN die bestehende internationale Forschung auf diesem Gebiet zusammen. Die beiden Autoren unterscheiden die Erfolgsdeterminanten eines Shopping Centers – differenzierter als BASTIAN – nach „Spatial Factors“ und „Non-spatial Factors“ (räumliche bzw. raumbezogene und nicht-räumliche bzw. nicht-raumbezogene Faktoren). Diese beeinflussen die Umsätze des Shopping Centers und damit den Erfolg.²⁷²

²⁷¹ Quelle: Bastian, A. (1999), S. 67.

²⁷² Vgl. Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 5.

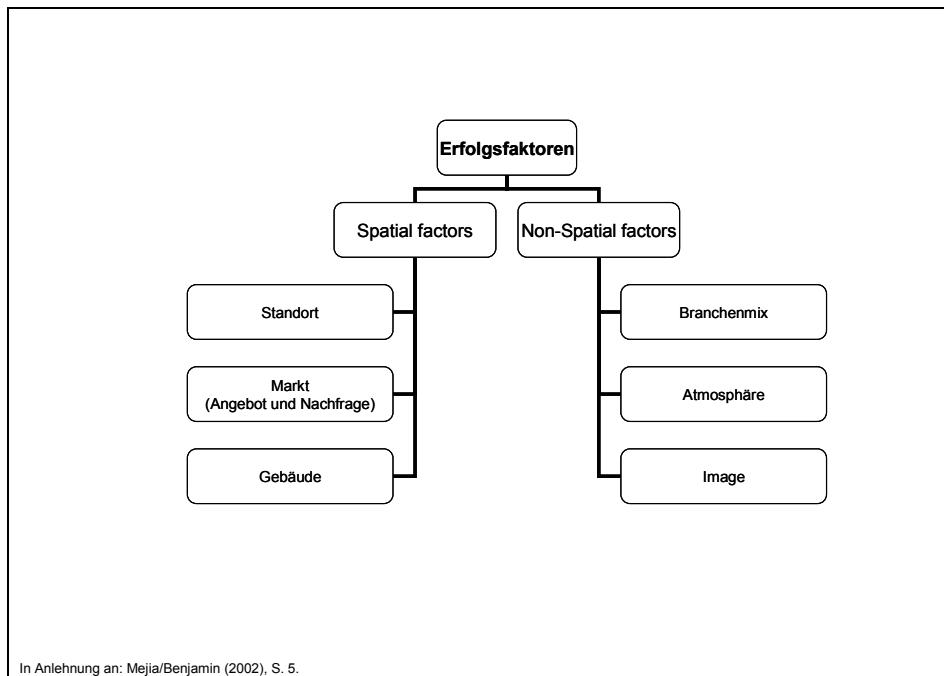


Abbildung 15: Erfolgsfaktoren von Shopping Centern²⁷³

Neben dem Standort per se zählen zu den Spatial Factors auch der Markt und das Gebäude.²⁷⁴ Der Standort, dem inhaltlich die Aspekte der Erreichbarkeit und Sichtbarkeit zugeordnet werden, wurde lange Zeit als einziger Erfolgsfaktor eines Shopping Centers angeführt, was durch das in der Literatur häufig genannte „Lage, Lage, Lage“ verdeutlicht wird. Unter Erreichbarkeit ist eine gute Verkehrsanbindung über den Individualverkehr und den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) zu verstehen. Bei innerstädtischen Shopping Centern spielen in diesem Zusammenhang auch der Passantenstrom und die Wegeführung zum Standort hin, die die Passantenfrequenz erzeugt, eine wichtige Rolle.²⁷⁵ Aufgrund der hohen Bedeutung des PKW für den Individualverkehr muss ein Shopping Center für seine Kunden ein ausreichendes Parkplatzangebot in guter Qualität und möglichst kostenfrei zur Verfügung stellen.²⁷⁶ Ebenfalls kann das Gebäude bzw. das Shopping Center als Immobilie durch die interne Gestaltung und Architektur des Centers als wichtiger Erfolgsfaktor gewertet werden. In der Literatur gibt es zu diesem Aspekt jedoch zwei gegenläufige Ansätze. Einerseits wird die These aufgestellt, dass Architektur Kundenpotenzial im Shopping Center

²⁷³ In Anlehnung an Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 5.

²⁷⁴ Vgl. Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 17f.

²⁷⁵ Vgl. Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 10; Ansorg, K.-U. (1998), S. 761; Kirkup, M. H./Rafiq, M. (1999), S. 29; Falk, B. (1998), S. 43; Interviews.

²⁷⁶ Vgl. Kirkup, M. H./Rafiq, M. (1999), S. 29; Falk, B. (1998), S. 43; Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 17.

erzeugen kann, Einkaufsatmosphäre schafft und aus Kundensicht die Aufenthaltsqualität erhöht.²⁷⁷ Andererseits besteht die Forderung, dass sich die architektonische Ausgestaltung der Funktionalität des Centers unterzuordnen hat und nur indirekt über den reibungslosen Betrieb auf den Erfolg des Centers einwirkt.²⁷⁸

Die Non-spatial Factors sind für den Erfolg eines Shopping Center unentbehrlich, da die Spatial Factors allein für viele Kunden bereits eine Selbstverständlichkeit geworden sind und in vielen Fällen für ein Center kein positives Differenzierungsmerkmal mehr darstellen.²⁷⁹ Die wichtigsten nicht-räumlichen Erfolgsdeterminanten eines Shopping Centers sind der Branchen- und Mietermix mit dem Service- und Dienstleistungsangebot, der wesentlich zu den von BASTIAN erarbeiteten Erfolgsfaktoren Erlebnis, Convenience und Versorgung beiträgt.²⁸⁰ Diese nicht räumlichen Faktoren sind in Kombination mit der Atmosphäre und dem Kundenimage des Centers, das durch das Center Management mitbestimmt wird,²⁸¹ bedeutsam für die Gesamtperformance des Shopping Centers.²⁸²

Die Relevanz der Non-spatial Factors ist besonders hoch, da sie in der derzeitigen kompetitiven Marktsituation als Differenzierungsmerkmal zunehmend wertvoll sind, zu einer Markenidentität des Shopping Centers führen und somit eine Quelle des intangiblen Shopping Center Wertes repräsentieren.²⁸³

Zusammenfassend betrachtet hängt der Erfolg eines Shopping Centers von der Balance und dem Zusammenspiel der genannten räumlichen und nicht-räumlichen Erfolgsdeterminanten bzw. -faktoren ab, die im Zeitablauf ihres Lebenszyklus durch interne und externe Einflüsse und Veränderungen²⁸⁴ einer permanenten Überprüfung und

²⁷⁷ „*The customer draw of a shopping center may also be affected by physical aspects of a center.*“; Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 17.

²⁷⁸ Vgl. Interviews; Falk, B. (1998), S. 43.

²⁷⁹ Vgl. Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 17f.

²⁸⁰ Vgl. Brune, W. (1996), S. 55f. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument ein Shopping Center besucht, wird durch das Verhalten aller Geschäfte im Center bestimmt, ebenso wie durch das Verhalten des Eigentümers oder Betreibers. Konsumenten kaufen eher in einem Center ein, dass die richtige Anzahl und den richtigen Mix von Läden hat – im Vergleich zur Zusammensetzung des Mietermix anderer, konkurrierender Center; vgl. DiPasquale, D./Wheaton, W. C. (1996), S. 138.

²⁸¹ Vgl. Walzel, B. (2005), S. 129.

²⁸² Vgl. Becker, S. (2003), S. 9; Mertes, J. E. (1949), S. 377; Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 13.

²⁸³ Vgl. Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 17.

²⁸⁴ Siehe hierzu ausführlich Punkt 4.3.2 zu den Auslösern einer Revitalisierung.

Vitalisierung bedürfen.²⁸⁵ Revitalisierung wiederum wird im Allgemeinen ausgelöst durch neue Erkenntnisse im zeitlichen Kontinuum. Daher sind auch diese allgemeinen Erfolgsfaktoren für Shopping Center bei der Revitalisierungsplanung und -ausführung immer implizit zu berücksichtigen.

	Erlebnis	Convenience	Versorgung
Projektentwickler	4,20	4,05	4,30
Architekturbüro	4,00	3,67	3,50
Handelsunternehmen	4,15	4,00	3,92
Immobilienmakler/ Beratungsunternehmen	3,83	4,17	4,00
Center Management/Betrieb	4,24	4,00	4,14
Stadt/Kommune	4,00	3,50	4,50
Investor	4,20	4,00	4,27
Sonstige	4,50	4,13	3,88
Table Total	4,16	4,01	4,09

Tabelle 4: Wichtigkeit der drei Erfolgsfaktoren Erlebnis, Convenience, Versorgung²⁸⁶

In der im Rahmen dieser Dissertation durchgeführten Befragung der Angebotsseite von Shopping Centern wurden die drei von BASTIAN ermittelten Erfolgsfaktoren aus Sicht der Teilnehmer auf ihre Bedeutung als Erfolgsfaktoren für ein Shopping Center hin überprüft.²⁸⁷ Die Wichtigkeit der Faktoren wurde auf einer Skala von 1 bis 5 (ganz unwichtig bis sehr wichtig) eingestuft. Das Ergebnis ist in Tabelle 4 abgebildet. So weisen alle drei Erfolgsfaktoren Mittelwerte über 4 auf, was für die insgesamt hoch eingeschätzte Bedeutung dieser Faktoren spricht. Im Gesamtergebnis am höchsten bewertet wurde der Erlebnisfaktor (4,16), gefolgt von Versorgung (4,09) und Convenience (4,01). Bei der Betrachtung des Antwortverhaltens nach Gruppen ist erkennbar, dass für Projektentwickler, Städte/Kommunen und Investoren die Versorgung der wichtigste Erfolgsfaktor eines Shopping Centers ist, während Architekturbüros, Handelsunter-

²⁸⁵ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 761; Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002), S. 13; Falk, B. (1998), S. 43.

²⁸⁶ Eigene Darstellung.

²⁸⁷ Dies geschah, da die Studie von Bastian die aktuellste Erhebung für den deutschen Markt in diesem Bereich darstellt und daher für die vorliegende Arbeit relevant ist.

nehmen, Center Manager/Betreiber und Sonstige die Erlebniskomponente mit dem höchsten Wert beurteilen.²⁸⁸

Bei der Konzeption des Fragebogens für die empirische Studie wurden die o.g. Forschungsergebnisse evaluiert und angepasst an die Revitalisierungsthematik in den Fragenkatalog integriert. Die im Rahmen dieser Dissertation durchgeführte Erfolgsfaktorenstudie soll auf der einen Seite sowohl die Ursachen für den negativen Erfolg bzw. die Krise als Auslöser der Revitalisierung untersuchen (Krisenforschung) als auch auf der anderen Seite die positiven Faktoren, die für eine erfolgreiche Revitalisierung von hoher Relevanz sind, bewerten und aggregieren. Diese Art der beidseitigen Erhebung kann daher als umfassend bezeichnet werden.²⁸⁹

2.4 Zwischenfazit des 2. Kapitels

Im 2. Kapitel wurden die definitorischen Grundlagen zu den für diese Dissertation wesentlichen Begrifflichkeiten Shopping Center, Revitalisierung und Erfolgsfaktor gelegt.

Der Begriff des Shopping Centers (Abschnitt 2.1) ist zugleich Erfahrungsobjekt dieser Arbeit und wurde aus den vielfältigen, in der Literatur vorhandenen Definitionen abgeleitet. Es erfolgte darüber hinaus eine Eingrenzung des Erfahrungsobjekts auf den Typus des regionalen Shopping Centers. Um in den folgenden Kapiteln die Erfolgsfaktoren inhaltlich herleiten und zuordnen zu können, war die Darstellung der Wertschöpfungskette als Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs eines Shopping Centers von Bedeutung. Des Weiteren ist das theoretische Fundament der Lebenszyklus-betrachtung eines Shopping Centers der Ausgangspunkt für die Ableitung der Art der Revitalisierung im 4. Kapitel und die Bestimmung des optimalen Revitalisierungszeitpunktes als ein Erfolgsfaktor der Shopping Center Revitalisierung in Kapitel 5.

²⁸⁸ Die methodischen Grundlagen und Erläuterungen zur befragten Stichprobe werden in Punkt 4.1.2 ausführlich dargestellt.

²⁸⁹ Vgl. Göttgens, O. (1996). „*Studien, die den Erfolg bzw. Misserfolg [...] der Unternehmen analysieren, lassen sich grob in zwei Richtungen einteilen. Zum einen in Studien, die speziell den negativen Erfolg eines Unternehmens untersuchen und deshalb zur Insolvenzursachen- oder Krisenforschung zugeordnet werden. Diese Forschungsrichtung hat zum Ziel, die Gründe für das Scheitern einer Unternehmung zu entdecken [...] So erklären zwar einige Mißerfolgsfaktoren [...] (z.B. mangelnde Liquidität) den negativen Unternehmenserfolg, allerdings können sie nicht bei einem umgekehrten Vorzeichen (viel Liquidität) den Erfolg garantieren. Zum anderen existieren Studien, die sowohl den negativen als auch den positiven Unternehmenserfolg und seine Ursachen erklären und die deshalb als eigentliche Studien der Erfolgsfaktorenforschung beschrieben werden können.*“, Göttgens, O. (1996), S. 30.

Die Revitalisierung als Erkenntnisobjekt der Dissertation wurde in Abschnitt 2.2 anhand eines multiperspektivischen Ansatzes definiert. Nur die Einbindung der dargestellten vier Perspektiven ermöglicht eine diesem Begriff gerecht werdende interdisziplinäre und prozessorientierte Darstellung aller relevanten Aspekte, die mit einer Revitalisierung verbunden sind. Durch die weiterhin vorgenommene Spezifizierung auf Shopping Center konnte das Erkenntnisobjekt in einem immobilienökonomischen Kontext als Nominaldefinition bestimmt werden.

Die vier Perspektiven, die hier erarbeitet wurden, bilden im weiteren Verlauf der Arbeit das strukturelle Fundament für die Herleitung der Auslöser, Erfolgsfaktoren und Risiken der Shopping Center Revitalisierung.

Abschnitt 2.3 definierte die begrifflichen Grundlagen für das Modell der strategischen Erfolgsfaktoren als wesentliche Forschungsmethodik dieser Dissertation. In diesem Zusammenhang wurde zunächst der Erfolgsbegriff als wirtschaftliche Erholung eines Shopping Centers nach abgeschlossener Revitalisierung festgelegt – operationalisiert durch die für Einzelhandelsimmobilien wesentliche Messgröße des Umsatzes. Anschließend erfolgte die Definition des Erfolgsfaktorenbegriffs, die Bestimmung der zu ermittelnden Erfolgsfaktorenarten (harte und weiche, sowie branchenspezifische Erfolgsfaktoren) sowie eine Darstellung der bisherigen Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel und der Immobilienökonomie, um den eigenen Forschungsschwerpunkt determinieren zu können.

3 Der Markt für Shopping Center in Deutschland

Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über den Markt für Shopping Center in Deutschland. Ausgehend von der Historie der Shopping Center (Abschnitt 3.1) werden die aktuelle Marktentwicklung und Trends dargestellt (Abschnitt 3.2), um daraus – als Basis der Relevanz und Aktualität des Dissertationsthemas – die Notwendigkeit und Bedeutung der Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt ableiten zu können (Abschnitt 3.3).

3.1 Historische Betrachtung der Shopping Center-Entwicklung in Deutschland

Um das aktuelle Erscheinungsbild der Shopping Center vor dem Hintergrund ihrer Umgebung einordnen zu können, ist eine Analyse der Strukturveränderungen des deutschen Shopping Center- und Einzelhandelsmarktes in Vergangenheit und Gegenwart sowie eine Reflexion auf die Zukunft erforderlich.²⁹⁰

Seit den Anfängen in den 1960er Jahren haben sich Shopping Center in Deutschland bis heute in fünf Phasen entwickelt.²⁹¹ Vereinfacht dargestellt hat sich die Betriebsform Shopping Center im Laufe ihres Evolutionsprozesses an die jeweiligen zeitlichen und kontextbezogenen Rahmenbedingungen angepasst bzw. weiterentwickelt, und bis heute konnten sich entsprechend fünf typische Center-Generationen in Deutschland etablieren.²⁹²

Diese historische Entwicklung wird in den folgenden Punkten dargestellt.

3.1.1 Generation 1: Die Anfänge der Shopping Center in Deutschland

„Die Gesamtheit der angeführten Wünsche der Verbraucher, die zu einer Änderung der Einkaufsgewohnheiten führte, hatte eine verstärkte Agglomeration von Einzelhandels-

²⁹⁰ Vgl. Bär, S. (2000), S. 7.

²⁹¹ Vgl. Fuhrmann, P. (2000), S. 50f.

²⁹² Vgl. Besemer, S. (2004), S. 73.

*unternehmen zur Folge und förderte damit die Entstehung von Shopping Centers [!], welche laut Definition geplante Konzentrationen darstellen.*²⁹³

Die durch diese veränderten Konsumgewohnheiten der Verbraucher hervorgerufenen Anfänge der Shopping Center in Deutschland sind als 1. Generation in den Zeitrahmen von 1960 bis 1970 einzuordnen. In den frühen Entwicklungsstadien wuchsen Shopping Center in Deutschland so schnell wie in den USA und orientierten sich stark an den US-amerikanischen Vorbildern.²⁹⁴ Die ersten Center wurden auf großen außerstädtischen, nicht integrierten Grundstücken (sog. Grüne-Wiese-Standorte) angesiedelt und wurden vorwiegend als große ebenerdige bzw. einstöckige, offene Gebäudekonzepte mit großflächigen, unüberdachten Parkplätzen rund um das Center realisiert. Für die Konsumenten war dies eine außerordentliche Neuerung, da erstmals eine enorme Sortimentsvielfalt an einem überschaubaren Ort verfügbar war. Aus heutiger Sicht war ein typisches Shopping Center dieser Zeit oft eine reine monofunktionale Verkaufsmaschine für den Massenkonsum mit einfacher, anspruchsloser Architektur, die rückblickend vorwiegend an Funktionalitätsgesichtspunkten orientiert war.²⁹⁵ Charakteristisch waren dunkle Ladenstraßen mit künstlicher Beleuchtung. Eine positive Aufenthaltsqualität war nicht gegeben; vielmehr würde ein Shopping Center der 1. Generation heute als ein hoch spezialisierter, kontrollierter, steriler und reizärmer Raum bewertet werden. Die Ankermieter dieser Center waren überwiegend Warenhäuser.²⁹⁶

Bezüglich des Standortes war es in dieser Phase wichtig, die Center an die Hauptverkehrsachsen und Autobahnen der Regionalräume anzuschließen.²⁹⁷

Charakteristische Beispiele für Shopping Center der 1. Generation sind die 1964 eröffneten Center Ruhrpark Bochum (im Osten Bochums an der B1 gelegen)²⁹⁸ und das Main-Taunus-Zentrum (an der Autobahn Frankfurt–Wiesbaden), die direkte Übertragungen des US-amerikanischen Konzepts darstellen. Des Weiteren eröffneten 1965 das Europa Center in Berlin-Charlottenburg und 1969 das Franken-Zentrum in Nürnberg-Langwasser.

²⁹³ Bär, S. (2000), S. 17.

²⁹⁴ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 11.

²⁹⁵ Damals allerdings stellte das Shopping Center eine viel beachtete und bestaunte Neuerscheinung dar; vgl. Fuhrmann, P. (2000), S. 50f.; Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 12.

²⁹⁶ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 77; Hahn, B. (2002), S. 151f.; Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 11.

²⁹⁷ Vgl. Hieronimus, R. (1988), S. 21. Dies entspricht der hohen Bedeutung des Automobils als einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg; vgl. Brune, W. (1996), S. 65.

²⁹⁸ Inzwischen wurde der Ruhrpark mehrfach revitalisiert und erweitert und zählt zu den größten Shopping Centern Deutschlands; vgl. EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. A.06; Interviews.

3.1.2 Generation 2: Durchbruch der Shopping Center

In der 2. Generation von 1970 bis 1980 entstanden einige Shopping Center in innerstädtischen Lagen, aber die meisten wurden in den Satelliten- bzw. Trabantenstädten angesiedelt, die in ganz Deutschland während der 1960er und 1970er Jahre gebaut wurden.²⁹⁹ Die Center boten in diesen neuen Wohngebieten oft die einzige Einkaufs- und Versorgungsmöglichkeit und übernahmen die Funktion von Stadtteilzentren mit einem erhöhten Dienstleistungsangebot.³⁰⁰

Von 1970 bis 1987 war zudem in Deutschland ein starker Anstieg des PKW-Bestands und demzufolge eine fortwährende Zunahme des Verkehrsaufkommens zu verzeichnen, worauf die Innenstädte infrastrukturell mit ihrem Straßenausbau und den vorhandenen Parkmöglichkeiten nicht vorbereitet waren. Dies bedingte wiederum bessere Aussichten für Shopping Center auf der Grünen Wiese, und mehrstündige Shopping-Trips begannen sich zu etablieren.³⁰¹

Zu den charakteristischen Merkmalen dieser Generation zählen kleinere Centergrößen³⁰² mit geschlossenen Gebäudestrukturen.³⁰³ Die abnehmende Betriebsgröße ist mit der Realisierung innerstädtischer Standorte zu begründen, da dort die Verfügbarkeit und die Größe der Grundstücke geringer war.

Die Center erstreckten sich über zwei oder mehr Verkaufsebenen; typisch war eine anspruchsvollere Architektur als die der 1. Generation mit dunklen Geschäftsstraßen und hell erleuchteten Schaufenstern als Dramatisierungsfunktion, sehr kleinen Ladeneinheiten und dem Ansatz multifunktionaler Nutzungskonzepte mit Büros, Praxen, Hotels und Wohnungen. Auch die Einführung von Klimaregulierung durch Klimaanlagen

²⁹⁹ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 12; Fuhrmann, P. (2000), S. 52; Hahn, B. (2002), S. 152. Zum Vergleich war diese Suburbanisierung in den USA spätestens nach dem Zweiten Weltkrieg beobachtbar.

³⁰⁰ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 152.

³⁰¹ Vgl. Bär, S. (2000), S. 10.

³⁰² Die Center der 2. Generation hatten eine durchschnittliche Mietfläche von nur noch 30.000qm; vgl. Hahn, B. (2002), S. 152.

³⁰³ Typische Merkmale eines geschlossenen Shopping Centers sind u.a., wenn das angegliederte Parkhaus als Haupteingang angelegt ist und wenn seine Wahrnehmbarkeit von innen heraus mit architektonischen Tricks minimiert wird. Ein geschlossenes Center ist wenig in den urbanen Raum integriert und beliebig in verschiedenen Städten multiplizierbar; vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 17.

prägte diese Generation. Parkplätze befanden sich in mehrstöckigen Garagen. Supermärkte und SB-Warenhäuser wurden neben den traditionellen Warenhäusern zusätzliche Ankermieter.³⁰⁴ In vielen Fällen fehlten aber auch großflächige Magnetbetriebe.³⁰⁵

Das Rhein-Ruhr-Zentrum in Mülheim und das Alstertal Einkaufszentrum in Hamburg sind gute Beispiele für diesen Typ Center.³⁰⁶ Aber auch innerstädtische Shopping Center wie die City Galerie Aschaffenburg und das City Center in Köln-Chorweiler sind charakteristisch für die 2. Generation.³⁰⁷

3.1.3 Generation 3: Innerstädtische Entwicklungen

Von 1980 bis 1990 entstand die 3. Shopping Center Generation in Deutschland, die durch neue restriktivere baurechtliche Bestimmungen beeinflusst wurde.³⁰⁸ Attraktive Standorte außerhalb der Städte wurden knapp bzw. waren baurechtlich schwieriger verfügbar, und Einkaufszentren erfuhren in dieser Zeit eine stärkere Neuorientierung hin zur Innenstadt.

Die Shopping Center dieser Periode zeichnen sich im Vergleich zu ihren Vorgängern durch attraktive, aufwändige und anspruchsvolle Architektur aus. Charakteristisch war ein verstärktes Eingehen auf die aus der Postmoderne und aus der Krise der Moderne heraus entstehenden Architekturtrends. Enorme Glasdächer oder Lichthöfe versorgten die Center mit natürlichem Tageslicht und boten den Kunden eine bessere Übersichtlichkeit.

Die Mitte der Center bildete oft ein Atrium, und großzügige Pflanzenarrangements und Landschaftsarchitektur wurden zum ersten Mal integriert.³⁰⁹ In vielen Fällen wurden

³⁰⁴ Vgl. Fuhrmann, P. (2000), S. 52; Falk, B. (1998), S. 20f.; Besemer, S. (2004), S. 78; Walzel, B./Trabzadah, M. (2005)

³⁰⁵ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 152.

³⁰⁶ Beide Center wurden in den 1990er Jahren revitalisiert – und haben dafür den ICSC European Shopping Center Award gewonnen. Auch heute operieren sie weiterhin erfolgreich am Markt; vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 12.

³⁰⁷ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 152.

³⁰⁸ Vgl. Falk, B. (1998), S. 20f.

³⁰⁹ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 78; Fuhrmann, P. (2000), S. 50f.; Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 12.

auch die Grundzüge der traditionellen Passagen³¹⁰ wiederbelebt, indem durch Straßenzüge bestehende Wegeverbindungen im Center aufgegriffen werden.³¹¹

Shopping Center wie die Kö'Galerie in Düsseldorf (Eröffnung 1986)³¹² und einige der Arkaden/Passagen in Hamburgs Innenstadt (z.B. Hanse-Viertel) versuchten zum ersten Mal, Einkaufen und Freizeit durch eine anregende Atmosphäre und eine ansprechende Objektpräsentation mit hochwertigen Materialien zu verbinden.³¹³

3.1.4 Generation 4: Neue Ideen und Revitalisierung

In den letzten zehn bis 15 Jahren (1990-1999) hat sich die Zahl der Shopping Center in Deutschland verdreifacht. Gründe dafür waren zum einen die deutsche Wiedervereinigung und der daraus resultierende Bauboom in den neuen Bundesländern.³¹⁴ Hierbei handelte es sich Anfang der 1990er Jahre überwiegend um Grüne-Wiese-Entwicklungen; erst später entstanden auch Shopping Center in den Innenstädten. Folglich ist hier eine retardierte Parallelentwicklung zu der Bundesrepublik der 1960er Jahre zu erkennen.

In den alten Bundesländern hingegen wurden seit Mitte der 1990er Jahre nur noch 16% aller Shopping Center auf der Grünen Wiese eröffnet, hier entstanden vornehmlich neue integrierte innerstädtische Standorte.³¹⁵ „*Dies liegt zum einen daran, dass die Grüne Wiese sowohl wegen ihrer Auto-Orientierung und des immensen Flächenverbrauchs als auch als Standort für zentrenrelevante Sortimente generell in die Kritik geraten ist. Zum anderen sind durch die Umstrukturierungen bei Post, Bahn, Militär und Gewerbe auch in den meisten Innenstädten wieder ausreichend große Flächen vorhanden.*“³¹⁶ Zudem wurden in den 1990er Jahren viele Center der 1. Generation revitalisiert; davon einige überdacht, andere architektonisch verändert und viele erhielten einen neuen Mietermix.

³¹⁰ Vgl. Benjamin, W. (1991); Brune, W. (1996), S. 9.

³¹¹ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 12.

³¹² Vgl. Werbegemeinschaft Kö'Galerie e.V. (2005).

³¹³ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 78; Fuhrmann, P. (2000), S. 50f.; Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 12.

³¹⁴ Vgl. Giese, E. (2003), S. 3; In dieser Zeit wurden 83 neue Shopping Center in den neuen Bundesländern errichtet; vgl. Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 6.

³¹⁵ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 152f.

³¹⁶ Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 6.

Des Weiteren entdeckten Projektentwickler neue Standorte für Shopping Center in kleineren Groß- und Mittelstädten. Diese Shopping Center sind von hochwertiger Architektur und einer anspruchsvollen Innengestaltung geprägt. Eine neue Shopping-Atmosphäre wurde geschaffen – insbesondere im Bereich Gastronomie und Catering, mit Markthallen, Frischedrägen und Gourmet-Bistros. Zunehmend haben mittelgroße Modefilialisten und große Fachmärkte als Ankermieter an Bedeutung gewonnen.³¹⁷ Auch Freizeitnutzungen wie Großkinos wurden in einigen Centern als Ankermieter eingesetzt, meist jedoch nur mit kurzfristigem Erfolg, da die Erfolgsbilanz der Multiplexe insgesamt rückläufig ist. Des Weiteren nimmt die gezielte Einbindung der neuen Center in die städtebauliche Umgebung zu.³¹⁸ „Längst haben Shopping Center das Stadium bloßer Verkaufsmaschinen überwunden und orientieren sich am Einkaufsverhalten der Kunden.“³¹⁹ Wichtig sind ein möglichst natürliches Raumerlebnis, multisensuale Reize und ein rauminszenatorisch geprägtes und ästhetisches Leitbild, auch im Sinne umweltpsychologischer Erkenntnisse.³²⁰

3.1.5 Generation 5: Das neue Jahrtausend

Seit dem Jahr 2000 befindet sich die Shopping Center Entwicklung in Deutschland in ihrer 5. Generation.³²¹ „Während die ersten vier Shopping-Center-Generationen unbestritten als Realphänomen in der Praxis existieren und anhand von zahlreichen Beispielen belegt werden können, ist die jüngste Generation noch durch einen stärker spekulativen Charakter gekennzeichnet, da die jeweiligen Merkmalsausprägungen dieser Center-Generation in der Praxis bislang noch in einem geringeren Ausmaß anzutreffen sind.“³²²

Moderne Shopping Center sind als attraktive Einkaufsumgebungen gestaltet, die sich – häufig in Verbindung mit Unterhaltungselementen – durch Themengastronomie, Food Courts, Multiplexe und innovative Serviceangebote wie bspw. erlebnisorientierte Kinderbetreuung im Wettbewerb profilieren.

³¹⁷ Vgl. Fuhrmann, P. (2000), S. 50f.

³¹⁸ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 13.

³¹⁹ Bär, S. (2000), S. 1.

³²⁰ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 79.

³²¹ Andere Autoren gehen vom Beginn der 5. Generation seit dem Jahr 2001 aus; in dieser Arbeit wird bewusst der Jahrtausendwechsel als Beginn der aktuellen Shopping Center Entwicklungsstufe verstanden.

³²² Besemer, S. (2004), S. 75.

Shopping Center der 5. Generation zeichnen sich auch durch eine bewusste Miteinbeziehung des äußeren, speziell auch des unmittelbaren, städtebaulichen Umfelds in das architektonische Gesamtkonzept aus. So können Synergiepotenziale durch die Nutzung und Ergänzung bestehender, langfristig tragfähiger Stadtentwicklungsmuster gehoben werden. Erkennbar ist auch ein noch stärkeres Bemühen, ökologische Gesichtspunkte bei der Errichtung im Sinne der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Dies wird vielerorts aber auch durch die Öffentlichkeit gefordert.³²³

Standort	1964-1995 (%)	1996-1997 (%)	1998-2001 (%)	2002-2005 (%)	2005 (%)
Innenstadt	34,6	26,3	58	58	61
Stadtteil	40,3	57,9	30	38	36
Grüne Wiese	25,1	15,8	12	5	5
Gesamt	100	100	100	100	100

Tabelle 5: Shopping Center nach Standort und Eröffnungsjahren³²⁴

Tabelle 5 zeigt, dass neu eröffnete Shopping Center im Jahr 2005 bereits zu 61% in Innenstädten eröffnet wurden. Die Bedeutung von sog. „Stand alone“ Grüne Wiese Standorten nimmt stetig ab. Vor diesem Hintergrund sind neue Projekte überwiegend nach außen geöffnete, kleinere innerstädtische Shopping Center, die sich gut in die stadträumlichen Strukturen eingliedern. Die Größe dieser offenen Shopping Center ist somit oft maßstäblich zum Flächenbestand des örtlichen Umfelds.³²⁵ Aus Tabelle 6 wird ersichtlich, dass seit dem Jahr 2000 vorwiegend kleinere Shopping Center gebaut werden, was wiederum auf integrierte Innenstadtstandorte schließen lässt.³²⁶

Mietfläche in qm	1964-1995 (%)	1996-1997 (%)	1998-1999 (%)	2000 (%)	2001 (%)	Insgesamt (%)
10.000-19.999	40,3	39,5	60	47,6	55,6	43,4
20.000-29.999	28,4	23,7	20	47,6	38,9	28,9
30.000-39.999	16,1	23,7	20	4,8	5,5	16,1
40.000 und mehr	15,2	13,1				11,6
Gesamt	100	100	100	100	100	100

Tabelle 6: Shopping Center nach Mietflächen-Größenklassen und Eröffnungsjahren³²⁷

³²³ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 79.

³²⁴ Quelle: EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. A.02, aktualisiert nach Karl, T. (2006), S. 15.

³²⁵ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 17.

³²⁶ Die durchschnittliche Fläche neuer Shopping Center wird sich voraussichtlich von aktuell 31.000qm auf ca. 26.000qm im Jahr 2008 verringern; vgl. Eurohypo AG (2005), S. 5f.

³²⁷ Quelle: EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. A.02.

Große Shopping Center entstehen nur noch zu einem sehr geringen Anteil; dies hängt sicherlich auch vorwiegend damit zusammen, dass sie in dieser Größe, insbesondere auf der Grünen Wiese, nicht mehr genehmigt werden.

Aufgrund des stetigen Verkaufsflächenwachstums und der Nachfrage der Einzelhändler nach immer größeren Mieteinheiten (siehe Tabelle 7) sind im Zeitraum dieser 5. Generation allgemein auch erste Konzentrationsprozesse in der Handelsimmobilienlandschaft zu beobachten.³²⁸

Anbieter	Benötigte Fläche 1990	Benötigte Fläche 2002
Schuhe	150-400 qm	400-600 qm
Sport (großflächig)	450-600 qm	1.000-3.000 qm
Apotheke	150-200 qm	350-600 qm
Parfümerie	150-200 qm	350-600 qm
Bücher	250-350 qm	600-1.200 qm
Unterhaltungselektronik	150-1.500 qm	1.500-5.000 qm
Lebensmittel-Discounter	400-600 qm	750-1.200 qm
Esprit	150-200 qm	250-600 qm
H&M	1.000-1.200 qm	1.500-2.500 qm
Peek&Cloppenburg	2.500-3.500 qm	3.500-6.000 qm
aber:		
SB-Warenhaus	6.000-15.000 qm	3.500-8.000 qm

Tabelle 7: Flächenanforderungen der Einzelhändler 1990 und 2002³²⁹

Zu den dominierenden Shopping Center Typen der 5. Generation lässt sich keine eindeutige Aussage machen:

„Aufgrund der Ausweitung des Angebots lassen sich viele Shopping Center nicht mehr einem bestimmten Typ zuordnen. Die Grenzen verwischen immer mehr. [...] Die von GIST entwickelte Hypothese des dialektischen Prozesses, derzufolge jeder bereits länger am Markt tätige Einzelhändler auf neue Konkurrenten reagiert, indem er bestimmte Merkmale des Herausforderers aufgreift, wird durch die Entwicklung der Shopping Center in den vergangenen 50 Jahren bestätigt. [...] Anhand vieler Beispiele kann nachvollzogen werden, dass die Shopping Center stets Merkmale des Herausforderers aufgegriffen haben, um den eigenen Umsatz zu vergrößern.“³³⁰

³²⁸ Vgl. Bär, S. (2000), S. 17.

³²⁹ Quelle: Otto, A. (2003), S. 14.

³³⁰ Hahn, B. (2002), S. 147.

Neue Standorte entstehen in den Innenstädten von Klein- und Mittelstädten, da die Großstädte mit Shopping Centern in der Regel gesättigt sind.³³¹ Neu bzw. wiederentdeckt werden Bahnhöfe und Flughäfen als Shopping Center Standorte. Fachmarktzentren erfreuen sich großer Beliebtheit bei institutionellen Immobilieninvestoren,³³² und erste Factory Outlet Center entstehen in Deutschland.³³³ Auch Revitalisierung bleibt ein wichtiges Thema im neuen Jahrtausend. Insbesondere erfolgreiche Center der ersten und zweiten Generation sind in den vergangenen Jahren mehrfach erweitert worden.³³⁴

3.2 Entwicklung und aktuelle Marktsituation der deutschen Shopping Center

Die in Generation 5 genannten neuen Angebotsformen der Shopping Center manifestieren sich in den aktuellsten Marktdaten des deutschen Handelsimmobilienmarktes und dessen Teilsegment der Shopping Center.

Nach einem Jahrzehnt, in dem sich bundesweit die Verkaufsfläche in Einkaufszentren nahezu verdoppelt hat, wird in der Immobilienbranche und in den Städten über den Sinn der Errichtung weiterer neuer Shopping Center, vor allem in den Innenstädten, diskutiert.³³⁵ Insbesondere in Bezug auf Standorte in Klein- und Mittelstädten erscheint es zunehmend kontrovers, ob neue innerstädtische Shopping Center als Impulsgeber für die Städte gelten können, oder ob von ihnen eher negative Auswirkungen auf die vorhandenen innerstädtischen Einzelhandelsstrukturen und den Verkehr ausgehen.³³⁶

Für kleinere Städte und Kommunen kann eine Shopping Center Ansiedlung einerseits zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Nachbargemeinden werden: „[...] im Zuge einer zunehmenden Europäisierung [erfolgt] auch eine Modifizierung des Standortgefüges auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene. Dementspre-

³³¹ Vgl. Reichel, R. (2004b), S. 34; Otto, A. (2001a), S. 7; Otto, A. (2001b), S. 28.

³³² Vgl. DEGI Research (2005), S. 2.

³³³ Vgl. Vogel, L. (2003) zur Projektentwicklung von Factory Outlet Centern in Deutschland. Vgl. zur aktuellen Marktentwicklung in Deutschland und Europa Falk, B. (2005), S. 8.

³³⁴ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 13. Ein Beispiel ist das Alstertal Einkaufszentrum (AEZ) der ECE in Hamburg-Poppenbüttel. Es wurde 1970 eröffnet, 1991 erweitert und 2001 modernisiert. Derzeit laufen die Bauarbeiten für eine Erweiterung zu einem urbanen Stadtteilzentrum; vgl. Göppert, K. (2004), S. 21.

³³⁵ Vgl. Wiktorin, A. (2004a), S. 42; Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 7; Otto, A. (2003), S. 17.

³³⁶ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 159; Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 7.

chend existiert heute vielerorts ein zunehmender Wettbewerb regionaler Strukturen, d.h. viele Städte und Kommunen streben durch die Genehmigung großflächiger Shopping-Center-Projekte eine Neupositionierung und Steigerung ihrer Attraktivität an.³³⁷ Dies führt andererseits allerdings in vielen Fällen auch zu einer Belastung der Innenstädte als traditionelle Einzelhandelsstandorte.

Trotz der Kaufzurückhaltung der Konsumenten und des Überangebots an Einzelhandelsflächen in Verbindung mit sinkenden Flächenproduktivitäten³³⁸ ist die Entwicklung der Shopping Center in Deutschland nach wie vor als expansiv zu bezeichnen (siehe Abbildung 16).³³⁹ Weiterhin wird auch ein hoher Flächenzuwachs an Einzelhandelsflächen in Deutschland erwartet (siehe Abbildung 17).³⁴⁰

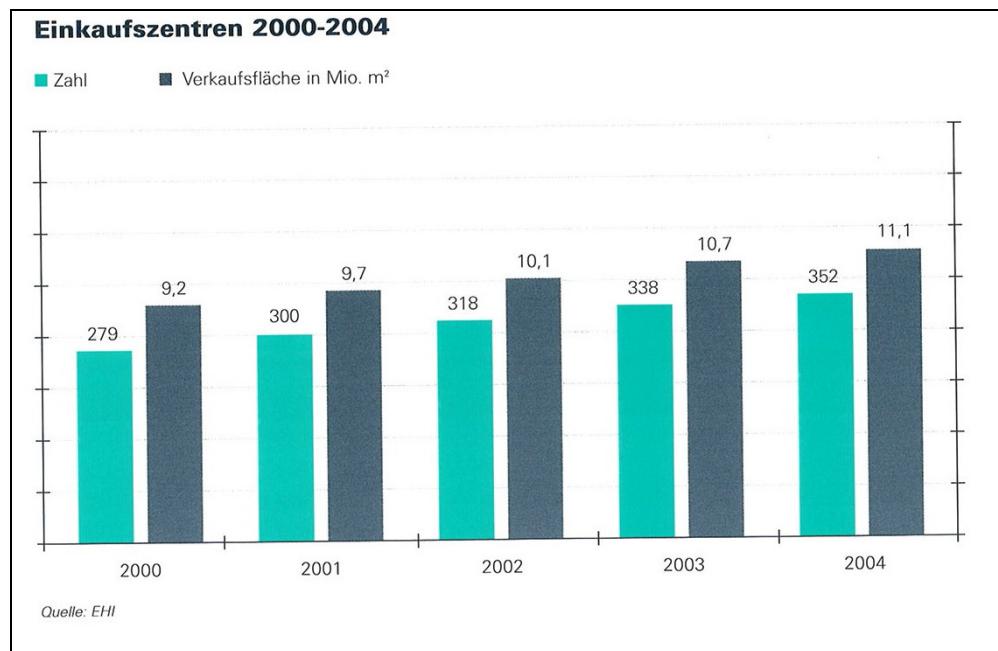


Abbildung 16: Anzahl und Fläche der Shopping Center in Deutschland 2000-2004³⁴¹

³³⁷ Besemer, S. (2004), S. 55, nach Held (1999), S. 37ff.; Zwerweck (1999), S. 7.

³³⁸ Vgl. DEGI Research (2005), S. 1. Dies ist insbesondere in den Neuen Bundesländern zu verzeichnen, da dort die Shopping Center Fläche pro Einwohner im Vergleich zur geringen Kaufkraft überproportional hoch ist; vgl. EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. D.07.2.

³³⁹ Falk, B. (2003), S. 8.

³⁴⁰ Vgl. Walzel, B./Trabzadah, M. (2005), S. 13.

³⁴¹ Quelle: HDE (2005), S. 15.

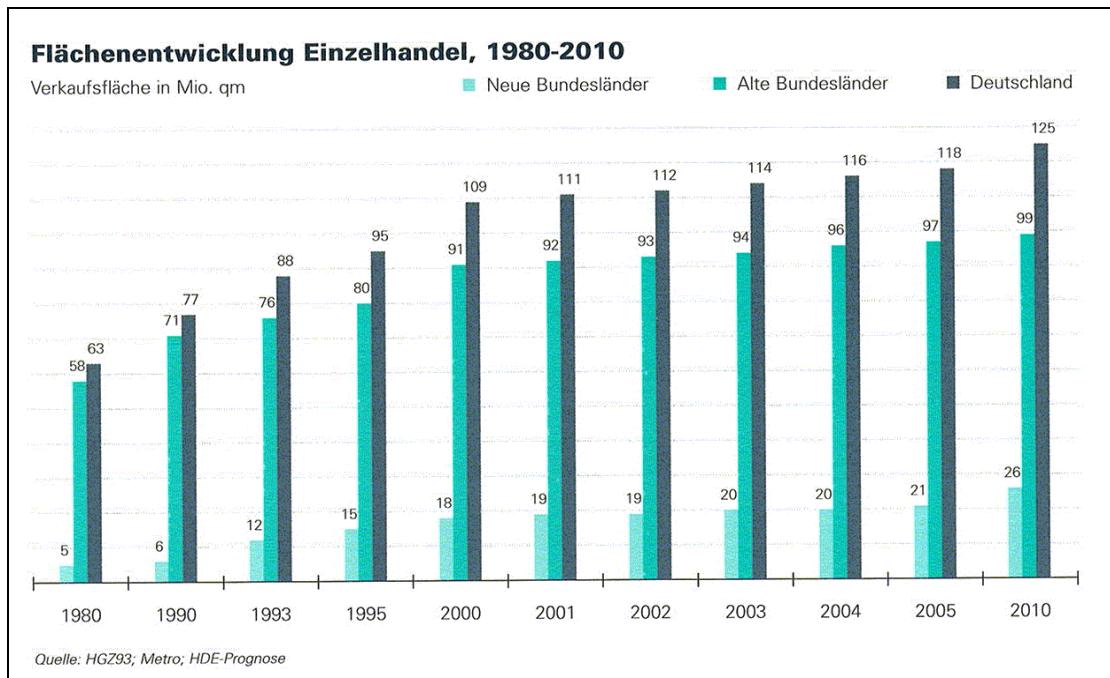


Abbildung 17: Flächenentwicklung Einzelhandel in Deutschland 1980-2010³⁴²

Dies liegt auch darin begründet, dass institutionelle Immobilieninvestoren das Problem der stetig sinkenden Attraktivität der Büromärkte erkannt haben und verstärkt qualifizierte Einzelhandelsimmobilien in Deutschland nachfragen. Dieses Segment präsentiert sich, ungeachtet der allgemeinen Konjunktur- und Konsumkrise, überdurchschnittlich wertstabil und ertragreich.³⁴³

Derzeit ist davon auszugehen, dass sich im Investmentmarkt für deutsche Handelsimmobilien weniger, aber spezialisiertere und bessere Standorte mit einem höheren Renditepotenzial, insbesondere Shopping Center, als bevorzugte Investitionsobjekte darstellen werden. Diese erfahren ihre Stabilität durch zuverlässige und strategisch erfahrene Ankermieter in Form von Einzelhandelsketten mit hoher Bonität und der Bereitschaft, lange Mietvertragslaufzeiten von zehn bis 20 Jahren zu akzeptieren.³⁴⁴ Zunehmend kommen diese bonitätsstarken Mieter mit neuen Einzelhandelskonzepten auch aus einem internationalen Umfeld.³⁴⁵ So werden diese Einzelhandelsinvestitionen

³⁴² Quelle: HDE (2005), S. 17.

³⁴³ Vgl. Karl, T. (2006), S. 15; Manginas, N. (2004), S. 27-35; Roos, P. (2003a), S. 16; ULI/PriceWaterhouseCoopers (2003), S. 39. Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre konnten Einzelhandelsimmobilien eine Rendite (Total Return) von 4,2% p.a. erzielen, und die Aussichten bis 2009 sind mit vier bis fünf Prozent überdurchschnittlich im Vergleich insbesondere zu Büroimmobilien; vgl. DEGI Research (2005), S. 4.

³⁴⁴ Vgl. Roos, P. (2003a), S. 16.

³⁴⁵ Vgl. DEGI Research (2005), S. 3; Harrihausen, C. (2005), S. V17.

in Qualität und Nachhaltigkeit für institutionelle Investoren kalkulierbar und können sich auch bei Shopping Centern in Mittel- und Kleinstädten auszahlen. Infolgedessen zeichnet sich ab, dass sich der Einzelhandelsanteil in den Portfolios der Investoren kurz- bis mittelfristig weiter erhöhen wird.³⁴⁶

Die Einzelhandelsmieten in Deutschland sind überwiegend stabil, haben jedoch aktuell wenig Steigerungspotenzial, da durchschnittlich immer noch kaum Umsatzzuwächse im Einzelhandel zu verzeichnen sind.³⁴⁷ Nichtsdestotrotz weisen Betriebe in Shopping Centern eine deutlich bessere Umsatzentwicklung auf als der gesamte Einzelhandel.³⁴⁸ Abbildung 18 zeigt, dass die Umsätze bei 56% der in Shopping Centern ansässigen Betriebe von 2003 auf 2004 gestiegen sind, während dies bspw. in Innenstadtlagen nur bei 39% der Betriebe der Fall war. Damit sind Lagen in Shopping Centern eindeutig als die derzeit erfolgreichsten Einzelhandelsstandorte zu bezeichnen, und letztere werden folglich zu bevorzugten Investitionsobjekten.

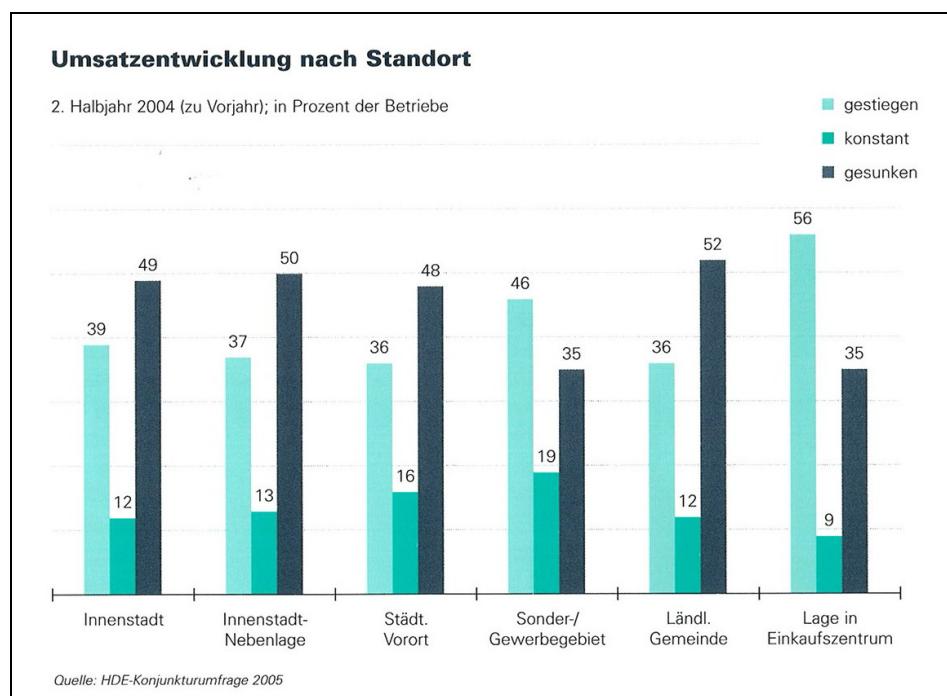


Abbildung 18: Umsatzentwicklung nach Standort im 2. Halbjahr 2004 in Prozent der Betriebe³⁴⁹

³⁴⁶ Vgl. Roos, P. (2003a), S. 16. Nach einer aktuellen Studie werden Einzelhandelsimmobilien, insbesondere Shopping Center, von Immobilieninvestoren als das beste Investmentsegment betrachtet; vgl. Karl, T. (2006), S. 15.

³⁴⁷ Vgl. z.B. Atisreal (2005).

³⁴⁸ Vgl. Stumpf, J. (2004), S. 45.

³⁴⁹ Quelle: HDE (2005), S. 25.

Abgesehen von Neuprojekten in Mittel- und Kleinstädten ist der deutsche Shopping Center Markt überwiegend gesättigt.³⁵⁰ Dies wird u.a. dokumentiert durch die Expansionsbestrebungen deutscher Shopping Center Entwickler nach Zentral- und Osteuropa, wo die Flächenversorgung hingegen noch gering, fragmentiert und ineffizient ist.³⁵¹ Eine Konsolidierung der Shopping Center Entwickler im deutschen Markt kann antizipiert werden, da sich der Wettbewerb um gute Standorte verhärtet und die Kostenstruktur der Betreiber effizienter werden muss.³⁵²

In Zukunft ist eine stärkere Bedeutung und Durchmischung neuer, innovativer Shopping Center Typen, speziell in Verbindung mit Revitalisierungen, zu erwarten, da sich die Handelsimmobilienbranche verstärkt dem Wettbewerbsdruck im Einzelhandel stellen und sich kontinuierlich dem Markt, auch aus Konsumentenperspektive, anpassen muss.³⁵³

3.3 Notwendigkeit und Bedeutung von Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt

„Die Notwendigkeit zu handeln wird oft, insbesondere im Bereich von Einkaufszentren, durch den Wandel im Handel, veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Konsumentenverhalten und -bedarf fremdbestimmt.“³⁵⁴

Die Bedeutung und Notwendigkeit der Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt ergeben sich, wie im Eingangszitat angedeutet wird, im Wesentlichen aus dem Marktstadium des Shopping Center Marktes, welches als stagnierend zu bezeichnen ist. Da die Problemfelder der Marktschrumpfung und -stagnation generell nur auf abgegrenzten Produktmärkten gelten, sind sie deshalb entsprechend ihrer zugrundeliegenden spezifischen Ursachen zu differenzieren.³⁵⁵ Diese Spezifizierung wird in den folgenden Abschnitten für den deutschen Shopping Center Markt durchgeführt.

³⁵⁰ Dennoch sollen bis 2008, wie vom EHi errechnet, weitere 58 neue Shopping Center mit 1,7 Mio. qm errichtet werden; vgl. Karl, T. (2006), S.15; DEGI Research (2005), S. 2.

³⁵¹ Vgl. Reichel, R. (2004b), S. 34; Otto, A. (2003), S. 37-40.

³⁵² Vgl. Otto, A. (2006), o. S.

³⁵³ Vgl. Funke, A. (2005), S. 42f.; Institut für Gewerbezentren (2005), o. S.

³⁵⁴ Raesch, D. (1998), S. 199.

³⁵⁵ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 10.

3.3.1 Notwendigkeit aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive

„The long-term market forces outlined here reflect a new retail environment that requires a more dynamic approach to maintaining the competitive position of shopping centers in the early 21st century.“³⁵⁶

Bei der Betrachtung dieser langfristigen Marktfaktoren des deutschen Handelsimmobilienmarktes aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive signalisieren wichtige Indikatoren, dass es sich wie schon erwähnt um einen stagnierenden und schrumpfenden Markt handelt. Dies wird auch durch die empirischen Ergebnisse der Umfrage bestätigt und bedingt die Notwendigkeit einer Konsolidierung des Marktes, die mit dem Thema Revitalisierung eng verknüpft ist. Die Revitalisierung ist eine unternehmerische Verhaltensmöglichkeit in einem gesättigten Immobilienmarkt. Die aktuellen Marktkräfte haben somit einen langfristigen Markt für Regeneration, Expansion und Rekonfiguration bestehender Shopping Center geschaffen.³⁵⁷

Revitalisierung und Redevelopment von Shopping Centern ist daher ein sehr aktuelles und zukünftig relevantes Thema in der deutschen Shopping Center Landschaft. Shopping Center, vor allem der ersten beiden Generationen können sich im aktuellen Markt ohne Revitalisierungsmaßnahmen kaum halten.³⁵⁸ Zeitversetzt scheinen daher in Deutschland derzeit die gleichen Prozesse abzulaufen, die vor zehn bis 20 Jahren in den USA zu beobachten waren.³⁵⁹ Auch durch die verstärkten Probleme der Warenhäuser in der deutschen Einzelhandelslandschaft ergeben sich Chancen zur Revitalisierung und zum Redevelopment dieser häufig sehr zentralen Standorte in Shopping Centern oder Mischnutzungen.³⁶⁰

Die Forschung im Bereich Marktstagnation und -schrumpfung hat einige Indikatoren hervorgebracht, die den Tatbestand der Marktsättigung feststellen können.³⁶¹ Im deutschen Handelsimmobilienmarkt (speziell im Teilsegment der Shopping Center) sind

³⁵⁶ Urban Land Institute (1999), S. 141.

³⁵⁷ Vgl. Urban Land Institute (1999), S. 141f.

³⁵⁸ Unter den 300 Centern, die bis Ende 2000 bereits bestanden, waren dem EHI bis Januar 2002 20 umfangreiche Revitalisierungsmaßnahmen bekannt (siehe Tabelle 8); vgl. EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. A.05f.

³⁵⁹ Vgl. hierzu auch die Abschnitte 1.1 und 1.3. Während Projektentwickler nach neuen Marketingstrategien suchen, versuchen die Eigentümer bestehender Center mit hohem Aufwand, ihr Center wettbewerbsfähig zu halten; vgl. Moser, J. T. (1994), S. 2.

³⁶⁰ Vgl. Gerstner, N./Sturm, V. (2005).

³⁶¹ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 8f.

alle der in Abbildung 19 genannten Indizien in Form von *Indikatoren* und *Ursachen* identifizierbar.³⁶²

Shopping Center/Ort	Mietfläche qm	Maßnahme	Eröffnung/ Fertigstellung	Bau/Management/ Vermietung
Breuningerland, Ludwigsburg	36.000	U/E	Sommer 2002	ECE
Breuningerland, Sindelfingen	32.600	U/E	Sommer 2002	ECE
Olympia-EKZ	57.500	U/E	Herbst 2002	ECE
Rhein-Neckar-Zentrum	60.000	E	Frühjahr 2003	ECE
MTZ MainTaunusZentrum	74.000	E	10/01	ECE
Isenburg-Zentrum	38.000	U	Herbst 2002	ECE
AEZ Alstertal Einkaufszentrum	42.000	U/M	09/01	ECE
Neuer Löhrhof	27.000	U	09/03	Chapman Taylor Brune
Elisenhof	12.200	U	10/01	Chapman Taylor Brune
Rhein Ruhr Zentrum	65.000	U	10/02	Brune & Koerver GbR
Ruhrpark	125.000	E	10/01	ITCM
Marler Stern	34.100	U	2002	DIFA
Sophienhof	25.000	E	Herbst 2001	CGM
Sachsenpark	40.000	E	Herbst 2001	S. GmbH & Co.Eink.p. KG
Nordwest-Zentrum	100.000	E	2004	N. Verwaltungs GmbH
Luisen Center	22.300	E	Herbst 2002	Hammerson GmbH/DEAV
Märkisches Zentrum	35.000	E	03/02	Hammerson GmbH/DEAV
Saarbasar	29.000	E	Sommer 2003	MRE
Saale-Park	94.800	US	11/01	Jones Lang LaSalle
Gropius Passagen	67.000	E	04/01	HFS

U= Umbau, E=Erweiterung, M=Modernisierung, US=Umstrukturierung, Stand: Januar 2002

Quelle: EHI Köln, S. A.05

Tabelle 8: Center-Revitalisierungsmaßnahmen in bestehenden Centern (bis Ende 2003)³⁶³

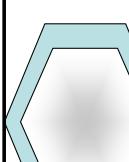
Ursachen einer Marktstagnation und -schrumpfung	Indikatoren einer Marktstagnation und -schrumpfung	Zutreffend
<ul style="list-style-type: none"> • Demografische Veränderungen • Marktsättigung • Substitutionsprodukte u. technologische Entwicklung • Entwicklung des verfügbaren Einkommens • Wertewandel • Veränderungen der staatlichen Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdrängungswettbewerb • Kampf um Marktanteile • Vorhandene Überkapazitäten • Zurückgehende Absatzpreise • Aggressive Preispolitik • Gedeckter Erstbedarf • Altes Produkt • Zunehmende Variantenvielfalt • Hektisches Agieren der Marktteilnehmer • Häufige Anpassung der taktischen Marketinginstrumente • Abnehmende Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Abnehmer 	

Abbildung 19: Ursachen und Indikatoren von Marktstagnation und Marktschrumpfung³⁶⁴

³⁶² Die im Folgenden diskutierten Indikatoren und getroffenen Aussagen werden nicht immer jeweils erneut mit Quellenangaben hinterlegt, da sie vielfach schon in den vorangegangenen Abschnitten erwähnt werden.

³⁶³ Quelle: EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. A.05.

³⁶⁴ Quelle: Göttgens, O. (1996), S. 13.

Die *Indikatoren* der Marktstagnation werden daher im Folgenden für den deutschen Handelsimmobilienmarkt bewertet und auf ihn übertragen.

- **Verdrängungswettbewerb:** Ein Verdrängungswettbewerb ist im deutschen Handelsimmobilienmarkt gegeben, da neue Formate mit attraktiven Flächengrößen und -zuschnitten ältere Flächen und vor allem Lagen in der Gunst der Einzelhandelsmieter und Kunden verdrängen.³⁶⁵ Ein steigender Wettbewerbsdruck wird als ein zentrales Problem stagnierender Märkte gesehen, bei dem der Gewinn eines Marktteilnehmers auf Kosten des Konkurrenten erzielt wird. Im Shopping Center Markt herrschen hohe ökonomische Austrittsbarrieren,³⁶⁶ da es sich um hohe Immobilienwerte handelt.³⁶⁷
- **Kampf um Marktanteile:** Im Sinne des Wettbewerbs um die nationalen Handelsunternehmen als Mieter für Handelsflächen in Shopping Centern oder in Innenstädten kämpfen verschiedene Immobilienanbieter in einem lokalen Markt um die Attrahierung von Topmietern in ihren Flächen.³⁶⁸ So sichern sie sich einen höheren Marktanteil durch die Festigung ihres Images im Markt der Mietinteressenten. Der dahingehende Kampf um Marktanteile im Handelsimmobilienmarkt entwickelt sich auch zunehmend zu einem Kampf zwischen Shopping Centern und innerstädtischen Handelsflächen.³⁶⁹ Zunehmend sind Shopping Center überwiegend institutionelles Eigentum, und große Projektentwickler und Betreiber dominieren den Markt. Auch im Einzelhandel ist der Kampf um Marktanteile beobachtbar; bewährte Ankermieter befinden sich zunehmend in wirtschaftlichen Schwierigkeiten (vor al-

³⁶⁵ Vgl. Interviews. Wer in Wachstumsphasen noch als Grenzanbieter konkurrieren konnte, gerät bei einer Marktstagnation oder -schrumpfung in Existenzkrisen oder muss ausscheiden; vgl. Göttgens, O. (1996), S. 13. LOWRY spricht in diesem Zusammenhang auch von natürlicher Selektionstheorie; vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 80.

³⁶⁶ „Wirtschaftliche Austrittsbarrieren sind Hemmnisse, die entweder im Zusammenhang mit der langlebigen und spezialisierten Aktiva oder mit dem Fixkostenabbau einer Unternehmung stehen und erwachsen somit aus finanziellen Erwägungen (reines Kostenkalkül).“; vgl. Göttgens, O. (1996), S. 16.

³⁶⁷ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 15. Bei Shopping Centern handelt es sich um sehr langlebige Investitionsgüter; daher sind die ökonomischen Austrittsbarrieren extrem hoch. Dies bewirkt in der Regel zwangsläufig die Notwendigkeit von Revitalisierungen, da die Ausgangsinvestition amortisiert werden muss.

³⁶⁸ „Trotz einer real stagnierenden Waren nachfrage der Konsumenten expandiert auch künftig die Fläche im Einzelhandel. Der zunehmende Druck auf die Flächenproduktivität wird eine permanente Flächenerneuerung und Umstrukturierung erforderlich machen. Die Polarisierung zwischen den Vermarktungskonzepten (service-dominierte versus discount-orientierte) wird weiter zunehmen.“ Falk, B. (2003), S. 8.

³⁶⁹ Hoyt stellte in den USA schon in den 1950er Jahren die Frage, ob nicht zu viele Shopping Center geplant sind bzw. entstehen, da er neben einem Verdrängungswettbewerb negative Auswirkungen auf die Entwicklung der Innenstädte fürchtete; vgl. Hahn, B. (2002), S. 33.

lem Warenhäuser), und es herrscht eine Dominanz der großflächigen, vornehmlich internationalen Filialistenunternehmen.

- *Vorhandene Überkapazitäten* nehmen im deutschen Handelsimmobilienmarkt weiterhin zu, da immer noch neue Handelsfläche gebaut wird, die von der Marktnachfrage nicht absorbiert werden kann, wodurch ein starker Wettbewerb verschiedener Anbieter in den 1a-Lagen entsteht und eine massive Flächenüberversorgung, die hohe Leerstände in weniger gefragten Lagen erzeugt.³⁷⁰ Gekoppelt mit der massiven Flächenexpansion, führt eine geringere Kaufkraft zu einer Abnahme der Flächenproduktivitäten.³⁷¹ Die Überkapazitäten können auch zukünftig nicht schnell abgebaut werden, da der Handelsimmobilienmarkt sich im Vergleich zum Einzelhandelsmarkt sehr langsam an veränderte Marktkonditionen anpasst.

Folglich ist die Angebotselastizität in Bezug auf Veränderungen in Handelsumsätze kurzfristig unelastisch.³⁷²

„The total amount of retail square footage is still too high relative to demand. And the rise of new forms of retailing, new locations and formats, major retail consolidations, and ever-increasing pressure on retailers to provide the best value will continue to challenge even the best centers. The middle-aged, middle-sized malls are perhaps most vulnerable. [...] In the most extreme response to overbuilding and decline, an increasing number of aging and outflanked centers will likely be torn down and their sites redeveloped for non-retail uses offering a higher return.“³⁷³

- *Zurückgehende Absatzpreise:* Dieser Indikator ist vor allem im Mietmarkt festzustellen. Aufgrund des großen Angebots und des Mietermarkts sind insbesondere Großmieter nicht bereit, hohe Mieten zu zahlen. Das Mietniveau in den deutschen 1a-Lagen hat sich in den letzten Jahren auf niedrigerem Niveau stabilisiert, während es in den 1b-Lagen zu einem erheblichen Preisverfall gekommen ist.

³⁷⁰ Nach einer Umfrage des BAG unter deutschen Städten gaben 94% der 184 befragten Städte kontinuierliche Leerstände im Einzelhandel an; Leerstände werden nach wie vor als Standortproblem gesehen; vgl. Handelsverband BAG (2003), S. 2.

³⁷¹ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 61.

³⁷² Das Anpassungsmodell des Angebots an Handelsimmobilieninvestitionen zeigt eine lange durchschnittliche Verzögerung von ca. 8,1 Jahren, obwohl die Spanne je nach Region von ca. zwei bis zu 20 Jahren reicht; vgl. Benjamin, J. D./Jud, G. D./Winkler, D. T. (1998), S. 304f. Projektentwickler basieren ihre Neubautätigkeit auf Schätzungen der zukünftigen Nachfrage nach Handelsflächen, können aber periodenweise nur partielle Anpassungen vornehmen. Teilweise können lokale und nationale Regulationen das unelastische Angebot erklären. Langfristig ist die Angebotselastizität wesentlich höher.

³⁷³ Phillips, P. L. (o. J.), S. 24f.

- *Aggressive Preispolitik*: Dies gilt insbesondere für die Shopping Center Eigentümer, die mit attraktiven Mieten und Sonderkonditionen versuchen, die überlebenswichtigen Ankermieter in ihre Flächen zu ziehen.
- *Gedeckter Erstbedarf*: In allen deutschen Großstädten sind Shopping Center in ausreichender Zahl vorhanden, in einigen Regionen, insbesondere in den neuen Bundesländern, geht die Versorgung mit Shopping Center Fläche weit über den Erstbedarf hinaus.
- *Altes Produkt*: Traditionelle regionale Shopping Center existieren in Deutschland bereits seit den 1960er Jahren und entsprechen vielfach nicht mehr den heutigen Anforderungen an das Einkaufserlebnis.
- *Zunehmende Variantenvielfalt*: Vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten hat die Variantenvielfalt in der Handelsimmobilienlandschaft sprunghaft zugenommen. Es gibt mehr und mehr Spezial- und Themencenter, innovative Centerformen, Factory Outlet Center, Center mit höherem Freizeitanteil, wobei in Deutschland bei weitem nicht die Vielfalt der USA erreicht wurde. Die neuen Angebotsformen bewirken, dass viele ältere Center nicht bestehen können. Überalterte Shopping Center werden ein immer wiederkehrendes Problem sein, das mit der gegenwärtigen Praxis der Shopping Center Entwicklung zusammenhängt. Mit jedem neuen Einzelhandelstrend werden die Standards für neue Standorte wieder angehoben; so werden gefährdete bzw. den neuen Trends nicht mehr entsprechende Standorte in den Verfall getrieben oder für andere Angebotsformen und Nutzungen eingesetzt. Darüber hinaus kann die erfolgreiche Revitalisierung eines Centers bewirken, dass mehrere andere ältere Standorte in einem Einzugsgebiet von Niedergang betroffen sind.³⁷⁴
- *Hektisches Agieren der Marktteilnehmer*: Seitens der Immobilienanbieter bedingt ein gewünschtes „First-mover-advantage“ den Kampf um Neu-Standorte in Ballungszentren, aber zunehmend auch in Klein- und Mittelstädten, um Kontakte zu Mietern, Streben um schnelle Einigung mit der Stadt etc. Auf der Seite der Handelsunternehmen ist hektisches Agieren ebenfalls erkennbar, da ein erhöhter Filialisierungsgrad und Expansionsdruck der Filialisten besteht.³⁷⁵

³⁷⁴ Vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 4.

³⁷⁵ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 61.

- *Häufiges Anpassen der taktischen Marketinginstrumente:* Aufgrund der sich beschleunigt verändernden Kundenpräferenzen passt der Einzelhandel seine Marketinginstrumente in immer kürzeren Abständen an. Dies gilt als Reaktion in einem weniger schnellen Rhythmus auch für Shopping Center, die ihre Positionierung anpassen müssen.³⁷⁶
- *Abnehmende Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Abnehmer:* Mieter haben eine sehr hohe Verhandlungsmacht in Bezug auf Vertragskonditionen und nutzen diese im aktuellen Markt aus, sodass Mietverträge viele Zugeständnisse seitens der Eigentümer beinhalten.³⁷⁷

Die diskutierten Indikatoren lassen sich zu den folgenden *Ursachen* der Marktstagnation verdichten und präzisieren:³⁷⁸

- *Demografische Veränderungen:* Wie in Punkt 3.4.2.1 detaillierter dargestellt wird, ist Deutschland mit einer Alterung der Gesellschaft, abnehmenden Geburtenraten, mehr Einpersonenhaushalten und weiteren gravierenden demografischen Veränderungen konfrontiert, die sich auf die Einzelhandelsnachfrage auswirken.³⁷⁹
- *Marktsättigung:* Im Einzelhandelsmarkt ist erkennbar, dass das typische Indiz für Marktsättigung zutreffend ist, nämlich dass kein Mehrabsatz je Periode mehr zu erzielen ist und abnehmende Verwendungsrationen in Form der Konsumbereitschaft zu beobachten sind.
- *Substitutionsprodukte und technologische Entwicklungen:* Wie bereits erwähnt entstehen neue freizeitorientierte Center, aber auch der nicht-stationäre Handel im Internet und in Kombination mit dem Versandhandel fungiert als Substitutionsprodukt, das sich aus dem technologischen Fortschritt entwickelt hat.
- *Entwicklung des verfügbaren Einkommens:* Der private Konsum ist seit mehreren Jahren rückläufig; Deutschland verzeichnet eine hohe Sparquote, Inflation und eine stagnierende Kaufkraftentwicklung.
- *Wertewandel:* Veränderung der Kultur und des Kundengeschmacks (Erlebnis, Freizeit, Individualismus, neue Präferenzen in Architektur und Design).

³⁷⁶ Z.B. das Stevens in Düsseldorf.

³⁷⁷ Vgl. Interviews.

³⁷⁸ Vgl. zur Shopping Center spezifischen Ausgestaltung Urban Land Institute (1999), S. 141f.

³⁷⁹ Vgl. z.B. Schirrmacher, F. (2005).

- *Veränderung der staatlichen Rahmenbedingungen*.³⁸⁰ Die Veränderung der staatlichen Rahmenbedingungen ist durch die Gesetzesänderungen in der BauNVO in 2004 gegeben. Der §11,3 BauNVO als wichtiges Regelungswerk für Shopping Center als großflächige Handelsimmobilien, wird immer restriktiver; Grüne Wiese Standorte werden de facto gar nicht mehr genehmigt, und die interkommunale Abstimmung wurde ausgeweitet; infolgedessen hat sich ein Trend zu verstärkten Revitalisierungsbemühungen, aber auch zur zunehmenden Attraktivität innerstädtischer 1a-Standorte für Shopping Center (z.B. ehemalige Warenhausstandorte³⁸¹) entwickelt.

Auch die Ladenöffnungszeiten sind ein Thema im Bereich der staatlichen Rahmenbedingungen, da ein enger Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg kombinierter Freizeit-Handels-Immobilien und der Freigabe der in Deutschland stark reglementierten Ladenschlusszeiten besteht: „*Damit bleibt zu befürchten, dass in Deutschland Synergieeffekte und Umsatzsteigerungen nur in einem eingeschränkten Umfang zu erzielen sind, falls hierzulande die derzeitige anachronistische Reglementierung des Ladenschlussgesetzes nicht zu Gunsten einer großzügigeren Handhabung modifiziert wird.*“³⁸²

Auch die Ergebnisse der empirischen Studie, die im Rahmen dieser Dissertation durchgeführt wurde, weisen auf einen stagnierenden und schrumpfenden Markt hin.

51% der Teilnehmer beurteilen die aktuelle Marktsituation im deutschen Handelsimmobilienmarkt als stabil, 35,7% als pessimistisch. Die geringe optimistische Einschätzung mit 13,3% zeigt, dass der Markt kritisch gesehen wird (siehe Abbildung 20). Jedoch spricht die hohe Anzahl von Nennungen einer stabilen Marktentwicklung für Chancen in Nischenbereichen.

³⁸⁰ Vgl. Göttgens, O. (1996), S. 11f.

³⁸¹ Vgl. Gerstner, N./Sturm, V. (2005), S. 44-46.

³⁸² Besemer, S. (2004), S. 57.

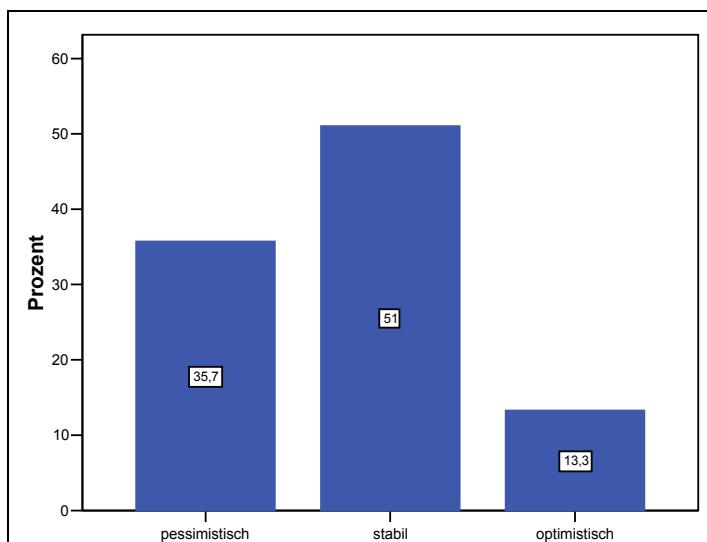


Abbildung 20: Beurteilung der aktuellen Marktsituation im deutschen Handelsimmobilienmarkt³⁸³

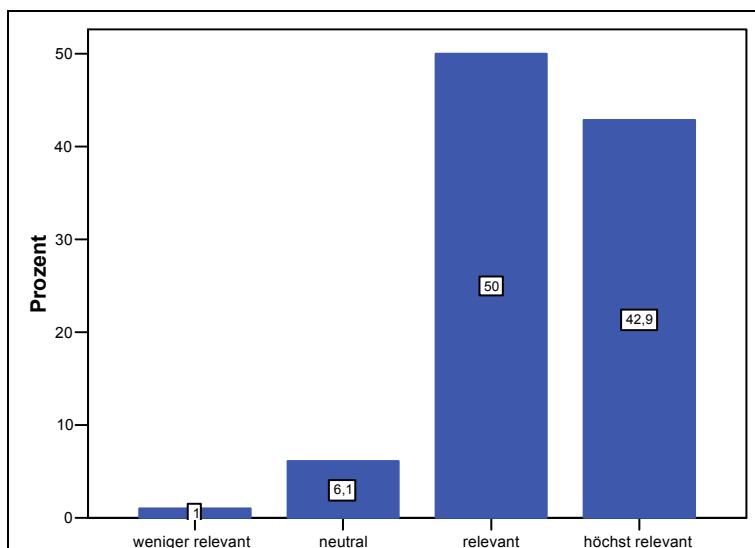


Abbildung 21: Relevanz des Themas Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt³⁸⁴

Die Relevanz der Shopping Center Revitalisierung im deutschen Markt wird von insgesamt 92,9% der Teilnehmer als relevant oder höchst relevant eingestuft. Dies spricht für die hohe Aktualität dieses Themas. Nur 6,1% der Befragten sehen das Thema neutral, und lediglich 1% schätzt es als weniger relevant ein.

³⁸³ Eigene Darstellung.

³⁸⁴ Eigene Darstellung.

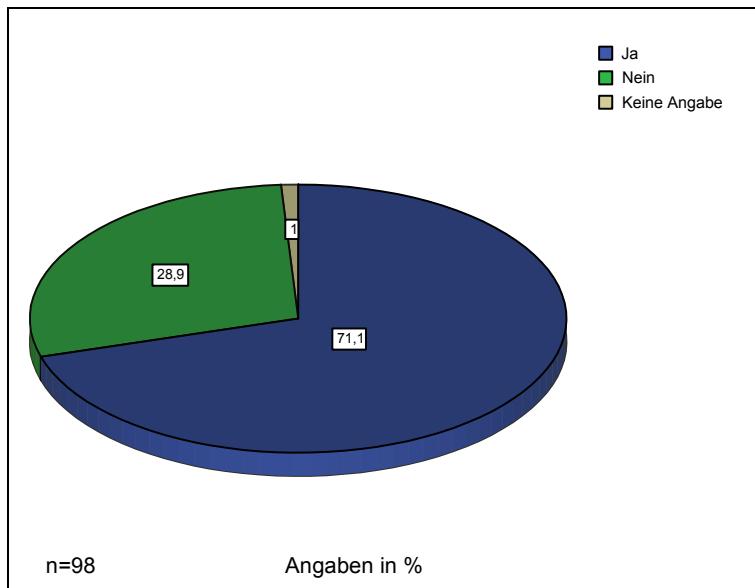


Abbildung 22: Zukünftige Mehrbeschäftigung mit Revitalisierung³⁸⁵

Abbildung 22 bestätigt die Einschätzung der Marktlage, die Relevanz, Notwendigkeit und das Zukunftspotenzial der Shopping Center Revitalisierung: 71,1% der Befragten geben an, dass sie sich zukünftig mehr mit dem Thema Shopping Center Revitalisierung beschäftigen werden; 28,9% verneinen dies; bei genauerer Betrachtung dieser Fälle wird aber deutlich, dass diese Teilnehmer bereits in Revitalisierungsprojekte involviert sind oder waren.

Zukünftig ist zu hoffen, dass sich die Umsatzentwicklung im Einzelhandel wieder schneller entwickelt als das Verkaufsflächenwachstum, weil attraktive Standorte immer rarer werden. Dies muss eine verstärkte Konzentration auf die Nutzung und Revitalisierung der bestehenden Fläche zur Folge haben.³⁸⁶

3.3.2 Notwendigkeit aus Einzelhandels- und Kundenperspektive

„Auch wenn die Frage nach dem gesamtwirtschaftlichen Konsumklima bezogen auf das einzelne Objekt weit ausgeholt erscheint, so ist man doch gut beraten, diese bei Objekten mit größeren Flächenhaushalten, neben standortstrukturellen Betrachtungen und der Wettbewerbssituation, mit einzubeziehen.“³⁸⁷

³⁸⁵ Eigene Darstellung.

³⁸⁶ Vgl. Bühler, T. (1990), S. 62.

³⁸⁷ Raesch, D. (1998), S. 199.

Wie obiges Zitat verdeutlicht, erfordert gesellschaftlicher Wandel, der sich vor allem in Kundenstrukturen und -präferenzen äußert, eine ständige Anpassung eines Shopping Centers an die veränderten Bedürfnisse der Konsumenten. Diese Bedürfnisse sind von verschiedenen Parametern abhängig, welche nachfolgend im Einzelnen beschrieben werden.

3.3.2.1 Demografische Entwicklung

Ein hohes Bevölkerungswachstum garantiert dem Handel kräftige Umsatzsteigerungen, während niedrigere Wachstumsraten einen zunehmenden Wettbewerb zwischen den einzelnen Anbietern bewirken.³⁸⁸ Shopping Center Eigentümer und Betreiber müssen daher kontinuierlich Veränderungen der Bevölkerung auf nationaler Ebene und vor allem im Einzugsbereich beobachten.³⁸⁹

Die Bevölkerungsentwicklung und ihre räumliche Verteilung bestimmen maßgeblich die Struktur und das Standortgefüge des Einzelhandels, denn Bevölkerungsstrukturen haben stets entscheidenden Einfluss auf das individuelle Nachfrageverhalten.³⁹⁰

Vor diesem Hintergrund sowie unter Berücksichtigung der aktuellen demografischen Situation und Perspektive und dem damit verbundenen gesellschaftlichen Wandel in Deutschland ist die Notwendigkeit der Revitalisierung von Shopping Centern in Verbindung mit neuartigen Konzepten klar erkennbar.³⁹¹

„Der demografische Umbruch trifft uns, wenn wir nicht mehr so kraftstrotzend sind wie heute. In Deutschland werden in greifbarer Zukunft völlig unterschiedliche Generationen aufgrund der langen Lebenserwartung gleichzeitig alt sein [...], und alle 60-Jährigen bilden dann zusammen bereits 35 Prozent der Bevölkerung.“³⁹²

³⁸⁸ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 14.

³⁸⁹ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 159f. Trotz der gegenwärtigen Entwicklungen hin zu mehr gesellschaftlicher Vielfalt und Individualismus ist in Deutschland die Bevölkerung sehr viel homogener als z.B. in den USA, und die Bevölkerungsstruktur der Wohngebiete im Einzugsbereich eines Shopping Centers verändert sich auch über Jahrzehnte wenig, oder zumindest nicht so radikal wie in den USA.

³⁹⁰ Vgl. Bühler, T. (1990), S. 56f.

³⁹¹ Vgl. Bodenburg, R. (2005b), S. 14.

³⁹² Schirrmacher, F. (2005), S. 45.

Die demografische Situation in Deutschland ist gekennzeichnet durch eine immer ältere, schrumpfende Bevölkerung,³⁹³ geringere Kaufkraft in vielen Teilen des Landes und den Rückgang des privaten Verbrauchs inklusive der Konsumausgaben im Einzelhandel. Einkommen wird eher gespart als konsumiert, und viele Verbraucher kaufen nicht viel mehr als für den täglichen Bedarf unbedingt nötig ist. Einer Erholung und einem starken, selbst tragenden Aufschwung des deutschen Einzelhandels steht somit nach wie vor die seit mehreren Jahren anhaltende Schwäche des privaten Verbrauchs entgegen.³⁹⁴

Darüber hinaus nimmt die ethnische und kulturelle Vielfalt der Bevölkerung, auch aufgrund der Immigrationsbewegungen, stetig zu. Convenience und maßgeschneiderte Angebote mit hohem Serviceanteil werden für eine einerseits ältere und andererseits zeitrestriktivierte Bevölkerung wichtiger.³⁹⁵

Viele Branchenexperten sind jedoch der Meinung, dass es noch zu früh ist, um beurteilen zu können, ob die Konsumenten dauerhaft ihre Wünsche verändert und an die gesamtwirtschaftliche Situation angepasst haben oder ob sie temporär ihre Ausgaben reduziert haben als Antwort auf eine unsichere gesamtwirtschaftliche Entwicklung.³⁹⁶

Darüber hinaus ist der genaue Einfluss der Bevölkerungsentwicklung auf die Performance von Einzelhandelsimmobilien strittig. Vielmehr lässt die starke Korrelation zwischen der Zu- und Abnahme der Einzelhandelsumsätze und der Mieten für Einzelhandelsflächen diesen Zusammenhang als dominierend erscheinen. Die Bevölkerungsentwicklung tritt daher als direkter Einflussparameter hinter die Konsumausgaben und die Einzelhandelsumsätze zurück. Sie bestimmt eher die Zuwächse des privaten Verbrauchs und damit nur indirekt die Umsätze und Mieten von Einzelhandelsimmobilien.³⁹⁷

Zu untersuchen ist folglich, welchen Einfluss das Kundenverhalten auf den Einzelhandel und infolgedessen auf Shopping Center hat.

³⁹³ Vgl. Schirrmacher, F. (2005); Friedemann, J. (2006), S. 39; Blume, V., et al. (2005), S. 769. Die demografische Entwicklung Deutschlands und ihre Auswirkungen auf Shopping Center waren auch Thema aus dem German Council Congress 2005; vgl. o. V. (2006b), S. 4f.

³⁹⁴ Vgl. Kemper, G. K. (2004), S. 2; Otto, A. (2003), S. 4; DEGI Research (2005), S. 1.

³⁹⁵ Vgl. Phillips, P. L. (o. J.), S. 20.

³⁹⁶ Vgl. Umlauf, E. (1994), S. 30.

³⁹⁷ Vgl. Hübl, L./Möller, K.-P. (1999), S. 33.

3.3.2.2 Kundenverhalten, Wertewandel, Einkaufsstättenwahlverhalten

Das Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Suchverhalten der Konsumenten beeinflusst die Konzeption und das Erscheinungsbild der Shopping Center, insbesondere den Branchen- und Mietermix, das Design und die Konstruktion.³⁹⁸

In den USA wurde zu diesem Thema von ALZUBAIDI eine Umfrage unter Konsumenten in Preston, Idaho, durchgeführt. Ziel war es, eine Verbindung zwischen Konsumentenverhalten/-einstellung und standortbezogener Positionierung des Shopping Centers herzustellen. Als Ergebnis konnten einige signifikante Unterschiede in Konsumentenverhaltensmustern und -wahrnehmungen aufgezeigt werden, indem die Kunden, die häufig in Innenstädten einkaufen, mit denen, die Grüne-Wiese-Standorte bevorzugen, verglichen wurden. So kann antizipiert werden, dass sich eine Polarisierung des Einkaufsstättenwahlverhaltens entwickelt, wobei Shopping Center in den USA die Bedürfnisse der wohlhabenden motorisierten Bevölkerung decken und Innenstädte von den weniger mobilen Konsumenten und für zusätzliche, aperiodische und nicht bedarfsdeckende Einkäufe bevorzugt werden.³⁹⁹

Somit sind die sozialen Charakteristika der Käuferprofile von typischen Innenstadtkäufern versus Shopping Center Kunden ein wichtiger verhaltensbezogener Beobachtungsaspekt für die Konzeption und die Revitalisierung von Shopping Centern, insbesondere an innerstädtischen Standorten.⁴⁰⁰

„[...] der neue, wertegewandelte Konsument ist jener ‚komplizierte‘ Typ [...]“⁴⁰¹ Der Wandel in den Wertvorstellungen⁴⁰² der Verbraucher beeinflusst deren Wünsche und Einkaufsverhalten.⁴⁰³ Die Ursachen für diesen Wertewandel sind neben der Kaufkraftsteigerung vor allem der allgemeine Bildungsschub, der sich durch das Streben nach höherer Persönlichkeitsbildung und freizeitkultureller Bildung äußert. Die Verbraucher sind heute zudem viel konsumerfahrener und nutzenorientierter als noch im letzten Jahrzehnt oder noch früher. Daraus entstehen neue Anforderungen an bestehende

³⁹⁸ Vgl. Bär, S. (2000), S. 1; Buckley, M. P. (1993), S. 77.

³⁹⁹ Vgl. Alzubaidi, H., et al. (1997).

⁴⁰⁰ Alzubaidi, H., et al. (1997), S. 80.

⁴⁰¹ Hieronimus, R. (1988), S. 80.

⁴⁰² Vgl. dazu auch Hieronimus, R. (1988), S. 77-81.

⁴⁰³ Vgl. Coenenberg, A. G./Fischer, T. M. (1993), S. 2.

Shopping Center, denen nur durch Revitalisierungsmaßnahmen begegnet werden kann.⁴⁰⁴

BESEMER nennt als wesentliche aktuelle Trends im Kundenverhalten, die die Notwendigkeit der Umorientierung der Shopping Center untermauern,

- Erlebnis-, Freizeit- und Convenienceorientierung⁴⁰⁵
- Neubewertung von Raum und Zeit
- Lifestyleorientierung, Thematisierung und Ästhetisierung

Die Milieuforschung als gegenwärtiger Ansatz der Konsumforschung versucht, das Konsumentenverhalten vor dem Hintergrund des Wertewandels und Lifestyles zu ergründen und Konsumenten in bestimmte Milieucluster einzuteilen.⁴⁰⁶ Neuere Forschungen betonen insbesondere die Bedeutung des erlebnisorientierten Konsumenten. Der erlebnisorientierte Kunde existiert jedoch in Reinform nicht, obwohl der Trend zur Erlebnisorientierung allgemein anhält. Dies wird dadurch begründet, dass das Einkaufsverhalten eines Individuums neben den persönlichen Emotionen, die die Kaufentscheidung mitbeeinflussen, auch von finanziellen Möglichkeiten und dem soziokulturellen Umfeld geprägt wird.

Somit werden nach ökonomischen Verhältnissen und Lebensstilen folgende für Shopping Center relevante Basis-Milieus unterschieden:⁴⁰⁷

- Erlebniseinkäufer (emotionalisierte Impulskaufentscheidungen)
- rational orientierte Convenience-Käufer

Folglich sind keineswegs alle Kunden eines Shopping Centers Erlebniseinkäufer, sondern ein großer Teil frequentiert das Center überwiegend zu Versorgungszwecken.

⁴⁰⁴ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 73.

⁴⁰⁵ „*Infolge der gesteigerten Freizeitorientierung stellen sich aus Konsumentensicht höhere Ansprüche an Freizeitgestaltungsmöglichkeiten und integrierte Unterhaltungsangebote.*“; Besemer, S. (2004), S. 63; vgl. auch Bastian, A. (1999).

⁴⁰⁶ Vgl. O'Roarty, B. (2001); Brune, W. (1996), S. 56; Buckley, M. P. (1993), S. 77.

⁴⁰⁷ Vgl. Bär, S. (2000), S. 34 nach Hieronimus, R. (1988), S. 77f.

Dieser eher rational orientierte Convenience-Käufer präferiert Einkaufsstätten, die zeitliche, monetäre, psychische und sensorische Kosten minimieren.⁴⁰⁸

Zusammenfassend betrachtet lautet aus Konsumentensicht die Aufgabe für die Gestaltung und Revitalisierung von Shopping Centern sowie des Umfeldes, für alle Kundenkreise, und insbesondere auch für jene, die Shopping als Freizeitaktivität ansehen, ein attraktives Angebot bereitzuhalten, mit dem bestenfalls sogar noch zusätzliche Käuferschichten aktiviert werden können.⁴⁰⁹

3.3.2.3 Neue Handelsformen und Einzelhandelstrends

Dieser Abschnitt soll Shopping Center vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und Veränderungen in der deutschen Einzelhandelslandschaft betrachten.

Der weiterhin zu beobachtende Strukturwandel im Handel ist aber nicht nur durch Veränderungen im Nachfragesektor geprägt, wie bei der Bevölkerungs- und Kaufkraftentwicklung, den Einkaufsgewohnheiten und der Kundenmobilität, sondern umfasst auch Veränderungen auf der Seite des darauf reagierenden Einzelhandelsangebotes, also Veränderungen der Umsatz- und Unternehmenskonzentration oder des Betriebsformenwandels.⁴¹⁰

Aufgrund der eher negativen Perspektive des Einzelhandels in Deutschland⁴¹¹ ist die Nachfrage nach großflächigen Ladenlokalen in deutschen Einkaufsmeilen von Seiten traditioneller Einzelhandelsunternehmen deutlich zurückgegangen. Die Einzelhandelsmieter fragen zunehmend mehrere kleinere Flächen anstatt einer großen nach. Filialisten konzentrieren sich auf Flächenoptimierung, nicht mehr auf -expansion (z.B. durch

⁴⁰⁸ Vgl. Bär, S. (2000), S. 41.

⁴⁰⁹ Vgl. Bär, S. (2000), S. 41.

⁴¹⁰ Vgl. Raesch, D. (1998), S. 200; Mertes, J. E. (1949), S. 374. Die Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland hat sich über Expansions- und Überflussphasen, expansive Flächenentwicklung hin zu gegensätzlichen preisaggressiven oder hochpreisigen Angebots- und Vertriebsformen vollzogen. Die seit mehreren Jahren andauernden Umsatzverluste des deutschen Einzelhandels insgesamt führten zu stärkerer Kostensenkung und Rationalisierung, einem Rückgang der Zahl der Unternehmen und durch Konzentrationsbewegungen und Unternehmenszusammenschlüsse zu Standort- und Umsatzverlagerungen sowie zur Ausweitung der Marktanteile einiger weniger großer Einzelhandelsketten; vgl. Hieronimus, R. (1988), S. 20-39.

⁴¹¹ „Noch immer lassen rückläufige Einzelhandelsumsätze bei gleichzeitigem Anstieg der Verkaufsfläche die Flächenproduktivität sinken: Nicht gerade das ideale Umfeld für Immobilien-eigentümer und -entwickler.“; Wiktorin, A. (2004b), S. 42.

die Auflösung von Lagerflächen).⁴¹² Findet weitere Expansion und Flächenerweiterung des nationalen Einzelhandels statt, dann nur sehr zögerlich – in kleineren Formaten oder in Form von Flagship Stores. Zunehmend internationale Filialisten mit vertikalen Konzepten wie Zara und H&M expandieren in deutschen 1a-Standorten. In den besten Lagen, die also weiterhin, aber diesmal von neuen, internationalen Marktteilnehmern nachgefragt werden, ist die Einzelhandelsfläche nicht mehr vermehrbar und entspricht vielfach nicht den modernen Anforderungen an die Warenpräsentation.⁴¹³

Dennoch prägt die beständige Zurückhaltung bzw. Stagnation der einzelhandelsrelevanten Konsumausgaben die Entscheidungsfindung der Einzelhändler in Bezug auf alte und neue Angebotsformen und Standorte nachhaltig und ist somit implizit eingebettet in ihren Such- und Positionierungsprozess, zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen.⁴¹⁴

E-Commerce und das **Entertainment- und Freizeitangebot** sind zwei wesentliche Einzelhandelstrends, die als exemplarisch für die Vielfalt des Strukturwandels im deutschen Einzelhandel betrachtet werden können.

Die Struktur und das Wachstum des **E-Commerce** (Internethandels) sind immer noch fraglich.⁴¹⁵ In den USA und UK wird Studien zufolge das Thema E-Commerce nicht als wesentliche Bedrohung für den stationären Handel betrachtet und beeinflusst die Einzelhändler bislang auch wenig in ihren Standort- und Flächenanforderungen.⁴¹⁶

Auch die Ergebnisse einer Umfrage in Deutschland aus dem Jahr 2003 bestätigen, dass die Auswirkungen von E-Commerce auf die Immobiliennachfrage (typenunspezifisch) aus Sicht der befragten institutionellen Investoren kein wichtiges Forschungsthema der Immobilienökonomie darstellt. Dies lässt darauf schließen, dass die

⁴¹² Vgl. Wiktorin, A. (2004b), S. 42.

⁴¹³ Vgl. Reichel, R. (2004a), S. 41.

⁴¹⁴ Vgl. Rudloff, G. (2003), S. 1. Beispiele einer Anpassung von Teilen des Einzelhandels an den preisbewussten Kunden liefert der Erfolg der Discounter und Category Killer wie Aldi, Lidl und Saturn bzw. Media Markt.

⁴¹⁵ Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S.

⁴¹⁶ Vgl. Worzala, E. M., et al. (2001), S. 154; Vandell, K. D./Green, R. K. (2000), S. 57; Dixon, T./Marston, A. (2002), S. 153; Hübl, L./Möller, K.-P. (1999), S. 81. Internethandel ist Ver sandhandel, der wiederum auch keine Einzelhandelsimmobilien zur direkten Präsentation von Waren benötigt. Da auch die bisher über das Internet bestellten Waren keine typischen Einzelhandelsbauten haben, ist der bisher zu beobachtende Einfluss des Internet auf den in Immobilien stattfindenden Einzelhandel eher gering.

Auswirkungen dieses Trends als nicht gravierend für die Immobilienmärkte eingeschätzt werden.⁴¹⁷

Im Handelsimmobilienmarkt werden insbesondere für 1a-Lagen, qualitativ hochwertige Standardflächen, große innerstädtische und regionale Shopping Center auf der Grünen Wiese, die Risiken einer negativen Beeinflussung durch E-Commerce gering beurteilt.⁴¹⁸

Dennoch müssen gerade ältere Shopping Center in der einen oder anderen Form der digitalen Herausforderung begegnen, und es formiert sich zunehmend ein Plädoyer für eine hybride Multi-Channel-Strategie als Kombination von stationärem und Internethandel in den Shopping Centern, z.B. durch Sammel- und Abholstellen online bestellter Waren in Geschäften. „*If shopping center owners were to use a hybrid sales strategy, then this could be a useful way of solving the fulfillment problem while maintaining foot traffic in shopping centers.*“⁴¹⁹

Im Zusammenhang mit dem beschriebenen erlebnis- und freizeitorientierten Kundenverhalten ist ein **Entertainment**-Angebot eine wichtige Strategie zur Sicherstellung der Vitalität von Shopping Centern, da es das Potenzial hat, Konsumenten zurück in evtl. bereits vernachlässigte Shopping Center zu bringen.⁴²⁰

In den USA ist im neuen Jahrtausend die wachsende Bedeutung des sog. „Shoppertainment“ als Hauptthema der US-amerikanischen Handelslandschaft zu beobachten, das die besten Elemente von Shopping und Freizeit in Geschäfts- und Centerdesign kombiniert.⁴²¹ In traditionellen Shopping Centern können sowohl entertainmentorientierte Einzelhändler als auch einzelhandelsorientierte Entertainment-Mieter erfolgversprechend sein und sich gegenseitig gut ergänzen (bspw. Geschäftskonzepte, die Haushaltselektronik, Musik, Spiele und Lebensmittel um ein Thema wie die Fußball-WM herum organisieren und anbieten).⁴²²

⁴¹⁷ Vgl. Schulte, K.-W., et al. (2004), S. 17.

⁴¹⁸ Vgl. Dixon, T./Marston, A. (2002), S. 172.

⁴¹⁹ Worzala, E. M., et al. (2001), S. 156, nach Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S.

⁴²⁰ Vgl. Worzala, E. M., et al. (2001), S. 154.

⁴²¹ Vgl. Worzala, E. M., et al. (2001), S. 155.

⁴²² Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S.

Shopping Centern wird im Vergleich zu anderen Immobilienarten ein großes Potenzial für die Umsetzung erlebnisorientierter Strategien zuerkannt, weil aufgrund ihrer einheitlichen Planung und des zentralen Managements zahlreiche Hebel zu einer bewussten und kompetenten Ausgestaltung des Erlebnisraums und zur verhaltenswirksamen Dosierung emotionaler Reize existieren.⁴²³ Shopping Center sind aus den genannten Gründen schon von ihrer Natur her eindeutig auf das Ziel der Vermittlung eines Erlebnisraums ausgerichtet und daher in dieser Hinsicht besser aufgestellt als ein einzelner Laden an sich.

Ob allerdings tatsächlich die gewünschten Synergieeffekte mit dem eigentlichen Geschäftsbetrieb eintreten, bleibt abzuwarten. Das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse muss nicht unbedingt positiv sein. „*Es besteht stets die Gefahr, dass die Kosten für die Unterhaltungseinrichtungen größer sind als der Gewinn, der durch sie erzielt wird.*“⁴²⁴

3.4 Zwischenfazit des 3. Kapitels

Die vorangegangenen Abschnitte haben, ausgehend von der Historie und der aktuellen Marktentwicklung, die Notwendigkeit der Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt aus verschiedenen Perspektiven differenziert deutlich gemacht.

Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive konnte anhand eines theoretischen Rahmenmodells mittels verschiedener vordefinierter Kriterien und ihrem Abgleich mit aktuellen Marktentwicklungen und –daten die Notwendigkeit der Revitalisierung hergeleitet werden.

Insbesondere die Einzelhandels- und Kundenperspektive liefert Erkenntnisse hinsichtlich der strategischen Richtung von Revitalisierungsprojekten. Durch die dargestellten Entwicklungen und Trends werden Eigentümer und Projektentwickler aufgrund der veränderten Marktbedingungen, des gesteigerten Anspruchsniveaus der Kunden sowie der immer stärkeren Austauschbarkeit und Stereotypisierung dieser bislang weiterhin überwiegend konstant erfolgreichen Investitionsobjekte der Shopping Center in Zukunft zunehmend veranlasst, Revitalisierungen und Neuentwicklungen nicht nur angebotsorientiert zu planen, sondern im Hinblick auf einen nachhaltigen ökonomischen Erfolg auch nach sozialtechnischen und wertbezogenen Aspekten der Nachfragewirkung bei

⁴²³ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 62.

⁴²⁴ Hahn, B. (2002), S. 162f.

Mietern und Kunden. Hierbei ist primär eine Verschiebung der Betrachtungsperspektive von einer (dominant) angebotsorientierten in eine (dominant) nachfrageorientierte Sichtweise wichtig.

Ein derartig konsequent kundenorientiertes Immobilienverständnis erfordert gleichsam auch eine strategische Neuorientierung der Objektvermarktung bzw. des Managements von Shopping Centern seitens ihrer Betreiber.⁴²⁵

Die in diesem Kapitel aus dem Markt gewonnenen Erkenntnisse werden in den folgenden Kapiteln bei der Konzeption des Revitalisierungsprozesses und der Ermittlung der Erfolgsfaktoren implizit Berücksichtigung finden.

⁴²⁵ Vgl. Taubman, A. A. (1998), S. 4; Besemer, S. (2004), S. 475.

4 Konzeption des Shopping Center Revitalisierungsprozesses

In diesem Kapitel soll bei der Konzeption des Shopping Center Revitalisierungsprozesses erörtert werden, warum und wie die Bestandssituation des Shopping Centers eine Revitalisierung hervorruft und wie ein Prozessmodell aussehen kann, dass eine wirkungsvolle Antwort auf die Ausgangssituation gibt und die bestehenden Probleme lösen kann.⁴²⁶ Das konzeptionelle Modell, auf dem die folgenden Ausführungen basieren, ist ein Leitfaden für die effektive Planung und Durchführung von Revitalisierungsstrategien bei einem revitalisierungsbedürftigen Shopping Center.

4.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Verknüpfung der Theorie mit den empirischen Ergebnissen

Aus der explorativen Natur der Arbeit ergibt sich die Notwendigkeit, die Vielzahl der theoretisch postulierten Zusammenhänge und auf Plausibilitätsüberlegungen basierenden Behauptungen auf ihre empirische Gültigkeit und Wirklichkeitsnähe in einem geeigneten Untersuchungskontext zu überprüfen.

Dieser Kontext wird mit der Erarbeitung eines modellartigen Revitalisierungsprozesses hergestellt, dessen einzelne Phasen durch empirische Ergebnisse spezifiziert und validiert werden sollen. Diese Arbeit schließt damit – wie in den Abschnitten 1.2 und 1.3 erwähnt – eine Lücke in der vorhandenen Shopping Center Literatur und durch ihren Fokus auf Revitalisierung auch in der allgemeinen immobilienökonomischen Literatur.⁴²⁷

⁴²⁶ Um einen theoretischen Beitrag im Sinne der Wissenschaftstheorie leisten zu können, sind immer das Warum und das Wie in Bezug auf ein Erkenntnisobjekt zu erörtern. Vgl. Whetten, D. A. (1989). Diesem Prinzip soll hier Folge geleistet werden.

⁴²⁷ Zum Phänomen der Revitalisierung liegen erste konzeptionelle Erkenntnisse vor – vorwiegend aus der internationalen Literatur und aus der unternehmerischen Praxis.

Die Forschungslücken wurden bewusst aufgegriffen, um einen darauf abgestimmten Zielkatalog der Detailanalyse des Prozesses der Shopping Center Revitalisierung, der Erfolgsfaktoren und der zu befragenden Akteure zu erarbeiten.⁴²⁸

Die hier gewählte Vorgehensweise entspricht somit einem Schema, das qualitative und quantitative Daten verbindet:⁴²⁹

- Literaturanalyse
- Binationale Experteninterviews
- Empirische Studie
- Fallstudie

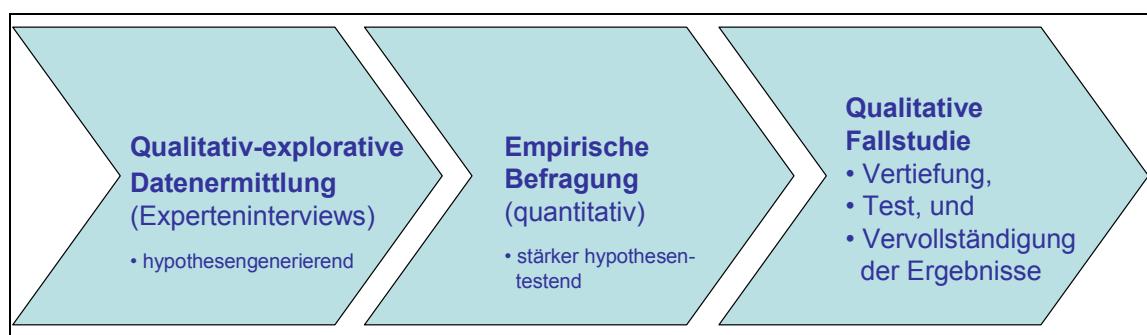


Abbildung 23: Forschungsmethodik⁴³⁰

Durch Experteninterviews (siehe Abschnitt 4.1.1) werden zuerst grundlegende Fragestellungen zur Shopping Center Revitalisierung erörtert, die dazu dienen, das Thema aus einer praxisorientierten Sichtweise zu beleuchten, Literaturlücken zu schließen und wesentliche qualitative Kernelemente für den Fragebogenaufbau zu generieren. In einem zweiten Schritt dient die quantitative, empirische Befragung der Evaluierung und Überprüfung der in der Literatur und den Interviews angesprochenen Parameter (Abschnitt 4.1.2).

⁴²⁸ Gemäß MILES und HUBERMAN ist dies die Ausgangssituation der explorativen qualitativen Forschung: Der Wissenschaftler hat erste Ideen über die Art der Informationsermittlung. Ein erstes, rudimentäres Rahmenkonzept für die Erarbeitung der Thematik besteht; eine Zusammenstellung genereller Forschungsfragen, Überlegungen zur Stichprobenerhebung und zum Verfahren sind getroffen; vgl. Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 17.

⁴²⁹ Vgl. Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 41.

⁴³⁰ Eigene Darstellung.

Weitere selektive Interviews und eine Fallstudie ermöglichen schließlich eine Vertiefung der Umfrageergebnisse und eine Spezifizierung der identifizierten, relevanten Aspekte.

Zusammenfassend betrachtet wird aus der Verbindung dieser genannten Quellen ein konzeptionelles Rahmenmodell für die Revitalisierung von Shopping Centern entwickelt.

4.1.1 Binationale Experteninterviews

„Für den Management-Wissenschaftler ist ein kontinuierlicher Kontakt mit den Praktikern des Managements berufsnotwendig, und von ihm darf man fordern, dass er sich selbst initiativ darum bemüht.“⁴³¹

Dieser von ULRICH geforderte Kontakt der Forschung mit der Managementpraxis wurde zur Verfestigung der Praxisrelevanz der vorliegenden Arbeit durch Experteninterviews und eine Praxisphase der Autorin in einem Projektentwicklungsunternehmen hergestellt.

Um den Europäisierungstendenzen des Shopping Center Marktes Rechnung tragen zu können, wurde im Rahmen der Expertenbefragung eine binationale Vorgehensweise mit Interviews in Deutschland und Großbritannien gewählt, um einerseits mögliche Unterschiede und Spezifika der jeweiligen nationalen Shopping Center Märkte in einem vergleichenden Kontext aufzuzeigen und andererseits im Sinne einer besseren Generalisierbarkeit universellere, d.h. länderübergreifende Erkenntnisse zu generieren.⁴³² So wurden neben deutschen auch britische Shopping Center Experten befragt, da Großbritannien aufgrund seiner in der europäischen Kultur verankerten liberalen Einstellung als ein Sprungbrett für neue Handels- und Shopping-Center-Konzepte für den kontinentaleuropäischen Raum gilt und somit eine innovative Vorreiterrolle für alle anderen nationalen Shopping-Center-Märkte und Objektentwicklungen in Europa einnimmt.⁴³³ Des Weiteren ist der Erfahrungsreichtum speziell im Bereich der Revitalisierung von

⁴³¹ Ulrich, H. (1985), S. 15.

⁴³² Vgl. zu dieser Vorgehensweise auch Besemer, S. (2004), S. 239.

⁴³³ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 240.

Shopping Centern dort höher als in Deutschland, weil Shopping Center in Großbritannien in größerer Anzahl existieren und eine längere Tradition aufweisen.

Die Experten wurden bewusst aus verschiedenen Anspruchsgruppen an eine Shopping Center Revitalisierung ausgewählt, um verschiedene Sichtweisen abbilden zu können. So wurden neben Projektentwicklern Investoren, Architekten und Center-Betreiber strukturiert interviewt. Die Grundstruktur des Fragenkatalogs war bei allen Interviewpartnern weitgehend einheitlich, wobei je nach Tätigkeitsfeld des Befragten weitere, themenspezifische Aspekte detaillierter aufgegriffen wurden.⁴³⁴

4.1.2 Empirische Studie

Der im Rahmen dieser Dissertation als Grundkonstrukt der Primärdatenerhebung entwickelte Fragebogen soll die Relevanz der Aussagen und Indikationen der Experteninterviews und der Literaturauswertung spezifizieren und validieren. Ferner dient die empirische Studie der Ermittlung der wesentlichen Faktoren, die eine Revitalisierungsentscheidung und den Prozess beeinflussen. Darüber hinaus ist es ein weiteres Ziel der Befragung, Markteinschätzungen, zusätzliche Problemfelder, Entscheidungsgrundlagen und Prozessschritte der Shopping Center Revitalisierung sowie ihre zugrundeliegenden Erfolgsfaktoren und Risiken aufzudecken.⁴³⁵

4.1.2.1 Wahl der Stichprobe und Beschreibung des Datensatzes

Grundlage der empirischen Studie war es also, Auslöser für Revitalisierungsentscheidungen und wichtige Stellgrößen im Revitalisierungsprozess von Shopping Centern zu ermitteln, sowie die bei der Revitalisierung wesentlichen Erfolgsfaktoren und Risiken zu erheben. Des Weiteren soll eine Abschätzung der Marktsituation für Shopping Center Revitalisierungen vorgenommen werden.

Dies geschah vor dem Hintergrund, dass bislang keine verwertbaren empirischen Ergebnisse zum Thema Shopping Center Revitalisierung in der deutschen Literatur vorliegen und insbesondere der Blickwinkel der Angebotsseite (die Unternehmen, die in

⁴³⁴ Siehe Liste der Interviewpartner, Anhang S. 343.

⁴³⁵ Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise zum Thema Immobilienrevitalisierung auch Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 15.

der Erstellung und im Management von Shopping Centern tätig sind) noch nie umfassend erforscht wurde.⁴³⁶ Die Befragung wurde daher bewusst aus Anbieter- und nicht aus Kundenperspektive⁴³⁷ durchgeführt. Es ist festzustellen, dass bei der Projektentwicklung eines Shopping Centers die Konzeption, die Aufteilung der Centerfläche, die Auswahl der Geschäftstypen sowie Branchen- und Sortimentszusammensetzungen grundsätzlich zunächst unter dem Primat der erforschten Verbraucherwünsche geschehen, im Endeffekt aber schließlich die betriebswirtschaftlichen Faktoren aus Eigentümersicht und vor allem die Standort- und Raumgegebenheiten die endgültige Konzeption eines Shopping Centers bestimmen.⁴³⁸

Vor diesem Hintergrund erfolgte eine repräsentative Befragung der deutschen Shopping Center Branche über die Mitgliederdatenbank des German Council of Shopping Centers (GCSC). Das German Council of Shopping Centers e.V., der Verband handelsorientierter Gewerbeimmobilien und Shopping Center, besteht in seiner Funktion als Sprachorgan der deutschen Handelsimmobilienbranche seit 1993. Er gilt als Interessenvertretung der mit Einkaufszentren beschäftigten Unternehmen in Deutschland.⁴³⁹ Dieser Verband ist aufgrund seiner hohen Mitgliederzahl von über 515 ein Spiegelbild der deutschen Shopping Center Branche und stellt daher – auch von der Verteilung der einzelnen Unternehmensgruppen her – eine repräsentative Stichprobe der Gesamtbranche dar.

Ein einheitlicher Fragebogen wurde innerhalb dieses Verbands an eine ausgewählte Gruppe von 468 Firmenvertretern versandt. Die befragten Personen decken ein breites Spektrum an Interessen und Erfahrungen in der Neuentwicklung und Revitalisierung von Shopping Centern ab. Im Rahmen der Stichprobenselektion wurden jene Personen bzw. Unternehmen als zu befragende Experten definiert, die als Projektentwickler, Architekten, Investoren, Center Manager/Betreiber und Berater im Rahmen des Planungs-, Gestaltungs- und/oder Managementprozesses maßgeblich Einfluss auf die Planung und/oder die konkrete Ausgestaltung von Shopping Centern nehmen.⁴⁴⁰

⁴³⁶ „Specifying the actual importance of institutions, when trying to understand property development processes, has proved more elusive. This perhaps is because of confusion and uncertainties over theory and institutional analysis and because of insufficient empirical work to date. It has to be said that there is a lack of good empirical studies of property development issues.“, Ball, M. (1998), S. 1515.

⁴³⁷ Hierzu existieren bereits einige Studien; vgl. bspw. Martin, A. (2003); Bastian, A. (1999).

⁴³⁸ Vgl. Bär, S. (2000), S. 65.

⁴³⁹ Vgl. Walzel, B. (2005), S. 134.

⁴⁴⁰ Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise auch Besemer, S. (2004), S. 239.

Nach dem Kriterium des Unternehmenstyps wurden in diesem Zusammenhang alle Mitglieder, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit einer Shopping Center Entwicklung oder Revitalisierung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht stehen, herausgefiltert: So wurden bspw. Marketingdienstleister, Werbeagenturen, Schauwerbegestalter und Rechtsanwälte bewusst aus der Befragung ausgeschlossen.

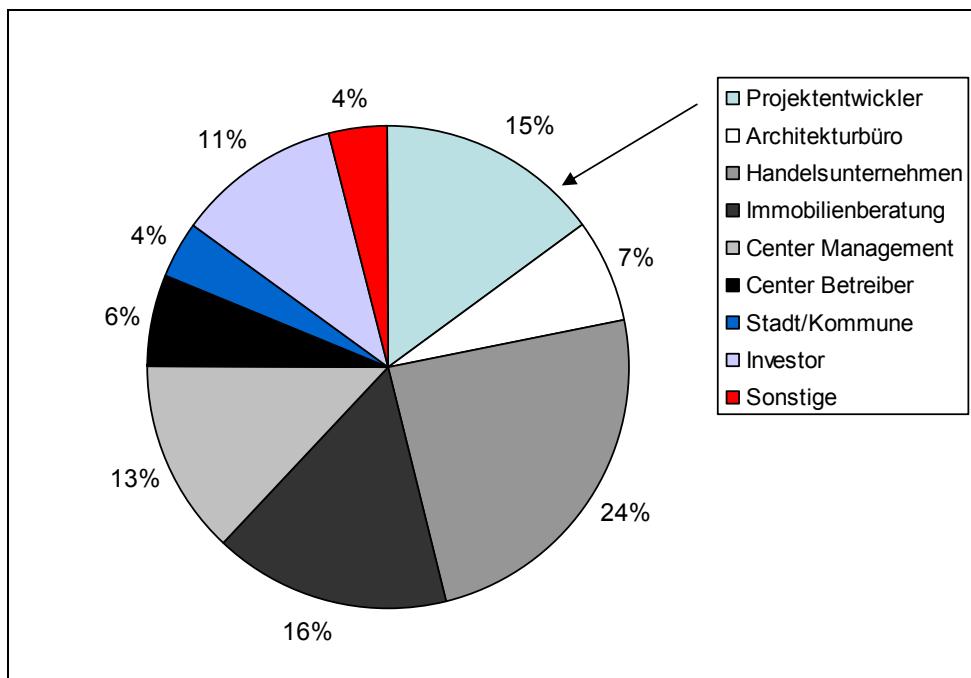


Abbildung 24: Zusammensetzung der Grundgesamtheit⁴⁴¹

Die Umfrage wurde im November und Dezember 2004 durchgeführt; die Auswertung der Ergebnisse erfolgte im Februar und März 2005.

4.1.2.2 Fragebogendesign

Die Konstruktion des Fragebogens erfolgte anhand der Ergebnisse der strukturierten Experteninterviews und einer profunden Literaturrecherche. Dabei wurden auch Zeitschriftenartikel und Pressemeldungen über erfolgreich abgeschlossene Shopping Center Revitalisierungsprojekte in den USA und Großbritannien integriert, da mangels vorhandener wissenschaftlicher Darstellung in der Fachliteratur aus diesen Quellen projektspezifische Erfolgsfaktoren entsprechend extrahiert werden konnten.⁴⁴²

⁴⁴¹ Eigene Darstellung.

⁴⁴² Bspw. wurden das ULI-Package zum Thema Shopping Center Revitalisierung und das IZ-Archiv genutzt.

Vor dem eigentlichen Fragebogenversand wurde ein Pre-Test mit zwei Shopping Center Experten durchgeführt. Aus den wertvollen Anregungen dieser Testpersonen konnte der Fragebogen entsprechend überarbeitet und angepasst werden.

Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil beinhaltet Einschätzungsfragen zum Thema Shopping Center Revitalisierung und war von allen Teilnehmern zu beantworten.

Der zweite Teil dient der Generierung objektspezifischer Informationen zu Revitalisierungsprojekten und konnte daher nur von Personen, die bereits an einer Shopping Center Revitalisierung beteiligt waren, ausgefüllt werden. Da der thematische Schwerpunkt der Dissertation der Revitalisierungsprozess und seine Ausgestaltung durch Erfolgsfaktoren ist, wird er durch die Analyse mehrerer Shopping Center, die bereits eine Revitalisierung durchlaufen haben, im Sinne einer aggregierten Fallstudie instrumentell bearbeitet.⁴⁴³ Es wurde eine chronologische und qualitative Vorgehensweise bei der Fallstudienentwicklung als zweitem Fragebogenabschnitt gewählt, indem Schritt für Schritt wesentliche Komponenten in historischen und strategischen Entscheidungsmomenten im Prozessablauf im Rahmen der Shopping Center Revitalisierung beschrieben werden sollen. Durch das Heranziehen von revitalisierten Shopping Centern als Elemente der Fallstudie sollte es möglich sein, die Situationen und Gegebenheiten zu identifizieren, die signifikant und/oder am schwierigsten zu realisieren waren, die Prozessteilnehmer und Vorkommnisse, die am wichtigsten für den Fortschritt des Revitalisierungsprozesses waren, ebenso wie die signifikantesten Ergebnisse.

Beide Teile sind strukturell ähnlich aufgebaut: neben allgemeinen Angaben zum Unternehmen, zur Tätigkeit und Markteinschätzung werden im ersten Teil Ursachen, Prozesscharakteristika, Veränderungsbereiche, Erfolgsfaktoren, Risiken und das Ergebnis der Shopping Center Revitalisierung abgefragt. Die zentralen Fragestellungen zu den Auslösern, Veränderungsbereichen, Erfolgsfaktoren und Risiken wurden so entwickelt, dass der Wichtigkeitsgrad der einzelnen Parameter gemessen werden konnte.⁴⁴⁴

⁴⁴³ Instrumentelle Fallstudien werden angewendet, wenn es eine allgemeine Forschungsfrage gibt und wenn Bedarf zum generellen Verständnis eines Problems besteht. Der Autor weiß instinktiv, dass er durch die Studie eines oder mehrerer Fälle die Fragestellung erschließen kann. „*This use of case study is to understand something else. Case study here is instrumental to accomplishing something other than understanding this particular [case], and we may call our inquiry instrumental case study.*“, Stake, R. E. (1995), S. 3.

⁴⁴⁴ Vgl. zu einer ähnlichen Umfrage aus Großbritannien auch Walker, A. (1992), S. 16.

Teil 1 erfragt den Soll-Zustand der Revitalisierung nach Einschätzung aller Teilnehmer überwiegend mittels vorgegebener Antworten in Form von geschlossenen Fragen; Teil 2 hingegen ermittelt den Ist-Zustand konkreter Revitalisierungsprojekte durch weitestgehend offene Fragestellungen und Datenangaben zu den Projekten. Im Anhang sind der Fragebogen und die Codierung der einzelnen Variablen abgebildet.⁴⁴⁵

4.1.2.3 Statistisches Auswertungsverfahren

Die statistische Analyse des Datensatzes sieht sowohl eine deskriptive Auswertung als auch eine Faktorenanalyse der inhaltlichen Schwerpunkte des Fragebogens mit dem Softwareprogramm SPSS vor.

Der Rücklauf für den ersten Fragebogenteil belief sich auf 119 Teilnehmer, was nominal einer Quote von ca. 25% entspricht. Auswertbar war ein effektiver Rücklauf von ca. 21%, was 98 ausgefüllten Fragebögen entspricht. Von diesen 98 Teilnehmern haben 52 ebenfalls den zweiten Teil des Fragebogens beantwortet, was einer effektiven Rücklaufquote von ca. 11% der Gesamtbefragung entspricht.

4.1.2.3.1 Deskriptive Auswertung

Bei der Auswertung der empirischen Studie kommt den Revitalisierungsbeteiligten sowie ihren Zielen, Erwartungshaltungen, Einschätzungen etc. als Erklärungsdeterminanten eine zentrale Bedeutung zu. Dies betrifft insbesondere unterschiedliche Anforderungen, Zielsetzungen und Einstellungen in Bezug auf die Ausgestaltung des Shopping Center Revitalisierungsprozesses. Die Befragten wurden daher anhand des Unternehmensstyps klassifiziert. Untersucht wurden u.a. potenzielle Ziel- und Interessensdivergenzen zwischen Investoren und Projektentwicklern einerseits, die aus ihrer Aufgabe heraus vorrangig Kosten- und Wirtschaftlichkeitsaspekte in den Mittelpunkt stellen müssten, sowie Architekten und Handelsunternehmen andererseits, die vermutlich eher Bestimmungsdeterminanten wie Architektur-, Einkaufserlebnis- und Gestaltungsqualität etc. der Shopping Center hervorheben – bzw. im Falle der

⁴⁴⁵ Vgl. Tabelle 38, Anhang, S. 353.

Handelsunternehmen das Shopping Center als Standortalternative zu anderen Handelsimmobilien bewerten.

In der folgenden Ergebnisdarstellung soll das Antwortverhalten der Gruppen daher in einigen wichtigen Fragestellungen verglichen werden. Dabei wird die Gruppe „Stadt/Kommune“ ausgeblendet, da hier nur zwei ausgefüllte Fragebögen vorlagen.

Die 98 Teilnehmer verteilen sich weitgehend gleichmäßig auf acht verschiedene Unternehmenstypen, wobei Projektentwickler (20,41%), Center Management/Betrieb (21,43%) und Investoren (16,33%) die größten Gruppen darstellen (siehe Abbildung 25). Die Gruppe Sonstige setzt sich überwiegend aus Banken und Spezialdienstleistern zusammen.

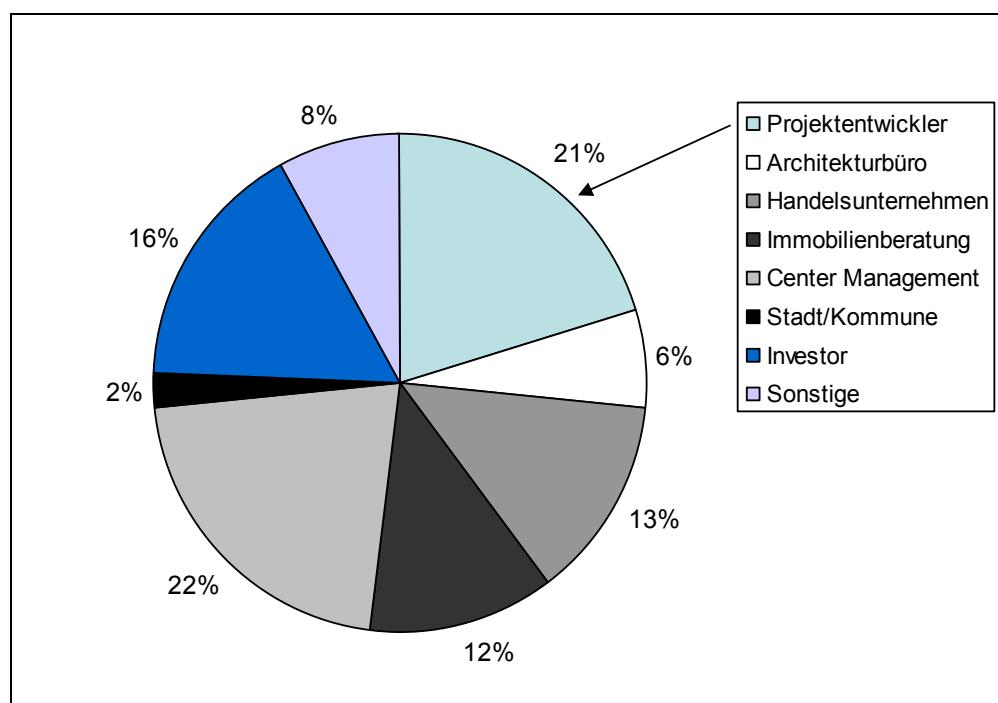


Abbildung 25: Zusammensetzung der Teilnehmer/Teilnehmerstruktur⁴⁴⁶

Über 67% der Teilnehmer sind in ihren Unternehmen als Bereichsleiter oder Geschäftsführer/Vorstände tätig; die restlichen Teilnehmer können als Fachbereichsspezialisten in den Bereichen Center Management, Expansion, Vermietung etc. zusammengefasst werden (siehe Abbildung 26). Dieses Ergebnis spricht für eine hohe

⁴⁴⁶ Eigene Darstellung.

Entscheiderdichte innerhalb der Stichprobe und für einen hohen Erfahrungsschatz der Teilnehmer im Shopping Center Bereich.

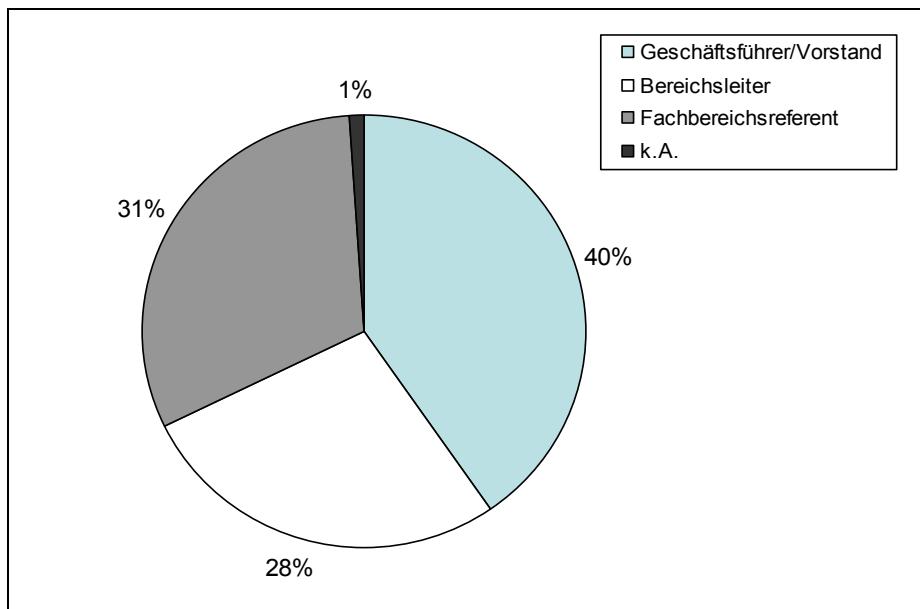


Abbildung 26: Tätigkeitsbereich im Unternehmen⁴⁴⁷

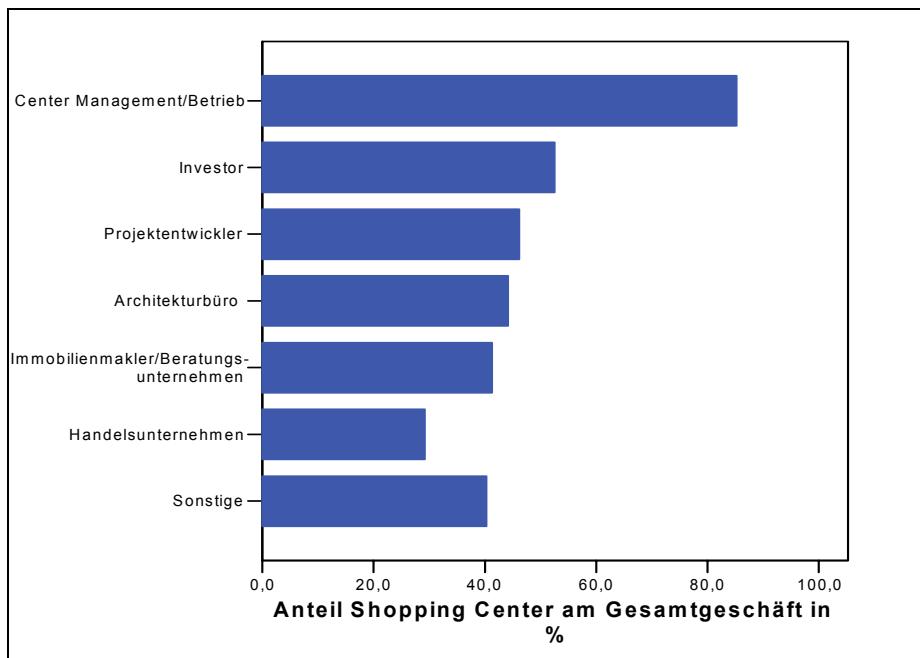


Abbildung 27: Anteil Shopping Center am Geschäftsbetrieb der befragten Unternehmen⁴⁴⁸

⁴⁴⁷ Eigene Darstellung.

⁴⁴⁸ Eigene Darstellung.

Im Durchschnitt aller Teilnehmergruppen hat die Beschäftigung mit Shopping Centern einen Anteil von ca. 52% an der gesamten Geschäftstätigkeit der Unternehmen, was wiederum für die hohe Kompetenz der Befragten im Shopping Center Markt spricht. Die Untergliederung in verschiedene Untergruppen zeigt (erwartungsgemäß), dass der Anteil bei Center Management/Betrieb mit 85,2% am höchsten ist (siehe Abbildung 27).

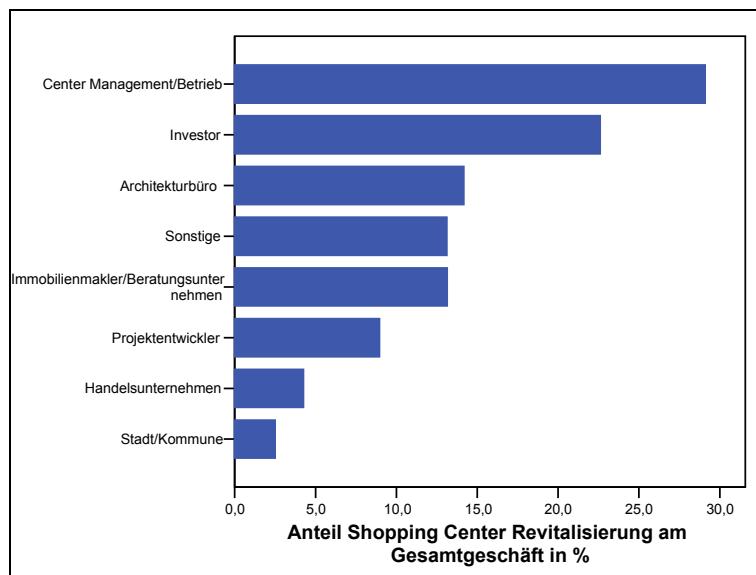


Abbildung 28: Anteil Shopping Center Revitalisierung am Gesamtgeschäft⁴⁴⁹

Die Shopping Center Revitalisierung hat mit durchschnittlich ca. 16% einen wesentlich geringeren Anteil an der Geschäftstätigkeit. Bei der Untergliederung in Unternehmenstypen fällt auf, dass auch hier die Gruppen Center Management/Betrieb und Investoren den höchsten Geschäftsanteil im Bereich Revitalisierung aufweisen (siehe Abbildung 28). Der geringe Anteil der Revitalisierung bei Projektentwicklern kann darauf hindeuten, dass die Chancen der Shopping Center Revitalisierung als Zukunftsmarkt hier noch nicht ausreichend erkannt wurden. Da sich insbesondere institutionelle Investoren zunehmend mit Revitalisierung beschäftigen, sollten Projektentwickler als potenzielle Dienstleister der Investoren bei Revitalisierungsprojekten den Kontakt suchen, zumal bei den Investoren die notwendige Detailkompetenz zur Durchführung der Revitalisie-

⁴⁴⁹ Eigene Darstellung.

rungsmaßnahmen aufgrund einer fehlenden eigenen Projektentwicklungsabteilung möglicherweise fehlt.

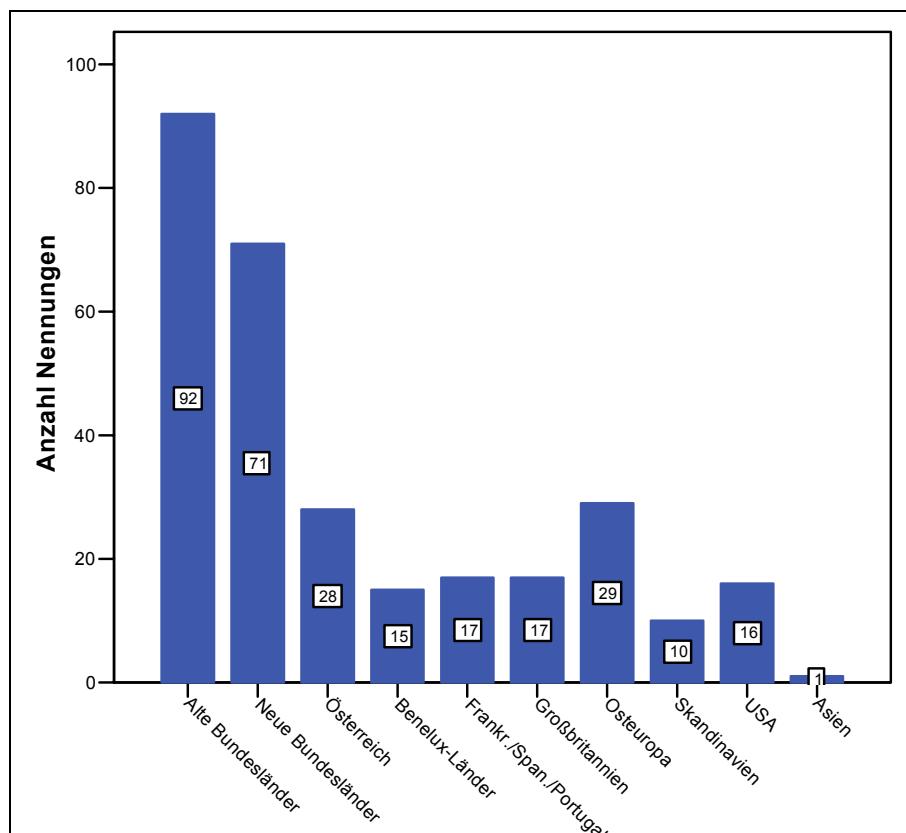


Abbildung 29: Beschäftigung mit Shopping Centern nach Ländern⁴⁵⁰

Abbildung 29 zeigt die Beschäftigung der Teilnehmer mit Shopping Centern nach Regionen. Die Teilnehmer sind im Shopping Center Bereich überwiegend in den alten und neuen Bundesländern tätig; die meisten Auslandsaktivitäten sind in Osteuropa und Österreich zu verzeichnen. Dies weist auf eine noch relativ geringe internationale Geschäftstätigkeit der befragten deutschen Shopping Center Unternehmen hin.

Aus Abbildung 30 wird ersichtlich, dass über 68% aller Teilnehmer bereits einmal (16%) oder mehrfach (52%) an Revitalisierungsprojekten beteiligt waren. Dies zeigt erneut die hohe Kompetenz der gewählten Stichprobe im Themengebiet dieser Arbeit.

⁴⁵⁰ Eigene Darstellung.

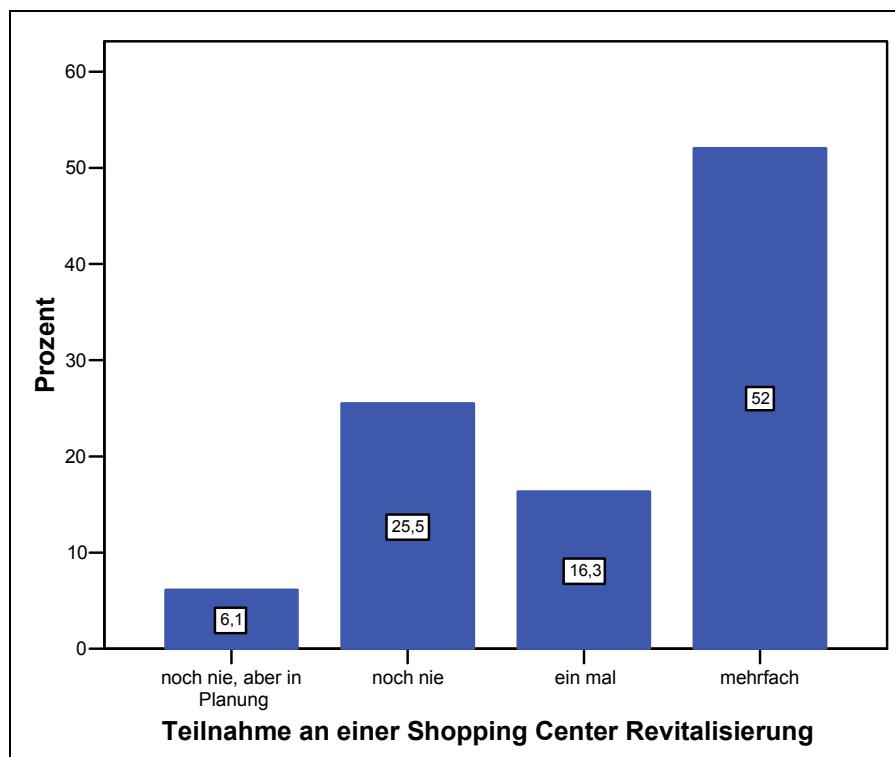


Abbildung 30: Teilnahme an einer Shopping Center Revitalisierung⁴⁵¹

Weitere deskriptiv ausgewertete Ergebnisse der empirischen Studie wurden und werden aufgrund der jeweiligen inhaltlichen Relevanz in den zugehörigen verschiedenen Abschnitten der Kapitel 3, 4 und 5 verarbeitet.

4.1.2.3.2 Analytische Auswertung

Analytische Auswertungsverfahren wurden auf die wichtigen Themenbereiche der Auslöser, Veränderungsbereiche, Erfolgsfaktoren und Risiken der Shopping Center Revitalisierung angewendet. Faktorenanalysen wurden dabei für die Auslöser, Erfolgsfaktoren und Risiken durchgeführt. Als Herangehensweise an die finale Faktorenanalyse wurden in diesen Bereichen vorab die einzelnen relevanten Variablen, jeweils mittels Rangordnung differenziert, nach den verschiedenen Teilnehmergruppen dargestellt. Daraufhin wurden Rangkorrelationen zwischen diesen Teilnehmergruppen berechnet. Aus diesen Ergebnissen können zunächst inhaltliche Aussagen und Interpretationen

⁴⁵¹ Eigene Darstellung.

zum Antwortverhalten unterschiedlicher Interessengruppen eines Shopping Centers gewonnen werden.⁴⁵²

Das wesentliche Merkmal der darauf folgenden Faktorenanalyse ist ihr datenreduzierendes Potenzial. Bei einem gegebenen Umfang von Korrelationskoeffizienten für ein Variablenset ermöglichen faktorenanalytische Techniken die Identifizierung von zugrunde liegenden Beziehungen bzw. Dimensionen, sodass die Daten auf eine kleinere Auswahl von Faktoren restrukturiert oder reduziert werden können, die wiederum als Quellvariablen für beobachtete Relationen der Daten herangezogen werden können.⁴⁵³

Folgende Anwendungsfälle der Faktorenanalyse werden in der gängigen Literatur aufgeführt:

- Explorativer Gebrauch: die Exploration bzw. Strukturermittlung von Variablen im Hinblick auf die Entdeckung neuer Konzepte und eine mögliche Datenreduktion;
- Konfirmatorischer Gebrauch: die Überprüfung von Hypothesen über die Struktur von Variablen im Sinne der erwarteten Anzahl signifikanter Faktoren und Faktorladungen;
- Gebrauch als ein Messinstrument – die Konstruktion von Indizes als neue Variablen in Folgeanalysen.⁴⁵⁴

Aufgrund der in Abschnitt 1.4 dargestellten Einordnung in die explorative Erfolgsfaktorenanalyse findet hier auch der explorative Gebrauch der Faktorenanalyse Anwendung. Mit explorativen faktorenanalytischen Verfahren wird versucht, den Informationsgehalt mehrerer beobachteter Variablen durch das Ausnutzen bestehender Korrelationen auf wenige nicht direkt beobachtbare Variablen (Faktoren) zu verdichten. Die einzelnen Objekte können dann durch die Werte der ermittelten Faktoren komprimierter als durch die Werte der größeren Anzahl von Ursprungsvariablen dargestellt werden.⁴⁵⁵

Im Rahmen der Faktorenanalyse wurde für die Fragebogenabschnitte

- Auslöser der Revitalisierung,
- Erfolgsfaktoren der Revitalisierung und

⁴⁵² Vgl. zu dieser in der Immobilienökonomie etablierten Vorgehensweise Schulte, K.-W., et al. (2004); Newell, G., et al. (2004); Newell, G./McAllister, P./Worzala, E. M. (2004); Ziering, B./Worzala, E. M. (1997).

⁴⁵³ Vgl. Kim (1975), S. 469.

⁴⁵⁴ Vgl. Snyman, J. (1994), S. 195.

⁴⁵⁵ Vgl. Bellgardt, E. (2004), S. 206.

- Risiken der Revitalisierung

jeweils eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Diese beruht auf der Annahme, dass der erste zu ermittelnde Faktor den höchsten Beitrag zur Erklärung der Summe der Varianzen aller v Variablen leisten soll, der zweite den zweithöchsten usw.⁴⁵⁶ Die Faktoren erfahren ihre Interpretation durch die hoch (Ladung nahe ± 1) oder niedrig (Ladung nahe 0) auf ihnen ladenden Variablen. Bei Variablen mit höchstens mittleren Ladungen fällt die Zuordnung auf einen Faktor schwer. Mit der Faktorrotation versucht man, ein gut interpretierbares Ergebnis zu erzielen. Folgende Rotationsverfahren sind in SPSS durchführbar:

- Orthogonal: ein einziger Drehwinkel,
- Quartimax: einen allgemeinen Faktor besonders hervorheben,
- Varimax: Standardverfahren der orthogonalen Rotationsmethoden,
- Schiefwinklig: korrelierende Faktoren, ohne die Eigenschaft des Korrelationskoeffizienten,⁴⁵⁷
- Promax: Kombination aus orthogonaler und schiefwinkliger Rotation; sie startet mit orthogonalen Faktoren und transformiert sie direkt in eine schiefwinklige Lösung, indem sie versucht, geringe Ladungen auf null zu reduzieren, während der absolute Wert hoher Ladungen erhöht wird.⁴⁵⁸

Die jeweiligen Ergebnisse der Faktorenanalysen zu den inhaltlichen Kernbereichen werden in den Abschnitten 4.3.2.2.3, 5.2.3 und 5.4.3 dargestellt. Sie fließen somit als wichtige Erkenntnisse in den nachfolgend dargestellten Revitalisierungsprozess und in die Erfolgsfaktorendiskussion in Kapitel 5 ein.

⁴⁵⁶ Vgl. Bellgardt, E. (2004), S. 205. Wegen der Standardisierung der Variablen beträgt die Summe ihrer Varianzen v.

⁴⁵⁷ Bellgardt, E. (2004), S. 213f.

⁴⁵⁸ Vgl. Moosbrugger, H./Hartig, J. (2002), S. 147.

4.2 Der Revitalisierungsprozess im Sinne der Immobilien-Projektentwicklung, des Turnaround Managements und im Lichte der Empirie

Zur theoretischen Erfassung einer Revitalisierung ist es – wie in der Herleitung des Revitalisierungsbegriffs in Abschnitt 2.2 deutlich wurde – sinnvoll, ein mehrere Phasen umfassendes Prozessmodell anzuwenden.⁴⁵⁹ Da die erforderlichen Maßnahmen einer Shopping Center Revitalisierung von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein können, gibt es ein breites Spektrum an verschiedenen potenziellen Prozessabläufen.⁴⁶⁰ Die Analyse bisheriger Revitalisierungsprojekte verdeutlicht den methodischen und theoretischen Verbesserungsbedarf, insbesondere bei Methoden einer ganzheitlichen Bewertung von Bestandsproblemen und -potenzialen eines Shopping Centers sowie entsprechend angepasster Revitalisierungsstrategien.⁴⁶¹ Mit Betrachtung des ganzen Revitalisierungsprozesses sind daher ein Leitfaden und eine prozessuale Strukturierung für ein konsequentes, aber flexibles und wirtschaftliches Projektmanagement zur Koordination der Projektphasen, Entscheidungsmethoden und Beteiligten zu entwickeln.⁴⁶² Dahingehend weisen einige bestehende Prozessmodelle in der Allgemeinen Betriebswirtschaft und in der Immobilien-Projektentwicklung aufgrund ihres linearen Aufbaus lange Zeiträume und unzureichende Flexibilität hinsichtlich der iterativen Prozessanforderungen der Revitalisierung auf.

„Es besteht die Forderung nach einem ganzheitlichen und flexiblen Leitfaden als offenes System, zur Aufnahme unterschiedlicher Problem- und Zielfälle sowie unterschiedlicher Anforderungen der Beteiligten. Es sind iterative Modelle, d.h. parallel ablaufende, lineare Handlungsschienen mit Rückkopplung, gefragt.“⁴⁶³ Diese Forderung soll in der vorliegenden Arbeit mit der Konzeption des Revitalisierungsprozesses bearbeitet werden.

⁴⁵⁹ Siehe dazu auch Abschnitt 2.2. Klassische Prozessmodelle der Betriebswirtschaft bestehen aus den Phasen „Awareness of the Problem, Solution and preparation for implementation, Implementation, Control and expansion“; vgl. Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 115.

⁴⁶⁰ Vgl. Falk, B., et al. (2004), S. 730.

⁴⁶¹ Vgl. zu einem praxisorientierten, nicht-wissenschaftlichen Revitalisierungsansatz bspw. Kerner, J. (1993), S. 26-28. Auch die Antworten auf die offene Fragestellung nach den drei wichtigsten Phasen im Revitalisierungsprozess eines Shopping Centers ließen in der empirischen Studie ein weitgehend methodisch nicht fundiertes Vorgehen der Teilnehmer erkennen.

⁴⁶² Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 54.

⁴⁶³ Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003) S. 55.

Wie in Abschnitt 2.2 erläutert wurde, ist Revitalisierung inhaltlich vorwiegend in die Immobilien-Projektentwicklung einzuordnen. Diese Sichtweise der Revitalisierungsaufgabe deckt sich auch mit den mehrheitlichen Angaben der Teilnehmer der empirischen Studie (siehe Abbildung 31) und einiger Interviewpartner.⁴⁶⁴ Jedoch unterscheidet sich die Vorgehensweise bei einer Shopping Center Revitalisierung stark von der einer Projekt-Neuentwicklung, wie die Ergebnisse in Abbildung 32 verdeutlichen.⁴⁶⁵ Im Wesentlichen ist eine Revitalisierung ein weitaus komplizierterer Prozess als eine Neuentwicklung, da quasi eine „Operation am lebenden Herzen“ des Shopping Centers erfolgen und eine optimale Lösung aus einer bestehenden Standort- und Gebäudesituation, also mit gegebenen, unveränderlichen Ressourcen (Standort), erzielt werden muss.⁴⁶⁶

Daher sollten – neben weiteren inhaltlichen Elementen, wie bspw. das Center Management und die Bereiche AssetManagement, Investition und Finanzierung – Elemente des Turnaround Managements⁴⁶⁷ in ein theoretisches Modell integriert werden,⁴⁶⁸ um der Komplexität und Interdisziplinarität der Revitalisierungsthematik bei Shopping Centern gerecht zu werden. Gut dargestellt wird die Eignung des Turnaround Management Ansatzes für Revitalisierungsprozesse in folgendem Zitat:

„The only overriding guideline that seemed to emerge [...] concerned treating redevelopments [in diesem Fall: Revitalisierungen] as if they were start-ups.“⁴⁶⁹

⁴⁶⁴ Vgl. Interviews.

⁴⁶⁵ 82,3% der befragten Teilnehmer der Studie bejahten eine unterschiedliche Vorgehensweise bei der Revitalisierung im Vergleich mit einer Projektneuentwicklung; 17,7% sehen das Vorgehen als identisch an.

⁴⁶⁶ Vgl. Interviews.

⁴⁶⁷ Vgl. auch Abschnitt 2.2.2.4 zur Integration des Turnaround Management Gedankens in die Management Perspektive der Revitalisierungsdefinition.

⁴⁶⁸ Revitalisierung ist ein Querschnittsfach aus der Verwaltung einer Immobilie und der immer wieder neu erschaffenden und Wert haltenden Tätigkeit der Projektentwicklung. Das Center Management gibt die Anregung, dass etwas getan werden muss, und der Projektentwickler prüft das Projekt und führt die Revitalisierung durch; vgl. Interviews.

⁴⁶⁹ Reynolds, M. (1990), S. 34. Start-Ups sind im Zusammenhang mit der „dot com-Krise“ heutzutage vielerorts das Zielobjekt von Turnaround- und Restrukturierungsstrategien; vgl. Kelber, F. (2004).

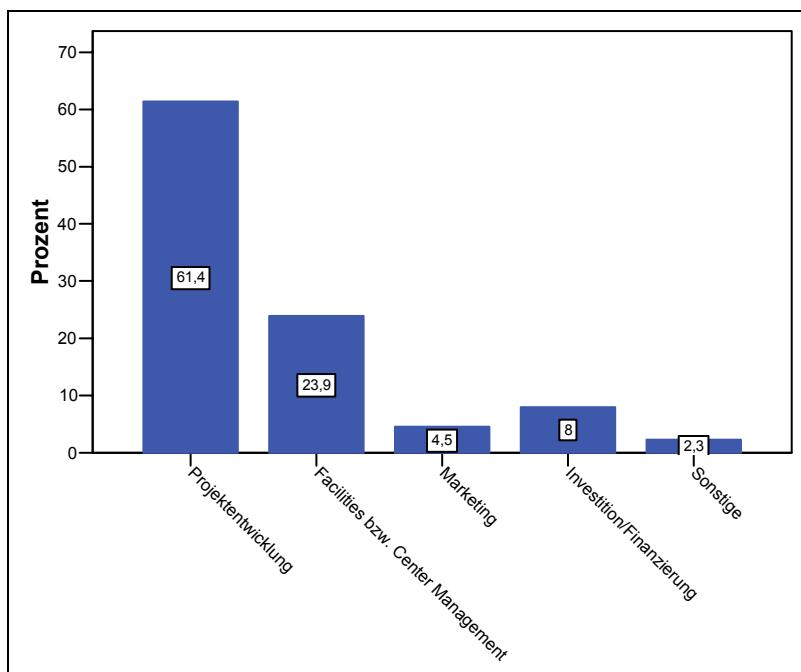


Abbildung 31: Inhaltliche Zuordnung der Revitalisierung nach Tätigkeitsfeld⁴⁷⁰

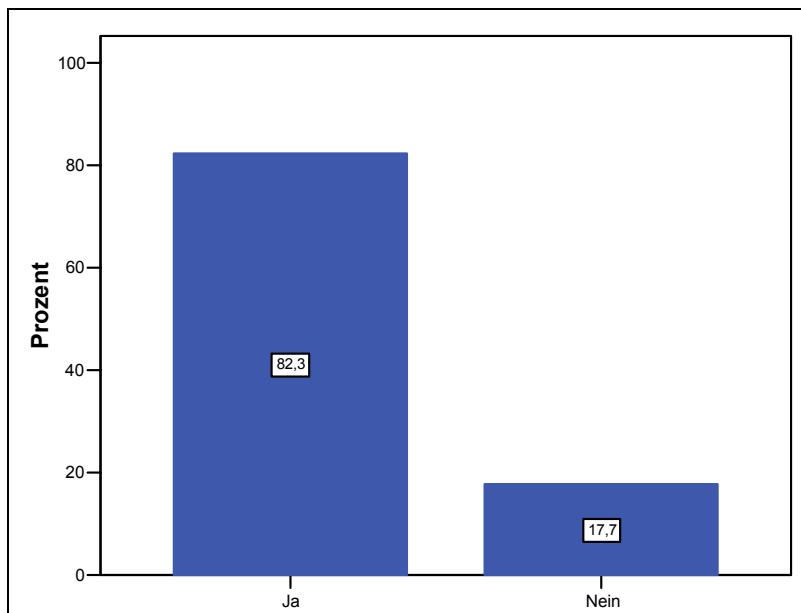


Abbildung 32: Festgestellter Unterschied zwischen Projektneuentwicklung und Revitalisierung⁴⁷¹

⁴⁷⁰ Eigene Darstellung.

⁴⁷¹ Eigene Darstellung.

Die Wahl eines interdisziplinären Prozessmodells begründet sich sowohl aus der Disziplin der Immobilienprojektentwicklung an sich⁴⁷² als auch aus der gängigen Turnaround Management Literatur.⁴⁷³ Die Umfrageergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass die Mehrheit der Teilnehmer Revitalisierung zwar, wie bereits erwähnt, inhaltlich der Immobilienprojektentwicklung zuordnet, aber auch andere Disziplinen häufig genannt wurden (siehe wiederum Abbildung 31).

Interdisziplinarität ist ein wesentliches, konstitutives Merkmal der Immobilienökonomie als Forschungsdisziplin.⁴⁷⁴ Daher sollen bei der Entwicklung des theoretischen, interdisziplinären Rahmenmodells der Shopping Center Revitalisierung sowohl Elemente des Phasenmodells der Immobilienprojektentwicklung als auch des Phasenmodells des Turnaround Management Prozesses aufgenommen werden.

Das Phasenmodell der Immobilienprojektentwicklung beschäftigt sich mit dem Management der aufeinander folgenden Schritte in einem dynamischen Projektentwicklungsprozess. Dabei wird die Komplexität der Projektentwicklung in mehrere einzelne Ereignisse aufgegliedert.⁴⁷⁵



Abbildung 33: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses⁴⁷⁶

⁴⁷² Vgl. Healey, P. (1992). Einige Autoren und Interviewpartner postulieren, dass eine Revitalisierung den Ablaufschritten einer Neu-Projektentwicklung folgt; vgl. z.B. Hüssen, S. (2003), S. 6. Aus eigener Erfahrung und aus der überwiegenden Meinung der Befragten der empirischen Studie muss der Projektentwicklungsprozess jedoch für Revitalisierungen verändert bzw. angepasst werden.

⁴⁷³ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 621; Kelber, F. (2004), S. 122.

⁴⁷⁴ Vgl. Schulte, K.-W. (2005a); Graaskamp, J. A. (1991).

⁴⁷⁵ Vgl. Healey, P. (1991), S. 221, S. 223; Saft, S. M. (1990), S. 1.

⁴⁷⁶ Vgl. Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002).

„However, [...] such models mainly offer a vocabulary for development activity, but without some specification of actors and interests, they provide little help in explaining why a development process takes the form that it does in a particular case.“⁴⁷⁷ Aus diesem Grund werden im hier entwickelten Revitalisierungsmodell implizit an einigen Stellen institutionelle Elemente integriert und anhand der empirischen Ergebnisse Aussagen zu Interessensausprägungen und -disparitäten getroffen.

Explizit berücksichtigt werden institutionelle Elemente des Revitalisierungsprozesses in den Erfolgsfaktoren in Kapitel 5, indem eruiert werden soll, welche institutionell bzw. von Akteuren geprägten Ereignisse und Beziehungen für den Erfolg der Revitalisierung ausschlaggebend sind.⁴⁷⁸

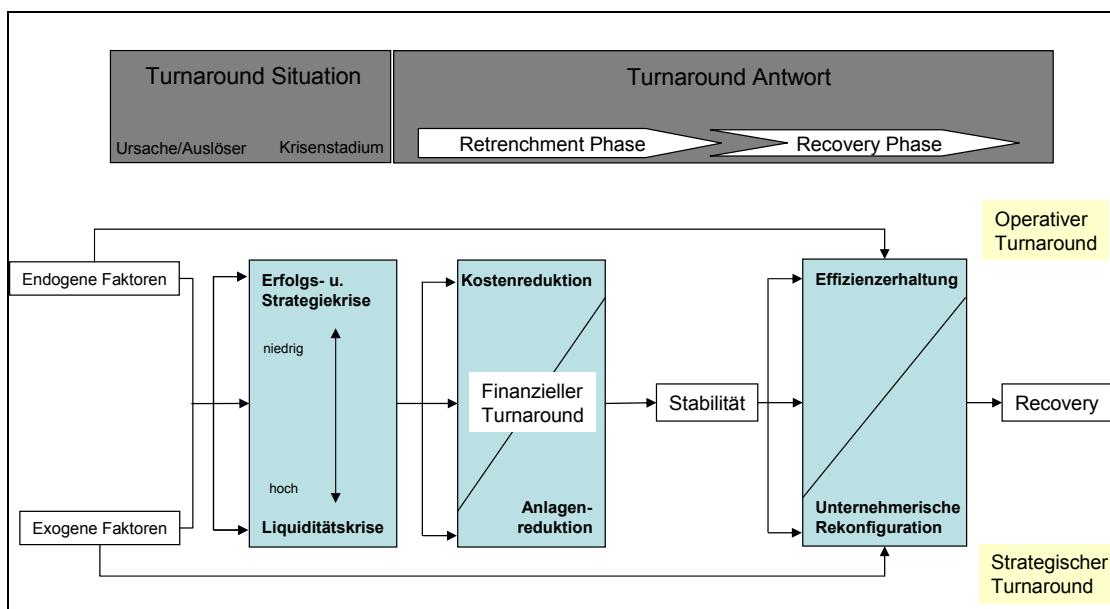


Abbildung 34: Phasenmodell des Turnaround Management Prozesses⁴⁷⁹

Der Prozess des Turnaround Management nach PEARCE UND ROBBINS wird in Abbildung 34 gezeigt. Dieses illustrative Modell stellt die Interrelationen zwischen den Ursachen und dem Krisenstadium bzw. dem Ausmaß der Turnaround Situation dar sowie zwischen der Retrenchment- und Recovery Phase der Turnaround Antwort. Weiterhin zeigt es drei grundlegende Ansätze, wie Turnaround-Situation und -Antwort miteinander verbunden werden können.⁴⁸⁰

⁴⁷⁷ Healey, P. (1991), S. 224.

⁴⁷⁸ Diese Vorgehensweise orientiert sich am institutionellen Projektentwicklungsmodell von Healey, P. (1992).

⁴⁷⁹ In Anlehnung an Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 624; Kelber, F. (2004), S. 124.

⁴⁸⁰ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 623.

Die Retrenchment Phase kennzeichnet sich durch kurzfristige Ad-hoc-Maßnahmen, um die Liquidität eines Unternehmens zu sichern, wenn es in eine schwere Krise geraten ist. In der Recovery Phase wird dem Unternehmen durch eine ganzheitliche Turnaround Strategie, die sich in konkreten mittelfristigen Maßnahmen umsetzt, ein Wiederaufbau und eine neue Marktpositionierung ermöglicht. Des Weiteren sollen im Sinne des Turnaround Managements innerhalb des Gesamtmodells sowohl strategische als auch operative Komponenten enthalten sein.⁴⁸¹

Aus den beiden diskutierten prozessualen Ansätzen wurde das in Abbildung 35 dargestellte interdisziplinäre Phasenmodell der Shopping Center Revitalisierung entwickelt.

Dabei fokussieren die Projektkomponenten des Revitalisierungsprozesses über Analyse, Auslöser, Problem- bzw. Krisenbeseitigung, Aufbereitung und Veränderung sowie Wiedernutzung und Vermarktung auf die Verbesserung und Anpassung der gegebenen Standorteigenschaften der Immobilie. Die Methoden Bewertung, Konzeption, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Ausführung, Vermarktung und Flächenmanagement sind implizit in den Prozess der Projektphasen integriert, und ihre Verknüpfung muss durch das Projektmanagement in Gestalt der Träger der Revitalisierung (siehe Punkt 4.3.1.2) gewährleistet werden.⁴⁸²

Der Prozess stellt einen idealtypischen Phasenablauf mit iterativen Rückkopplungsmöglichkeiten für eine vollständige strategische und operative Revitalisierung dar. Konzeptionell wurden aus dem Turnaround Management daher im Wesentlichen die Elemente der Recovery Phase integriert.

Die Retrenchment Phase wird beim Shopping Center Revitalisierungsprozess eliminiert, da es sich bei diesen einheitlich gemanagten Handelsimmobilien zwar auch um eigenständige Unternehmen, aber vor allem um langfristige Anlagegüter mit langen Mietverträgen handelt (obwohl hier das Shopping Center als Unternehmen betrachtet wird, weil es auch von Umsätzen und Mieten lebt), an denen aufgrund ihrer Langlebigkeit und Inflexibilität schnelle, kurzfristige Sofortmaßnahmen nur schwerlich umgesetzt werden können. Entscheidungen, die für ein Shopping Center getroffen werden, haben

⁴⁸¹ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993) S. 620.

⁴⁸² Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 72f. Siehe zur Bedeutung des Projektteams Punkt 5.1.4.1.

meist langfristigen Charakter.⁴⁸³ Zudem geht der Ansatz der Retrenchment Phase von einer akuten Existenzgefährdung aus; die Ausgangssituation eines Turnaround kann aber auch von einer latenten Existenzbedrohung geprägt sein, sodass die Notwendigkeit der Retrenchment Phase entfallen kann, wenn kein akuter finanzieller Turnaround- bzw. Revitalisierungsbedarf besteht. Zudem kann bzgl. des wenig definierten Übergangs zwischen den beiden Phasen angenommen werden, dass auch bei Eintritt in die Recovery Phase noch eine akute Existenzgefährdung bestehen kann.⁴⁸⁴ Aus den genannten Gründen wird in den folgenden Ausführungen von der Retrenchment Phase abstrahiert und nur die Recovery Phase zur Prozessdefinition der Revitalisierung herangezogen.

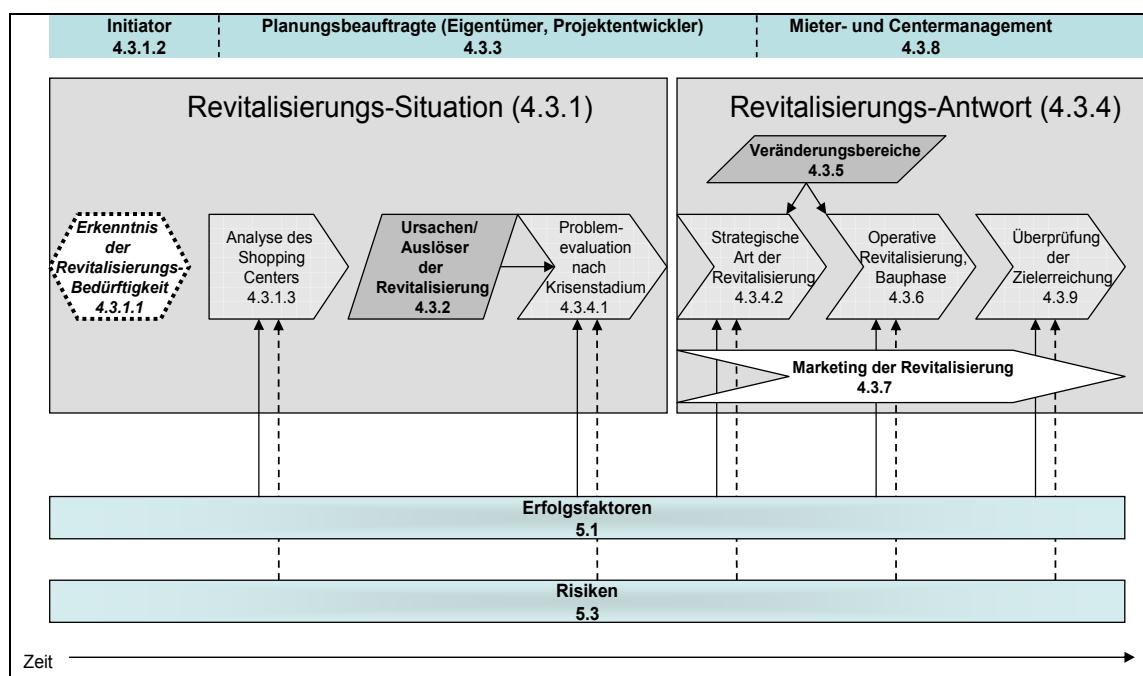


Abbildung 35: Phasenmodell der Shopping Center Revitalisierung⁴⁸⁵

Bestätigung finden die in diesem Phasenmodell abgeleiteten Prozessschritte in den Ergebnissen der empirischen Studie, in der mittels einer offenen Frage mit drei Antwortmöglichkeiten nach den drei wesentlichen Schritten im Revitalisierungsprozess eines Shopping Centers gefragt wurde.

⁴⁸³ Vgl. Martin, A. (2003), S. 89.

⁴⁸⁴ Vgl. Kelber, F. (2004), S. 123.

⁴⁸⁵ Eigene Darstellung.

Am häufigsten genannt wurden für Schritt 1 die Ist-Analyse des Bestands (51 Nennungen, n=82), für Schritt 2 Vision/Ziel/Strategie/Konzept (25 Nennungen, n=74) sowie für Schritt 3 Durchführung/Umsetzung/Bau (21 Nennungen, n=69).⁴⁸⁶

Alle drei genannten Schritte sind in den nachfolgend erläuterten und in Abbildung 35 dargestellten Revitalisierungsprozess integriert.

4.3 Detaillierte Darstellung des Revitalisierungsprozesses

„While each new and refurbished scheme has its own specific characteristics and features, a number of general themes and issues can be identified.“⁴⁸⁷

In den folgenden Abschnitten wird ein in Teilen empirisch bestätigter,⁴⁸⁸ idealtypischer Prozessablauf dargestellt.

4.3.1 Ausgangssituation (Revitalisierungssituation)

Im Sinne des Turnaround Managements ist die Ausgangssituation mit der Analyse des Status quo des Unternehmens (Turnaround Situation) einer der wichtigsten Erkenntnisfaktoren eines erfolgreichen Turnaround Prozesses. Dies gilt analog für die Revitalisierung eines Shopping Centers.

4.3.1.1 Erkenntnis der Revitalisierungsbedürftigkeit und Vision

Das Erkennen der Revitalisierungsbedürftigkeit eines Shopping Centers ist oftmals eine der größten Hürden, bevor eine Revitalisierung überhaupt initiiert werden kann. Mehrfach vertrauen Eigentümer auf das altbewährte Erfolgsrezept ihrer Shopping Center und warten mit notwendigen Eingriffsmaßnahmen zu lange, sodass das Center

⁴⁸⁶ Die Bezeichnungen dieser drei Schritte wurden aus der Fülle der verschiedenen Wortlaute der Teilnehmer inhaltlich zu diesen Begriffen verdichtet.

⁴⁸⁷ Jones, P. (1989), S. 402f.

⁴⁸⁸ Expertenaussagen einer Studie im Rahmen der Dissertation von BESEMER belegen, dass sich unternehmenspolitische und planerische Grundsatzentscheidungen in der Shopping Center Praxis vielfach in Form eines „muddling through“ artikulieren. Erfahrungswissen ist daher in dieser Branche essenziell. Dieses wird in der folgenden Prozessdarstellung in Form der explorativ generierten Daten aus binationalen Interviews und der empirischen Studie direkt in den Revitalisierungsleitfaden integriert.

schon massive Krisenmerkmale aufweist, bevor schließlich Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Für dieses Verhalten können psychologische Gründe verantwortlich sein, da beim Eigentümer oftmals sog. „Betriebsblindheit“ eintreten kann und er erst durch das Center Management oder externe Berater auf die sichtbaren Probleme seines Shopping Centers aufmerksam gemacht werden muss.⁴⁸⁹

Die Problemerkenntnis und die Schaffung von Veränderungsbereitschaft ist somit der zentrale erste Ansatzpunkt für einen anschließend erfolgreich verlaufenden Revitalisierungsprozess. Der Eigentümer muss sich, gemeinsam mit dem Projektentwickler (den er ggf. beauftragt) und dem Center Management,⁴⁹⁰ seine Erwartungen und Ziele in Bezug auf zukünftige Veränderungen bewusst machen, aber auch Erfahrungen aus der Lebenszyklusbezogenen Historie des Centers reflektieren. Durch die Erkenntnis und Analyse dieser Stellgrößen kann schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt festgestellt werden, ob die notwendigen Voraussetzungen für einen Revitalisierungsprozess gegeben sind, ob dieser überhaupt zugelassen wird⁴⁹¹ und auch, ob für seine Umsetzung ausreichende Kapazitäten und finanzielle Mittel vorhanden sind.⁴⁹²

Wird mit der Initiierung der notwendigen Revitalisierung zu lange gewartet, werden Überalterungerscheinungen und Probleme gravierender, sodass Zweifel an der Zukunftsperspektive des Einkaufsstandortes den Immobilienwert auf der Investmentseite rapide sinken lassen können.

4.3.1.2 Initiatoren und Träger der Revitalisierung

„Jede wesentliche Restrukturierung ist inszeniert, hat einen oder mehrere Regisseure, die nicht notwendigerweise die gleiche Interpretation der Wirklichkeit (Strategie als Drehbuch) teilen und verfolgen, Spieler auf der Unternehmensbühne, die in unterschiedlichem Maße in ihren Rollen aufgehen, Requisiteure und Mitwirkende hinter der ‚Bühne‘, die man zwar nicht sieht, die aber durch ihre Ressourcen oder/und ihren persönlichen oder fachlichen Input den Erfolg der Inszenierung entscheidend gestalten,

⁴⁸⁹ Vgl. Interviews.

⁴⁹⁰ Zur wichtigen Rolle des Center Managements bei der Revitalisierung vgl. Punkt 4.3.8.

⁴⁹¹ Die Grundvoraussetzung für eine Revitalisierung ist natürlich immer der Wunsch und die Bereitschaft, das Shopping Center weiterzubetreiben und zu nutzen; vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 4. Andernfalls wäre von Redevelopment zu sprechen.

⁴⁹² Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 18f.

*Kritiker und bestellte oder selbsternannte Berater und Experten, die als ‚Gatekeepers‘, die Beziehungen zwischen den zuvor genannten bzw. zum Auditorium (Kunden, Konkurrenz, Aufsichtsorgane, etc.) und das ‚Timing‘ der Ereignisse wesentlich (mit- oder gegen-) gestalten können.*⁴⁹³

Dieses Zitat verdeutlicht treffend, da umfassend, wie wichtig das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure bei einem Shopping Center Revitalisierungsprojekt ist. Die Institutionen bzw. Akteure als Initiatoren und Träger der Revitalisierung im Prozessablauf können durch ihr Verhalten die Struktur der Revitalisierungsphasen entscheidend beeinflussen.⁴⁹⁴ Da sie alle am Erfolg eines Shopping Centers durch die in der Wertschöpfungskette dargestellte phasenweise Übertragung von Gewinnen von einem auf den anderen Akteur beteiligt sind (siehe Abschnitt 2.1.3), tragen sie jeweils ihre eigene Verantwortung, bei einer kollektiven Wiederherstellung des Center-Images mitzuwirken.⁴⁹⁵

Insbesondere dem Initiator als dem Akteur, der aus der Erkenntnis der Revitalisierungsbedürftigkeit eine konkrete Revitalisierungsstrategie entwickelt und diese durchsetzen muss, kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Der Initiator sollte also ein direkt am Shopping Center Beteiligter sein, der in den Betrieb direkt eingebunden ist. Es erscheint daher nahe liegend, dass der Initiator einer Shopping Center Revitalisierung vorwiegend der Eigentümer der Immobilie ist:⁴⁹⁶ Wie schon erwähnt, ist es der alleinige Eigentümer bzw. die Eigentümergemeinschaft – als wesentliches Definitions- und Differenzierungsmerkmal eines Shopping Centers –, der die Gesamt-Performance des Centers als Unternehmen im Überblick hat und die notwendigen Anreizsysteme zur Optimierung der Mietverteilung auf verschiedene Mieter steuern kann. Der Eigentümer ist somit derjenige, der elementare Zielgrößen vorgibt, den Gesamtüberblick wahrt, den Mietermix optimieren und das Center in einer kohärenten, gewinnmaximierenden Art

⁴⁹³ Haiss, P. R. (2000), S. 64.

⁴⁹⁴ Der sog. Dualismus von Structure (Prozess) und Agency (Akteure) ist speziell in Revitalisierungsprozessen, die durch Systemtransformation und Veränderungen geprägt sind, von hoher Bedeutung; vgl. Doak, J./Karadimitriou, N. (2004), S. 0.

⁴⁹⁵ Vgl. Yuo, T. S.-T. (2004), S. 14.

⁴⁹⁶ Vgl. Interviews.

und Weise führen kann.⁴⁹⁷ Folglich liegt die Entscheidung über eine Revitalisierung mit der Bereitstellung der dafür erforderlichen Investitionssumme letztlich bei ihm.⁴⁹⁸

Die Erkenntnis der Revitalisierungsbedürftigkeit führt aber aufgrund der dazu nötigen Akzeptanz der Problemlage seitens des Eigentümers nicht zwangsläufig zur Initiierung. Mit der Initiierung bekennt der Eigentümer nämlich quasi, dass das Shopping Center krisenbehaftet ist – sei es durch einen Verlust des Marktanteils, einen neuen Wettbewerber oder ein unzureichendes Management.⁴⁹⁹

Die Ergebnisse der empirischen Studie ergaben entsprechend, dass überwiegend Eigentümer (30,3%) die Initiatoren der Revitalisierung sind (siehe Abbildung 36). Weitere häufig genannte Initiatoren sind Center Manager (28,6%), Handelsmieter (19,5%) und Projektentwickler (Nennung unter „Sonstige“).

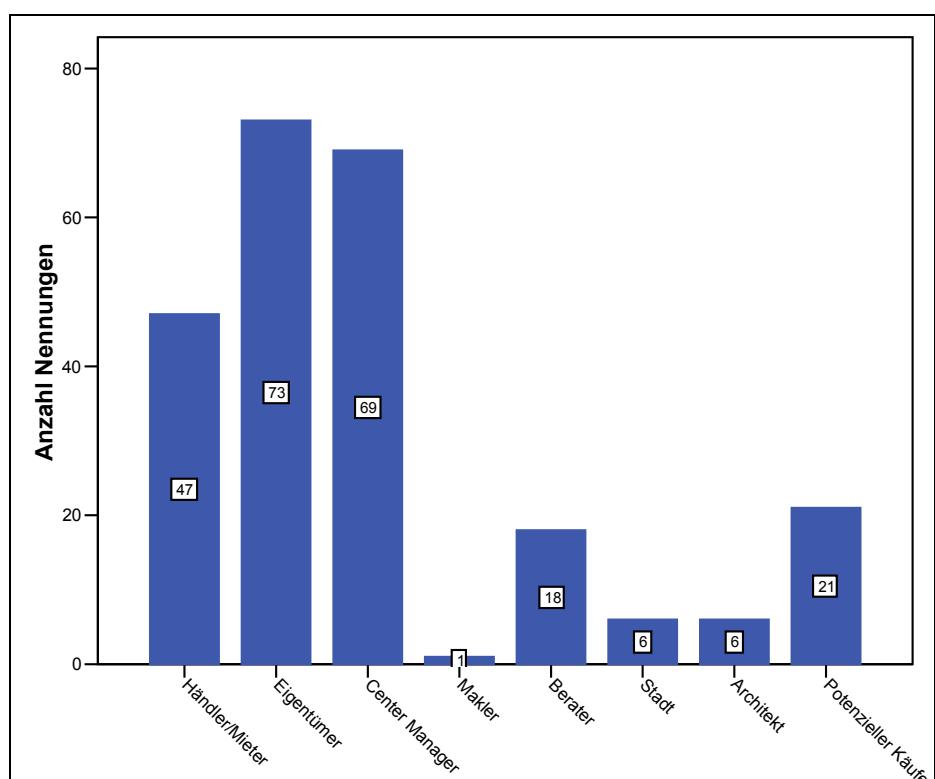


Abbildung 36: Initiatoren der Revitalisierung⁵⁰⁰

⁴⁹⁷ Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S; Brueckner, J. K. (1993).

⁴⁹⁸ Für den Eigentümer ist das Shopping Center primär eine Kapitalanlage in Form der Immobilie und weniger eine Einzelhandels- und Dienstleistungsagglomeration; vgl. Martin, A. (2003), S. 77.

⁴⁹⁹ Vgl. McWhinney, W., et al. (1997), S. 74. Zu den Auslösern einer Shopping Center Revitalisierung siehe Abschnitt 4.3.2.

⁵⁰⁰ Eigene Darstellung.

Das Center Management ist aufgrund seiner täglichen Überwachungsfunktion immer über die aktuelle Entwicklung der Kennzahlen des Shopping Centers informiert, kann Veränderungen im Zeitablauf beurteilen und diese an den Eigentümer berichten.

Einzelne Mieter (oder die Mieterschaft gemeinsam) können die Revitalisierung initiieren, indem sie anregen, dass das Objekt modernisiert werden muss, da sie sich ansonsten evtl. in diesem Shopping Center nicht mehr abgebildet sehen möchten oder anstehende Vertragsverlängerungen nicht ausführen werden.⁵⁰¹ Bestandsmietler im Center können daher ggf. auch Druck auf den Eigentümer ausüben, die Immobilie zu revitalisieren.⁵⁰² In Bezug auf Händler als Initiatoren herrschte jedoch in einigen Experteninterviews die Meinung vor, dass sie seltener eine Shopping Center Revitalisierung vorantreiben bzw. nicht in die Planung einbezogen werden, da sie bei erwarteten Komplikationen im Kontext einer Revitalisierung hohe Ausgleichsforderungen stellen oder sogar eher einen neuen Standort suchen würden.⁵⁰³

Die Initiative zur Revitalisierung kann auch aus dem Umfeld eines Projektentwicklers kommen. Eine der primären Aufgaben und Teil des Geschäftsmodells eines Projektentwicklers ist es, neben Optionen für Neuentwicklungen Chancen zur Wertsteigerung von Bestandsobjekten zu erkennen. Da die Revitalisierung folglich wie erläutert primär ein Projektentwicklungsthema ist, kann er den Eigentümer eines Shopping Centers, der kein Immobilienexperte sein muss,⁵⁰⁴ auf die Revitalisierungsbedürftigkeit aufmerksam machen und ihm dabei behilflich sein, den Wert des Centers zu steigern, zumal er über die professionell notwendigen Informationen und Kenntnisse zu den wichtigen Einflussfaktoren und Strategien einer Revitalisierung verfügt.⁵⁰⁵

Ein potenzieller Käufer als Initiator der Revitalisierung tritt in den USA und in Großbritannien häufiger auf als in Deutschland, da es dort viele auf Ankauf und anschließende Wertsteigerung spezialisierte Unternehmen gibt. Diese interessieren sich aber auch zunehmend für den deutschen (Handels-)Immobilienmarkt.⁵⁰⁶

⁵⁰¹ Vgl. Interviews.

⁵⁰² Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990) S. 204.

⁵⁰³ Vgl. Interviews.

⁵⁰⁴ Vgl. Chau, K. W., et al. (2003), S. 18.

⁵⁰⁵ Vgl. Maloney, G. (2004), S. 128.

⁵⁰⁶ Vgl. Interviews. Beispielhaft genannt seien hier Henderson, Dawnay, Day Principal Investments und Hilco UK; vgl. o. V. (2006c), o. S.

Ebenso kann die Initiierung der Revitalisierung von dritter Seite ausgehen (von indirekt an der Aktivität des Shopping Centers beteiligten Anspruchsgruppen), bspw. von Stadtplanern, politischen Institutionen (Stadt, Kommune), Architekten, Maklern, Gutachtern, Bauunternehmen, Interessenvertretern und Initiativen. Ein Shopping Center steht aufgrund seiner starken Präsenz stärker im Fokus der Öffentlichkeit als andere Immobilienarten. Fällt ein älteres Shopping Center durch Revitalisierungsbedürftigkeit auf, kann es daher durchaus zum Gegenstand öffentlicher Diskussionen werden. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, die Interessen der durch die Initiierung der Revitalisierung betroffenen Institutionen bereits in einer sehr frühen Phase zu identifizieren und entsprechend zu berücksichtigen.⁵⁰⁷

Architekten und Städte werden von den Teilnehmern der Studie nur in wenigen Fällen als Initiatoren einer Revitalisierung gesehen. Dies ist unter der Annahme zu erklären, dass insbesondere Städte ein krisenbehaftetes Center erst dann wahrnehmen, wenn es massive negative Auswirkungen auf das städtische Umfeld, in dem es sich befindet, hat.⁵⁰⁸

Neben dem Initiator sind die Träger der Revitalisierung im Prozess und im Projektmanagement die wesentlichen institutionellen Elemente im Revitalisierungsablauf. Die Träger der Revitalisierung sind alle am Projekt beteiligten Akteure, da die ganzheitliche Vision von allen Beteiligten mit getragen werden muss.

„Der Vater der Shopping-Center, der Architekt Victor Gruen, schlug seinerzeit eine „ideal Matrix für den Bau von Malls vor, die das Fachwissen von Immobilienmaklern, Finanz- und Marktanalysten, Ökonomen, Werbefachleuten, Architekten, Ingenieuren, Verkehrsplanern, Landschaftsplanern und Innenarchitekten“ miteinander kombiniert.“⁵⁰⁹

Auf einzelne wichtige Träger wird im Laufe dieses und des folgenden Kapitels an entsprechender Stelle verwiesen.

⁵⁰⁷ Vgl. Rogge, F. (2003), S. 155.

⁵⁰⁸ Vgl. Interviews.

⁵⁰⁹ Brune, W. (1996), S. 55.

Wichtig ist somit, dass ein kompetentes Managementteam zur Verfügung steht und Einigkeit über das Vorgehen zwischen Vermieter und Mieter herrscht.⁵¹⁰

4.3.1.3 Bestandsanalyse des Shopping Centers

*„The revitalization path begins by using the founding principles and policies of the organization to interpret the current situation.“*⁵¹¹ Wie bei einer Unternehmensanalyse ist eine grundlegende Bestandsanalyse somit bei allen Revitalisierungsprojekten der essenzielle erste Schritt.⁵¹² Bei der folgenden Diskussion der Analysephase im Rahmen der Shopping Center Revitalisierung soll eruiert werden, **wie** und mit welchen Methoden der Status quo der Immobilie beurteilt werden kann.⁵¹³

Die Analysephase, die eine detaillierte Prüfung und Evaluierung aller Merkmale, die das Funktionsgefüge und die Objektqualität eines bestehenden Shopping Centers bestimmen, umfasst,⁵¹⁴ benötigt einen beträchtlichen Zeitrahmen.⁵¹⁵

In den Interviews gaben alle Befragten an, dass die Analyse- und Vorbereitungsphase (sprich die Ermittlung der Revitalisierungs-Situation) in der Regel mehr Zeit in Anspruch nimmt als die eigentliche Durchführung der Revitalisierung. Als Dauer der Analysephase wurde von einigen Interviewpartnern ein Durchschnittszeitraum von sechs Monaten (24 Wochen) genannt.⁵¹⁶

Die Umfrage hat einen durchschnittlichen Analysezeitraum von 14,5 Wochen ermittelt.⁵¹⁷ Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 37 dargestellt. Am häufigsten genannt wurde eine Dauer von zwölf Wochen.

⁵¹⁰ Vgl. Kraft, V. (2001), S. 15. Auf die allgemein bei Shopping Centern sehr wichtige Vermieter/Mieter-Beziehung wird in Kapitel 5 ausführlich eingegangen.

⁵¹¹ McWhinney, W., et al. (1997), S. 74.

⁵¹² Vgl. Hüssen, S. (2003), S. 6; Rogge, F. (2003), S. 223; Ansorg, K.-U. (1998), S. 762-764; Bastian, A. (1999), S. 36f.; Meyer, C. (2001), S. 23.

⁵¹³ Die Frage nach dem Warum der Revitalisierung wird infolgedessen durch die Auslöser in Abschnitt 4.3.2 beantwortet.

⁵¹⁴ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 133.

⁵¹⁵ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 199.

⁵¹⁶ Vgl. Interviews.

⁵¹⁷ Die Angaben sind breit gestreut und reichen hier von einer Woche bis zu 52 Wochen; vgl. auch Interviews.

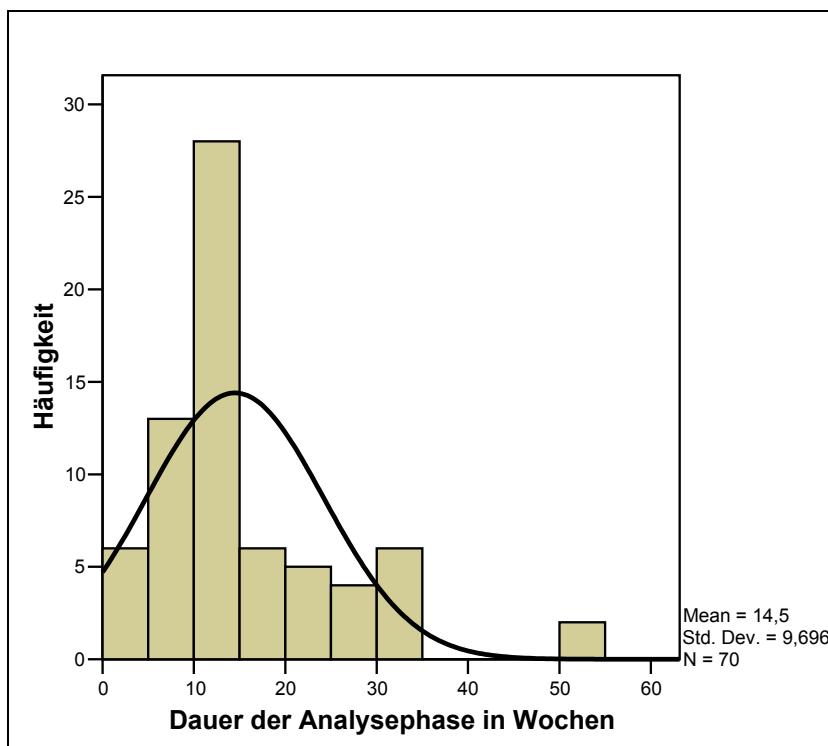


Abbildung 37: Dauer der Analysephase bei der Shopping Center Revitalisierung⁵¹⁸

Abbildung 38 zeigt die im Turnaround Management etablierten Analysemethoden⁵¹⁹ und ihre Bekanntheit bzw. Anwendung durch die Befragten bei der Shopping Center Revitalisierung. Im Durchschnitt der Angaben der Teilnehmer werden vor einer Shopping Center Revitalisierung drei bis vier dieser verschiedenen Analysen durchgeführt, auf deren Basis über die Revitalisierung entschieden wird; die maximal genannte Anzahl waren sieben Analysemethoden. Dies spricht wiederum für die relativ lange Analysedauer.

Die bekanntesten und am häufigsten genannten Methoden zur Entscheidungsvorbereitung und Problemevaluierung im Rahmen der Analysephase sind die Stärken-Schwächen-Analyse, die Kundenbefragung und Erfahrungswissen.⁵²⁰ Komplexere bzw. speziellere Methoden wie Benchmarking, Frühwarnsysteme und Scoring Modelle, die in anderen Branchen zur Herbeiführung und operativen Unterstützung der Analyse von

⁵¹⁸ Eigene Darstellung.

⁵¹⁹ Vgl. Kraft, V. (2001).

⁵²⁰ Da es sich bei Erfahrungswissen um ein subjektives, unmethodisches Beurteilungskriterium handelt, ist es einmal mehr erstaunlich, wie viele Teilnehmer dies als relevante Entscheidungsmethodik einsetzen. Vgl. auch Interviews.

Turnaround Management Prozessen genutzt werden, finden hingegen selten Anwendung. Die Erstellung von Benchmarks als Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Kennzahlen und Erfolgsfaktoren wird zwar von einigen Betreibern unternehmensintern erarbeitet, ist aber branchenübergreifend noch nicht etabliert.⁵²¹ Ähnlich wie bei einer Projektneuentwicklung sind vor einer Shopping Center Revitalisierung auch die üblichen Standort- und Marktanalysen erneut durchzuführen.⁵²² Der jeweilige Zustand der standortbezogenen Eigenschaften des Shopping Centers und Veränderungen am Makro- und Mikrostandort, die sich mit der Zeit ergeben haben, bestimmen die Anforderungen an den Prozess der Revitalisierung. Das Oberziel einer Revitalisierung ist die Schaffung besserer Standorteigenschaften, da der Standort an sich bei einem Bestandsobjekt nicht mehr veränderbar ist. Somit ist auch eine umfassende Standort- und Marktanalyse wichtig für eine an die Ausgangsbedingungen angepasste Revitalisierung.⁵²³

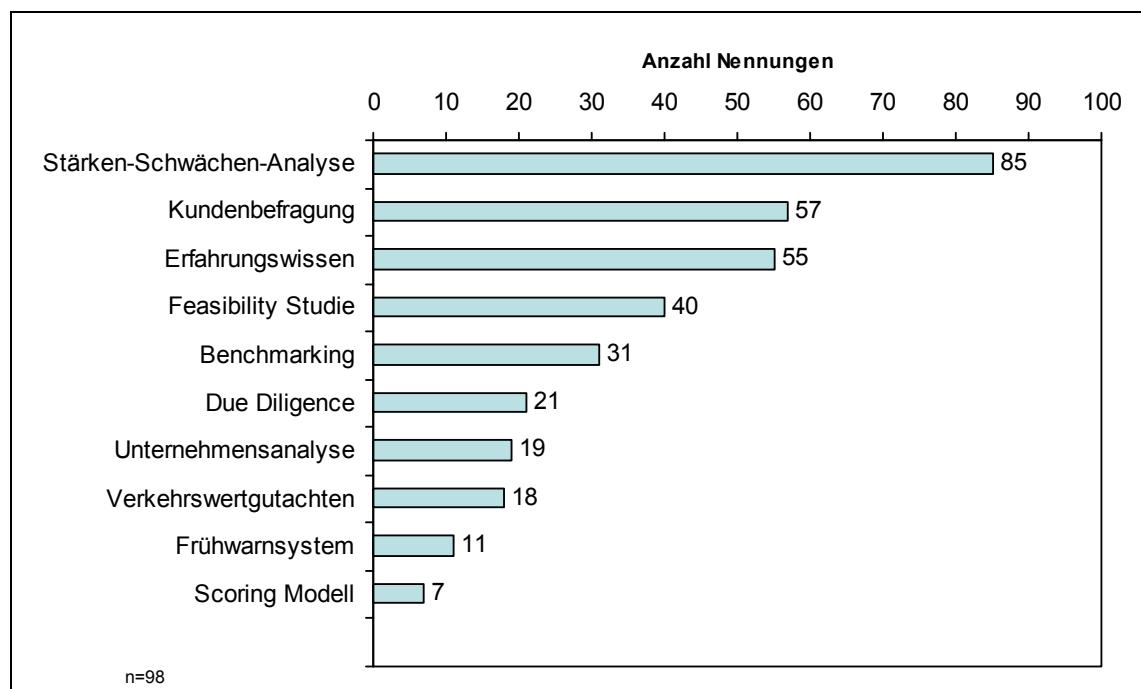


Abbildung 38: Angewandte Analysemethoden⁵²⁴

⁵²¹ Vgl. Interviews.

⁵²² Diese wurden bewusst nicht in den Fragebogen aufgenommen, da ihre Bekanntheit und Anwendung in der Shopping Center Branche vorausgesetzt wurde und vielmehr branchenunübliche, innovativere Methoden getestet werden sollten.

⁵²³ Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 64. Marktanalysen werden u.a. genutzt, um spezifische Zielgruppen und Kundentypen mit ihrem bekannten Einkaufsverhalten und den Präferenzen zu bestimmen und zu bewerben; vgl. Pugh, C. (1992), S. 40.

⁵²⁴ Eigene Darstellung.

Dies wird auch durch die weiteren empirischen Ergebnisse⁵²⁵ und die Interviewaussagen gestützt.⁵²⁶ Auf die Inhalte der Standort- und Marktanalysen wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da sich die einzelnen Betrachtungsparameter bei einem Revitalisierungsvorhaben nicht wesentlich von den bekannten Ansätzen bei einer Projektneuentwicklung unterscheiden.⁵²⁷ Darüber hinaus sind aber speziell bei einer Revitalisierung die weiteren Analysen, die der speziellen turnaround-ähnlichen Situation angepasst sind und in Abbildung 38 dargestellt wurden, erforderlich.

Generell gilt, dass vor dem vollständigen Abschluss der Analysephase keine wichtigen Entscheidungen über Veränderungen des Centers getroffen werden sollten.⁵²⁸ In dieser Phase der Bestandsaufnahme als Grundlage für weiteres Handeln sind daher bspw. die Akquisition potenzieller Mieter sowie eventuelle unkoordinierte Marktauftritte unbedingt zu vermeiden.⁵²⁹

Aus der Liste der Antwortmöglichkeiten zu den Analysemethoden im Fragebogen wurden die für die Befragten und den Verfasser wichtigsten und spezifischsten Analysen exemplarisch ausgewählt. Diese werden in den folgenden Punkten diskutiert.

4.3.1.3.1 Mieter- und Kundenbefragung

“While cosmetic changes, complete renovations, new tenants and a total repositioning do add value to a center, the changes have to be tempered by an understanding of the customer base and the competing centers in the market.”⁵³⁰

Mieter- und Kundenbefragungen sollten in einem Shopping Center in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden,⁵³¹ da sie nötige Veränderungen und somit wichtige Auslöser für eine Revitalisierung offen legen können. Die Ergebnisse dieser Umfragen

⁵²⁵ Zum Thema Analysen wurde im Fragebogen zusätzlich zum geschlossenen methodenspezifischen Abschnitt die explorative, offene Frage nach den durchzuführenden Analysen vor einer Revitalisierung gestellt.

⁵²⁶ Vgl. Interviews.

⁵²⁷ Vgl. zur Standort- und Marktanalyse ausführlich Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002); Isenhofer, B. (1999).

⁵²⁸ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 199.

⁵²⁹ Vgl. Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

⁵³⁰ Adler, J. (1993), S. 41.

⁵³¹ Die Durchführung sollte mindestens einmal pro Jahr erfolgen; vgl. Interviews.

bieten ein nicht zu unterschätzendes Potenzial für Hinweise auf Mängel im Center und für Verbesserungsvorschläge. Dabei ist es sinnvoll, die Befragung computergestützt und/oder personengeführt durchzuführen und eine möglichst breit gestreute Kundenbasis verschiedener Altersgruppen und anderer soziodemografischer Merkmale zu befragen.

Mögliche Fragen zielen auf die Kundenzufriedenheit mit dem Ambiente, dem Einzelhandelsangebot (Mieter), dem Einkaufserlebnis, der Convenience und den Serviceeinrichtungen des Shopping Centers.⁵³²

Die Skalierung und Auswertung der Ergebnisse einer Kundenbefragung kann über ein Schulnotensystem abgewickelt werden. Wenn die durchschnittlichen Noten bei der Ergebnisermittlung an mehreren Stellen von ‚gut‘ und ‚sehr gut‘ abweichen, sollte die Aufmerksamkeit des Betreibers in der Analysephase zu einer potenziellen Revitalisierung vor allem auf diese Aspekte gerichtet werden.⁵³³

Kundenbefragungen dienen darüber hinaus im Allgemeinen auch einer Effizienzkontrolle der Werbeaktivitäten und Events und der Feststellung der generellen Kundenakzeptanz.

4.3.1.3.2 Mietvertragsanalyse

Bevor eine Revitalisierung geplant werden kann, muss durch den Eigentümer oder Projektentwickler und ggf. einen juristischen Berater eine detaillierte Analyse der bestehenden Mietverträge durchgeführt werden.⁵³⁴ Dies betrifft sowohl die Laufzeiten, Mietniveaus und Strukturen der Mietverträge als auch vor allem spezielle Ausstiegs- und Revitalisierungsklauseln.

Einzelhandelsmieter haben im derzeitigen Mietermarkt starken Einfluss auf die Mietkonditionen. Dies betrifft die generelle Höhe der Festmiete, die Differenzierung der Miete nach der erwarteten Flächenumsatzleistung und die Anbindung der Miete an Ausbringungsgrößen, vorwiegend an Umsatz. Bezüglich der Festmiete ergeben sich aus Sicht des Einzelhändlers bei guten Geschäften insofern Vorteile, als dass er den

⁵³² Vgl. Johnson, D. (1995), S. 67.

⁵³³ Vgl. Interviews.

⁵³⁴ Vgl. Interviews.

Vermieter nicht am Erfolg beteiligen muss. Bei schlechten Geschäften ergeben sich Nachteile für den Mieter, da er das volle Risiko trägt, weil das schlechtere Geschäft nicht durch eine geringere Miete abgefangen wird. Zumeist wird in Shopping Centern eine kombinierte Fest- und Umsatzmiete vereinbart.⁵³⁵

Eine geplante Revitalisierung wird von Mietern häufig dazu genutzt, mit dem Vermieter über das allgemeine Mietniveau und die Nebenkostenhöhe zu diskutieren. Der Vermieter muss sich bewusst machen, dass Mieter die Revitalisierung als Chance sehen können, um bestimmte, bessere Konditionen durchzusetzen.⁵³⁶

Um die gegenseitigen aus den Mietverträgen resultierenden Rechte genau zu kennen, ist es wichtig, die Mietverträge zum einen allgemein zu prüfen, und zwar im Hinblick auf:

- Laufzeiten,⁵³⁷
- Wettbewerbsbeschränkungen,
- Auflösungskosten,
- Grundbuchlich fixierte Dienstbarkeiten,
- Baulasterklärungen,
- Öffnungs- und Nutzungsbeschränkungen,
- Stellplatzabsprachen⁵³⁸

Zum anderen sind im Zusammenhang mit einer Revitalisierung aus Eigentümer- bzw. Vermietersicht speziell folgende bestehende Mietvertragsklauseln zu beachten:

- „Relocation-“/Umsetzungs-/Verlegungs-Klausel

Dies ist eine Mietvertragsklausel, die dem Eigentümer das Recht gibt, den Mieter an einen anderen Standort in eine ähnlich gute oder bessere Fläche innerhalb des

⁵³⁵ Vgl. Tietz, B. (1993), S. 722f.; Interviews.

⁵³⁶ Vgl. Interviews.

⁵³⁷ In Deutschland werden wegen der Indexierung in der Regel immer noch 10-Jahres-Verträge abgeschlossen. In Amerika sind die Verträge viel kürzer; auch die Abschreibungen auf Einrichtungen sind kürzer, sodass es zu einem wesentlich schnelleren Wechsel im Mietermix kommt; vgl. Interviews.

⁵³⁸ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 762.

Shopping Centers zu versetzen, wenn Revitalisierungs- bzw. Umbaumaßnahmen anstehen.⁵³⁹ Unterschiedlich gehandhabt wird, wer dabei die Kosten trägt.⁵⁴⁰

- Gestaltungsklauseln zur Renovierung oder Umgestaltung

Diese Klauseln besagen, dass Umbaumaßnahmen am Außenbereich oder an der Fassade, das Werbekonzept und der gesamte Auftritt Sache des Vermieters oder der Werbegemeinschaft sind.

Der Begriff Revitalisierung erscheint in diesem Zusammenhang meist nicht im Vertrag. Eine Klausel zu normalen Renovierungsmaßnahmen ist normalerweise im Vertrag enthalten – in Form der üblichen Klauseln wie Instandhaltung und -setzung, meistens aber beschränkt auf den Bereich des Mieters.⁵⁴¹

- Erneuerungs- bzw. Verlängerungsoption

Die Erneuerungsoption beinhaltet eine Vereinbarung zum Zeitpunkt des originären Mietvertrags, dass eine Verlängerung des Mietvertrags nach einer festgelegten Anzahl von Jahren zu den ursprünglichen Konditionen durchgeführt wird.⁵⁴² Diese mieterseitige Option (entweder zur aktuellen Marktmiete oder zu einer vorspezifizierten Miete) reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass Mieter Umzugskosten zahlen und Vermieter Ausgaben für die Wiedervermietung tragen.⁵⁴³

Diese beiden Klauseln bestimmen u.a. die Durchführbarkeit der Revitalisierung und die evtl. nötigen Verhandlungen.

Alle genannten Aspekte sind sorgfältig zu prüfen, denn die Kooperationsbereitschaft der Bestandsmieter ist ein zentraler Aspekt, damit die Revitalisierung des Shopping Centers weitgehend reibungslos durchgeführt werden kann. Findet man mit einigen Mietern keine einvernehmliche Einigung, ist schließlich der letzte Mieter, der zuletzt die Revitalisierung nicht befürwortet, auch der teuerste und mit hohem Risiko behaftet, da dann hohe Ausgleichszahlungen anfallen können. Wichtig ist es also, dass sich der

⁵³⁹ Vgl. International Council of Shopping Centers (1995), S. 111f.; Interviews.

⁵⁴⁰ Vgl. Interviews.

⁵⁴¹ Vgl. Interviews.

⁵⁴² Vgl. International Council of Shopping Centers (1995), S. 112.

⁵⁴³ Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001), o. S.

Eigentümer mit allen Mietern möglichst zeitgleich und ohne Verzögerungen einigen kann.⁵⁴⁴

Auf die große Bedeutung der Mietvertragsgestaltung für den Revitalisierungsprozess wird im Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren in Kapitel 6 weiterführend eingegangen.

4.3.2 Auslöser der Revitalisierung

Ursachenforschung im Rahmen der umfassenden Analysen ist – wie schon erwähnt – bei einer Shopping Center Revitalisierung essenziell.⁵⁴⁵

Aus den Ergebnissen der in den vorherigen Abschnitten genannten Analysemethoden lassen sich die Ursachen bzw. Auslöser⁵⁴⁶ einer Shopping Center Revitalisierung determinieren.⁵⁴⁷

Die Auslöser beantworten demnach die Frage, **warum** ein Shopping Center revitalisierungsbedürftig ist. Zunächst wird die theoretische Systematik der Revitalisierungsauslöser vorgestellt, die anschließend in eine empirische Bewertung dieser mittels Rangordnung, Korrelationen und Faktorenanalyse übergeht.

4.3.2.1 Systematik der Auslöser der Revitalisierung

Die hypothetische Unterteilung der Auslöser in die folgenden vier Kategorien erfolgt in Anlehnung an HOFER,⁵⁴⁸ der bei allgemeinen Turnaround Situationen, die systematisch mit den Auslösern einer Revitalisierung bei Shopping Centern vergleichbar sind, die Perspektiven „technological stance, financial condition, market position, und production

⁵⁴⁴ Vgl. Interviews.

⁵⁴⁵ Vgl. Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

⁵⁴⁶ Die beiden Begriffe Ursachen und Auslöser werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

⁵⁴⁷ Abgeleitet aus den allgemeinen Krisenursachen bei Unternehmen sind die Ursachen der Revitalisierung eines Shopping Centers „*diejenigen Faktoren, die tatsächlich zur Entstehung einer Krise [bzw. einer Entscheidung zur Revitalisierung] führen. Sie sind damit abzugrenzen von den Krisensymptomen, die das Vorhandensein einer Krise schon im Frühstadium signalisieren können, ohne jedoch Ursache für deren Entstehung zu sein. Die betriebswirtschaftliche Krisenursachenforschung unterscheidet zwischen internen und externen Krisenursachen.*“; Kraft, V. (2001), S. 59.

⁵⁴⁸ Hofer, C. W. (1980).

capabilities“ zur Beurteilung des Zustands der turnaroundbedürftigen Unternehmen und der jeweils vorliegenden Turnaround Ursachen heranzieht.

Adaptiert auf die Shopping Center Thematik bietet sich daher eine Kategorisierung der Revitalisierungsauslöser bzw. „Situationsbeschreibungen“⁵⁴⁹ in objektbezogene (baulich-technische), finanzwirtschaftliche, marktbezogene, und managementbezogene Auslöser an.⁵⁵⁰

Die Überalterung⁵⁵¹ eines Shopping Centers – als übergreifendes, auslösendes Phänomen der Revitalisierungsbedürftigkeit – ist meist nämlich nicht nur eine Frage des baulichen Verfalls, sondern vor allem auch eine Frage, die ökonomische, soziale, markt- und managementbezogene Dimensionen umfasst. Somit sollte Überalterung – entsprechend der Dimensionierung des Revitalisierungsbegriffs selbst⁵⁵² – aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.⁵⁵³

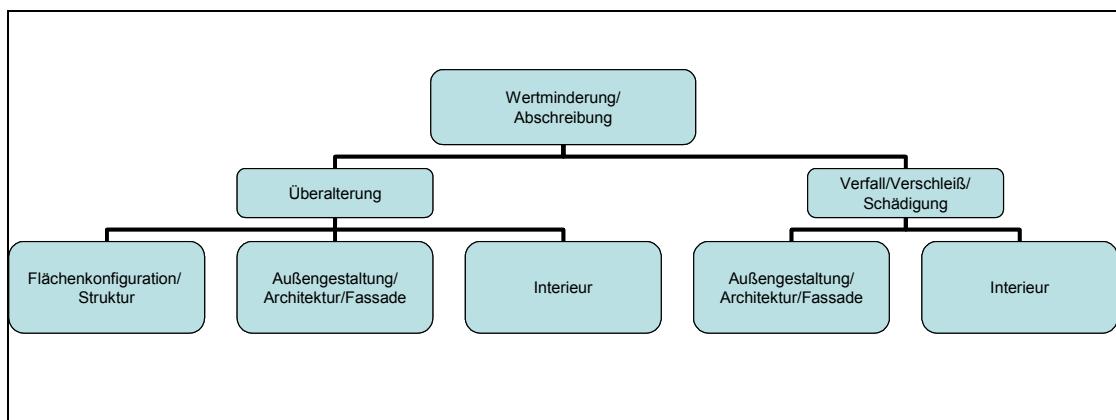


Abbildung 39: Ursachenanalyse/Notwendigkeit einer Revitalisierung⁵⁵⁴

⁵⁴⁹ Auslöser der Turnaround Situation; vgl. Abbildung 34, S. 123 zum Turnaround Management Prozess.

⁵⁵⁰ Diese Einteilung deckt sich mit der Herleitung der Definition der Revitalisierung (Abschnitt 2.2) und auch weitgehend mit der praxisorientierten englischsprachigen Literatur im Bereich Shopping Center Revitalisierung; vgl. Jones, P. (1989), S. 1; Bruder, R. B. (1993), S. 11; Brown, M. G. (1994), S. 33; Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 199; Schwanke, D. (1995), S. 63; Nunnink, K. K. (1993), S. 25; Fickes, M. (2002), S. 6; Northen, I. (1984), S. 124; Raesch, D. (1998), S. 213f.

⁵⁵¹ Der Forschung ist es bislang nicht gelungen, eine umfassende Definition von Überalterung zu erarbeiten, die die große Bandbreite der verschiedenen Themen, die der Begriff vereint, einbezieht. Betrachtet man die breite Spanne ihrer potenziellen Komponenten – Ökonomie, Planung, Management, Ästhetik und Verhalten –, so ist es möglich, eine Definition von Überalterung aus vielfältigen Perspektiven zu entwickeln; vgl. Mansfield, J. (2000), S. 13.

⁵⁵² Vgl. Abschnitt 2.2 zur Definition der Revitalisierung.

⁵⁵³ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 39.

⁵⁵⁴ In Anlehnung an: Baum (2003), S. 3.

Eine weitere gängige Differenzierung nach endogenen/internen (objektbedingten) und exogenen/externen (marktbedingten) Ursachengruppen⁵⁵⁵ wird hier nicht explizit aufgegriffen, da diese Unterteilung als zu undifferenziert für die spezifischen Revitalisierungssituationen bei Shopping Centern angesehen wird. Prinzipiell können aber die in Abschnitt 4.3.2.1.3. beschriebenen marktbezogenen Auslöser als exogene Ursachen bezeichnet werden.⁵⁵⁶

4.3.2.1.1 Auslöser aus objekt- und raumbezogener Perspektive

„Die bereits existierenden Center sind in ein Alter geraten, in dem ihr Fortbestand für die Betreiber oftmals problematisch ist. [...] Hier muss oftmals tief ins Portemonnaie der Eigentümer gegriffen werden, oder der Verfall der Objekte und der Auszug der Mieter stehen ins Haus.“⁵⁵⁷

Wie dieser Kommentar verdeutlicht und wie schon in Abschnitt 2.2.2.1 angedeutet wurde, leiden revitalisierungsbedürftige Shopping Center aus objektbezogener Sicht häufig unter baulich-technischer Überalterung in diversen Ausprägungen. Dies betrifft den generellen Verfall des Gebäudes, der mit der Alterung verbunden ist,⁵⁵⁸ die bauliche Struktur und die technische Ausstattung. Mit ihrer Alterung verlieren Immobilien an Nutzen und an Wert. Bauliche Überalterung ist somit einer der wesentlichen negativen Treiber der Immobilienwertminderung und kann einen signifikanten und unmittelbaren Einfluss auf den Verkehrswert eines Shopping Centers haben.⁵⁵⁹

Weitere objekt- und raumbezogene Auslöser einer Revitalisierung sind mit funktionaler und ästhetischer Überalterung verbunden.⁵⁶⁰ Manche Arten von objektbezogener

⁵⁵⁵ Vgl. Falk, B., et al. (2004), S. 730. Endogene Ursachen sind durch eine Revitalisierung direkt gestalt- und veränderbar, bspw. Fehler in der Objektkonzeption, Architektur, Management, Ausstattung, Image. Hingegen sind exogene Ursachen nicht direkt beeinflussbar, bspw. Marktveränderungen, veränderte Infrastruktur, Bevölkerung im Einzugsgebiet etc. Vgl. auch Kall, F. (1999), S. 61 zu Krisenursachen als Analysefelder im Turnaround Management.

⁵⁵⁶ „Während die interne Schrumpfung [Stagnation/Überalterung] auf einem Rückgang der institutionellen Größen wie Umsatz oder Beschäftigtenzahl basiert, lässt [!] sich die externe Schrumpfung auf einen Markt- und Ressourcenrückgang zurückführen.“ Göttgens, O. (1996), S. 9.

⁵⁵⁷ Karl, T. (2000), S. 1.

⁵⁵⁸ Vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63; Interviews.

⁵⁵⁹ Vgl. Mansfield, J. (2000), S. 12.

⁵⁶⁰ Vgl. Interviews.

Wertminderung (Verschleiß) sind heilbar, andere aber (strukturelle Überalterung etc.) sind es nicht.⁵⁶¹

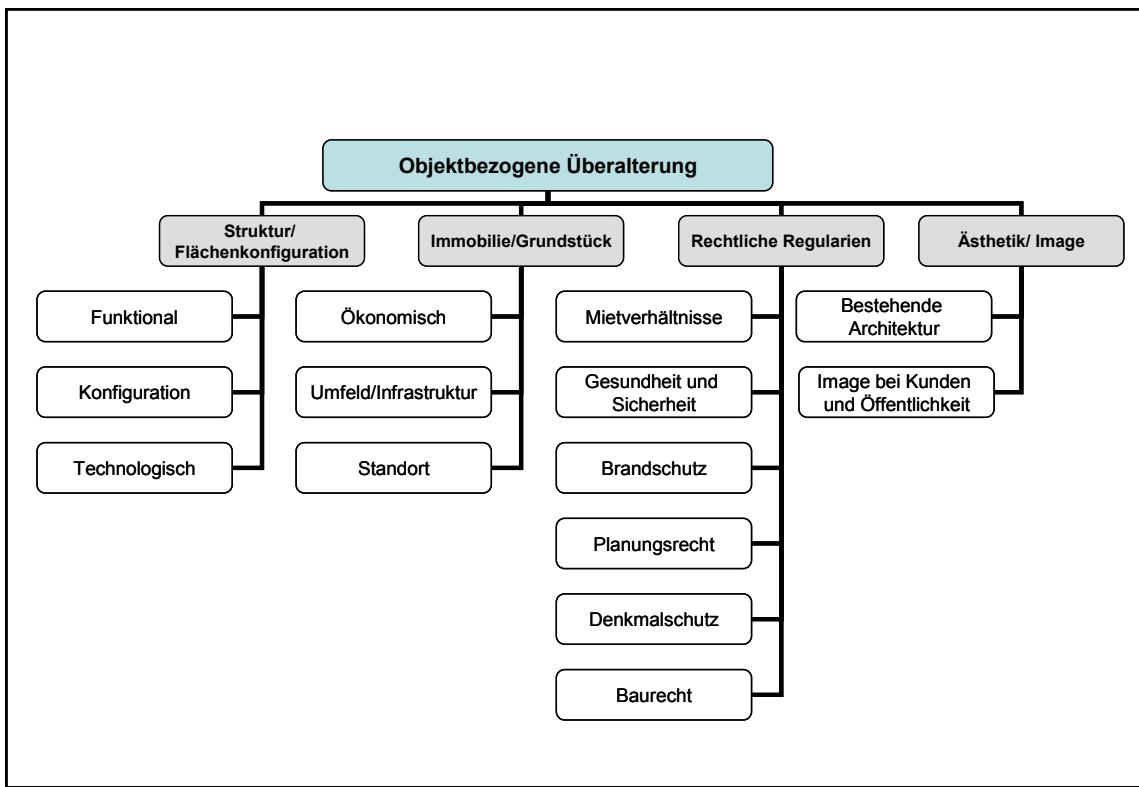


Abbildung 40: Perspektiven der Überalterung von Immobilien⁵⁶²

Auch inhärente Defekte in der Erstkonzeption, Errichtung und Architektur gehören zu den objektbezogenen Auslösern einer Revitalisierung.⁵⁶³ Diese können auch als entwicklungstechnische Auslöser bezeichnet werden. Ausprägungen dieser Ursachen sind bspw. die Auswahl eines ungeeigneten Standortes und bauliche oder funktionale Versäumnisse in der Grundstruktur wie die Nichtberücksichtigung von wichtigen Laufwegen oder ausreichenden Parkmöglichkeiten, Serviceeinrichtungen oder eine mangelnde Flexibilität der Gebäudestruktur, durch die Nachvermietungen und zusätzliche Flächenerfordernisse seitens der Bestands- und Neumieter erschwert werden. Diese Fehler in der Erstplanung können sich stark negativ auf den Erfolg eines Shopping Centers auswirken; meist wurden in derartigen Fällen aus Zeit- oder Kostengründen bei der Voranalyse und Projektkonzeption entscheidende Elemente auch aus Kosten-

⁵⁶¹ Vgl. Baum, A. (2003), S. 2.

⁵⁶² In Anlehnung an: Mansfield, J. (2000), S. 5.

⁵⁶³ Vgl. Northen, I. (1984), S. 124; Meyer, C. (2001), S. 23; Interviews.

gründen übersehen oder vernachlässigt, sodass die Erfolgsfaktoren eines Shopping Centers⁵⁶⁴ nicht entsprechend berücksichtigt wurden.⁵⁶⁵

Die Ursachen für objektbezogene Verschleißerscheinungen in Shopping Centern ähneln denen aller übrigen Betriebsformen des Einzelhandels, aber sie treten hier zweifach in Erscheinung: zum einen auf Ebene der Einzelhandels- und Dienstleistungsgeschäfte, deren Einrichtung durch hohe Kundenfrequenzen und den Warenumschlag stark beschädigt wird und die in ihrer Agglomeration das Center bilden, und auf einer höheren Ebene bei der Centerarchitektur und -bauweise sowie bei der strukturellen Konzeption.⁵⁶⁶

Auf Ebene des Centers treten Objektängel im Laufe der Lebenszeit eines Shopping Centers durch fehlende bauliche Pflege und Modernisierungsmaßnahmen, die Unterschreitung der aus betrieblichen Gründen erforderlichen Objekt- und Flächengröße (ggf. notwendige Erweiterung), unzureichende Objektqualität (Grundriss, Mehrgeschossigkeit), durch Fehl- oder Mindernutzungen oder die generelle gestalterische Vernachlässigung des Geschäftsstandortes auf.⁵⁶⁷

Insbesondere in Bezug auf die Flächenzuschnitte sind zukünftig mehr Probleme in Shopping Centern zu erwarten. Nicht mehr zeitgemäße Flächengrößen und -zuschnitte können eine Revitalisierung auch auf Druck der Mieter hin auslösen (Erweiterung) und aufgrund der sehr fein abgestimmten Flächenstruktur zu erheblichen Umstrukturierungsprozessen führen. So kann eine Verschiebung von 10% der Mietfläche in einem Shopping Center zu notwendigen Veränderungen bei fast 90% der Gesamtfläche führen.⁵⁶⁸

Shopping Center erfahren aufgrund ihrer kürzeren Lebenszyklen in der Regel eine schnellere Überalterung als Wohn- und Büroimmobilien.⁵⁶⁹ So können heute Shopping Center aus den 1960er und 1970er Jahren, aber teilweise auch schon aus den 1980er

⁵⁶⁴ Siehe Abschnitt 2.3.4.

⁵⁶⁵ Vgl. Becker, S. (2003), S. 32.

⁵⁶⁶ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 72. Somit beeinträchtigt auch bereits das Phänomen der Store erosion, der Ladenverschleiß eines einzelnen Mieters, die Wahrnehmung und das Image des ganzen Centers; vgl. Bastian, A. (1999), S. 37.

⁵⁶⁷ Vgl. Holl, S. (2002), S. 2.

⁵⁶⁸ Vgl. Besemer, S. (2004), S. 61, nach Beckers/Herfort (2001); Interviews.

⁵⁶⁹ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 41.

Jahren, ihr Alter und ihre in diesem Zusammenhang augenscheinlich unmoderne Architektur nicht mehr verbergen.⁵⁷⁰

Das ursprüngliche Design des Centers erscheint zunehmend unmodern und ungeeignet, neue Aktivitäten aufzunehmen, während die periodischen Instandhaltungskosten für die Bausubstanz mit der Alterung des Centers steigen. Im schlimmsten Fall können die Gebäudestrukturen so obsolet werden, dass eine Revitalisierung unwirtschaftlich und ein vollständiges Redevelopment auf dem Grundstück wünschenswert wird.⁵⁷¹

Gerade funktionale Probleme, die sich aus der architektonischen Gestaltung des Centers ableiten, zeigen sich anfangs jedoch nur durch wenige offensichtliche Symptome. So werden sie häufig zunächst ignoriert.⁵⁷² In Bezug auf das funktionale Konzept und das Flächenformat stellt sich vor einer Revitalisierung also die notwendige Frage, ob das Center überhaupt ein für die Wiedervermarktung oder Revitalisierung geeignetes Flächenformat aufweist.⁵⁷³ Ein spezielles Problem älterer Handelsimmobilien (z.B. Warenhäuser) im Allgemeinen und Shopping Center im Speziellen ist, dass die vorhandene Anzahl der Verkaufsgeschosse über dem ersten Obergeschoss für Handelsnutzungen der heutigen Form kaum mehr rentabel darstellbar ist, da die geschossübergreifende Integrationskraft der vorhandenen Mieter nicht mehr ausreichend ist, um eine wirtschaftlich attraktive Kundenfrequenz darzustellen.⁵⁷⁴ Auch die Flächenkonfiguration älterer Center entspricht unter funktionalen Gesichtspunkten nicht mehr den heutigen Anforderungen einer modernen Handelsimmobilie.⁵⁷⁵ Des Weiteren wirken viele ältere Shopping Center unter architektonischen Gesichtspunkten zu geschlossen und dunkel mit wenigen Fenstern oder Lichtschächten.⁵⁷⁶

Zusammenfassend betrachtet bestimmen die Überalterung und die damit verbundenen weniger attraktiv erscheinenden Gebäudecharakteristika auch das Mietniveau bzw. wirken sich darauf negativ aus.⁵⁷⁷

Als Sondergruppe der objektbezogenen Auslöser sollen ferner die standortbezogenen Auslöser aufgegriffen werden. Der Standort eines Einzelhändlers entscheidet über Er-

⁵⁷⁰ Vgl. Karl, T. (2000), S. 1.

⁵⁷¹ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994).

⁵⁷² Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 37; Interviews.

⁵⁷³ Vgl. Fickes, M. (2002), S. 6.

⁵⁷⁴ Vgl. Roos, P. (2003b), S. 14; Raesch, D. (1998), S. 213f.

⁵⁷⁵ Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 33.

⁵⁷⁶ Vgl. Mander, E. (1996), S. 1.

⁵⁷⁷ Vgl. Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 20. Siehe auch Punkt 4.3.2.1.3 zu den marktbezogenen Auslösern.

folg oder Misserfolg und ist nicht mehr veränderbar. Dies gilt auch für das ihn beherbergende Shopping Center und insbesondere für die Erfolgsaussichten einer geplanten Revitalisierung.⁵⁷⁸ Eine veränderte Standortwertigkeit im Blickfeld des Einzelhandels und der Kunden, die Topografie des Grundstücks, die unbefriedigende Verkehrsanbindung für PKW und ÖPNV, die Parkplatz- oder Andienungssituation, eine inadäquate Beschilderung oder schlechte Landschaftsarchitektur sowie negative Veränderungen in der Nutzungsstruktur des Umfelds (Trading-down-Prozess) können Auslöser von Revitalisierungen sein.⁵⁷⁹ Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang auch soziale Aspekte, da auch eine sinkende soziale Sicherheit der Umgebung oder eine ansteigende Kriminalität im und um das Shopping Center Revitalisierungsüberlegungen auslösen können.⁵⁸⁰ Umgekehrt kann ein erfolgloses Shopping Center für das gesamte soziale Netzwerk seiner Umgebung schädlich sein, da es aufgrund seiner Größe und Dominanz in einem Einzugsgebiet meist sehr einflussreich ist.⁵⁸¹

Viele andere Ursachen sind in diesem Zusammenhang denkbar, hier wurde jedoch nur auf einige wichtige Aspekte verwiesen. Die genannten Ursachen machen bei einer Revitalisierung eine Sanierung oder Erneuerung von Gebäudeteilen oder der technischen Infrastruktur erforderlich.⁵⁸²

4.3.2.1.2 Auslöser aus finanzwirtschaftlicher Perspektive

Auslöser aus finanzwirtschaftlicher Perspektive entstehen meist durch andere Arten von Auslösern. Die ökonomische Überalterung eines Shopping Centers, die bspw. auch durch marktliche Probleme (siehe Abschnitt 4.3.2.1.3) ausgelöst werden kann, kann der baulichen Überalterung mit einem substanzialen Zeitabstand vorangehen.⁵⁸³ Die finanzwirtschaftliche Perspektive als so empfundener Revitalisierungsauslöser spiegelt vornehmlich die Sichtweise des Center Eigentümers oder eines Investors wider.⁵⁸⁴ In diesem wirtschaftlichen Kontext wird Revitalisierung durch die Kluft

⁵⁷⁸ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 27; Interviews.

⁵⁷⁹ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 199; Holl, S. (2002), S. 2.

⁵⁸⁰ Vgl. Nunnink, K. K. (1993), S. 25.

⁵⁸¹ Vgl. Yuo, T. S.-T. (2004), S. 3.

⁵⁸² Vgl. Raesch, D. (1998), S. 215.

⁵⁸³ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 38.

⁵⁸⁴ Vgl. auch Glöckner, P., et al. (2004), S. 73.

zwischen der Performance des Shopping Centers und aktuellen Anforderungen ausgelöst.⁵⁸⁵

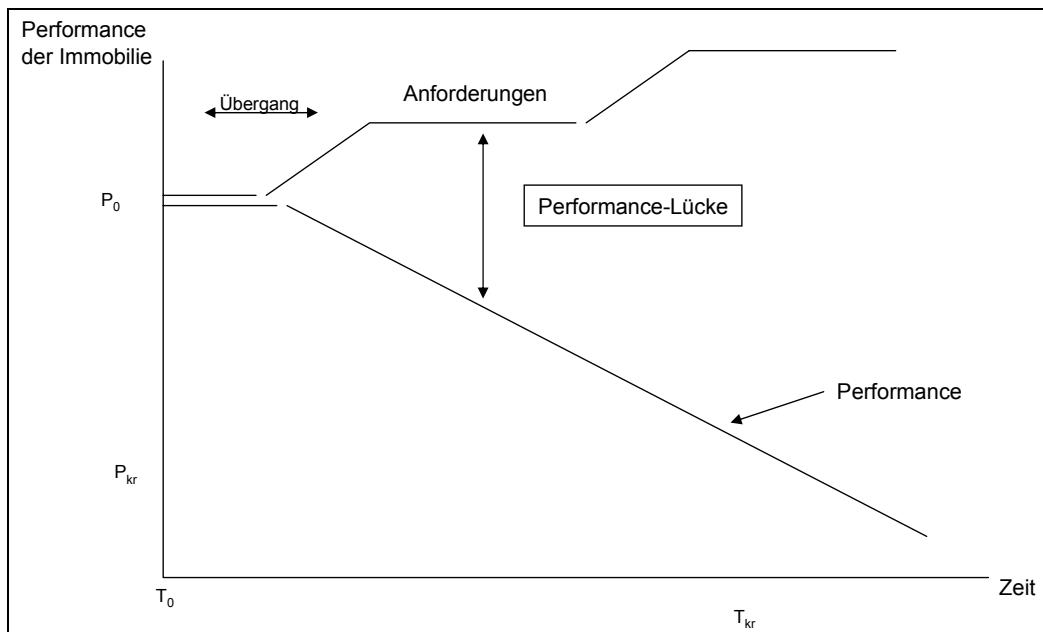


Abbildung 41: Performance-Lücke im Lebenszyklus⁵⁸⁶

Zu Beginn der Nutzung des Neubauprojekts ($t=t_0$), erfüllt die Performance nahezu die Anforderungen. Mit fortlaufender Zeit öffnet sich, wie in Abbildung 41 dargestellt, eine Lücke zwischen den beiden Parametern (Performance-Lücke). Dies resultiert aus:

- veränderten Anforderungen an die Immobilie aufgrund von Gesetzesänderungen, Technologieneuerungen, Veränderungen wirtschaftlicher und anderer gewerblicher Faktoren, sozialer Geschmäcker, Standards und Vorstellungen. In einer Phase schneller Veränderungen sind die Anforderungen permanent in einem Übergangsstadium, wohingegen sie in Phasen langsamer Veränderungen überwiegend stabil bleiben.
- der Unfähigkeit der physischen Eigenschaften einer Immobilie, Nachfrageänderungen ad hoc kurz- bis mittelfristig aufzufangen.⁵⁸⁷

⁵⁸⁵ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 1. Der Begriff Performance wird in diesem Aufsatz nicht näher definiert; es ist aber davon auszugehen, dass der Marktwert einer Immobilie gemeint ist.

⁵⁸⁶ In Anlehnung an: Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 2.

⁵⁸⁷ Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 2.

Revitalisierungsentscheidungen werden also letztlich ausgelöst vom spezifischen wirtschaftlichen, insbesondere finanziellen Zustand des Shopping Centers (sinkende Performance), ggf. neuen Finanzierungs- und Ertragsmöglichkeiten, bestehenden Verträgen und Vereinbarungen über die Allokation von Mieten und Erträgen und den – wenn auch eingeschränkten – Chancen, bestehende Verträge zu überarbeiten und neu zu verhandeln sowie neue abzuschließen.⁵⁸⁸ In diesem Zusammenhang können bspw. auslaufende Mietverträge,⁵⁸⁹ die schon in Abschnitt 4.3.1.3.5 zur Mietvertragsanalyse thematisiert wurden, den Anstoß zu einer Revitalisierung geben, da sie eine wirtschaftlichere Neudisposition der Flächen in Verbindung mit dem Abschluss neuer Verträge ermöglichen.⁵⁹⁰ Dieses Datum kann aus wirtschaftlicher Sicht den optimalen Revitalisierungszeitpunkt determinieren (siehe auch Abschnitt 5.1.2.1).

Wenn die Leerstandsrate jedoch sukzessive steigt,⁵⁹¹ die Umsätze und die Kundenfrequenzen rückläufig sind,⁵⁹² verringert sich spätestens mit dem Erreichen der Degenerationsphase des Lebenszyklus die Akzeptanz des Centers bei Kunden und Handelsunternehmen als potenziellen Mieter, aber auch bei den Bestandsmietern. Die Mietangebote einzelner neuer Mieter sinken mit der abnehmenden Aktualität der Architektur und Innenausstattung des Centers,⁵⁹³ und für Bestandsmietern wird die Erwirtschaftung der ursprünglich vereinbarten Mieten schwerer – insbesondere, wenn die Mieten durch vertragliche Indexierung stetig steigen –, da es ihnen nicht mehr möglich ist, gute Umsätze durch die gleiche Frequenz und Qualität an Kunden zu attrahieren wie im Neubauzustand.⁵⁹⁴ Mittelfristig besteht folglich die Gefahr einer Mietreduktion (auch durch die gesunkenen Umsätze und den darauf bezogenen Umsatzmietanteil)⁵⁹⁵

⁵⁸⁸ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 41.

⁵⁸⁹ Möglich sind auch im Mietvertrag bereits festgeschriebene Zeitpunkte einer Revitalisierung, die die Revitalisierung auslösen.

⁵⁹⁰ Vgl. Interviews; Raesch, D. (1998), S. 215.

⁵⁹¹ Leerstand kann u.a. entstehen, wenn die Umgebung ein Flächenüberangebot aufweist, die Mieter Solvenzprobleme haben und ausziehen oder das Shopping Center obsolet ist; wenn die Hauptmieter starke nationale Händler sind, ist das Risiko geringer; vgl. Saft, S. M. (1990), S. 32f.

⁵⁹² Vgl. Interviews.

⁵⁹³ Bzw. werden die Mietpreisforderungen des Center Eigentümers in diesem Stadium oft als zu hoch empfunden; vgl. Holl, S. (2002), S. 2.

⁵⁹⁴ Vgl. Wong, K. C. (2000), S. 17; Interviews.

⁵⁹⁵ Vgl. Gerbich, M. (1998), S. 286.

im Center oder des Auszugs mehrerer Mieter, wiederum steigendem Leerstand und somit ein Renditerisiko für den Eigentümer.⁵⁹⁶

Eine Abwärtsspirale beginnt, wenn sich revitalisierungsbedürftige Shopping Center eine höhere Auslastung durch niedrige Mieten zur Leerstandsreduktion erkaufen möchten. So können jedoch die Kundenfrequenzen und Umsätze nicht gesteigert werden und somit die Performance nicht stabilisiert werden.⁵⁹⁷

Die Investitionsentscheidung in bestehende Shopping Center ist demzufolge zunehmend eine Entscheidung, ob Mieten und Renditen im Zeitablauf weiter graduell sinken dürfen oder ob das Center durch eine Nachinvestition reaktiviert wird – bevor darüber nachzudenken ist, die Grundstücksnutzung zurückzubauen (Demalling) und ein Redevelopment durchzuführen.⁵⁹⁸

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht ist daher bei Revitalisierungsentscheidungen immer eine Reflektion auf den Ertragswert nötig. Jeder Shopping Center Eigentümer steht in Verhandlungen mit seinen Banken um die Verlängerung von Kreditlinien. Für diese ist bzgl. ihrer Kreditrisikoposition die Entwicklung des Ertragswertes das entscheidende Beurteilungskriterium des Engagements. Ist eine Verbesserung des Ertragswertes durch eine Revitalisierung möglich, wird die Bank die Durchführung unterstützen; wenn nicht, ist die Maßnahme mit höherem Risiko verbunden, und im Zweifel findet keine Revitalisierung statt, wenn die gegebenen Umsätze und der vorhandene Mietermix noch toleriert werden können.⁵⁹⁹ Häufig entsteht in diesem Zusammenhang jedoch mittelfristig das Problem eines Investitionsstaus.⁶⁰⁰ Im Sinne der Lebenszyklustheorie können Immobilien ohne die notwendigen Instandhaltungs- und Renovierungsarbeiten

⁵⁹⁶ Vgl. Interviews; Glöckner, P., et al. (2004), S. 73; Reichel, R. (2004a), S. 41.

⁵⁹⁷ Vgl. PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001), S. 13.

⁵⁹⁸ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 39.

⁵⁹⁹ Vgl. Interviews. *“The nature of retail real estate investment for new space or expansion of existing space is that construction dollars follow sales dollars.”* Benjamin, J. D./Jud, G. D./Winkler, D. T. (1998), S. 298.

⁶⁰⁰ Vgl. Interviews. Mit bestehenden Groß-Objekten wie dem Main-Taunus-Zentrum in Sulzbach oder dem Ruhrpark in Bochum haben die Kunden sich längst arrangiert. Diese Big-Boxes können auf ihre Stammkunden bauen. Bei anderen Centern mit geringerer Fläche zögern die Eigentümer aber bereits seit Jahren eine Entscheidung über deren Zukunft hinaus; vgl. Karl, T. (2000), S. 1.

sowie andere Nachinvestitionen aufgrund funktionaler Überalterung erheblich an Wert verlieren.⁶⁰¹

Für Banken sind bei der Finanzierung eines Shopping Centers zudem Sicherheiten in Form von langfristigen Ankermietverträgen essenziell.⁶⁰² Der Verlust eines Ankermieters aufgrund seiner Insolvenz⁶⁰³ kann daher sogar die etabliertesten Shopping Center belasten.

Ein weiterer finanzwirtschaftlicher Auslöser einer Shopping Center Revitalisierung kann die angestrebte Hebung des Marktwertes für einen potenziellen Verkauf sein.⁶⁰⁴ Insbesondere in Großbritannien gibt es Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell darauf aufbauen, Immobilien, insbesondere auch Shopping Center, preisgünstig anzukaufen und durch Value-Added-Strategien, zu denen auch Revitalisierung zählt, mit einem guten Wertaufschlag wieder zu veräußern.⁶⁰⁵ Dieser Trend scheint aktuell auch in Deutschland zunehmend einzusetzen, da Private Equity und Opportunity Fonds verstärkt krisenbehaftete bestehende Shopping Center nachfragen, die durch Revitalisierung ertragreicher gemacht werden sollen.⁶⁰⁶

4.3.2.1.3 Auslöser aus marktbezogener Perspektive

Die marktbezogenen Auslöser einer Shopping Center Revitalisierung wurden in Abschnitt 3.4 ansatzweise bereits in der Begründung der Notwendigkeit der Revitalisierung dargestellt und können auch als exogene Auslöser bezeichnet werden, da sie vom Management des Centers nicht direkt beeinflussbar sind. Andererseits haben sie

⁶⁰¹ Vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 1; PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001), S. 5f. Bei fehlenden Revitalisierungsbemühungen und Investitionsstau reduziert sich der Wert von Shopping Centern auf den Bodenwert abzüglich der Abrisskosten.

⁶⁰² Da Finanzierungsinstitute ihre Zusagen oft an der Sicherheit von Ankermietverträgen festmachen, sind Shopping Center üblicherweise zu einem hohen Anteil fremdfinanzierbar; vgl. Saft, S. M. (1990), S. 32f.

⁶⁰³ Vgl. Nunnink, K. K. (1993), S. 25. Mögliche Ursachen sind in Deutschland die fortwährende Konsumzurückhaltung der Bevölkerung und engere Kreditlinien auch für Einzelhandelsunternehmen.

⁶⁰⁴ Vgl. Interviews.

⁶⁰⁵ Vgl. Interviews.

⁶⁰⁶ Diese Investoren erwerben ein Shopping Center bspw. zum 10-fachen der Jahresreinerträge und planen eine Veräußerung nach Revitalisierung zum 14- bis 15-fachen Reinertrag; vgl. Bays, W. R. (2005), S. 8.

aber direkten Einfluss auf die vorher genannten objektbezogenen und finanziellen Auslöser, da sie deren Ausmaß vergrößern können.

Auslöser der marktbezogenen Kategorie beziehen sich einerseits auf die wettbewerbliche Situation bestehender Shopping Center im lokalen und nationalen Handelsimmobilienmarkt und andererseits auf die Sichtweise der Mieter und Kunden in Bezug auf Veränderungen im Einzelhandelsmarkt und in den Konsumentenpräferenzen. Hier ist die Marktpositionierung des Shopping Centers ein wichtiger Beurteilungsaspekt.

Wettbewerb

Bezug nehmend auf die wettbewerbliche Situation besteht einer der in der Literatur und den Interviews am häufigsten genannten Auslöser einer Shopping Center Revitalisierung in der Konkurrenzsituation in der direkten Umgebung, insbesondere in Form von neuen, zeitgemäßeren Shopping Centern.⁶⁰⁷

„Es ist zunehmend feststellbar, dass bestehende Shoppingcenter [...] in ihren Wirkungsweisen von sich ändernden Rahmenbedingungen eines zunehmend komplexer werdenden Wettbewerbsumfeldes erfasst werden und sich nur durch einen auf ganzheitliche Betrachtung gerichteten Restrukturierungsprozess im Zukunftsmarkt positionieren können.“⁶⁰⁸

Ältere Shopping Center, deren Marktpositionierung mit der Eröffnung für den laufenden Betrieb formuliert wurde, befinden sich somit nicht mehr im Einklang mit der Umfeldentwicklung.⁶⁰⁹ Folglich gewinnt der Anspruch, vor dem Hintergrund neuer Handelsentwicklungen in Konkurrenzlagen wettbewerbsfähig zu bleiben, immer mehr an Bedeutung und löst Revitalisierungsentscheidungen aus.⁶¹⁰

⁶⁰⁷ Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 33; Pugh, C. (1992), S. 38; Mansfield, J. (2002); Fickes, M. (2002), S. 6; Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 47; Interviews.

⁶⁰⁸ Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

⁶⁰⁹ Vgl. zum Prinzip der richtigen Positionierung eines Unternehmens Mensch, G. (1980), S. 3.

⁶¹⁰ Vgl. Jones, P. (1989), S. 401. Diese Aussage, dass Überalterung im marktbezogenen Sinne mit verschärften Wettbewerbsbedingungen zusammenhängt, wird auch von den Entwicklungen in den USA gestützt. Dort sind Greyfield Center im Durchschnitt von 2,3 Mio. qm konkurrierender Handelsfläche in 22 anderen Centern (inklusive Nachbarschaftszentren und andere regionale Shopping Center) im Umkreis von fünf Meilen umgeben. Viele davon sind in Handelsgebieten, die von neueren Handelsformaten und hochwertigen Einzelhändlern dominiert werden. Sie sind oft älter und kleiner als die erfolgreichsten Center in ihrer Region; vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 3.

Möglich ist auch, dass sich eine andere Lage in einem lokalen oder regionalen Handelsgefüge mit evtl. neuen Einzelhandelskonzepten plötzlich allgemein besser entwickelt als der Standort des existierenden Centers.⁶¹¹ Dies führt wiederum zu sinkenden Kundenfrequenzen und Umsätzen mit der Gefahr höheren Leerstands, sinkender Mieten und Renditen.

Konkurrenz- bzw. Substitutionsprodukte

*"In today's highly competitive market with power centers vying with malls for many of the same customers, the renovation of older malls has become virtually a necessity, no matter how much disruption it creates. And most likely, 10 or 15 years from now, renovations will be required again."*⁶¹²

Die Entstehung neuer Centerformen, die den aktuellen Zeitgeist der Konsumtrends treffen (z.B. Power Center, Factory Outlet Center, Lifestyle Center), bedeutet ein neues Wettbewerbselement für ein bestehendes, traditionelles Shopping Center. Viele neue Formen zeichnen sich entweder durch eine preisgünstigere Bauweise und einen kostengünstigeren Betrieb aus und können daher dem preisbewussten Konsumenten ein entsprechendes Angebot offerieren.⁶¹³ Oder aber sie integrieren in anderer Form Freizeit- und Erlebniskomponenten und einen Mischnutzungscharakter und bieten eine für den Kunden offene, städtische, atmosphärisch angenehme Umgebung.⁶¹⁴

Auch die in Punkt 3.4.2.3.1 genannten E-Commerce-Entwicklungen und der Versandhandel sind potenzielle Substitutionsprodukte für ein Shopping Center bzw. allgemein für den stationären Einzelhandel.

Mieter

Eine erfolgreiche Marktposition eines Shopping Centers wird maßgeblich durch den Branchen- und Mietermix mitbestimmt.⁶¹⁵ Der Mietermix ist abhängig vom Erfolg der einzelnen Mieter und ihrem Zusammenspiel im Sinne positiver Agglomerationseffekte;

⁶¹¹ Ein Beispiel ist hier die Verschiebung der 1a-Lage in einer Innenstadt. Vgl. Interviews.

⁶¹² McCloud, J. (1994), S. 40. Genau zum aktuellen Zeitpunkt, elf Jahre nach dieser Aussage, ist in Deutschland wie vorhergesehen eine Shopping Center Revitalisierungswelle zu beobachten.

⁶¹³ Vgl. Nunnink, K. K. (1993), S. 25; Brown, M. G. (1994), S. 33.

⁶¹⁴ Vgl. Interviews.

⁶¹⁵ Vgl. Martin, A. (2003), S. 65.

er unterliegt oft Anpassungen.⁶¹⁶ Fehler bei der Zusammenstellung des Mietermix, z.B. aus Zielgruppensicht nur aus zweit- oder drittklassigen Mietern, bewirken meist unmittelbar ein negatives Center-Image.⁶¹⁷ Mit Veränderungen der Struktur des Einzelhandelsmarktes (z.B. Konsolidierung und Filialisierung, zunehmender Ausdünnung lokaler und regionaler Handelsunternehmen) und der Beliebtheit gewisser Händler bei den Kunden (store erosion) kann ein Mietermix eines Shopping Centers mittelfristig seine Marktfähigkeit verlieren; insbesondere wenn einzelne Bestandsmietner durch Nachfrageänderungen keine guten Flächenumsätze mehr erzielen können.⁶¹⁸ Hat ein Standort aufgrund der Gesamtkomposition des Branchen- und Mietermix einmal eine grundsätzlich negative Umsatzwirkung, so werden sich die Mieter mittelfristig nach Alternativ- bzw. Konkurrenzstandorten umsehen, um die eigene Umsatzsituation sichern zu können.⁶¹⁹ Aus Sicht der Mieter besteht momentan aufgrund des massiven Flächenüberangebots im Einzelhandelsimmobilienmarkt⁶²⁰ ein Nachfragermarkt, und sie können sich für das preisgünstigste Angebot mit einem ihren aktuellen Erfordernissen entsprechenden Flächenzuschnitt in der besten Lage entscheiden und selbst weitestgehend die Mietkonditionen bestimmen. Dies macht es älteren Shopping Centern umso schwerer, für noch expandierende Einzelhandelsmietner weiterhin attraktiv zu sein.⁶²¹

Insbesondere Ankermieter haben aufgrund ihres hohen Erfolgspotenzials eine erhebliche Verhandlungsposition gegenüber dem Eigentümer. Ankermieter, die gute Umsätze erzielen, benötigen ggf. mehr Fläche und sind zur Expansion auf vorhandener Fläche oder zum Auszug und zum Standortwechsel bereit.⁶²² Daher können Expansionsbestrebungen eines Ankermieters einerseits ein wichtiger marktbezogener Auslöser einer Revitalisierung im Sinne einer nötigen Flächenerweiterung des Centers sein. Ein Verlust der Magnetmieter wäre andererseits aus marktbezogener und finanzwirtschaftlicher Sicht ein gravierender Revitalisierungsauslöser, da durch ein solches Ereignis die

⁶¹⁶ Vgl. Wheaton, W. C. (o. J.), S. 18; EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. A.05.

⁶¹⁷ Vgl. Bär, S. (2000), S. 65; Meyer, C. (2001), S. 25.

⁶¹⁸ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 761; Raesch, D. (1998), S. 215; Bär, S. (2000), S. 63; Interviews.

⁶¹⁹ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 73.

⁶²⁰ Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 33; Interviews.

⁶²¹ Vgl. auch Raesch, D. (1998), S. 215; Interviews.

⁶²² Vgl. Bruder, R. B. (1993), S. 11.

wichtigsten Treiber des Shopping Centers wegfallen und eine vollständige Neuorientierung nötig werden kann.⁶²³

Kunden

Hinsichtlich der Kundenattraktivität kann ein Shopping Center von Beginn an eine falsche Marktpositionierung – bezogen auf sein Einzugsgebiet und seine Zielgruppen – gewählt haben. Dies bedeutet, dass das Center mit seiner Positionierung im Markt keine Nische gefunden hat, keine Unique Selling Proposition (USP) aufbauen konnte und den Markt nicht erkannt bzw. getroffen hat.⁶²⁴ In diesem Zusammenhang ist auch die Diskussion über das Shopping Center als Marke erwähnenswert.⁶²⁵

Eine Marktpositionierung kann sich aber auch erst mit der Zeit und den sich verändernden Kundenpräferenzen als nicht mehr aktuell erweisen. Die Zielgruppenstruktur im Einzugsgebiet kann sich hinsichtlich soziodemografischer Merkmale stark wandeln.⁶²⁶ Häufig entsprechen ältere Shopping Center in Bezug auf Branchenmix und Design daher nicht mehr den aktuellen Anforderungen der Zielkunden, was wiederum eine Revitalisierungsursache darstellen kann.⁶²⁷ „*Der Konsument und sein Handeln bestimmen den ‚Wandel im Handel‘. Wann also ein Center den Zeitpunkt der Degeneration erreicht hat, entscheidet der Konsument durch sein Kaufverhalten.*“⁶²⁸

In Deutschland herrscht aktuell bereits ein Mangel an Standorten für Neuentwicklungen von Shopping Centern. Aus diesem Grund weichen viele Entwickler und Investoren bereits in Mittel- und Kleinstädte aus, da dort zum Teil noch innerstädtische Flächenreserven vorhanden sind, die sich als Einzelhandelsstandort eignen. Mittel- bis langfristig werden auch diese Chancen nicht mehr bestehen, und Marktopportunitäten werden sich vornehmlich in der Bestandsrevitalisierung auftun. Somit ist auch der zunehmende Mangel an Standorten für Neuentwicklungen ein wesentlicher Auslöser von Revitalisierung aus marktbezogener Sicht.⁶²⁹

⁶²³ Vgl. Saft, S. M. (1990), S. 32.

⁶²⁴ Vgl. Adler, J. (1993), S. 39f.; Nunnink, K. K. (1993), S. 27.

⁶²⁵ Vgl. Bodenburg, R. (2005a), S. 57.

⁶²⁶ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 84; Fickes, M. (2002), S. 6; Nunnink, K. K. (1993), S. 25.

⁶²⁷ Vgl. Interviews; Karl, T. (2000), S. 1; Schwanke, D. (1995), S. 63.

⁶²⁸ Glöckner, P., et al. (2004), S. 73.

⁶²⁹ Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 33.

4.3.2.1.4 Auslöser aus Management-Perspektive

Aufgrund der hohen Bedeutung eines einheitlichen, zentralen Center Managements für die Funktionsfähigkeit eines Shopping Centers⁶³⁰ ist diese Managementinstanz, die die Gesamtführung der Handelsagglomeration verantwortet – neben den Mieter als eigenständige Geschäftstreibende und der Werbegemeinschaft –, ein wichtiger Garant für die Qualität des Centers und den reibungslosen operativen Betrieb.⁶³¹ Die Entscheidungen des Center Managements weichen somit von denen herkömmlicher Handelsbetriebe und Betriebsformen ab; es sind vorwiegend konstitutive und zentrenpolitische Entscheidungen, die das Gesamtgefüge des Shopping Centers betreffen.⁶³²

Ein schlechtes, unprofessionelles Center Management im operativen Tagesgeschäft⁶³³ kann ein Auslöser einer Center Revitalisierung sein, wenn das Center über die Jahre hinweg bspw. durch unzureichende Sicherheit, Sauberkeit⁶³⁴ oder Serviceleistungen an Attraktivität für Zielkunden und Mieter verloren hat und altersbedingte Mängel dadurch schneller als üblich auftreten. Zielkundengruppen und Mieter distanzieren sich infolgedessen möglicherweise vom Center, wohingegen andere Gruppen, die das Centerimage negativ unterlaufen können, angezogen werden.⁶³⁵

Die Wahrscheinlichkeit der Überalterung eines Shopping Centers und die Auslösung einer Revitalisierung nimmt also mit schlechten und/oder nachlassenden Management- und Serviceleistungen zu, entweder relativ zu den gestiegenen Anforderungen der Nachfrage oder absolut, wenn sich das Angebot verschlechtert, aber die Nachfrage konstant bleibt.

Überalterungsprobleme, die im Zusammenhang mit dem Center Management stehen, sind nur schwer objektiv zu konkretisieren, da die Wahrnehmung von

⁶³⁰ Vgl. Hahn, B. (2002); Bastian, A. (1999).

⁶³¹ Wenn Bestandsmieter bereit sind, eine höhere Miete zu zahlen als neue Mieter, dann ist diese Mietprämie eine Prämie für ein gut gemanagtes Shopping Center, und somit der Managementkompetenz zuordenbar, nicht dem Standort; vgl. Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 22, nach Fisher/Lentz (1990).

⁶³² Vgl. Bastian, A. (1999), S. 33-39.

⁶³³ Als Ansprechpartner für Investoren und Mieter ist das Center Management für das Tagesgeschäft zuständig, nicht aber für strategische Entscheidungen, die umfangreiche Modernisierungen und Umbauten betreffen; vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 761.

⁶³⁴ Vgl. Holl, S. (2002), S. 2.

⁶³⁵ Vgl. Becker, S. (2003), S. 32, nach Flynn (1984), S. 121, Fuhrmann (2000), S. 28; Interviews.

Managementfehlern bei unterschiedlichen Interessensgruppen eines Shopping Centers – im Gegensatz zu einer sichtbaren baulichen Abnutzung – stark divergieren kann.⁶³⁶

4.3.2.2 Empirische Bewertung der Auslöser der Revitalisierung

Mit den Ergebnissen der empirischen Studie sollen innerhalb einer hypothetisch gestalteten Zusammenstellung von Auslösern aus der Literatur und aus Interviews (siehe die vorherigen Abschnitte zur theoretischen Systematisierung) die wichtigsten Ursachen und Auslöser für eine Shopping Center Revitalisierung aus Sicht der verschiedenen Teilnehmergruppen ermittelt und verdichtet werden. Dies geschieht durch eine vergleichende Rangordnung mit der anschließenden Ermittlung von Rangkorrelationen zwischen den jeweiligen Antworten der Teilnehmergruppen. Zudem soll durch eine Faktorenanalyse überprüft werden, ob eine hypothetische Einteilung der Auslöser in die o.g. perspektivischen Kategorien sinnvoll ist bzw. zu welchen zugrunde liegenden Faktoren sich die Auslöser verdichten lassen.

Die empirische Studie hat gezeigt, dass nicht alle Auslöser immer eindeutig einer der in Punkt 4.3.2.1 genannten Kategorien zugeordnet werden können. Dies kann darin begründet liegen, dass sich einige Auslöser bzw. auch übergeordnete Auslösekategorien partiell gegenseitig bedingen.⁶³⁷

Des Weiteren erscheint es einleuchtend, dass unterschiedliche Auslöser der Revitalisierung verhaltensspezifisch und tätigkeitsbedingt höhere oder geringere Wertigkeiten für die verschiedenen Interessensgruppen eines Shopping Centers haben können.⁶³⁸ Bspw. betrachtet der Eigentümer das Center als Investition und erwartet eine entsprechende Rendite. Für Mieter und Kunden sind aber vorwiegend die qualitative Attraktivität, das Angebot und der reibungslose Betrieb des Centers von Bedeutung.⁶³⁹

⁶³⁶ Vgl. Mansfield, J. (2000), S. 4f.

⁶³⁷ Bspw. kann die strukturelle und funktionale Überalterung des Centers einen Verlust der Ankermieter bewirken, der wiederum direkte Auswirkungen auf die Center-Performance hat.

⁶³⁸ Nutt et al. (1976) haben eine verhaltensspezifische Perspektive zur Überalterungsdefinition entwickelt, die zu einem gewissen Grad einen subjektiven und relativen Begriff darstellt und sich üblicherweise auf eine Einschätzung einer bestimmten Situation oder eines Zustands bezieht. Folglich würden der Überalterungsgrad und die Bewertung verschiedener Revitalisierungsauslöser unterschiedlich beurteilt werden – je nach Wissen und Sichtweise des Beurteilenden; vgl. Mansfield, J. (2000), S. 4f.

⁶³⁹ Vgl. Aikivuori, A. (1996), S. 3.

4.3.2.2.1 Rangordnung der Auslöser der Revitalisierung

Die Teilnehmer der Befragung sollten die Relevanz von 42 Auslösern auf einer Skala von 1 bis 5 (völlig irrelevant bis höchst relevant) einstufen. Im Fragebogen waren diese 42 Auslöser in vier Kategorien unterteilt (standortbezogene, objektbezogene, investitionsbezogene und finanzielle sowie marktliche und wettbewerbliche Auslöser), die jeweils auch als Oberkategorie bewertet werden sollten. Da jedoch weniger als die Hälfte der Teilnehmer diese Kategorien per se bewertet hat, wurden deren Werte aus der Analyse ausgeschlossen.⁶⁴⁰ Zusätzlich konnten sonstige Auslöser als offene Antwort angegeben und bewertet werden.

Die Ergebnisse der Umfrage zeichnen folgendes Bild bzgl. der Mittelwerte der Relevanz der verschiedenen Auslöser: In Tabelle 9 sind die Antworten aufgeschlüsselt nach Teilnehmergruppen anhand der durchschnittlichen Relevanzwerte zur Bestimmung der Wichtigkeit der Auslöser in absteigender Reihenfolge vergleichend dargestellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden in Tabelle 9 nur die fünf höchst und in Tabelle 10 die drei niedrigst eingestuften Revitalisierungsauslöser aufgeführt.⁶⁴¹

Rang	Projektentwickler	Architekturbüro	Handels- unternehmen	Immobilienmakler/ Beratung	Center Man./Betrieb	Investor	Sonstige
1	Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix	Strukturelle u. funktionale Überalterung	Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix	Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix	Strukturelle u. funktionale Überalterung	Strukturelle u. funktionale Überalterung	Verlust der Ankermieter
2	Verlust der Ankermieter	Neue Wettbewerber	Verbesserung Mieten und Renditen	Verlust der Ankermieter	Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix	Verlust der Ankermieter	Sinkende Umsätze
3	Strukturelle u. funktionale Überalterung	Erhalt der Mieten u. Renditen	Leerstand	Strukturelle u. funktionale Überalterung	Verlust der Ankermieter	Auslaufende Mietverträge	Leerstand
4	Verbesserung Mieten und Renditen	Leerstand	Verbesserung Mieten und Renditen	Leerstand	Technische Überalterung	Leerstand	Sinkende Kundenfrequenzen
5	Nutzwert des Centers	Hebung des Marktwertes zum pot. Verkauf	Bauliche Überalterung	Sinkende Umsätze	Auslaufende Mietverträge	Verbesserung Mieten und Renditen	Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix

Tabelle 9: Rangfolge der Top 5 Auslöser der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen⁶⁴²

⁶⁴⁰ Scheinbar wurde seitens der Teilnehmer aus der grafischen Aufteilung nicht deutlich genug, dass die Oberkategorien zu einer zusammenfassenden Bewertung der vorher aufgeführten Einzelaspekte dienten; vgl. Fragebogen, Anhang S. 345.

⁶⁴¹ Tabelle 39 mit den Gesamtergebnissen ist im Anhang, S. 354 hinterlegt. Dies gilt auch für die Rangordnungen aller weiteren empirischen Ergebnisse (Veränderungsbereiche, Erfolgsfaktoren, Risiken; siehe Tabelle 40, Tabelle 41, Tabelle 42, Anhang S. 357).

⁶⁴² Eigene Darstellung.

Betrachtet man die aggregierten Durchschnittswerte aller Teilnehmer, wurden die folgenden fünf Variablen als die wichtigsten Auslöser einer Shopping Center Revitalisierung bewertet:

- Strukturelle und funktionale Überalterung (auch Shopgrößen und -zuschnitte) (Durchschnittswert 4,49)
- Probleme im Shopping Konzept und Mietermix (4,45)
- Verlust der Ankermieter (4,39)
- Leerstand (4,35)
- Angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen (4,27)

Die „strukturelle und funktionale Überalterung“ und „Probleme im Shopping Konzept und Mietermix“ gehören entsprechend der Einteilung im Fragebogen zur Kategorie der objektbezogenen Auslöser, während „Verlust der Ankermieter“, „Leerstand“ und „angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen“ zu den investitionsbezogenen und finanziellen Auslösern zählen.

Insgesamt ist eine Mischung verschiedener Auslöserkategorien unter den Top 5 Auslösern erkennbar. Hinsichtlich Rang 1 besteht Einigkeit zwischen Projektentwicklern, Handelsunternehmen und Immobilienmaklern/Beratungen (Probleme im Shopping Konzept und Mietermix), sowie zwischen Architekturbüros, Center Management-/Betrieb und Investoren (Strukturelle und funktionale Überalterung).

Die drei am geringsten bewerteten Auslöser im Durchschnitt aller Teilnehmer sind:

- Eigentümerwechsel (3,09)
- Anzahl der Geschosse (2,85)
- Soziale Sicherheit (2,84)

Aufgeschlüsselt nach Teilnehmergruppen werden sie auch in der Übersicht in Tabelle 10 abgebildet.

Analog der seltenen Nennung eines potenziellen Käufers des Shopping Centers als Initiator der Revitalisierung wird der Eigentümerwechsel als Revitalisierungsauslöser mit einem Mittelwert von 3,09 bewertet und ist damit im Durchschnitt noch relevant. Im Skalenbereich der Irrelevanz liegen die „Anzahl der Geschosse“ und die „Soziale Sicherheit“. Die Anzahl der Geschosse ist ein Auslöser, der eher bei der Revitalisierung eines vielgeschossigen Warenhauses relevant sein könnte als bei einem Shopping Center, das auch in älteren Generationen meist nie über mehr als zwei bis drei Ge-

schosse verfügte. Diese Anzahl ist aus heutiger Kundensicht unter Convenience-Gesichtspunkten noch eher akzeptabel als bspw. ein fünfgeschossiges Warenhaus. Das Kriterium der sozialen Sicherheit ist ein „weicher“ Faktor, der im Vergleich mit den anderen, für ein Shopping Center allgemein wichtigeren Items schlicht als weniger relevant angesehen wird.

Rang	Projektentwickler	Architekturbüro	Handels- unternehmen	Immobilienmakler/ Beratung	Center Man./Betrieb	Investor	Sonstige
40	Gewünschte (Neben-)Kosten- optimierung	Schlechtes Center management	Eigentümer- wechsel	Anzahl der Geschosse	Druck von Seiten der Mieter im Center	Anzahl der Geschosse	Gewünschte (Neben-)Kosten- optimierung
41	Anzahl der Geschosse	Mangelnde Umweltqualität	Soziale Sicherheit	Demografische Veränderungen im Einzugsgebiet	Anzahl der Geschosse	Eigentümer- wechsel	Anzahl der Geschosse
42	Soziale Sicherheit	Mangelnde Sicherheit u. Sauberkeit	Anzahl der Geschosse	Soziale Sicherheit	Eigentümer- wechsel	Soziale Sicherheit	Soziale Sicherheit

Tabelle 10: Rangfolge der letztgenannten Auslöser der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen⁶⁴³

Nach Teilnehmergruppen aufgeschlüsselt sind die in Tabelle 10 dargestellten letzten drei Auslöser überwiegend ähnlich. Hier spiegelt sich wider, dass Eigentümerwechsel scheinbar selten Auslöser einer Revitalisierung sind und dass das architektonische Merkmal der Anzahl der Geschosse (die in älteren Shopping Centern oftmals aus aktueller Sicht als zu hoch betrachtet wird) allein kein wichtiger Anlass einer Revitalisierung ist. In der offenen Rubrik „Sonstige Auslöser“ hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, weitere wichtige Revitalisierungsauslöser anzugeben. Folgende Aspekte wurden genannt:

- Verschiebungen der Wettbewerbssituation durch starke neue Einkaufszentren im Einzugsbereich
- Altlastensanierung, bauliche Auflagen
- Veränderungen der Handelslandschaft
- Insolvenzen der Betreiber
- Nachinvestition aufgrund mangelnder Erstinvestitionsalternativen
- Erweiterung des Sortimentsmix
- Öffentliche Meinung
- Neue Verantwortliche beim Eigentümer
- EU-Erweiterung
- Regionale Strukturveränderungen im Einzugsgebiet
- Verändertes Verbraucherverhalten

Abbildung 42: Sonstige Auslöser der Shopping Center Revitalisierung⁶⁴⁴

⁶⁴³ Eigene Darstellung.

⁶⁴⁴ Eigene Darstellung.

4.3.2.2 Rangkorrelationsanalyse nach Teilnehmergruppen

Die Rangkorrelationsanalyse für die Auslöser der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen zeigt durchgehend hohe positive Korrelationen im Antwortverhalten der Gruppen (siehe Tabelle 11). Die Korrelationswerte liegen in einer Bandbreite von 0,41 bis 0,86 (bei möglichen Werten von -1 bis +1). Die geringsten Korrelationen treten durchgehend zwischen Architekten und den anderen Unternehmenstypen auf.

Die Antworten der Handelsunternehmen korrelieren am höchsten mit denen der Center Manager/Betreiber (Pearson Korrelation 0,806), was ggf. auf die direkte tägliche Zusammenarbeit dieser beiden Gruppen zurückgeführt werden kann.

Correlations							
	Projektentwickler	Architekturbüro	Handelsunternehmen	Immobilienmakler/Beratung	Center Management/Betrieb	Investor	Sonstige
Projektentwickler	Pearson Correlation	1	,410**	,715**	,784**	,816**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,007	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Architekturbüro	Pearson Correlation	,410**	1	,592**	,508**	,549**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Handelsunternehmen	Pearson Correlation	,715**	,592**	1	,767**	,806**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Immobilienmakler/Beratung	Pearson Correlation	,784**	,508**	,767**	1	,635**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Center Management/Betrieb	Pearson Correlation	,816**	,549**	,806**	,635**	1	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42
Investor	Pearson Correlation	,850**	,542**	,796**	,858**	,843**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42
Sonstige	Pearson Correlation	,764**	,528**	,684**	,836**	,584**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabelle 11: Korrelationsmatrix der Auslöser nach Teilnehmergruppen⁶⁴⁵

Neben der Rangkorrelationsanalyse wurde die einfaktorielle ANOVA genutzt, um festzustellen, ob sich die Antworten der Unternehmensgruppen signifikant voneinander unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen, dass es keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten der Teilnehmergruppen gibt.

Daher wird auf eine Zerlegung der Faktorenanalyse nach Gruppen, auch aufgrund der teilweise sehr geringen Gruppengrößen, verzichtet.

⁶⁴⁵ Eigene Darstellung.

4.3.2.2.3 Faktorenanalyse der Auslöser der Revitalisierung

Zur Faktorenanalyse der Auslöser der Shopping Center Revitalisierung wurde mit der Gesamtheit der Antworten eine Hauptkomponentenanalyse mit einer Promax-Rotation durchgeführt. Die Durchführung der Promax-Rotation⁶⁴⁶ begründet sich dadurch, dass einige Variablen voneinander unabhängig, andere aber durchaus voneinander abhängig sein können (siehe Abschnitt 5.3.2.2). Unter Zuhilfenahme des Screeplot Diagramms wurden sechs Faktoren extrahiert, die zusammen 51,19% der Varianz erklären. Alle sechs Faktoren können in einem inhaltlichen, Shopping Center spezifischen Zusammenhang interpretiert werden:

Faktor 1: Finanzwirtschaftliche Auslöser	18,85%,
Faktor 2: Managementbezogene Auslöser	9,00%,
Faktor 3: Standortbezogene Auslöser	7,57%,
Faktor 4: Planungsfehler als Auslöser	6,18%,
Faktor 5: Bauliche und technische Auslöser	4,86%,
Faktor 6: Marktbezogene Auslöser	4,73%.

Diese extrahierten Faktoren decken sich weitestgehend mit der hypothetisch formulierten Einteilung im Fragebogen, wobei sich managementbezogene Auslöser als eine eigene Kategorie herausgebildet haben (siehe Abschnitt 4.3.2.1.4), die vorher in dieser Form nicht antizipiert worden war.

Einige Variablen laden auf mehreren Faktoren, können aber inhaltlich für diese jeweils sinnvoll interpretiert werden:

- Ein „Angestrebter Erhalt der Mieten und Renditen“ lässt sich als Auslöser sowohl den finanzwirtschaftlichen (0,461) als auch den standortbezogenen (0,458) Auslösern zuordnen, da ein bestimmtes Mietniveau mit dem Standort des Centers verknüpft ist. Verliert der Standort generell innerhalb eines städtischen Gefüges an Attraktivität, ist auch das Mietniveau gefährdet.

⁶⁴⁶ Vgl. Moosbrugger, H./Hartig, J. (2002), S. 147. Die Promax Rotation startet mit orthogonalen Faktoren und transformiert sie direkt in eine schiefwinklige Lösung, indem sie versucht, kleine Faktorladungen in Richtung null zu reduzieren, während der absolute Wert hoher Ladungen erhöht wird. Promax erlaubt auch eine Spezifizierung des Korrelationsgrades zwischen den Faktoren.

- Ein „Investitionsstau“ ist sowohl ein finanzwirtschaftlicher (0,421) als auch ein managementbezogener (0,393) Auslöser der Revitalisierung, da einerseits versäumte Investitionen eine ungleich höhere Revitalisierungssumme erfordern und die Rentabilität der Maßnahmen in Frage stellen können und andererseits ein unzureichendes Center Management durchaus für einen Investitionsstau verantwortlich sein kann.
- „Probleme im Shopping Konzept und Mietermix“ resultieren zum einen aus Planungsfehlern (0,324), haben aber zum anderen auch direkte Auswirkungen auf finanzielle Aspekte (0,345), da sie sich sofort in Umsätzen, Mieten, Leerständen bemerkbar machen.
- „Mangelnde Sicherheit und Sauberkeit“ kann sowohl ein Managementfehler (0,658) als auch ein Standortproblem (0,318) im Zusammenhang mit dem Einzugsgebiet sein (unsichere Umgebung).
- Ein hoher „Leerstand“ wirkt sich sofort negativ in finanzieller Hinsicht (0,351) auf den Miet-Cashflow aus, wird aber vor allem oft mitverursacht durch ein schlechtes Center Management (0,611), das die Mieter als seine Kunden nicht adäquat betreut hat.

Mit diesem empirisch ausgewerteten Ergebnis bestätigt sich die gewählte Kategorisierung der Ursachen und Auslöser der Shopping Center Revitalisierung weitestgehend, wobei die objektbezogenen Auslöser weiter unterteilt werden können in baulich-technische, entwicklungsbedingte (Planungsfehler) und standortbezogene Auslöser.

4.3.3 Anforderungen an die Revitalisierung und Ziele

Die Anforderungen und Zielsetzungen der verschiedenen Beteiligengruppen an eine gelungene Umsetzung der Shopping Center Revitalisierung können bereits zu einem Zeitpunkt, an dem sich die Konturen der anzustrebenden Soll-Situation erst schwach abzeichnen, definiert werden.⁶⁴⁷ Diese stehen im direkten Zusammenhang mit den

⁶⁴⁷ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 20.

genannten Auslösern – unter den eingeschränkten Möglichkeiten, die das Bestandsobjekt bietet.⁶⁴⁸

Die in Abbildung 43 genannten Anforderungen gilt es, vor Beginn des Revitalisierungsprozesses zu spezifizieren sowie bei der Strukturierung der Prozessphasen, Integration von Methoden und Bestimmung der Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Mit dieser prozess- und ergebnisbezogenen Betrachtung sollen insbesondere die Anforderungen der potenziellen Nutzer stärker in die strategischen Überlegungen des Eigentümers integriert werden.⁶⁴⁹ Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass möglichst keine temporären Anforderungs- bzw. Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen (insbesondere Eigentümer und Einzelhandelsmieter) und den definierten Zielen entstehen.⁶⁵⁰

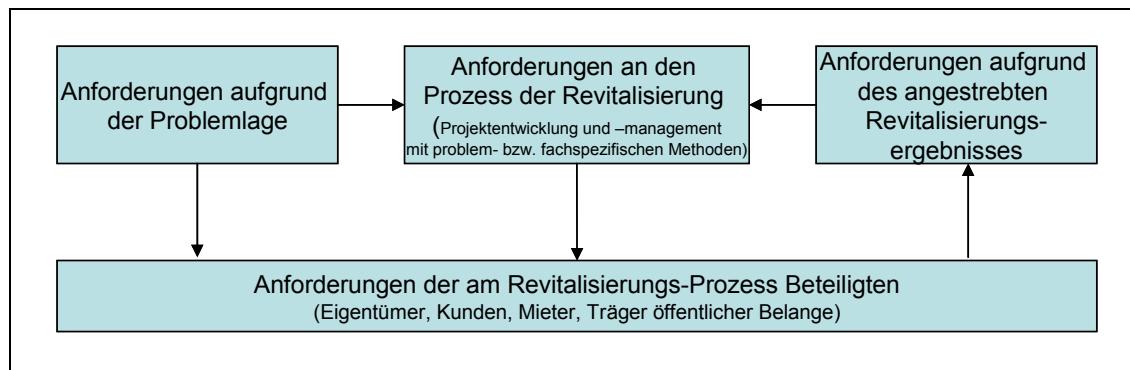


Abbildung 43: Anforderungen an die Revitalisierung von Shopping Center⁶⁵¹

Die Ziele, die vor allem aus Eigentümersicht grundsätzlich mit einer Revitalisierung verbunden sind, sind der Beweis der Überlebensfähigkeit des Shopping Centers und ein wiederherstellter wirtschaftlicher Erfolg durch die Rückführung in einen neuen wirtschaftlichen Lebenszyklus (langfristige Substanzerhaltung und Absicherung der Verzinsung auf das eingesetzte Kapital,⁶⁵² siehe auch Punkt 2.3.1), zumeist in Form von wiedergewonnener Wettbewerbsfähigkeit und einer verbesserten Qualität des Angebots (z.B. neuer Branchenmix).

⁶⁴⁸ Vgl. Sharp, H. (2000), S. 21; Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 199.

⁶⁴⁹ Vgl. Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 62.

⁶⁵⁰ Vgl. Martin, A. (2003), S. 84.

⁶⁵¹ Quelle: Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003), S. 62.

⁶⁵² Vgl. Martin, A. (2003), S. 79.

Weitere Ziele aus Eigentümerperspektive im Sinne von Rendite- und Wertsteigerungseffekten, die durch eine Revitalisierung erzielt werden sollen, sind hier exemplarisch dargestellt:

- Marktanteil (gemessen am Umsatz/qm) mit neuen Ankermieter wiedererlangen,
- Vermietbare Fläche kleiner Ladeneinheiten erhöhen (Flächeneffizienz erhöhen),
- Kosten minimieren,
- Das Mieteinkommen in Form der Umsätze während der Revitalisierung aufrechterhalten,
- Unnötige Gemeinschaftsfläche in vermietbare Flächen umwandeln,⁶⁵³
- Integration von nicht oder unwirtschaftlich genutzten Funktions- und Nebenflächen zu vermietbaren Flächen, z.B. Teilflächen der Mall (Verkaufsstände, Kiosk, Theatern, hohe Mieten erzielbar da zentrale Lage in der Mall),⁶⁵⁴
- Einen effektiveren Mietermix erreichen, indem schlecht performende Mieter ersetzt werden und ein höherer Anteil Mieter mit Umsatzmieten eingesetzt wird.⁶⁵⁵

Die generellen Chancen einer Revitalisierung, diese Ziele zu erfüllen, sind in diesem Zusammenhang ebenfalls erwähnenswert und gegenüber einer oft risikoreicheren Neuentwicklung mit folgenden Vorteilen verbunden:

- Ausnutzung oft exzellenter innerstädtischer Standorte,
- Bestandsschutz sichert:
 - Vorhandene Stellplatzkontingente
 - Vermietungsflächen über bestehende Planungskennzahlen hinaus
 - Vorhandene Nutzungsart
- Vorhandene Erschließung spart Infrastrukturkosten
- Erhöhte Prognosesicherheit bzgl. des Marktpotenzials gegenüber Neubauprojekten (in Bezug auf Passanten- und Kundenströme)

⁶⁵³ Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 38.

⁶⁵⁴ Vgl. Raesch, D. (1998), S. 216.

⁶⁵⁵ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 17.

- Erleichterung für Genehmigungen
- Großzügiges Baukonzept kann Nutzungsflexibilität sichern
- Kurze Bauzeiten möglich
- Geringe Kapitalbindung bei Erwerb von zu revitalisierenden Bestandsobjekten in der aktuellen Marktsituation, d.h., es besteht eine hohe Flexibilität bzgl. der Investitionsstrategie (Zeitpunkt und Höhe der Modernisierungsinvestitionen im Verdrängungsmarkt)
- Vorhandenes Image, soweit es mit der angestrebten Marktpositionierung positiv korreliert
- Bestandsobjekte erzeugen in der Regel bereits Cashflow.⁶⁵⁶

Im zweiten Teil des Fragebogens zu konkreten Revitalisierungsprojekten wurden die Teilnehmer nach ihren Zielen bzw. Erwartungen an die Revitalisierung befragt. Die häufigsten Antworten sind in Tabelle 12 zusammenfassend dargestellt. Daraus wird deutlich, dass die Optimierung des Branchen- und Mietermix zusammen mit der Steigerung der Kundenfrequenz im Shopping Center (beide elf Nennungen) die am häufigsten genannten Erwartungen an die Revitalisierung waren. Da der Branchen- und Mietermix eines der wichtigsten Erfolgskriterien eines Shopping Centers ist,⁶⁵⁷ wird aus diesen Ergebnissen erkennbar, dass dessen Optimierung die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Centers erwarten lässt. Die weiterhin häufig genannten Zielsetzungen deuten auch auf die Überlebensfähigkeit des Shopping Centers im Sinne des wiederzuerlangenden wirtschaftlichen Erfolgs durch die Steigerung der Kundenfrequenzen, Mieten und Umsätze.

⁶⁵⁶ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 47.

⁶⁵⁷ Siehe dazu die Punkte 2.3.4 und 4.3.5.1.1.

Erwartungen	Häufigkeit
Optimierung Branchen- und Mietermix	11
Steigerung der Kundenfrequenz	11
Mietsteigerung	10
Umsatzsteigerung	9
Attraktivitätssteigerung	9
Verbesserung Markt- und Wettbewerbsposition	8
Vollvermietung	8
Höhere Flächeneffizienz/Vergrößerung Mietfläche	7
Mieterzufriedenheit	3

Tabelle 12: Ziele der Revitalisierung von Shopping Center⁶⁵⁸

Die genannten Anforderungen und Ziele besitzen einen deterministischen Charakter für die Formulierung und Selektion von Strategien.⁶⁵⁹ Daher bauen die im Folgenden dargestellte strategische Revitalisierung und die Aspekte zur Festlegung der Revitalisierungsstrategie auf ihnen auf.

4.3.4 Strategische Revitalisierung (Revitalisierungsantwort)

Bevor eine Revitalisierungsstrategie festgelegt wird, müssen unter Berücksichtigung der oben genannten Ziele folgende wichtige Fragen positiv zu beantworten sein:

- Ist das Shopping Center grundsätzlich überlebensfähig?

Entscheidend ist das Vorhandensein eines aufbaufähigen Kerns in Form eines erschließbaren Nutzenpotenzials. Dies kann bspw. ein bekannter Name, Standort und eine solide Kundenbasis sein.

- Ist die Ursache für die Krise eindeutig zu identifizieren?⁶⁶⁰

„Problem definition starts with the determination of the gap between what ought to be and what is and the identification of feasible options which could close this gap.

⁶⁵⁸ Eigene Darstellung.

⁶⁵⁹ Vgl. Drexel, G. (1981), S. 141.

⁶⁶⁰ Vgl. Kraft, V. (2001), S. 15.

This means that an essential part of problem definition is the specification of criteria or objectives to guide the choice of a solution.⁶⁶¹

Die Einschätzung der Beantwortbarkeit dieser Fragestellungen – im Sinne einer Problemevaluierung durch die genannten Analysemethoden (Punkt 4.3.1.3) und identifizierten Revitalisierungsauslöser (Punkt 4.3.2) – bestimmt, wie schwerwiegend die Probleme des Shopping Centers sind, und determiniert somit von Fall zu Fall die Strategie und Art der Revitalisierung.

Die strategische Revitalisierung meint dabei die Bestimmung der Ziele und Art der Revitalisierung nach Lebenszyklusphase und Krisenstadium und der Leistungspotenziale des Shopping Centers. Die in Punkt 4.3.6 zu diskutierende operative Revitalisierung beinhaltet hingegen die Organisation und Lenkung der laufenden, im Rahmen des Revitalisierungskonzepts umzusetzenden Aktivitäten (im Sinne des Change Management).⁶⁶²

4.3.4.1 Lebenszyklusphase und Krisenstadium

Die Abschätzung des Krisenstadiums wird in der Turnaround Management Literatur, auf der das vorliegende Revitalisierungsmodell aufbaut, so postuliert:

„[...] differences in turnaround candidates and in their environmental contexts may necessitate different turnaround models. Researchers who choose different types of organizations to study or who place different requirements on their inclusion as turnaround candidates may find that different models of turnaround processes should be investigated.“⁶⁶³

Bspw. bedeutet eine äußerlich sichtbare Überalterung eines Shopping Centers nicht automatisch, dass eine Revitalisierung notwendig ist, wenn das Center noch gut performt.⁶⁶⁴ Der visuelle Auftritt eines Shopping Centers ist zwar für Mieter und Kunden wichtig, hat aber nicht zwangsläufig Auswirkungen darauf, ob das Center funktioniert oder nicht.⁶⁶⁵ Ebenso benötigt eine Center-Performance, die relativ zu der der

⁶⁶¹ Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 8.

⁶⁶² Vgl. Ulrich, Hans (1981), S. 12.

⁶⁶³ Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 623.

⁶⁶⁴ Vgl. Interviews zum Erfolg der Kö’Galerie in Düsseldorf

⁶⁶⁵ Vgl. Interviews. Ältere, gut gemanagte Shopping Center können durchaus kontinuierlich gut performen, während andere zunehmend degradieren; vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 4.

Wettbewerber, aber nicht absolut betrachtet sinkt, ggf. nahezu kein Retrenchment im Sinne kurzfristiger Revitalisierungsmaßnahmen. Vielmehr erscheint in diesem Fall eine grundlegende Überdenkung der Strategie mit einer potenziellen Rekonfiguration des Shopping Centers angemessen.⁶⁶⁶

Im Mittelpunkt strategischer Revitalisierungskonzepte muss folglich die Reflexion auf die Vitalität und den Lebenszyklus des Objekts stehen. Die Lebenszyklusphase, in der sich das Shopping Center befindet, bildet in Verbindung mit dem im vorigen Abschnitt erläuterten Krisenstadium das entscheidende Kriterium, auf das sich die Art der Revitalisierung beziehen muss. Je nach Phase können dieselben Primärmaßnahmen zu unterschiedlichen Zielprojektionen führen. Ziel ist es, die Reifephase des Shopping Centers zu verlängern und die Vitalität und Performance der Immobilie zu stärken.⁶⁶⁷

Zu beachten ist also immer das Ausmaß des ursächlichen Problems bzw. der vorliegenden Auslöser der Revitalisierung. Danach richten sich die Revitalisierungsstrategien und -maßnahmen.⁶⁶⁸ Die Härte der Krise (Revitalisierungs-Situation), die mit dem Lebenszyklusstadium des Shopping Centers in Zusammenhang steht, ist das Leitmotiv in der Abschätzung der Geschwindigkeit und Maßnahmenvielfalt, mit der die Revitalisierungs-Antwort formuliert und aktiviert werden wird.⁶⁶⁹ Eine Revitalisierung kann sowohl die Wiederbelebung obsoleten Shopping Center in der Degenerationsphase (wenn die Revitalisierungsbedürftigkeit zu spät erkannt wurde (so genannter Lock-In-Effekt⁶⁷⁰) als auch die sukzessive Verbesserung und Anpassung vitaler Objekte in der Reifephase bedeuten.⁶⁷¹ Die in einem Modell von LOWRY definierten Unterscheidungsmerkmale der Lebenszyklusphasen eines Shopping Centers sind:

- Marktfaktoren,
- Strategien der Shopping Center-Eigentümer/-Entwickler und
- Strategien der Einzelhandelsmieter.⁶⁷²

⁶⁶⁶ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 625.

⁶⁶⁷ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 83.

⁶⁶⁸ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 620. Das Ausmaß des Revitalisierungsbedarfs und die Lebenszyklusphase des Shopping Centers bedingen sich mitunter gegenseitig.

⁶⁶⁹ Vgl. auch Kall, F. (1999), S. 44.

⁶⁷⁰ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 16.

⁶⁷¹ Vgl. Interviews.

⁶⁷² Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 77f.

Die Phasen und Merkmale werden mit ihren jeweiligen Spezifika zusammenfassend in Tabelle 13 dargestellt.

Attribute		Stadien			
	Wichtige Stellgrößen	Markteinführung	Beschleunigtes Wachstum	Reife	Sättigung/ Degeneration
Marktfaktoren	Anzahl der direkten Wettbewerber	sehr wenige	schnelles Wachstum	viele Center gleichen Typs	viele Center gleichen und neueren Typs
	Kundenfrequenz	schneller Anstieg	stetiger Anstieg	stabile Frequenz	stetige Abnahme
	Umsatzwachstumsrate	sehr schnell	schnell	moderat bis langsam	langsam oder negativ
	Leerstandsrate	niedrig	sehr niedrig	moderat	hoch
	Kontrolle durch Projektentwickler	extensiv	moderat	extensiv	moderat
Strategie des Shopping Center Eigen tümer/ Entwicklers	Werbung und verkaufsfördernde Aktivitäten	extensiv	moderat	extensiv/aggressiv	moderat
	Revitalisierung des Shopping Centers	keine	geringere Modifikationen	Instandhaltung der bestehenden Gebäude, Umgestaltung oder kosmetische Maßnahmen	extensive Vernachlässigung
	Anstrengungen zur Attraktion neuer Mieter	extensiv	moderat	moderat	extensiv
	Miethöhe	hoch	hoch	kompetitiv	niedrig
	Mietvertragsdauer	lang	lang	moderat	kurz
Händler-, Mieter- strategien	Werbung und verkaufsfördernde Aktivitäten	extensiv, um Bewusstsein zu schaffen	moderat, um größeres Interesse zu erzeugen	extensiv, um preislich zu konkurrieren	moderat, um die Verkaufspreise in Erinnerung zu rufen
	Sonderverkäufe und Preisrabatte	wenige	moderat	extensiv	extensiv
	Merchandising Angebote	vorausgeplante Vielfalt und Sortimente	marktangepasste Vielfalt und Sortimente	stabile Angebotsvielfalt und Sortimente	reduzierte Vielfalt und Sortimente
	Ladengröße und -zuschnitt	Prototyp-Modell	angepasst an Marktnachfrage	stabile Größe	Reduzierung
	Art des Einzelhandelsgeschäfts	entrepreneurial	aggressiv	professionell	serviceorientiert, verwaltend

Tabelle 13: Der Lebenszyklus eines Shopping Centers⁶⁷³

Im Folgenden werden die Merkmale der Reife- und Degenerationsphase genauer analysiert, da dies die beiden Lebenszyklusphasen sind, in denen eine Revitalisierung in der Regel am häufigsten stattfindet. Dies wird durch die Umfrageergebnisse weitgehend bestätigt. Auf die Frage, in welcher Lebenszyklusphase ein Shopping Center revitalisiert werden sollte, nannten 41,5% der Teilnehmer die Reipphase, während 47,9% für die Sättigungs- und 6,4% für die Degenerationsphase stimmten (siehe Abbildung 44). Die Sättigungsphase ist kein Bestandteil des Modells von LOWRY; im Wesentlichen greifen aber in der Sättigungsphase die Merkmale und strategischen Optionen der von ihm aufgearbeiteten Degenerationsphase.

⁶⁷³ In Anlehnung an: Lowry, J. R. (1997), S. 79.

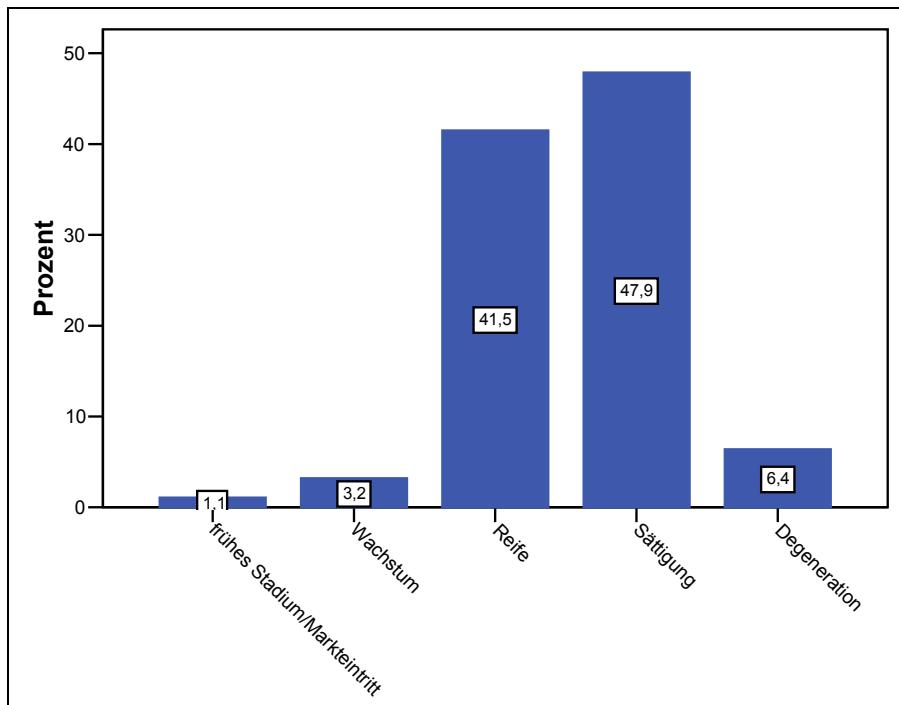


Abbildung 44: Lebenszyklusphase der Shopping Center Revitalisierung⁶⁷⁴

Reifephase

- Marktfaktoren

In der Reifephase gibt es meistens bereits eine große Anzahl Center des gleichen Typs; somit herrscht verschärfter Wettbewerb. Dennoch stabilisiert die kritische Masse an Stammkunden oft die Kundenfrequenzen älterer Center, aber die Konkurrenz gefährdet das weitere Umsatzwachstum. Laufen Mietverträge in der Reifephase aus, ziehen einige Mieter in neuere Center um, und die Neuvermietung der leer stehenden Flächen ist relativ schwierig.

Hier entscheidet sich, ob ein Center in der Reifephase ohne eine umfassende Revitalisierung weiterbestehen kann. Ein florierendes Center, das immer wieder neue Reize durch die Eingliederung neuer Geschäfte und anderer Dekoration erzeugen kann, kann auf unbestimmte Zeit in der Reifephase bleiben.⁶⁷⁵

⁶⁷⁴ Eigene Darstellung.

⁶⁷⁵ Ein sehr gutes Beispiel für ein derartiges Center ist die Kö'Galerie in Düsseldorf, die seit ihrem Bau in den 1980er Jahren ohne wesentliche Umbaumaßnahmen erfolgreich ist.

- Verhalten des Eigentümers/Projektentwicklers

Die Strategie des Eigentümers/Projektentwicklers ist durch erhebliche Kontrollaktivitäten gekennzeichnet. Da die Konkurrenz in der Reifephase sehr groß ist, werden auf Centerebene aggressive Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen eingeleitet. Laufen die Mietverträge der Einzelhändler aus und werden nicht erneuert bzw. verlängert, muss ein Center neue Mieter akquirieren. Andere Center konkurrieren um die gleichen Mieter. Damit wird eine Situation erzeugt, in der der Projektentwickler gezwungen ist, kompetitive, also geringere Mieten und kürzere Mietvertragslaufzeiten anzubieten. Dennoch sind die Bemühungen um neue Mieter noch moderat, da die Laufzeit vieler Mietverträge in der Reifephase noch nicht beendet ist.

Hinsichtlich der Revitalisierungsstrategie werden überwiegend kosmetische Maßnahmen mit geringem Renovierungsaufwand und Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt.

- Verhalten der Mieter

Die Einzelhandelsmieter steigern in der Reifephase des Shopping Centers in der Regel ihre Werbung und Verkaufsförderung. Diese Strategie wird durch Preissenkungen und Rabattaktionen begleitet, um konkurrenzfähig zu bleiben. Von zentraler Bedeutung ist es in dieser Phase, die Wünsche der Ziel- und Stammkunden des Centers genau zu kennen bzw. zu verstehen, damit die Sortimente entsprechend angepasst werden können. Die Art des Ladenmanagements wird daher zunehmend professioneller. Ladengröße und -zuschnitt bleiben stabil.⁶⁷⁶

Obwohl, wie die empirischen Ergebnisse gezeigt haben, einige Marktteilnehmer der Ansicht sind, eine Revitalisierung müsste schon während der Reifephase stattfinden, sind damit auch Schwierigkeiten verbunden. Werden umfassende Revitalisierungsmaßnahmen während des gut laufenden Betriebs durchgeführt, ist ein hoher Verlust von Mieteinnahmen in der Zeit der Bauarbeiten sehr wahrscheinlich. Hier liegt ein hohes Risikopotenzial, während in der Degenerationsphase der effektive Verlust bei einer vollständigen, strategischen Revitalisierung geringer ausfällt.⁶⁷⁷

⁶⁷⁶ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 79f.

⁶⁷⁷ Vgl. Interviews.

Die **Degenerationsphase** beginnt mit dem Sättigungspunkt der Shopping Center Entwicklung und -Performance.

- **Marktfaktoren**

In der Degenerationsphase gibt es nicht nur weiterhin viele Center gleichen Typs, sondern es entstehen auch neuere Centertypen, die innovative bzw. potenzielle Substitutionsprodukte darstellen. Veränderungen in der demografischen Situation des Einzugsgebietes treten ebenfalls häufig auf.

Dies führt neben dem generellen Rückgang der Kundenfrequenzen auch zum Verlust der Stammkunden bestehender Shopping Center. Der Sättigungspunkt des Lebenszyklus ist erreicht, sodass die Umsätze entweder nur noch langsam wachsen, im Regelfall aber bereits sinken. Die Gebäudestrukturen sind sichtbar überaltert, die Leerstandsrate auf hohem Niveau, da die Bestandsmieter sich oft entscheiden, ihren Mietvertrag nicht zu verlängern, wenn das Center einen überalterten Eindruck macht und die Kundenfrequenzen abnehmen.

- **Verhalten des Eigentümers/Projektentwicklers**

Die centerübergreifenden Werbemaßnahmen werden aufgrund der finanziellen Situation eingeschränkt und bewegen sich nur noch auf moderatem Niveau. Der Eigentümer/Projektentwickler allokiert seine finanziellen Ressourcen in profitablere Interessen und hat bzgl. der Revitalisierungsstrategie des Shopping Centers nun mehrere Optionen. Zum einen kann er die Instandhaltung und den Betrieb des Centers vernachlässigen und versuchen, das Center im revitalisierungsbedürftigen Zustand zu verkaufen. Zum anderen besteht die Option, das Shopping Center mit einer extensiven Umgestaltung zu revitalisieren und in einen anderen Betriebs- bzw. Centertyp zu überführen.

Generell sind in der Degenerationsphase die Anstrengungen zur Attraktion neuer Mieter aufgrund der hohen Leerstandsrate extensiv, und interessierte Mieter sind aufgrund des Revitalisierungsbedarfs in einer starken Position, ein niedriges Mietniveau und kurze Mietvertragslaufzeiten zu verhandeln.

- **Verhalten der Mieter**

Die Mieter warten in der Degenerationsphase des Shopping Centers den Auslauf ihres Mietvertrags ab. Darüber hinaus werden sie ihre Ladengröße, wenn möglich, reduzieren und keine Verbesserungen ihrer Ladengestaltung mehr vornehmen, da sie wissen,

dass die dazu notwendige Investition in einem degenerierenden Center nicht durch zusätzliche Einnahmen in Form von Umsätzen kompensiert werden kann.⁶⁷⁸

Die verschiedenen Revitalisierungsarten, die sich idealtypisch je nach Lebenszyklusstadium des Shopping Centers ergeben, werden im folgenden Punkt ausführlich diskutiert.

4.3.4.2 Art der Revitalisierung

„Different initial conditions (different types, timings or strengths of perturbation) may lead to comparatively very different end states, even no change or, occasionally, destruction.“⁶⁷⁹

Die im vorigen Abschnitt beschriebenen Ausgangssituationen einer Revitalisierung nach Lebenszyklusphase und Krisenstadium führen zu verschiedenen Revitalisierungsarten⁶⁸⁰ oder aber zu einer anderen strategischen Verwertungsalternative des Shopping Centers: „*Rehabs can fall into several categories: the general face-lift for a reasonably successful center; the expansion and remodel of a project in trouble; and the total overhaul of an obsolete center.*“⁶⁸¹

Um die strategischen Optionen, die sich aus den theoretischen Überlegungen der vorigen Punkte ergeben, strukturiert erfassen zu können, wurde eine Strategieentscheidungsmatrix der Revitalisierungsarten entwickelt, die in Abbildung 45 dargestellt ist.

⁶⁷⁸ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 80.

⁶⁷⁹ Doak, J./Karadimitriou, N. (2004), S. 7.

⁶⁸⁰ Der einzigen existierenden Differenzierung von Revitalisierungsarten anhand von Zielsetzungen nach AIKIVUORI wird in dieser Arbeit nicht gefolgt, da diese primär für Wohnimmobilien gelten und keine der von der Autorin genannten Arten Ausschließlichkeitscharakter besitzt und die verschiedenen Arten in der Realität zumeist in Kombination und untrennbar auftreten. Der Vollständigkeit halber soll ihre Kategorisierung dennoch aufgeführt werden: Korrigierende Revitalisierung (Probleme in der baulichen Struktur), verändernde Revitalisierung (Nutzungsänderung), optimierende Revitalisierung (Optimierung wirtschaftlicher Faktoren), freiwillige/beliebige Revitalisierung (subjektive Funktionen), opportune Revitalisierung (Änderung äußerer Umstände); vgl. Aikivuori, A. (1996), S. 4.

⁶⁸¹ o.V. (1994b), S. 21.

Revitalisierungsarten eines Shopping Centers		
Zustand des Shopping Centers/ Lebenszyklusphase	Standort- qualität für Shopping Center	
		gut
erfolgreich <i>Reifephase</i>	a) Antizipative, offensive Revitalisierung (Marktbehauptung)	c) Betrieb/Keine Revitalisierung, Cash Cow (langamer Rückzug)
krisenbehaftet <i>Degenerationsphase</i>	b) Defensive, krisengeleitete Revitalisierung (Repositionierung)	d) Redevelopment (Austritt)

Abbildung 45: Matrix Revitalisierungsarten⁶⁸²

Die vier Felder, die die strategischen Revitalisierungsoptionen repräsentieren, werden nachfolgend von a) bis d) ausführlich erläutert.

Wird zunächst nur das Entscheidungskriterium des wirtschaftlichen Zustands des Shopping Centers in Zusammenhang mit der Lebenszyklusphase berücksichtigt, kann bei einer Umstrukturierung von Shopping Centern grundsätzlich zwischen zwei Arten der Revitalisierung unterschieden werden:

a) Antizipative, offensive Revitalisierung (Revitalisierung im weiteren Sinne)

Unter einer Revitalisierung als antizipativem Prozess sind laufende instand haltende und erneuernde Maßnahmen des Center Managements in der Betriebsphase zu verstehen, die dazu dienen, das Shopping Center nachhaltig erfolgreich und differenziert im Markt zu halten, bevor es gravierende Überalterungsscheinungen zeigt.⁶⁸³ Dieser Bereich umfasst die Werterhaltung der Immobilie durch Instandhaltung, Pflege und Anpassung des Objekts und der Außenanlagen. Folglich ist das Ziel dieser

⁶⁸² In Anlehnung an: Interview Fuhrmann, Anhang S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**; Kelber, F. (2004), S. 249; Göttgens, O. (1996), S. 21-29; Interviews.

⁶⁸³ Vgl. Interviews.

antizipativen Revitalisierung, die Attraktivität des Shopping Centers ohne hohen Investitionsaufwand zu wahren, die Einkaufsstättentreue der Kunden zu fördern und somit Umsatz, Mieten und Rendite langfristig auf einem gehobenen Niveau zu stabilisieren.⁶⁸⁴ Auch der Einsatz laufender kommunikationspolitischer Maßnahmen zählt zu dieser Art Revitalisierung, da er sicherstellt, dass das Shopping Center positiv im Gespräch der lokalen Bevölkerung bleibt und ein attraktives Image bewahrt. Dies kann nur durch ein professionelles Center Management, das regelmäßige Kontrollen der Geschäftssituation durchführt, gewährleistet werden.⁶⁸⁵

Durch kleinere Revitalisierungsmaßnahmen wird versucht, eine vollständige, krisengeleitete Revitalisierung hinauszuzögern, falls möglich ganz zu verhindern, und die Marktposition des Shopping Centers zu halten. Aus den Erträgen des Centers werden dazu meist Rückstellungen beim Eigentümer gebildet, von denen diese Art der Revitalisierung durchgeführt werden kann. Jedoch reichen bspw. Anpassungen des Branchen- und Mietermix in der Regel nicht aus, um die permanente Vitalität eines Shopping Centers zu gewährleisten. Aus diesem Grund werden in regelmäßigen Zeitabstand, üblicherweise spätestens zehn Jahre nach Auslaufen der meisten Mietverträge, dennoch größere Maßnahmen unternommen, um einer Krise vorzubeugen und für die nächsten Jahre Bedürfnisse, Trends und Erwartungen zu antizipieren. Eine derartige Revitalisierung kann durch konstante, kleinere Maßnahmen auf Änderungen der Kundenbedürfnisse relativ flexibel reagieren.⁶⁸⁶ Meist gibt es eine ausreichende Anzahl an Frühindikatoren, die dann zu konzeptionellen Korrekturen führen und in der Umsetzung problemlos vonstatten gehen.⁶⁸⁷

b) Defensive, krisengeleitete Revitalisierung (Revitalisierung im engeren Sinne)

Eine krisengeleitete Revitalisierung wird als Revitalisierung im engeren Sinne bezeichnet und ist temporärer Natur, da sie aus der wirtschaftlichen Not heraus entsteht.⁶⁸⁸ Je nach Krisenstadium des Shopping Centers ist sie die letzte Möglichkeit, die Überlebensfähigkeit des unrentablen, obsoleten Objekts – auch gegenüber der Kon-

⁶⁸⁴ „Kontinuierliche Anpassungen über die Jahrzehnte hinweg können [...] auch alte Objekte dauerhaft zum Kundenmagneten werden lassen – die beiden erwähnten Shopping-Greise Main-Taunus-Zentrum und Ruhrpark beweisen dies.“; Karl, T. (2000), S. 1.

⁶⁸⁵ Vgl. Becker, S. (2003), S. 35.

⁶⁸⁶ Vgl. Interviews.

⁶⁸⁷ Vgl. Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

⁶⁸⁸ Vgl. Interviews.

kurrenz – zu sichern.⁶⁸⁹ Werden über einen langen Zeitraum hinweg keine Veränderungen am Shopping Center durchgeführt, zeigt sich nach einer gewissen Zeit die Überalterung und Schwäche des Objekts anhand der identifizierten Auslöser. In der Krisensituation wird eine Revitalisierung erst in dem Moment ausgelöst, wenn das Shopping Center ein akutes Problem hat und unrentabel geworden ist, also in der Degenerationsphase seines Lebenszyklus. Somit stellt hier die Revitalisierung ein Mittel des Krisenmanagements dar, mit dessen Hilfe versucht wird, das Center neu im Markt zu positionieren und einen neuen wirtschaftlichen Lebenszyklus auszulösen. Dies kann über eine Repositionierung, einen Umbau, eine vollkommen neue Konzeption oder aber durch die Schaffung zusätzlicher Nutzungsmöglichkeiten erfolgen und ist in der Regel kostenintensiver als antizipative Revitalisierungen.⁶⁹⁰

Die Entscheidung, welche Strategie mit einem revitalisierungsbedürftigen Shopping Center verfolgt wird, hängt jedoch nicht nur von der Lebenszyklusphase und den jeweiligen Revitalisierungsauslösern ab, sondern auch von dem Standort des Centers als unveränderlichem, aber wichtigem Erfolgsfaktor.⁶⁹¹ Da Standortunterschiede in höchstem Maße unquantifizierbar aber erkennbar sind, bieten sie Nährboden für Uneinigkeiten bzgl. ihrer Einschätzung. Standortunterschiede können anderen Stellgrößen und Erfolgsfaktoren eines Shopping Centers, wie die Bedeutung des Mietermix, die Architektur, die Größe und den Centerumsatz, in den speziellen Fällen verblassen lassen bzw. in den Hintergrund drängen.⁶⁹² Die gegebenen Standortqualitäten müssen somit als Potenzial für die Um- und Neustrukturierung des Shopping Centers genutzt werden.⁶⁹³ Sie beeinflussen die Art der Revitalisierung bzw. die Entscheidung, ob überhaupt eine Revitalisierung durchgeführt werden soll.

⁶⁸⁹ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 199.

⁶⁹⁰ Vgl. Meyer, C. (2001), S. 23.

⁶⁹¹ Vgl. Interviews. Siehe auch Punkt 2.3.4. Notwendigerweise gibt es eine Abhängigkeit zwischen der wirtschaftlichen Vitalität eines Standortes und der Immobilie an diesem Standort. Es ist fundamental, sogar unumstößlich, dass eine nachhaltige, bessere Immobilienrendite unweigerlich auch mit nachhaltiger, besserer ökonomischer Performance eines Standortgefüges verbunden ist. Leidet ein Standort, so leidet die Immobilie mit und vice versa. Nachhaltige, nachvollziehbare Wertgenerierung aus nachhaltig starken wirtschaftlichen Bedingungen ist für eine erfolgreiche Immobilienrevitalisierung unabdingbar; vgl. Roulac, S. E. (2003), S. 369.

⁶⁹² Vgl. Gerbich, M. (1998), S. 293f.

⁶⁹³ Vgl. Rogge, F. (2003), S. 225; Interviews.

Wenn der Standort ein guter Einzelhandelsstandort mit einer guten Anbindung ist und das Einzugsgebiet weiterhin hohe Zentralitäts- und Kaufkraftwerte aufweist, eröffnen sich wie in a) und b) dargestellt diverse Revitalisierungsmöglichkeiten.⁶⁹⁴

Es gibt aber auch Standorte, die als Handelsimmobilie nicht mehr revitalisierbar sind.⁶⁹⁵ Marktstärke zu bewahren oder wiederherzustellen, kann eine „magische“ Kombination von Service, Atmosphäre und Wert erfordern, ebenso wie eine akkurate Bestimmung der lokalen Nachfrage und der eigenen Leistungspotenziale, um sie zu bedienen. Nicht jedes Shopping Center wird dauerhaft fähig sein, ernsthaft im Wettbewerb zu bestehen.⁶⁹⁶

c) Betrieb des Shopping Centers als Cash Cow, keine Revitalisierung

An einem schlechten Standort müssen folglich Potenziale erkennbar sein, damit Revitalisierung Sinn macht. Einige Shopping Center lassen in Bezug auf Standortbedingungen, Umweltqualität und Ambiente viel zu wünschen übrig. Allein durch ihre Größe und den Mietermix können sie jedoch in einem Einzugsgebiet so dominant sein, dass sie weiterhin erfolgreich laufen. Eine komplette Aufgabe des Standortes erfolgt daher selten, da die Alternative ist, das Center mittel- bis langfristig auf niedrigem Niveau überlebensfähig zu halten und die Umsätze abzuschöpfen (Cash Cow).⁶⁹⁷ Der fortwährende Handelserfolg eines Centers wird eine Revitalisierung potenziell schwieriger durchsetzbar machen bzw. nur mit sehr kosten- bzw. kompensationsintensiven Störungen der Mieterumsätze, und der ultimative Anreiz evtl. steigender Umsätze ist möglicherweise nicht groß genug, um die hohen Revitalisierungskosten kurzfristig zu rechtfertigen. Darüber hinaus ist zweifelhaft, ob eine Revitalisierung bei einem derartigen Center überhaupt noch zu einer steigenden Performance führen würde.⁶⁹⁸ Diese Situation wird sich voraussichtlich so lange fortsetzen, bis den Kunden eine attraktivere

⁶⁹⁴ Hartnett, M. (1994), S. 44.

⁶⁹⁵ Z.B. ist bei einer schlechten Lage eines Shopping Centers in den neuen Bundesländern eine Revitalisierung in der Regel keine Option mehr, da hier eine massive Überversorgung besteht. Ein solcher Standort wird eher durch ein Redevelopment zu einer Lagerhalle oder einem Autohaus, aber nicht mehr als Handelsimmobilie genutzt; vgl. Interviews.

⁶⁹⁶ Vgl. Umlauf, E. (1994), S. 32.

⁶⁹⁷ Vgl. Interviews. Auch eine Weiternutzung als Discountcenter, nachdem das Center wirtschaftlich abgeschrieben ist, ist denkbar; vgl. Interviews.

⁶⁹⁸ Vgl. Interviews.

Alternative in der Umgebung präsentiert wird.⁶⁹⁹ Somit kann diese Strategie auch als langsamer Rückzug aus dem Markt bezeichnet werden.

d) Aufgabe des Standortes und Redevelopment

Ist der Standort prinzipiell für ein Shopping Center ungeeignet und äußert sich dies auch bereits durch einen unrentablen Betrieb der Immobilie, können der Glaube an die Überlebensfähigkeit des Bestandsobjekts und eine Vision der Weiternutzung des Grundstücks als Shopping Center nur schwerlich bestehen. In diesem Fall ist weder eine Revitalisierung noch ein weiterer Betrieb zur Abschöpfung aufgrund der bereits desolaten Umsatzsituation eine sinnvolle strategische Option. Der Eigentümer sollte vielmehr über ein Demalling⁷⁰⁰ und ein Redevelopment als Verwertung des Grundstücks für eine andere Nutzungsart nachdenken (siehe Abbildung 46: Art der Revitalisierung).⁷⁰¹

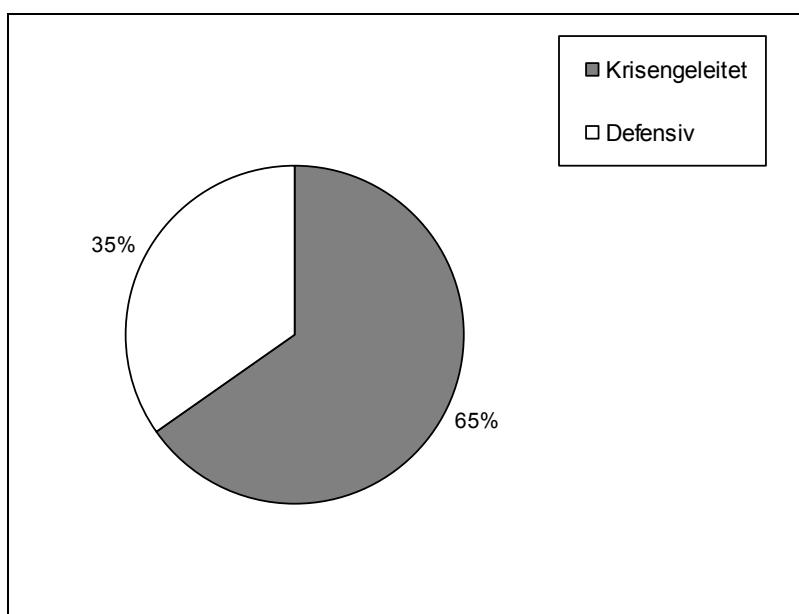


Abbildung 46: Art der Revitalisierung⁷⁰²

⁶⁹⁹ Vgl. Northen, I. (1984), S. 124.

⁷⁰⁰ Ein Demalling ist ein Aufbrechen der Shopping Center Strukturen der Immobilie, das in der Regel mit (Teil-)Abrissen und der Wiederentwicklung des Grundstücks in einer anderen Nutzungsart verbunden ist; vgl. Hazel, D. (2000), S. 1-3.

⁷⁰¹ Vgl. Interviews.

⁷⁰² Eigene Darstellung.

Die empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass von den 52 Revitalisierungsprojekten 65,4% aus einer Krise heraus initiiert wurden. Nur 34,6% der Projekte waren hingegen antizipative (hier mit „defensiv“ bezeichnet) Shopping Center Revitalisierungen.

Bei der Betrachtung einer wachsenden Anzahl von revitalisierungsbedürftigen Shopping Centern in unterschiedlichen Krisenstadien bzw. Revitalisierungs-Situationen wird es möglich sein, die ganze Bandbreite an möglichen Revitalisierungsarten zu beobachten. So können die Maßnahmen und Erfolgsfaktoren der krisenbehafteten Center mit denen der noch stabilen Objekte verglichen werden.⁷⁰³ Der Umfang der jeweils durchzuführenden Revitalisierungsmaßnahmen bzw. die Entscheidung für eine Revitalisierungsart ist zusammenfassend dementsprechend abhängig von:

- Zustand des Shopping Centers (determiniert in der Analysephase durch die Auslöser der Revitalisierung und die entsprechende Lebenszyklusphase),
- Marktphase/-situation im Shopping Center Markt,
- Wirtschaftlichkeit anhand des Ergebnisses eines Alternativenvergleichs per Wirtschaftlichkeitsrechnung,⁷⁰⁴
- Bereitschaft des Eigentümers, in die Revitalisierung zu investieren.⁷⁰⁵

Oft glauben die Eigentümer eines revitalisierungsbedürftigen Centers, dass eine kleine Revitalisierung in Form optischer Aufbesserungen, bspw. durch eine neue Beschilderung, zur Wiederherstellung der Vitalität ausreicht. Derartige, eher als Renovierungen zu bezeichnende Maßnahmen allein können jedoch nicht langfristig die Sicherung der Überlebensfähigkeit gewährleisten, insbesondere dann nicht, wenn die Ursachen tiefer gehend sind. Eine Revitalisierungsstrategie umfasst daher in der Regel die komplette Immobilie und ihre strategische Positionierung, die aufeinander aufbauen und abgestimmt sein müssen.⁷⁰⁶

Hier sollen überwiegend strategische Revitalisierungsüberlegungen, denen operative Revitalisierungsmaßnahmen folgen, behandelt werden. Dies geschieht vor dem

⁷⁰³ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 633.

⁷⁰⁴ Siehe auch Punkt 4.3.5.3 zur Wirtschaftlichkeitsberechnung.

⁷⁰⁵ Vgl. o.V. (1994b), S. 21.

⁷⁰⁶ Vgl. Pfür, A. (2002), S. 260; Meyer, C. (2001), S. 22-25.

Hintergrund, dass im Untersuchungskontext langfristige Maßnahmen eher als kurzfristige Maßnahmen zum Erfolg führen, insbesondere im Lebenszyklus einer Immobilie, der auf Langfristigkeit ausgelegt ist.

Aus diesem Grund wird an dieser Stelle für alle folgenden Ausführungen eine Eingrenzung auf die Revitalisierung im engeren Sinne vorgenommen, da nur diese Revitalisierungsart alle möglichen Veränderungsbereiche und Revitalisierungsmaßnahmen vollständig abbilden kann.⁷⁰⁷

Gemäß den verschiedenen Auslöserkategorien muss eine Revitalisierungsstrategie, die sich aus der Art der Revitalisierung ergibt, schließlich immer eine Kombination aus Vision (Management), einer Ressourcenstrategie (Erkenntnis und Analyse der Objektmängel, Maßnahmen, Zeitrahmen), einer Wettbewerbsstrategie (Beurteilung der Wettbewerbsintensität und Repositionierung im Wettbewerb) und Überlegungen zur finanzwirtschaftlichen Restrukturierung (Ertragswert vor und nach Revitalisierung, wirtschaftlicher Erfolg, Wertsteigerung) darstellen.⁷⁰⁸ Keine dieser Perspektiven, die den Dimensionen der Revitalisierungsdefinition und -auslöser weitestgehend entsprechen, darf vernachlässigt werden.

4.3.5 Aspekte zur Festlegung der Revitalisierungsstrategie

Ein Drittel des zeitlichen Umfangs des Revitalisierungsprozesses besteht darin, die Strategie und die daraus abzuleitenden Maßnahmen richtig festzulegen.⁷⁰⁹ „*Strategien sind eine Kombination aus Zielen [erneuter wirtschaftlicher Erfolg des Shopping Centers] und Instrumenten [Revitalisierungsarten und -maßnahmen, angewandt auf die Veränderungsbereiche des Shopping Centers] auf der Grundlage einer gegebenen externen und internen Datenkonstellation [Auslöser der Revitalisierung]. Diese Grundelemente des Entscheidungsmodells sind unmittelbar praxisbezogen.*“⁷¹⁰

Revitalisierungsstrategien und -ausführungen, die sich hinsichtlich ihrer Vielfalt nachfolgend primär auf eine Revitalisierung im engeren Sinne beziehen (siehe Punkt

⁷⁰⁷ Nur die Revitalisierung im engeren Sinne kann die Mechanismen/Prozesse des Turnaround Managements vollständig abbilden; vgl. auch Interviews.

⁷⁰⁸ Vgl. dazu aus dem Turnaround Management Coenenberg, A. G./Fischer, T. M. (1993), S. 3-10.

⁷⁰⁹ Vgl. Interviews.

⁷¹⁰ Tietz, B. (1993), S. 44.

4.3.4.2), behandeln oft alle der in Punkt 4.3.2 genannten Auslöser, die mit einer Überalterung des Shopping Centers zusammenhängen, in einem einheitlichen Schema.⁷¹¹ Auf wesentliche Aspekte in Form von Veränderungsbereichen, Revitalisierungsmaßnahmen und Nebenbedingungen, die im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung relevant sind, wird in den folgenden Punkten 4.3.5.1 bis 4.3.5.3. eingegangen.

4.3.5.1 Veränderungsbereiche im Shopping Center

Ein Shopping Center vereint als Immobilie verschiedenste objekt- und marketingspezifische Bereiche, die im Rahmen eines Revitalisierungsvorhabens verändert werden können. Die Auflistung in Tabelle 14, die sich überwiegend an den in Punkt 2.3.4 diskutierten Erfolgsfaktoren von Shopping Centern orientiert, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern richtet sich nach dem aktuellen Stand der Forschung in diesem Bereich.

Branchenmix und Marketingkonzept
<ul style="list-style-type: none"> • Mietermix • Größe und Zuschnitt der Shopflächen • Name des Centers • Grafische Gestaltung und Beschilderung
Generelle Erreichbarkeit und Zugänglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Parkplatzsituation im speziellen • ÖPNV-Anbindung im speziellen
Atmosphäre/ Ausstattung des Centers
<ul style="list-style-type: none"> • Natürliche Umgebung • Natürliche Beleuchtung • Sicherheit • Abwechslungsreiche Gastronomie • Sanitäre Anlagen • Sitz- und Ruhecken im Center
Architektur im allgemeinen
<ul style="list-style-type: none"> • Innovative und nachhaltige Architektur • Traditionelle Architektur • Kurzlebige und moderne Architektur

Tabelle 14: Veränderungsbereiche bei der Revitalisierung eines Shopping Centers⁷¹²

⁷¹¹ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 40.

⁷¹² In Anlehnung an: Walker, A. (1992); Hartnett, M. (1994); BCSC British Council of Shopping Centres (2000); Bohl, C. C. (2003); Ziercke, C. (2004); Interviews.

Die wesentlichen der hier aufgeführten Veränderungsbereiche werden in den folgenden Punkten 4.3.5.1.1 (Branchenmix und Marketingkonzept) und 4.3.5.1.2 (weitere Veränderungsbereiche) detailliert erläutert. Dabei werden die Bereiche diskutiert, denen aufgrund ihrer Spezifität im Rahmen der Revitalisierung eine besondere Bedeutung zukommt. Alle Veränderungsbereiche werden anschließend mittels der Ergebnisse der empirischen Studie auf ihre Relevanz hin überprüft.

4.3.5.1.1 Strategische Repositionierung: Branchenmix und Marketingkonzept

„Die Zusammenstellung des Branchen- und Mietermix, die Verteilung der Fläche des Centers auf die einzelnen Branchen, die Auswahl der Magnetmieter und die Anordnung und Aufteilung der Anbieter im Center sind die bedeutsamsten Aufgaben bei der Konzeption eines Einkaufszentrums. [...] Obwohl zur Aufteilung der Fläche des Einkaufszentrums auf die Branchen umfangreiche Marktanalysen herangezogen werden, wird aufgrund der Dynamik des Handels niemals das Optimum erreicht werden können; deshalb findet ein ständiger Vergleich zwischen Zielvorstellungen und erreichtem Zustand statt, der spätestens bei Auslaufen von Mietverträgen zu Änderungen der Mieterstruktur führt.“⁷¹³

Im Rahmen einer Revitalisierung optimieren Eigentümer bzw. Projektentwickler sowohl den Branchen- und Mietermix als auch die Anordnung der Mieter innerhalb des Shopping Centers grundlegend.⁷¹⁴ Die Shopping Center Revitalisierung und eine damit verbundene marktbezogene Repositionierung⁷¹⁵ im Sinne des übergreifenden Marketingkonzepts bedingen sich in der Regel gegenseitig.⁷¹⁶ Diese strategische Repositionierung wird im Wesentlichen durch den Mietermix als wichtigstem Verände-

⁷¹³ Bär, S. (2000), S. 72f.

⁷¹⁴ Vgl. Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 14f., nach Weisbrod/Parcells/Kern (1984).

⁷¹⁵ Die Repositionierung wird mit einem Relaunch gleichgesetzt und erfolgt innerhalb des definierten Marktgebiets in Form des Einzugsgebiets des Shopping Centers; vgl. Martin, A. (2003), S. 79; siehe auch Punkt 2.2.2.3.

⁷¹⁶ Vgl. Maloney, G. (2004), S. 128; Interview Isenhofer, Anhang S. **Fehler! Textmarke nicht definiert..** In diesem Sinne ist die Corporate Identity eines Shopping Centers als Gesamtbild zu beachten, so wie es jeder Handelsmietler im Einzelnen für seinen Laden tut; vgl. Schwanzer, B. (1988), S. 35.

rungsbereich und Instrument im Rahmen einer Revitalisierung bestimmt.⁷¹⁷ Daher wird dieser Bereich hier getrennt von den weiteren Veränderungsbereichen dargestellt.

Ist das Angebot der Mieter inhaltlich sinnvoll aufeinander abgestimmt, so ergibt sich eine klare Gesamtpositionierung des Shopping Centers.⁷¹⁸ Zur Wiederherstellung oder Stärkung der Marktposition des Centers muss der Mietermix somit kontinuierlich überprüft und angepasst werden, damit das Sortimentsangebot langfristig die Kundenbedürfnisse erfüllt und der Flächenumsatz optimiert werden kann.⁷¹⁹ Dennoch ist immer zu beachten, dass die reine Festlegung von Branchen und Mietern in vorhandenen Flächenkonzepten losgelöst von Konzept- und Standortüberprüfung nicht genügt.⁷²⁰

Eine Neukonzeption des Branchen- und Mietermix beginnt in der Regel mit der Überlegung, ob die bestehenden Ankermieter bleiben oder durch andere ersetzt werden sollen.⁷²¹

Eine vollständige strategische Repositionierung beinhaltet dementsprechend die Neuplatzierung der Anker, Verhandlungen mit den anderen Mietparteien, die umgesetzt werden sollen, sowie mit potenziellen neuen Mietern.⁷²² Mit dem Niveau des Branchenmix bzw. der Repositionierung des Angebotsschwerpunkts ändern sich die Nutzenuaussage und die Marktwahrnehmung des Shopping Centers völlig. Möglich ist es, in diesem Zusammenhang die Positionierung des Branchen- und Mietermix im Rahmen der Repositionierung auf- oder abzuwerten. So kann sich das Shopping Center bspw. entweder auf einen hochwertigen Mietermix⁷²³ oder auf eine Discountstrategie⁷²⁴ fokussieren.

⁷¹⁷ Vgl. Martin, A. (2003), S. 76; Reynolds, M. (1990), S. 37. Auch die empirischen Ergebnisse belegen, dass der Branchenmix und das Marketingkonzept die wichtigsten Veränderungsbereiche bei einer Shopping Center Revitalisierung sind; siehe Punkt 4.3.5.1.3.

⁷¹⁸ Vgl. Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 15.

⁷¹⁹ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 19. Zur Vorgehensweise bei der Festlegung des Branchenmix eines Shopping Centers als strategisches Entscheidungsprogramm vgl. ausführlich Martin, A. (2003).

⁷²⁰ Vgl. Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

⁷²¹ Vgl. BCSC British Council of Shopping Centres (2000), S. 2. Bei vielen älteren Shopping Centern sind die Ankermieter Warenhäuser oder große Textiler, heute dominieren als Magnetmieter eher große Unterhaltungselektroniker, Discounter oder internationale, filialisierte Fachgeschäfte; vgl. Interviews.

⁷²² Vgl. Interviews.

⁷²³ Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 38.

⁷²⁴ Zu beachten ist, dass Discounter oder Category Killer etablierte Bestandsmieter in einem Shopping Center verdrängen können und sich in der Regel davor scheuen, Umsatzmiete zu zahlen; vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63.

Daher ist die erneute Aufnahme der spezifischen Ertragskonstellationen einzelner Branchen als Grundlage eines differenzierten Mietpreismix erforderlich. Abnehmende Attraktivität und ein negatives Image bestimmter Geschäftstypen führen zu deren Nichtberücksichtigung im zukünftigen Mietermix.⁷²⁵

Hingegen bietet es sich an, neue, innovative Vertriebsformen des Einzelhandels zu implementieren, die es vor zehn Jahren noch nicht gab.⁷²⁶ Die in den USA beobachtbaren Kundenbedürfnisse zeigen, dass selbst, wenn die Mieter ausgetauscht werden, sogar der Branchenmix gleich bleiben kann.⁷²⁷ Professionelle Center Betreiber arbeiten mit Umsatzbarometern, die anzeigen, welche Mieter dem Mietermix hinzugefügt oder eliminiert werden sollten.⁷²⁸

Des Weiteren ist zu entscheiden, ob eine überwiegende Fokussierung auf nationale Einzelhandelsmieter oder ob eine Durchmischung mit mehreren lokalen Mietern gewünscht ist. Lokale und regionale Mieter bringen Abwechslung in das immer uniformer werdende Bild des Branchenmix heutiger Shopping Center. Aber lokale Mieter haben oft nicht die finanziellen Möglichkeiten, um eine Fläche im Center anzumieten, da sie die geforderten hohen Mieten nicht zahlen können.⁷²⁹ Insbesondere generiert bei revitalisierungsbedürftigen Shopping Centern häufig der lokale Fachhandel nicht mehr genügend Erträge und passt daher unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht ins zukünftige Konzept: „*Given the pros and cons associated with housing local tenants, developers have no recourse but to rely heavily on the national companies or budding regional retailers to stir the shopping neurons of consumers to reach for their wallets.*“⁷³⁰

Es gibt in der Regel einen festen Branchenschlüssel, durch den eine Neusortierung festgelegt wird, sodass einige Mieter aus dem neuen Branchenmix herausfallen. Das neue Positionierungskonzept gibt meist bestimmte branchenspezifische Prozentsätze (z.B. Mode, Drogerie etc.) vor.⁷³¹

⁷²⁵ Vgl. Bär, S. (2000), S. 45.

⁷²⁶ Z.B. vertikale Einzelhandelskonzepte wie Zara (internationaler Bekleidungsfilialist, der auch selbst Hersteller ist); vgl. Interviews.

⁷²⁷ Vgl. o.V. (1994b), S. 22.

⁷²⁸ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 34.

⁷²⁹ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 35.

⁷³⁰ Reynolds, M. (1990), S. 36.

⁷³¹ Vgl. Interviews. Hierbei ist darauf zu achten, dass es zu einem Zielkonflikt zwischen einem nach Kundenkriterien optimalen Mietermix und einer zu erzielenden Höchstmiete im Centerdurchschnitt innerhalb der strategischen Repositionierung kommen kann, wenn die Entscheidung getroffen werden muss, ob entweder ein Mieter ausgewählt wird, der positiv in

Der Initiator der Revitalisierung muss erwägen, wie mit diesen nicht mehr gewünschten Mietern zu verfahren ist (siehe auch Erfolgsfaktor Mieterakzeptanz, Punkt 5.1.3.2). Prinzipiell sollten alle Bestandsmietner die Chance erhalten, sich neu zu orientieren. Oft sind damit Schwierigkeiten verbunden, denn es bestehen vielfach noch langfristige Mietverträge.⁷³² Nach Möglichkeit werden daher die bestehenden Mietverhältnisse restrukturiert; zum einen, um die Revitalisierung vertragsgerecht überhaupt durchführen zu können, und zum anderen, um ggf. höhere Mietniveaus mit effizienter verteilten Ladengrößen zu einem optimaleren, wirtschaftlicheren Betrieb zu verbinden.⁷³³

Bspw. kann Einzelhändlern mit Umsatzproblemen auch während der Laufzeit ihres Vertrags ein Ladenlokal an einem anderen Standort innerhalb des Centers zugewiesen werden.⁷³⁴ Wiederum andere, ältere Mieter wollen ggf. mit Auslauf ihrer Mietverträge das Shopping Center freiwillig verlassen, da sie nicht mehr konkurrenzfähig sind.⁷³⁵ Dies bietet flexiblen Raum für neue Mieter, die die verbleibenden Bestandsmietner sinnvoll und innovativ ergänzen können.

Mit der Restrukturierung des Mietermix wird, sofern umsetzbar, eine Änderung der *Größen und Zuschnitte der Shopflächen* erforderlich. In puncto Flächengrößen und -zuschnitte bevorzugen Einzelhändler gegenwärtig regulär geschnittene, große Flächen, in denen die Kunden eine übersichtliche Warenpräsentation erleben können. Bei revitalisierungsbedürftigen Centern müssen aufgrund dieser aktuellen Anforderungen häufig die Ladengrößen und mit ihnen die gesamte Centerkonfiguration geändert werden. Am einfachsten sind Veränderungen bei flexiblen Ladeneinheiten realisierbar, also bei standardisierten, blockartigen Einheiten, die für jede Art des Einzelhandels geeignet sind. Diese Einheiten können bspw. leicht in zwei kleinere Flächen geteilt werden oder umgekehrt zu einer größeren Fläche zusammengefügt werden. So kann

das Branchenkonzept des Shopping Centers passt und damit zum Image beiträgt, oder ein Einzelhändler, der eine überdurchschnittliche Miete zahlen kann; vgl. Martin, A. (2003), S. 85; Brune, W. (1996), S. 103.

⁷³² Vgl. Interviews.

⁷³³ Vgl. Worzala, E. M., et al. (2001), S. 146, S. 155. Vgl. hierzu auch Kapitel 5 und die Erfolgsfaktoren zum Thema Mietvertragsgestaltung.

⁷³⁴ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 50.

⁷³⁵ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 35.

die Flächeneffizienz des gesamten Shopping Centers gesteigert werden, indem bspw. Flächen, aus denen große Mieter ausziehen, in mehrere kleine Einheiten mit insgesamt höheren Mieten aufgeteilt werden.⁷³⁶ Ein Beispiel einer Flächenumverteilung im Zuge einer Revitalisierung zeigt Tabelle 15.

Art des Mieters	Revitalisierung 2001/2002		
	Fläche vor (in qm)	Fläche nach (in qm)	Änderung in %
Mode	155	162	4,52
Optik	138	142	2,90
Mode	437	203	-53,55
Kunst	102	137	34,31
Schreibwaren	151	170	12,58
Mode	98	147	50,00
Schmuck	77	82	6,49
Blumen	178	99	-44,38
Mode	129	136	5,43
Buch	108	127	17,59
Buch	764	1088	42,41
Schuhe	146	130	-10,96
Wohnen	376	209	-44,41
Schuhe	464	500	7,76
Eiscafe	264	188	-28,79
Gastronomie	61	42	-31,15
Elektronik	100	118	18,00
Sport	694	700	0,86
Foto	75	81	8,00
Mode	146	146	0,00
Friseur	157	142	-9,55
Kiosk	75	69	-8,00
Süßwaren	98	118	20,41
Kiosk	62	66	6,45
Drogerie	400	400	0,00
Mode	146	81	-44,52
Schuhe	68	92	35,29
Kiosk	50	19	-62,00
Mode	117	407	247,86
Schmuck	61	54	-11,48
Gastronomie	200	202	1,00
Mode	96	174	81,25
Mode	112	112	0,00
Mode	152	168	10,53
Gastronomie	162	279	72,22
Lebensmittel	153	108	-29,41
Mode	130	107	-17,69
Lebensmittel	94	99	5,32
Zoofachhandel	437	239	-45,31
Summe in qm	7433	7543	

Tabelle 15: Beispiel einer Repositionierung anhand der Mietflächenveränderung in einem Shopping Center nach Revitalisierung (Auszug)⁷³⁷

Eine mögliche Repositionierungsvariante gestaltet sich derart, dass Mieter, wenn nicht schon vorher geschehen, je nach ihrem Angebotsniveau und Sortiment räumlich in

⁷³⁶ Vgl. Interviews.

verschiedenen Sektoren bzw. Teilbereichen des Shopping Centers zusammengefasst werden,⁷³⁸ um entsprechende Agglomerations- bzw. Kopplungseffekte zu erzeugen.⁷³⁹

Zusammenfassend betrachtet muss der Mietermix nach der Revitalisierung von den Kunden als mindestens ebenso attraktiv wahrgenommen werden wie das Shopping Center selbst. Entsprechend ist die strategische Intention des Branchen- und Mietermix deckungsgleich mit denen des gesamten Shopping Centers.⁷⁴⁰ Daher kann eine rein auf bauliche Maßnahmen beschränkte Revitalisierung im Sinne der nachhaltigen Imageverbesserung und der Änderung der Nutzenaussage nicht erfolgreich sein.⁷⁴¹ Mit der Änderung der Nutzenaussage und der Marktwahrnehmung sollten somit auch Veränderungen im *Marketingkonzept*, in der *grafischen Gestaltung und Beschilderung* (beinhaltet auch das Logo) und ggf. im *Namen des Shopping Centers* verbunden sein.⁷⁴²

Ebenso ist festzuhalten, dass eine Repositionierung des Branchen- und Mietermix, die rein auf das finanzwirtschaftliche Ziel der Erreichung eines möglichst hohen Mietvolumens anstatt auf eine bedarfsgerechte Sortimentszusammensetzung ausgerichtet ist, insbesondere in Zeiten des Mietermarktes und des intensiven Verdrängungswettbewerbs nicht zu empfehlen ist.⁷⁴³

4.3.5.1.2 Weitere Veränderungsbereiche

Unter dem Oberbegriff der generellen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit ist vor allem die Parkplatzsituation ein wichtiger Veränderungsbereich.

Ein Shopping Center benötigt ein sicheres, gutes Parkplatzangebot. Für den mobilen Kunden stellt das Parkhaus den ersten Eindruck und den Eingang des Shopping Centers dar. Daher sind hier hohe Qualitätsstandards, sowohl hinsichtlich der Anzahl der Stellplätze als auch der Nutzerfreundlichkeit wichtig. Die Parkhäuser/-plätze älterer

⁷³⁷ In Anlehnung an: Center Management des Shopping Centers x (2004); eigene Berechnungen.

⁷³⁸ Vgl. Adler, J. (1993), S. 41.

⁷³⁹ Vgl. Martin, A. (2003), S. 76, S. 111; Brune, W. (1996), S. 104.

⁷⁴⁰ Vgl. Martin, A. (2003), S. 76.

⁷⁴¹ Vgl. Maloney, G. (2004), S. 128; Hahn, B. (2002), S. 43f.

⁷⁴² Vgl. Interviews.

⁷⁴³ Vgl. Martin, A. (2003), S. 86.

Center sind oft zu klein und haben keine Aufenthaltsqualität; sie können durch bessere Zugänge und Einfahrten, hellere Farben, Beschilderung und Beleuchtung, durch mehr Platz für große PKWs, Behinderte und Familien mit Kindern sowie durch eine höhere Sicherheitsleistung (Überwachung) positiv verändert werden.⁷⁴⁴

Zu den Veränderungsbereichen zählen überdies – im Sinne der Schaffung einer natürlichen Umgebung⁷⁴⁵ – die Atmosphäre und Ausstattung des Shopping Centers.

Die Atmosphäre kann bewusst gestaltet werden durch:

- Außengestaltungselemente (Umgebung, Stil, Signalwirkung),
- Strukturelemente im Inneren (Verlauf der Mall, Geschosse, Flächenausnutzung, Anordnung der Shops, Antrittszonen, Beschilderung),
- Fassadengestaltung der Geschäfte im Shopping Center,
- Warenpräsentationstechniken in den Geschäften (Warenträger, -aufbau, Dekoration),
- Atmosphärische Umfeldelemente (Musik, Farben, Licht, Düfte).⁷⁴⁶

So kann durch die Verschönerung der Mall (z.B. Bepflanzung, Springbrunnen) und eine Vereinfachung der Flächenstrukturen, mehr natürliche Beleuchtung (Einbau einer Tageslichtkuppel) und neue technische Anlagen (z.B. neue Kälteanlage) die Atmosphäre des Shopping Centers aufgewertet werden.⁷⁴⁷

Des Weiteren tragen moderne Sicherheitsvorkehrungen, gute sanitäre Anlagen, Sitz- und Ruhecken (neue Landschaftsarchitektur) sowie vor allem eine abwechslungsreiche Gastronomie (z.B. Anbau eines Food Courts) als Ergänzung des Einkaufsangebots zu einem positiv durch den Kunden wahrgenommenen Gesamtbild bei.⁷⁴⁸

⁷⁴⁴ Vgl. BCSC British Council of Shopping Centres (2000), S. 33-37.

⁷⁴⁵ Vgl. Interviews.

⁷⁴⁶ Vgl. Bär, S. (2000), S. 57, nach Bost (1987), S. 11. Bspw. ist für eine erfolgreiche Mallführung zu beachten, dass die menschliche Fortbewegung vom Prinzip des geringsten Aufwands bestimmt wird, sowohl physisch als auch mental; vgl. Brown, M. G. (1994), S. 33.

⁷⁴⁷ Vgl. Interviews; McCloud, J. (1994), S. 30.

⁷⁴⁸ Vgl. Hartnett, M. (1994), S. 42; Germelmann, C. C. (2003), S. 193.

Architektur

„Wenn die Corporate Identity [eines Shopping Centers] in ihrer visuellen Umsetzung im festumrissenen, durchkomponierten ‚Corporate Design‘ manifestiert ist, kann in diesem Bereich auf die Einbeziehung der architektonischen Komponente nicht verzichtet werden.“⁷⁴⁹

Dies wird durch die Tatsache verdeutlicht, dass das Shopping Center vor allem „körperlich“ vorhanden ist – in Form der Immobilie. Aus diesem Grund ist sein Bezug zur Architektur sehr wichtig (die Entscheidung zur Form erfolgt in Einklang mit der Unternehmensphilosophie bzw. Nutzenaussage).⁷⁵⁰ Dies gilt für Revitalisierungen von Shopping Centern ebenso wie für Neubauten.

Die Architektur hat sowohl eine kommunikative (geistige, sinnliche Botschaft, Verstehen eines Bildes), als auch eine zweckmäßige (Wünsche des Bauherrn, Funktionalität), und eine organisatorische Funktion (sinnvolle An- und Zuordnung der Struktur und inneren Aufteilung der Flächen). Bei einem Shopping Center sind insbesondere auch die werblichen bzw. marketingbezogenen Aufgaben der Architektur im Einklang mit der Corporate Identity (Marke, Werbeträger, Werbemotiv, Werbemittel) nicht zu vernachlässigen.

Die Shopping Center Architektur hat sich mit stetigen Veränderungen im Mietermix und mit den gestiegenen Kundenanforderungen über die Generationen hinweg stark gewandelt. Letztere waren die wesentlichen Treiber der heutigen, anspruchsvolleren Center Architektur.⁷⁵¹

Drei spezielle Strömungen der Architektur werden im Kontext der Shopping Center Projektentwicklung diskutiert, und jede Art kann bei einer Revitalisierung Anwendung finden: innovative und nachhaltige, traditionelle oder kurzlebige und moderne Architektur.⁷⁵²

⁷⁴⁹ Schwanzer, B. (1988), S. 35.

⁷⁵⁰ Vgl. Schwanzer, B. (1988), S. 35.

⁷⁵¹ Vgl. Mander, E. (1996), S. 30. So werden Shopping Center in den USA architektonisch immer häufiger lokalen, thematischen Gestaltungskonzepten angepasst; vgl. McCloud, J. (1994), S. 30.

⁷⁵² Vgl. Walker, A. (1992). Diese Arten werden im Zusammenhang mit den empirischen Ergebnissen in Punkt 4.3.5.1.3 näher diskutiert.

Weitere kritische Ausstattungskomponenten eines Shopping Centers, die weniger umfängliche, der Kategorie Ausstattung und Atmosphäre zuzurechnende Veränderungsbereiche darstellen,⁷⁵³ sind:

- **Eingänge**

Die Eingangs- bzw. Zugangssituation zum Shopping Center und auch zu den Ladeneinheiten kann schnell überaltert aussehen.⁷⁵⁴ Gut gestaltete Eingänge geben einen großzügigen Blick auf die Ladenfronten. In vielen Fällen werden deshalb bei älteren Shopping Centern die Eingänge vergrößert, um sie einladender und exponierter zu gestalten, und die Decken werden angehoben, um dem Center ein besseres Raumgefühl zu geben.⁷⁵⁵ Ein Shopping Center sollte jedoch auch nicht zu viele Eingänge haben, da es dann, abhängig von der Lage und dem Zuschnitt des Grundstücks, für die Kunden zu viele Wahlmöglichkeiten gibt und kein fließender Kundenlauf entstehen kann.

- **Treppen, Rolltreppen und Aufzüge**

Treppen und Rolltreppen können Verbindung, aber auch Hindernis sein und sollten daher explizite Verbindungen zu einem Ziel aufweisen. Auch die Platzierung der Aufzüge hat wesentlichen Einfluss auf den Kundenfluss im Shopping Center.

- **Wegeführung⁷⁵⁶**

Im Zusammenhang mit den erwähnten Erschließungseinrichtungen ist ein gutes Wegeleitsystem der Mall für die Kunden essenziell.⁷⁵⁷ Der Lauf der Mall ist bei einem bestehenden Shopping Center in der Regel nicht veränderbar, aber mit neuen oder von der Richtung veränderten Rolltreppen, der Umgestaltung oder der Schließung von Aufzü-

⁷⁵³ Diese Veränderungsbereiche waren nicht Teil der Liste der Veränderungsbereiche im Fragebogen der empirischen Studie.

⁷⁵⁴ Vgl. Interviews.

⁷⁵⁵ Vgl. McCloud, J. (1994), S. 30.

⁷⁵⁶ Vgl. Adler, J. (1993), S. 41. Die Wege durch das Shopping Center sollten wie ein unsichtbares Netz funktionieren, das Orientierung ohne Anstrengung möglich macht und die Anzahl von schwer erreichbaren Orten minimiert; vgl. Brown, M. G. (1994), S. 36f.

⁷⁵⁷ Vgl. Germelmann, C. C. (2003), S. 191.

gen⁷⁵⁸ sowie leichteren Zugängen zu den Geschossen und Läden durch deutlich sichtbare Schilder und Wegweiser oder durch eine Lichtführung kann das Wegesystem attraktiver gestaltet und Sichtachsen können geöffnet werden.⁷⁵⁹ Aktuell wird immer häufiger ein Kundenlauf in einer quasi natürlich um die Shops herum gewachsenen Form eines Kreises (Racetrack Mall) erzeugt.⁷⁶⁰

- **Fassade**

Die Fassade und die darauf angebrachte Beschilderung sowie der Eingangsbereich erzeugen den ersten Eindruck des Shopping Centers bei den Kunden, die das Center von der Straße und vom Haupteingang aus betreten. „*A new façade is the most obvious way of creating a new image for a shopping center.*“⁷⁶¹

Die Fassade ist wie ein Aushängeschild des Shopping Centers nach außen, sowohl in physischer als auch in ästhetischer Hinsicht.⁷⁶² Um mit den wechselnden Konsumententrends mithalten zu können, wäre es theoretisch nötig, die Fassade alle zwei bis drei Jahre zu verändern. Neuartige Fassadensysteme, die keine zusätzliche strukturelle Unterstützung benötigen, können daher für Revitalisierungen sehr attraktiv und kosteneffizient sein. Wichtig ist es, auch die Einzelhandelsmieter von der Notwendigkeit der Fassadenerneuerung des Shopping Centers zu überzeugen, da sie sich häufig nur mit der Ästhetik ihrer eigenen Ladenfronten/-fassaden befassen.⁷⁶³

4.3.5.1.3 Empirische Ergebnisse zu den wichtigsten Veränderungsbereichen

Wie bereits in Punkt 4.3.5.1 dargestellt, wurden die Veränderungsbereiche getrennt nach Oberkategorien und Unterbereichen bezüglich ihrer Relevanz bei der Shopping Center Revitalisierung auf einer Skala von 1 (völlig irrelevant) bis 5 (höchst relevant) bewertet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 16 aufgeführt.

⁷⁵⁸ Bspw. wurde im Sevens in Düsseldorf der Aufzug am Haupteingang im Zuge der Revitalisierung herausgenommen, da er kaum frequentiert wurde, nicht in den Kundenfluss integriert war und eher als störend empfunden wurde; vgl. Karl, T. (2005c), S. 25.

⁷⁵⁹ Vgl. Interviews; Germelmann, C. C. (2003), S. 191.

⁷⁶⁰ Vgl. Interviews.

⁷⁶¹ Richards, G. (1993), S. 29.

⁷⁶² Vgl. Brune, W. (1996), S. 107.

⁷⁶³ Vgl. Richards, G. (1993), S. 32.

Bei den Oberkategorien ist das Thema Branchenmix u. Marketingkonzept mit 4,53 der wichtigste Veränderungsbereich im Gesamtdurchschnitt der Teilnehmergruppen. Die Architektur im Allgemeinen nimmt mit einem Durchschnittswert von 3,5 den letzten Rang ein.

Generelle Veränderungsbereiche	Gesamt Durchschnitt	Rang
Branchenmix u. Marketingkonzept	4,53	1
Erreichbarkeit und Zugänglichkeit	4,31	2
Atmosphäre/Ausstattung	4,06	3
Architektur im allgemeinen	3,5	4

Tabelle 16: Generelle Veränderungsbereiche der Shopping Center Revitalisierung⁷⁶⁴

Werden die speziellen Veränderungsbereiche (Unterbereiche) gesondert betrachtet (siehe Tabelle 17), stuften auch alle Gruppen respektive den Mietermix auf Rang 1 mit dem höchsten Durchschnittswert von 4,56 ein. Entsprechend ihrer Zuordnung zu den Rängen der Oberkategorien werden die auf Rang 2 und 3 liegenden Veränderungsbereiche von der Parkplatzsituation (4,26) und Größe und Zuschnitt der Shopflächen (4,22) belegt. Hiermit werden zwei wesentliche Elemente der Shopping Center Konzeption, die in ihrer Ausprägung für Kunden und Mieter bei der Beurteilung eines Shopping Centers relevant sind, hoch bewertet.

Obgleich die Architektur im Allgemeinen auf dem letzten Rang der Oberkategorien liegt, rangiert die Unterkategorie Innovative und nachhaltige Architektur bei den speziellen Veränderungsbereichen mit einem Durchschnittswert von 3,7 auf Rang 6 von 15 – noch vor der ÖPNV-Anbindung. Die anderen beiden Architekturbereiche, traditionelle bzw. kurzlebige Architektur, befinden sich mit Durchschnittswerten von 2,92 und 2,25 unter den drei letzten Rängen. Dieses Ergebnis zeigt die geringe Relevanz dieser beiden Ausprägungen der Architektur in der aktuellen Shopping Center Gestaltung. Ex-

⁷⁶⁴ Eigene Darstellung.

perten scheinen mit großem Abstand eine innovative und nachhaltige Architektursprache bei der Shopping Center Revitalisierung zu bevorzugen.⁷⁶⁵

Veränderungsbereiche	Gesamt Durchschnitt	Rang
Mietermix	4,56	1
Parkplatzsituation	4,26	2
Größe u. Zuschnitt der Shopflächen	4,22	3
Abwechslungsreiche Gastronomie	3,92	4
Sicherheit	3,84	5
Innovative u. nachhaltige Architektur	3,7	6
ÖPNV-Anbindung	3,66	7
Sanitäre Anlagen	3,54	8
Natürliche Beleuchtung	3,45	9
Sitz- und Ruhecken	3,35	10
Grafische Gestaltung u. Beschilderung	3,27	11
Natürliche Umgebung	3,2	12
Traditionelle Architektur	2,92	13
Name des Centers	2,59	14
Kurzlebige und moderne Architektur	2,25	15
Gesamt Durchschnitt	3,52	

Tabelle 17: Spezielle Veränderungsbereiche der Shopping Center Revitalisierung (Gesamt-durchschnitt)⁷⁶⁶

Ein weiteres auffälliges Ergebnis ist, dass der Name des Shopping Centers mit einem Wert von 2,59 den vorletzten Rang einnimmt und damit als irrelevant eingestuft wird. Entweder wird der Name des Shopping Centers bei einer Revitalisierung selten verändert, da die Namensänderung einen gravierenden Eingriff in das bestehende Bild des Shopping Centers darstellt, oder die befragten Teilnehmer bewerten die Wichtigkeit und den Effekt dieses Veränderungsbereichs im Gesamtkonzept der Revitalisierung als gering.⁷⁶⁷

⁷⁶⁵ In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass der Kunde in der Regel die Architektur des Shopping Centers erst dann wahrnimmt, wenn er sie als störend empfindet.

⁷⁶⁶ Eigene Darstellung.

⁷⁶⁷ Im Marketing ist der Name eines Unternehmens oder Produkts ein wesentlicher Bestandteil der Marke, die ein Produkt am Markt platziert. Inwiefern ein Shopping Center als Marke zu bezeichnen ist und was seine Markenbildung determiniert, bildet einen interessanten Ansatzpunkt für weitere Forschungen. Vgl. auch Behrens, I. (2003), S. 46f; Bodenburg, R. (2005a), S. 57.

Der Gesamtdurchschnittswert über alle speziellen Veränderungsbereiche hinweg beträgt 3,52 und verdeutlicht damit, dass die Gesamtauswahl der Veränderungsbereiche im Fragebogen für eine Shopping Center Revitalisierung als relevant angesehen wird (der Wert 3,52 liegt zwischen den Bewertungen „neutral“ und „relevant“).

4.3.5.2 Revitalisierungsmaßnahmen

Aufbauend auf den Veränderungsbereichen aus Tabelle 14 ergeben sich die auf die Veränderungsbereiche abgestimmten Revitalisierungsmaßnahmen. Diese umfassen bei einem Shopping Center:

- Kosmetische Veränderungen (Möblierung, Licht, Beschilderung, Bepflanzung, Farbe),
- Bauliche Veränderungen (Fassade, Bodenbeläge),
- Änderung der Branchenstruktur und Mietflächeneingriff,
- Eingriff in die Gebäudestruktur,
 - Erweiterung/Anbau,
 - (Teil-)Abriss,
 - Parkhauserweiterung,
- Demalling.⁷⁶⁸

Die Art und das Ausmaß der Revitalisierungsmaßnahmen variiert je nach Ausgangszustand des Objekts und Budgetvorgaben von sehr eingeschränkten, mehr kosmetischen Aufbesserungen (Glasdach, Klimaanlage) verbunden bspw. mit der Etablierung eines strafferen und professionelleren Managementapparates (siehe Center Management, Punkt 4.3.8) bis hin zu erheblichen Eingriffen und Veränderungen des baulich-strukturellen Gesamtgefüges des Shopping Centers.⁷⁶⁹

⁷⁶⁸ Vgl. Bohl, C. C. (2003), S. 64; Ziercke, C. (2004).

⁷⁶⁹ Vgl. Jones, P. (1989), S. 401; Hartnett, M. (1994), S. 44. Ein Beispiel einer Teilrevitalisierung ist das Main-Taunus-Zentrum, bei dem im letzten Jahr die offene Mall zum Teil mit einem Glasdach verschlossen wurde und der Mietermix u.a. durch die Akquisition von Breuninger als neuem Ankermieter aufgewertet wurde; vgl. Interviews.

Sollen viele Veränderungsbereiche revitalisiert werden, die den Bestandsschutz des Shopping Centers angreifen und mit Flächenerweiterungen verbunden sind, ist eine baurechtliche Genehmigung für die Maßnahmen erforderlich.⁷⁷⁰

Kennt und empfindet der Kunde eine Immobilie als überaltert, genügt es jedoch oft nicht, nur mit kosmetischen Maßnahmen in Teilbereichen zu arbeiten. Der Kunde erwartet und benötigt ein Gefühl der positiven Veränderung. Wird das Center völlig neu gestaltet und bspw. auch eine neue Fassade angepasst, entsteht in der Regel ein neuer, besserer Gesamteindruck. Schwierig ist es, wenn die Fassade neu gestaltet und der alte Mieterbesatz beibehalten wird. Idealerweise sollten daher, je nach Budget, alle Maßnahmen in möglichst vielen Veränderungsbereichen klar nebeneinander laufen.⁷⁷¹

Die beiden „extremen“ Revitalisierungsmaßnahmen sind die Erweiterung und das Demalling. Sie werden im Folgenden gesondert diskutiert.

Oft sind mit einer Revitalisierungsmaßnahme die **Erweiterung** der Verkaufs- und Ladenflächen insgesamt und auch die Steigerung der Flächeneffizienz verbunden.⁷⁷² In Deutschland sind viele erfolgreiche Shopping Center der ersten Generation in den vergangenen 20 bis 30 Jahren mehrfach erweitert worden. Wenn in der Nachbarschaft zwischenzeitlich ein größeres Shopping Center eröffnet worden ist oder die Bevölkerung im Einzugsgebiet angewachsen ist, werden häufig Erweiterungen vorgenommen, um konkurrenzfähig bleiben zu können.⁷⁷³ Somit kann die Erweiterung in vielen Fällen als Reaktion auf marktbezogene Revitalisierungsauslöser in Form von Wettbewerb verstanden werden.

Baugenehmigungen für die Erweiterung von bereits bestehenden Shopping Centern an der Peripherie der Städte sind häufig leichter zu erhalten als für den Bau neuer Shopping Center, obwohl gerade bei neueren Erweiterungsbeispielen die Diskussionen darum erheblich waren.⁷⁷⁴ So können Erweiterungen an dem Einspruch individueller

⁷⁷⁰ Vgl. Interviews.

⁷⁷¹ Vgl. Interviews.

⁷⁷² Vgl. Jones, P. (1989), S. 401; Hartnett, M. (1994), S. 44.

⁷⁷³ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 43f.

⁷⁷⁴ Jüngste Beispiele sind das Alstertal Einkaufszentrum Hamburg, das CentrO Oberhausen und das Forum Steglitz Berlin; vgl. Karl, T. (2005a), S. 19.

Einzelhändler in der näheren Umgebung der Shopping Center scheitern, da diese eigene Umsatzeinbußen verhindern wollen.⁷⁷⁵

Auch in ihrer Auswirkung auf die Innenstädte sind die Umsatzverlagerungen bzw. die Auswirkungen der Flächenerweiterung des Shopping Centers in der Regel mit einem neuen Einzelhandelsgutachten zu prüfen.

Die Schaffung von zusätzlicher vermietbarer Fläche wird durch einen tatsächlichen Anbau oder durch ein Potenzial erreicht, das durch die Überbauung von öffentlichen Plätzen, Verkehrsflächen, Höfen oder Terrassen die bestehenden nutz- und vermietbaren Flächen erweitert, sodass die Maßnahme durch die Steigerung der Flächeneffizienz sehr rentabel werden kann.⁷⁷⁶ Ist das Grundstück z.B. im städtischen Baugefüge eingeengt, kann nicht nach außen an- oder aufgebaut werden. In einem solchen Fall kann das Shopping Center nur effizienter gestaltet werden, und ggf. können mehr Parkplätze geschaffen werden.⁷⁷⁷

Demalling kann teilweise als Rück-Positionierung in baulicher und marktbezogener Hinsicht verstanden werden, wenn z.B. ein regionales Shopping Center auf der Grünen Wiese durch Schaffung von jeweils direkten Ladenzugängen vom Parkhaus aus und einer einfacheren, funktionalen Gebäudegestaltung in ein Fachmarktzentrum verwandelt wird.⁷⁷⁸ Möglich im Rahmen eines Demalling ist auch die Schaffung eines Mixed-use Konzeptes durch Teilabriss und -umstrukturierungen, z.B. von Obergeschossflächen Shopping Center in Büroflächen.⁷⁷⁹

4.3.5.3 Wirtschaftlichkeitsberechnung/Feasibility-Studie

Bereits während der Analysephase sollte eine grob kalkulierte Feasibility-Studie durchgeführt werden. Spätestens im Rahmen der Festlegung der Revitalisierungsstrategie

⁷⁷⁵ Vgl. auch Hahn, B. (2002), S. 160.

⁷⁷⁶ Vgl. Interviews. Bspw. wurde mit diesen Mitteln bei der Revitalisierung des Nordwest Zentrums ca. 20.000qm zusätzlich vermietbare Fläche geschaffen.

⁷⁷⁷ Vgl. Interviews.

⁷⁷⁸ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 84.

⁷⁷⁹ Vgl. Interviews.

ist es aber essenziell, dass eine ausführliche Wirtschaftlichkeitsberechnung aufgesetzt wird.⁷⁸⁰

Prinzipiell wird daher eine Wirtschaftlichkeitsberechnung je nach Detaillierungsgrad der Planungen zu verschiedenen Zeitpunkten im Revitalisierungsprozess erforderlich.

Welche Art der Revitalisierung bzw. welcher Umfang der Revitalisierungsmaßnahmen verwirklicht werden kann, hängt neben der Feststellung, was aufgrund der Revitalisierungsbedürftigkeit und der Mängel getan werden muss, im Wesentlichen mit dem festgelegten Budget zusammen.⁷⁸¹

In einer Wirtschaftlichkeitsberechnung wird ermittelt, wie der Ertragswert des Shopping Centers nach abgeschlossener Revitalisierung sein sollte. Davon abgezogen werden die Reinvestitionskosten bzw. Bauänderungskosten der Revitalisierung, die Wertverluste aus der Durchführung der Revitalisierung enthalten sollten. Daraus ergibt sich ggf. ein Gewinn bzw. die Entscheidung, ob die Revitalisierung wirtschaftlich durchführbar ist.⁷⁸² Risikoposten wie Mietverträge sind ebenfalls einzurechnen.⁷⁸³

Der Ansatz von PUGH⁷⁸⁴ gibt dem Eigentümer mit der Bereitstellung einer Wirtschaftlichkeitsberechnung abhängig vom Net Present Value (Nettobarwert) der Revitalisierung eine Entscheidungshilfe an die Hand, ob eine die Revitalisierung eines bestehenden Shopping Centers durchgeführt werden sollte.

⁷⁸⁰ Voraussetzung dazu ist selbstverständlich, dass die Art der Revitalisierung feststeht und die in Punkt 4.3.5.1 und 4.3.5.2 genannten strategischen Konzeptüberlegungen angestrengt wurden.

⁷⁸¹ Das Budget bestimmt, wie viel der Eigentümer bzw. Investor für die Revitalisierung ausgeben möchte oder kann. Die Bereitstellung der finanziellen Ressourcen für die Revitalisierung ist in der Regel ein grundsätzliches Problem; vgl. Pugh, C. (1992), S. 42.

⁷⁸² Vgl. Interviews.

⁷⁸³ Vgl. Interviews. Bei der Revitalisierung des Isenburg Zentrums mit großen Umbaumaßnahmen wurde ein Budget von 66,8 Mio. € errechnet, worin alles enthalten ist: Baukosten, Baunebenkosten und kalkulatorischer Mietausfall. Nicht eingerechnet sind Mieterausbauten. In der Development-Rechnung wurden die Baukosten, Baunebenkosten, Marketingmaßnahmen, die kalkulatorische Verzinsung, dann die Leerstandszeiten, die Fees, die für den Projektentwickler zu zahlen sind (Projektentwicklung, Vermietungshonorare) und Kosten, die im Rahmen der Mieterkalkulation auflaufen, wenn einzelne Mieter ausgelöst werden sollen, berechnet; vgl. Interviews.

⁷⁸⁴ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 41.

Demnach ist eine Revitalisierung durchzuführen, wenn der Nettoarwert des revitalisierten Shopping Centers größer ist als der Nettoarwert des bestehenden Centers in seinem derzeitigen Zustand.

Der Nettoarwert des revitalisierten Shopping Centers errechnet sich nach:

$$R_r - (K_r + I_r + A_r)$$

und der Nettoarwert des bestehenden Shopping Centers beträgt:

$$R_b - (K_b + I_b + A_b);$$

wobei:

- R die erzielbare Miete,
- K die Kapitalkosten (d.h. die mit der Revitalisierung verbundene Reinvestition),
- I die Instandhaltungskosten,
- A die Abschreibungsrate,
- r die relevante Rate nach der Revitalisierung,
- b die relevante Rate des bestehenden Centers

darstellen.

Dieser einfache Ansatz ermöglicht dem Eigentümer einen ersten Eindruck über den Ertragswert des revitalisierten Shopping Centers und unterstützt ihn bei der Festlegung des richtigen Revitalisierungszeitpunktes.

4.3.6 Operative Revitalisierung: Bau- und Umsetzungsphase

Die operative Revitalisierung beinhaltet die bauliche Umsetzung der Revitalisierungsmaßnahmen und das Management des damit verbundenen logistischen Prozesses während des laufenden Betriebs des Shopping Centers. Bauzeiten und Kosten sollten so ausbalanciert werden, dass eine „entspannte Grundatmosphäre“ im Shopping Cen-

ter Betrieb erhalten bleibt.⁷⁸⁵ Der tägliche Betriebsablauf bzw. die Routine darf nicht unterbrochen oder wesentlich gestört werden, und die Mieter müssen weiterhin ein akzeptables Umsatzvolumen erzielen.

In diesem Zusammenhang sollte eine Modellierung des Einflusses der Bauarbeiten auf Umsätze und Kundenfrequenzen in Verbindung mit der Kalkulation von Worst, Base und Best Case Szenarios erfolgen.⁷⁸⁶

In dieser operativen Implementierungs- und Durchführungsphase der Revitalisierung liegt oft die eigentliche Problematik, da die Kapazitäten und Erfahrungen zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen im gebildeten Revitalisierungsteam des Shopping Centers manchmal nicht ausreichend herausgebildet sind, weil das Team ggf. eher auf Routinesituationen oder Neubauprojekte eingerichtet ist; Ressourcen und klare Verantwortungen müssen verteilt werden. Außerdem muss über die von der Veränderung betroffenen Zielgruppen und die dorthin gehende Kommunikation bei allen Beteiligten Klarheit bestehen.⁷⁸⁷

Ein so genannter Flächenrekonfigurationsplan („re space plan“) für das Shopping Center, der im Rahmen der operativen Revitalisierung erstellt wird, beinhaltet üblicherweise zuerst die Schaffung von Ausweichflächen, die eine bestimmte Mindestgröße einnehmen müssen. Diese zusätzlichen Flächen werden während des Revitalisierungsprojekts genutzt, um Mieter zeitweise aus zu revitalisierenden Einheiten versetzen zu können. Die Idealsituation stellt sich vom operativen Ablauf her so dar, dass zunächst zusätzliche freie Flächen im Shopping Center geschaffen werden müssen. Dort sollte die Revitalisierung beginnen (diese Flächen sollten zuerst revitalisiert werden). Darin können dann ca. 25% der Mieter untergebracht werden. Der so leergezogene Raum wird im Folgenden revitalisiert, und es werden wieder 25% der Mieter versetzt. Die Operation wird weitere zwei Male wiederholt, bis schließlich optimalerweise eine leer stehende, revitalisierte Fläche als Raum für eine geplante Mietflächenerweiterung zur Verfügung steht (idealtypischer Ablauf zur Steigerung der Flächeneffizienz).⁷⁸⁸ Der Projektentwickler koordiniert dieses logistische Umsetzungsmanöver. Der Projektsteuerer unterstützt ihn in der Bauablaufplanung.

⁷⁸⁵ Vgl. Fenwick, J. (2002), S. 43; Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8. Längere Bauzeiten bzw. eine längere Revitalisierungsdauer beeinflussen die Kosten der Revitalisierung positiv.

⁷⁸⁶ Vgl. Fenwick, J. (2002), S. 43.

⁷⁸⁷ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 17.

Aus diesem Ablauf wird deutlich, dass insbesondere im Umgang mit den Mietern in der operativen Phase der Revitalisierung viel Erfahrung und kommunikatives Geschick benötigt wird.⁷⁸⁹

In Punkt 5.1.4.5 zur logistischen Umsetzung wird das Management der operativen Revitalisierung als Erfolgsfaktor ausführlich diskutiert.

4.3.7 Marketing

Marketing ist sowohl in der Immobilienprojektentwicklung als auch im Turnaround Management ein wichtiger, mehrere Phasen übergreifender Prozessschritt.⁷⁹⁰ Die Vermarktung der Revitalisierung, die bereits weit vor Abschluss der Revitalisierungsmaßnahmen beginnen sollte, umfasst im Wesentlichen drei verschiedene Perspektiven mit unterschiedlichen Zielgruppen:

- Marketing der Flächen an potenzielle neue Mieter,
- Marketing gegenüber den Bestandsmietern (einige wollen im Zuge der Revitalisierung mehr Fläche anmieten, andere werden bereit sein, sich im Center zu verkleinern),
- Marketingauftritt der Revitalisierungsmaßnahme und Neupositionierung gegenüber Kunden und Öffentlichkeit.⁷⁹¹

Ein professionelles Marketing umfasst diverse PR-Maßnahmen, die vor allem gegenüber der letztgenannten Zielgruppe eingesetzt werden.⁷⁹²

In der empirischen Studie wurden die Teilnehmer anhand einer Liste vorgegebener PR-Aktivitäten zu den bei einer Shopping Center Revitalisierung einzusetzenden Maßnahmen befragt (siehe Abbildung 47).

⁷⁸⁸ Vgl. Sharp, H. (2000), S. 22.

⁷⁸⁹ Bei einigen kleinen Mietern ist bspw. festzustellen, dass sie bessere Umsätze erzielen, wenn sie während der Revitalisierung in ein Provisorium in Form eines Kiosks oder provisorischen Ladenlokals versetzt werden. Vgl. Interviews.

⁷⁹⁰ Vgl. Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002); Köppel, R. (1994).

⁷⁹¹ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 34.

⁷⁹² Vgl. Interviews; Pugh, C. (1992), S. 46. Im Isenburg Zentrum bspw. wurden im Rahmen der Revitalisierung seitens der ECE (in Abstimmung mit der Deka) umfangreiche Werbe-

Als wichtigste PR-Maßnahme ergaben sich daraus mit 81 Nennungen die lokale Medienpräsenz des Shopping Centers und die regelmäßige Darstellung der Fortschritte der Revitalisierung – mit großem Abstand gefolgt von regelmäßigen Meetings mit den Mietern (59 Nennungen) und Events (57 Nennungen). Dieses Ergebnis spricht für die hohe Bedeutung des direkten Mieter- und Kundenmarketing im direkten Einzugsgebiet des Shopping Centers.⁷⁹³

Darüber hinaus sind Events im Rahmen eines Bauprozesses ein fester Bestandteil des Baustellenmarketing, da verschiedene Bauabschnitte gut durch darauf zugeschnittene Veranstaltungen inszeniert werden können.⁷⁹⁴ Dies gilt auch für eine Revitalisierung.

Hervorzuheben ist, dass die Einbeziehung der erwachsenen Bevölkerung im Einzugsgebiet häufiger genannt wurde als die der Kinder, obwohl gerade Kinder durch viele kreative Aktionen mit ihren Eltern an der Revitalisierung teilhaben können und so auch als Multiplikator auf Erwachsene wirken können.

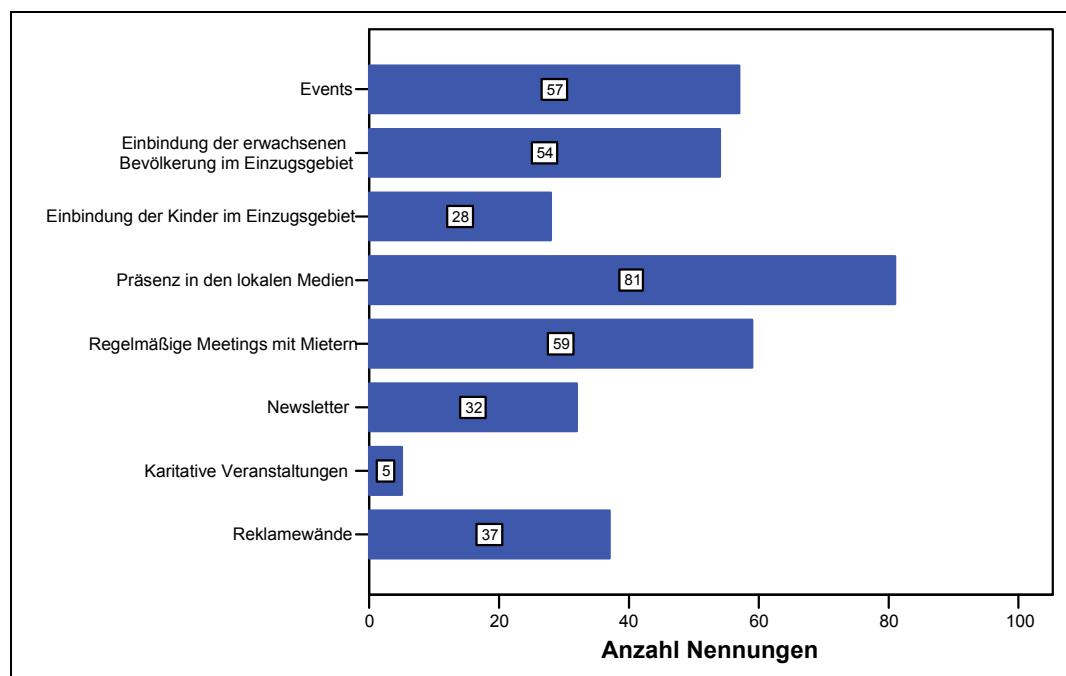


Abbildung 47: PR-Aktivitäten während der Shopping Center Revitalisierung⁷⁹⁵

Kampagnen durchgeführt (Hörfunk-Spots, Events und Zeitungsanzeigen zur Wiedereröffnung; vgl. Interviews.

⁷⁹³ Mieter- und Kundenmarketing werden daher als Erfolgsfaktoren in Kapitel 5 ausführlich dargestellt.

⁷⁹⁴ Vgl. auch Brade, K., et al. (2005).

⁷⁹⁵ Eigene Darstellung.

Mit nur fünf Nennungen wurden karitative Veranstaltungen als PR-Aktivität während einer Shopping Center Revitalisierung als vergleichsweise unwichtig eingestuft. Im Vergleich zu den USA, wo diese Art von Veranstaltungen sehr häufig eingesetzt wird, scheint dies in Deutschland bislang nicht üblich zu sein – obgleich ein Shopping Center eine karitative Veranstaltung aufgrund seiner wahrzunehmenden Funktion als Treff- und Austauschpunkt einer Kommune bzw. eines Stadtteils gut positionieren und durchführen könnte.

Karitative Veranstaltungen könnten einer Revitalisierung ein nicht zu unterschätzendes Aufmerksamkeitspotenzial verschaffen, sind jedoch auch mit wesentlich höheren Kosten als andere PR-Maßnahmen verbunden. Letzteres könnte auch ein Grund für die geringe Anzahl der Nennungen sein.

Im Durchschnitt wurden von den Teilnehmern zwischen drei und vier verschiedene PR-Maßnahmen angekreuzt, was darauf schließen lässt, dass durchschnittlich diese Anzahl Maßnahmen bei einer Shopping Center Revitalisierung durchgeführt wird. In der Rubrik „Sonstige“ wurden als weitere PR-Aktivitäten Radio- und TV-Spots, Event-Erlebnisbaustelle und Event-Neueröffnung genannt.

4.3.8 Center Management

Das Center Management ist im Kontext der Revitalisierung sowohl als Prozessschritt als auch als Institution zu betrachten.

Wenn nach eingehender Analysephase und Strategieerarbeitung ein optimales Revitalisierungskonzept durch den Planungsbeauftragten (Eigentümer und/oder Projektentwickler) entworfen wurde, bedarf es zur operativen und kommerziellen Umsetzung über den normalen Bauablauf hinaus eines exzellenten Center Managements. Speziell das Center Management als zentrale Koordinationsinstitution eines Shopping Centers sollte wesentlichen Einfluss auf die marktgerichtete Revitalisierungsplanung und -ausführung haben. Dies ist natürlich abhängig von dem ihm eingeräumten Entscheidungsspielraum.⁷⁹⁶ Durch seine Schnittstellenfunktion als direkter Ansprechpartner der Mieter und Kunden beeinflusst es die von Mietern und Kunden wahrgenommenen Vor-

⁷⁹⁶ Vgl. Martin, A. (2003), S. 80.

und Nachteile der Revitalisierung, insbesondere in der operativen und logistischen Umsetzung, in erheblichem Umfang.⁷⁹⁷

Das Center Management ist während der Revitalisierung neben einem Vermieter zuständig für die Akquisition der neuen Mieter mit Hilfe eines innovativen Marketingkonzeptes und detaillierter Umbaupläne.⁷⁹⁸ Auch die Kooperation mit den Bestandsmietern ist in der Umsetzungsphase essenziell.⁷⁹⁹

Hier kennt das Center Management die Mieter am besten, da zwischen diesen beiden Parteien während des laufenden Betriebs ein reger Austausch stattfindet. Aufgrund dieses Wissens um die Einschätzung der Bestandsmieter und die Wahrung ihrer Zufriedenheit sollte das Center Management den operativen Revitalisierungsprozess koordinativ begleiten und auch nach Abschluss der Revitalisierung dafür sorgen, dass der reibungslose, harmonische Betrieb und die Vitalität des Shopping Centers dauerhaft gewahrt bleiben.⁸⁰⁰ Konsequenterweise ist das Center Management insbesondere bei der Ermittlung und Umsetzung der Anforderungen, die an das revitalisierte Center von Seiten der verschiedenen Anspruchsgruppen gestellt werden, einzubeziehen, da es das Objekt in der Regel über einen langen Zeitraum hinweg kennt und weiß, welche Schwachstellen es aufweist und welche Faktoren für einen störungsfreien Betrieb wichtig sind.

Oft kommt es aber auch vor, dass mit dem Beginn einer Revitalisierung das Center Management Team ausgetauscht bzw. professionalisiert wird, da wie erwähnt auch ein mangelhaftes Center Management der Auslöser einer Revitalisierung sein kann.⁸⁰¹ Der Vorteil eines Wechsels kann sein, dass das neue Team zunächst aus seiner externen Position heraus Mängel direkt erkennt und neue, innovative Ideen einbringen kann.

Wie wichtig ein gutes Center Management ist, zeigt die Tatsache, dass viele kleine Center eher zu notleidenden Centern werden, da sich ihre Eigentümer aufgrund ihres geringen Mietvolumens häufig keinen eigenen Center Manager leisten können. In den

⁷⁹⁷ Vgl. Bastian, A. (1999), S. 31.

⁷⁹⁸ Die Vermietung ist in der Regel primär Aufgabe des Projektentwicklers oder eines speziell beauftragten Vermietungsagenten.

⁷⁹⁹ Vgl. Meyer, C. (2001), S. 25. Siehe dazu auch Punkt 5.1.3.2.1 zur Mieterakzeptanz.

⁸⁰⁰ Vgl. Interviews.

⁸⁰¹ Vgl. Interviews.

großen Centern beobachtet ein professionelles Center Management vor Ort die Mietentwicklung in der Regel permanent und kann Veränderungen in Umsätzen und Stimmungen indikatorisch feststellen und überwachen.⁸⁰²

Unter Berücksichtigung der genannten Eigenschaften des und der Anforderungen an das Center Management können seine Aufgaben in den theoretischen, umsetzungsorientierten Rahmen des Change Managements⁸⁰³ eingeordnet werden. Der Change Management Ansatz steht für die Umsetzung eines reibungslosen Ablaufs der Veränderungen zwischen Ist- und Soll-Zustand des Shopping Centers.

Ein Change Management Plan, der vom Center Management erarbeitet werden kann, deckt die verschiedenen Ebenen des Veränderungsprozesses ab, beginnt also bereits mit der Einbeziehung des Center Managements in die Strategiefindung. Während der Ausführung der Maßnahmen kann sich der externe Kontext des Revitalisierungsprozesses ändern, sodass alle Beteiligten flexibel darauf reagieren können müssen. Der geplante Veränderungsprozess unterliegt somit in sich selbst der Weiterentwicklung, die bedingt ist durch externe Kontextveränderungen und Veränderungen der internen Gegebenheiten der Transformation des Shopping Centers in Form der Revitalisierung.⁸⁰⁴ Change Management-Konzepte haben das Ziel, die durch die strategische Revitalisierung definierten Soll-Konzepte in Form der Revitalisierungsmaßnahmen umzusetzen.

Diese Doppelfunktion – das Aufbrechen von Blockaden bei den Beteiligten und in den Shopping Center Strukturen sowie die Steuerung der Implementierungshebel – erfordert, dass das Center Management die Führung des Veränderungsprozesses absichern kann.⁸⁰⁵

⁸⁰² Vgl. Interviews.

⁸⁰³ Change Management (das Management des Veränderungsprozesses) wird hier als Teilbereich des Turnaround Managements verstanden, das sich primär mit der operativen Umsetzung der strategischen Revitalisierungsplanung befasst; siehe auch Punkt 2.2.2.4.

⁸⁰⁴ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 34.

⁸⁰⁵ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000) S. 37.

4.3.9 Überprüfung der Zielerreichung und des Revitalisierungsergebnisses

„Der Nutzen und der Ergebnisbeitrag von Veränderungsprozessen muss messbar sein, um Veränderungen sichtbar und erlebbar zu machen und diese steuern zu können.“⁸⁰⁶

Die mit einer Revitalisierung verbundene, meist hohe Nachinvestition hat einen nicht zu unterschätzenden spekulativen Charakter, der risikobehaftet ist.

Seitens des Eigentümers wird die Reinvestition getätigt, da in der Regel der Wunsch besteht, die hohe Ausgangsinvestition in die Errichtung des Shopping Centers zu erhalten⁸⁰⁷ und keine vollständige Abschreibung der Immobilie gewünscht wird.⁸⁰⁸

Die Überprüfung der Wirkung bzw. des wirtschaftlichen Effekts dieser Reinvestition ist der letzte notwendige Schritt im Revitalisierungsprozess.

Wie in Punkt 2.3.1 dargestellt wurde, sollte sofort im Anschluss an die Fertigstellung der Revitalisierung anhand der Erfolgsdefinition die Zielerreichung überprüft werden. Dabei wird ermittelt, wie sich die Revitalisierung auf die klassischen Messgrößen eines Shopping Centers ausgewirkt hat.⁸⁰⁹ Diese werden hier festgelegt mit:

- Kundenfrequenzen,
- Umsätzen,
- Mieten,⁸¹⁰
- Rendite,
- Flächenproduktivität.⁸¹¹

Rendite- und Wertsteigerungseffekte einer Revitalisierung sind in der Regel nur erzielbar, wenn das Budget eingehalten werden kann.

Da die Revitalisierung eines Shopping Centers enormer Nachinvestitionen bedarf, ist es aus Sicht des Eigentümers notwendig, sämtliche Mietmaximierungsmöglichkeiten

⁸⁰⁶ Haiss, P. R. (2000), S. 76.

⁸⁰⁷ Z.B. Saale Park/Nova Eventis; vgl. Interviews.

⁸⁰⁸ Bei unterlassener Nachinvestition bricht die Renditekurve in der Regel ein; vgl. Interviews.

⁸⁰⁹ Vgl. Interviews.

⁸¹⁰ Gemeint ist hier die Gesamtnettomiete (ohne Umlagen und Umsatzsteuer abzüglich der Instandhaltungskosten, der nicht überwälzbaren Betriebs- und Fremdkapitalkosten, der internen Verwaltungskosten, der Mietausfälle und Abschreibungen) des Shopping Centers; vgl. Martin, A. (2003), S. 80.

⁸¹¹ Vgl. u.a. Interviews.

sowie Flächenoptimierungsmöglichkeiten zu prüfen und auszuschöpfen. Hierdurch kann die Rendite einer Anlage oftmals nicht nur längerfristig gesichert, sondern im Optimalfall sogar gesteigert werden.

Bspw. durch Optimierung verschiedener Geschäftsgrößen ist es oft möglich, zusätzliche Mietflächen, selbst bei gleich bleibender Gesamtgröße, zu schaffen und dadurch Mietoptimierungen zu generieren.

Aus Sicht des Eigentümers eines Shopping Centers ist es also notwendig, die langfristige Sicherung der Kapitalanlage in der Reifephase zu planen und spätestens mit Beginn der Degeneration eines Shopping Centers zu investieren, um die Optimierungsmöglichkeiten auf der Ertragsseite erschöpfend auszureißen. Darüber hinaus profitiert der Eigentümer von dieser Investition im Bestfall dadurch, dass auch viele Mieter, sofern sie von dem Standort sowie der neuen Konzeption überzeugt sind, in ihren Ladenbau und in ihr Geschäft investieren und sich somit die Investition des Eigentümers potenziert.⁸¹²

Weitere Erfolgsmaßstäbe eines Shopping Centers, die neben den genannten Messgrößen regelmäßig überprüft werden sollten, sind:

- Verkehrswertentwicklung,
- Leerstandsrate,
- Monatliche Parkhausfrequenzen,
- Exakte Sortimentsdefinition,⁸¹³
- Mieterentwicklung (qualitativ),⁸¹⁴
- Image und Bekanntheitsgrad,
- Anzahl der Stamm- und Neukunden.⁸¹⁵

⁸¹² Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 73.

⁸¹³ Vgl. Interviews; Martin, A. (2003), S. 83.

⁸¹⁴ An der Ladenpflege des Mieters bspw. ist vieles ablesbar.

⁸¹⁵ Die drei letztgenannten Messgrößen sind qualitative Indikatoren für den Erfolg einer Revitalisierung; diese Messgrößen erfordern eine relativ aufwändige Primärdatenerhebung, werden voraussichtlich nur in großen Zeitabständen erfasst und eignen sich daher nicht zur direkten Überprüfung der Zielerreichung der Revitalisierung; vgl. auch Martin, A. (2003), S. 83.

Zusammenfassend sollte der Eigentümer oder Investor in einer Controlling- und Monitoringfunktion kontinuierlich darauf achten, dass das Shopping Center erfolgreich betrieben wird. In vielen Shopping Centern wird die Überprüfungs- oder Controllingfunktion vom Center Management wahrgenommen. Der Eigentümer überprüft monatlich oder quartalsweise die ihm vom Center Management vorgelegten Umsätze und hält dann Rücksprache mit dem Center Management. Bei der Überprüfung der Mietentwicklung ist anzumerken, dass sich die aktuellen Festmieten unterjährig nur geringfügig entwickeln – im Gegensatz zu den Umsatzmieten. Die meisten Überprüfungen finden quartalsweise statt.

Wenn die vorher angestrebten Ergebnisse nicht erreicht werden, kann die Revitalisierung als gescheitert betrachtet werden.⁸¹⁶ Um dies zu verhindern, ist bereits während der laufenden Revitalisierungsarbeiten ein phasenspezifisches Controlling der Ziele und Erfolgskomponenten notwendig. So sollte bspw. der Anteil der Investitionskosten der Revitalisierung an der Ausgangsinvestition permanent überprüft werden, da zwischenzeitlich durch Verzögerungen im Revitalisierungsprozess Kostensprünge auftreten können.⁸¹⁷

Details zu der erfolgsrelevanten Wirkung der wesentlichen Messgrößen werden in Punkt 5.1.2.1 zu den Rendite- und Wertsteigerungseffekten als Erfolgsfaktor der Revitalisierung präsentiert.

4.4 Zwischenfazit des 4. Kapitels

Der hier vorgestellte Revitalisierungsprozess für ein Shopping Center ist – unter Berücksichtigung der empirischen Validierung einiger Prozessphasen und -zustände – ein standardisierter, idealtypischer Prozessablauf, der in den jeweils spezifischen Revitalisierungsprojekten in der Praxis partiell von der vorgegebenen Linie abweichen kann. Wichtig ist jedoch, alle inhaltlichen Aspekte der Phasen bei der Planung zu berücksichtigen und in den Entscheidungsprozess ggf. auch Rückkopplungsschleifen einzubauen.

⁸¹⁶ Vgl. Interviews.

⁸¹⁷ Vgl. Interviews.

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass sich dieser Prozess von einer Neuprojektentwicklung unterscheidet, da die Voraussetzungen und Kenntnisse stark abweichen; dies hat auch empirische Bestätigung erfahren. Daher basiert der entwickelte Revitalisierungsprozess auf dem Turnaround Management Prozess, der sich mit phasenspezifischen Elementen der Immobilienprojektentwicklung verbindet.

Besonders hervorzuheben seien die in der Matrix in Punkt 4.3.2.3 entwickelten strategischen Arten der Revitalisierung von Shopping Centern. Sie stellen ein wesentliches Entscheidungsfeld im Prozess der Revitalisierung dar und bestimmen die daraus abzuleitenden Budgets, Veränderungsbereiche und –maßnahmen. Die Entscheidung für eine bestimmte Revitalisierungsart ergibt sich aus den identifizierten Auslösern und der Lebenszyklusphase des Shopping Centers, aber sie ist nicht immer nur strategischer Natur, sondern muss in enger Abstimmung mit dem Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsberechnung, ggf. über einen Alternativenvergleich, erfolgen.

Damit schließlich positive Revitalisierungsergebnisse in den in Punkt 4.3.9 genannten Messgrößen erzielt werden können, sind diverse Erfolgsfaktoren im Revitalisierungsprozess zu beachten, die in Kapitel 5 präsentiert werden. Während die theoretische Konzeption des Revitalisierungsprozesses darlegt, *was* bei einer Revitalisierung zu tun ist, beschäftigen sich die Erfolgsfaktoren mit der Frage, *wie* innerhalb dieses Prozesses wichtige Elemente gestaltet werden können und *wie* ein optimales Revitalisierungsergebnis erzielt werden kann.

5 Kritische Erfolgsfaktoren und Risiken im Revitalisierungsprozess

„In a highly competitive and more sophisticated marketplace, there is less room for error.“⁸¹⁸ Dies verdeutlicht, warum Erfolgsfaktoren im Prozessablauf der Revitalisierung zu beachten sind; auch die Risiken müssen bekannt sein, im Vorfeld antizipiert und einkalkuliert werden.

Nicht die gefeierte Neueinweihung des Centers am Ende der abgeschlossenen Revitalisierungsmaßnahmen, sondern der dazwischen liegende und sich anschließende Veränderungsprozess beinhaltet die entscheidenden Erfolgsdeterminanten einer Shopping Center Revitalisierung.⁸¹⁹ Die im Folgenden diskutierten Erfolgsfaktoren und Risiken sind die kritischen Faktoren, die auf den Veränderungsprozess wirken, den ein Shopping Center während der Revitalisierung durchläuft.

Es sind viele verschiedene Erfolgsindikatoren der Shopping Center Revitalisierung vorstellbar, die wiederum auf denen eines Shopping Centers allgemein aufbauen.⁸²⁰ Daher ist es diffizil, theoretisch zu fundieren, welches die wichtigsten Faktoren sind. Im Folgenden werden die potenziellen Erfolgsfaktoren (Abschnitt 5.1) und Risiken (Abschnitt 5.3) der Revitalisierung deshalb zunächst jeweils systematisch vorgestellt und anschließend einer empirischen Bewertung nach Rangordnung unterzogen, bevor sie durch die Faktorenanalyse eine Verdichtung auf Hauptkomponenten erfahren (Abschnitt 5.2 und 5.4).

⁸¹⁸ Urban Land Institute (1999), S. 34.

⁸¹⁹ Vgl. Haiss, P. R. (2000), S. 58, nach Simon (1999), S. 96.

⁸²⁰ Zu beachten ist jedoch, dass es sich hierbei um Erfolgsfaktoren des Revitalisierungsprozesses und nicht unbedingt des Shopping Centers als Immobilie handelt. Letztere wurden in Punkt 2.3.4 diskutiert. Dennoch sind einige Erfolgsfaktoren ggf. beidem zuzuordnen.

5.1 Systematik der Erfolgsvariablen im Revitalisierungsprozess

Die Erfolgsvariablen sind auf das konkrete Handling des Revitalisierungsprozesses in den einzelnen Phasen bezogen und unterliegen daher einer etwas anderen Systematik als bspw. die in Abschnitt 4.3.2 diskutierten Auslöser der Revitalisierung. Die Erfolgsfaktoren beziehen sich nicht nur auf die phasenweise Struktur des Prozesses, sondern vielmehr auf die Eigenschaften und das Zusammenspiel der Akteure bzw. Prozessbeteiligten. Sie werden aus Gründen der Vereinfachung in der im Laufe dieser Arbeit eingeführten Kategorisierung präsentiert.

In den folgenden Punkten dieses Abschnitts werden hypothetische Erfolgsvariablen der Shopping Center Revitalisierung dargestellt und jeweils anhand der in Punkt 2.3.3 vorgestellten Klassifikationskriterien von Erfolgsfaktoren eingeordnet und bewertet. Anhand von Plausibilitätskriterien wurden die Variablen diesen übergeordneten Erfolgskomponenten zugeordnet. Diese bilden den Ausgangspunkt für die Aufdeckung der Kernfaktoren in der Faktorenanalyse.

5.1.1 Erfolgsfaktoren aus objekt- und raumbezogener Perspektive

5.1.1.1 Baulich-technischer Ausgangszustand

Der Erfolg einer Revitalisierung kann vom baulichen Zustand und Alter des Shopping Centers abhängig sein. Die bestehenden baulichen und technischen Strukturen müssen tragfähig genug sein, um eine neue Architektur und Struktur durch eine Revitalisierung aufnehmen zu können, damit die Revitalisierung nicht ungeplant zu einem Redevelopment wird, bei dem die vorhandenen Baustrukturen entfernt werden müssen.⁸²¹ In diesem Zusammenhang muss auch die Bereitschaft seitens der Initiatoren und Träger, sich mit den vorhandenen Strukturen zu arrangieren, gegeben sein.⁸²²

Voraussetzung für die Bestimmung des baulich-technischen Ausgangszustands ist das detaillierte Analyseverfahren als erste Phase des Revitalisierungsprozesses (siehe Punkt 4.3.1.3). Insbesondere die Due Diligence in Kombination mit einer Stärken-

⁸²¹ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 33.

⁸²² Vgl. Ohemeng, F./Mole, T. (1996), S. 4.

Schwächen-Analyse, aber auch eine erneute, ausführliche Standort- und Marktanalyse sollten in jedem Fall vor Beginn der Revitalisierung durchgeführt werden. Von den so ermittelten Aussagen zum Zustand des Shopping Centers sind auch die Revitalisierungskosten zu einem großen Teil abhängig, die in die Wirtschaftlichkeitsberechnung einfließen.

Besser ist es im Allgemeinen, mehr in gute und eine ausreichende Anzahl verschiedener Analysen zu investieren, als im Laufe der Revitalisierung mit unvorhergesehenen baulich-technischen Mängeln konfrontiert zu werden, die dann insgesamt wesentlich höhere Kosten verursachen.⁸²³

Insgesamt handelt es sich beim baulich-technischen Ausgangszustand des Shopping Centers um einen harten Erfolgsfaktor, da er durch die detaillierten Analysen weitestgehend quantifizierbar ist und von seiner Beeinflussbarkeit her als endogen zu bezeichnen ist. Ob es sich aber um eine instrumentelle, strategische Variable mit direktem Einfluss auf den Erfolg des Shopping Centers handelt, ist fraglich.

5.1.1.2 Nachhaltige, innovative Architektur und Gestaltung

In puncto Shopping Center Architektur gibt es in der Literatur und unter den Experten zwei gegensätzliche Sichtweisen, die sich auch auf eine Revitalisierung übertragen lassen. Diskutiert wird,

- a) ob Architektur überhaupt ein *Erfolgsfaktor* von Shopping Centern und insbesondere der Revitalisierung ist,
- b) welche *Art von Architektur* bei einer Revitalisierung Erfolg versprechend ist,
- c) welche *Materialien* in der Shopping Center Architektur verwendet werden sollten,
- d) ob die Shopping Center Architektur der *lokalen Umgebung* angepasst oder standardisiert sein sollte und
- e) ob die Architektur an sich oder nur *gestalterische Elemente* bei der Revitalisierung im Vordergrund stehen sollten.

⁸²³ Vgl. Veyhle, K. (2005), S. 8f.

a) Architektur als Erfolgsfaktor der Shopping Center Revitalisierung

Subtile aber erkennbare Unterschiede in der Architektur tragen generell zur Unterscheidung erfolgreicher von nicht erfolgreichen Shopping Centern bei.⁸²⁴ Die Rolle und Bedeutung der Architektur⁸²⁵ und des Designs⁸²⁶ für den Erfolg eines Shopping Centers wird somit zwischen Architekten, Eigentümern, Investoren und Projektentwicklern seit Jahrzehnten diskutiert.⁸²⁷ Diese Debatte überträgt sich auch auf die Revitalisierungsthematik.

Einige der Interviewpartner empfinden die Gebäudearchitektur als „zweitrangig“ hinter den wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung. Die Architektur erfüllt ihrer Ansicht nach eine eher dienende Funktion (Form follows function), während die Innengestaltung des Centers, demnach das Design, vorwiegend durch die Gestaltung der Läden das Kundeneinkaufserlebnis steuern soll.⁸²⁸ Darüber hinaus könnte ein sehr individueller, technischer und auch künstlerischer Faktor wie die Architektur nicht alleine für die sich wandelnden Phasen erfolgreicher Nutzung und Wiedernutzung eines Shopping Centers durch Revitalisierung verantwortlich sein.⁸²⁹

Andere Experten hingegen postulieren, dass eine innovative und anspruchsvolle Architektur sehr wohl einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Centers, besonders auch bei der Revitalisierung ist.⁸³⁰ Architektur ist in diesem Falle keine bloße Ingenieursbaukunst, die auf funktionale und technische Gesichtspunkte reduziert werden kann. Vielmehr geht es um eine Gesamtkonzeption, in der neben allen wirtschaftlichen Interessen und technischen Überlegungen sowohl menschliche und soziale Kompo-

⁸²⁴ Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 33. Dies betrifft bspw. Unterschiede in den Flächenzuschnitten und in der Mall-Führung. Für eine erfolgreiche Mall-Führung ist z.B. zu beachten, dass die menschliche Fortbewegung vom Prinzip des geringsten Aufwands bestimmt wird, sowohl physisch als auch mental.

⁸²⁵ Die Architektur umfasst hier Entwurf, bauliche Gestaltung, Städteplanung, Gebäudestruktur, Fassade, Tragwerk, Technik und Erschließung.

⁸²⁶ Der Begriff Design wird hier mit der Innengestaltung eines Shopping Centers gleichgesetzt. Das Design stellt die Schnittstelle zwischen den Mietern und Konsumenten dar und hat daher eine wichtige Funktion bei der Neupositionierung; vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 767-769.

⁸²⁷ Vgl. Umlauf, E. (1994), S. 33; Schwanzer, B. (1988), S. 39f.; Interviews.

⁸²⁸ Vgl. Interviews. Ein architektonisch schönes Center mit einem schlechten Mietermix, das innen nicht funktioniert, kann nicht erfolgreich sein. Der Erfolg eines Centers hängt keinesfalls von der Architektur ab; die Architektur unterstreicht nur den Erfolg. Gute Architektur muss nicht teuer sein, sie unterstreicht das Gefühl, das der Besucher im Center hat; vgl. Interviews.

⁸²⁹ Vgl. Miles, M./Huberman, A. M. (1994), S. 105.

⁸³⁰ Vgl. u.a. Interviews.

nennten wie Wohlbefinden, Aufenthaltsqualitäten oder Orientierung, als auch gestalterische, ästhetische Funktionen wie Licht, Raum, Form und Farbe von Bedeutung sind. In diesem Sinne sollte der Einsatz von Architektur und Gestaltung eine Leitfunktion bei der Neupositionierung eines Centers einnehmen.⁸³¹

b) Art der Architektur

Anfang der 1990er Jahre führte WALKER eine Umfrage zum Thema Shopping Center Revitalisierung in Großbritannien durch, die ergab, dass viele Shopping Center „überdesignt“ waren.⁸³² Fehler, die in der architektonischen Erstkonzeption in der Vergangenheit oft gemacht wurden, sind z.B. die geringe Sichtbarkeit der Läden aufgrund überladener Center Architektur, was es einerseits schwierig macht, Händler anzuziehen und andererseits die Kunden mit Orientierungsproblemen konfrontiert. Im Gegensatz zu den Läden, die ihre Waren in den Schaufenstern saisonal und die Gestaltung bzw. Ausstattung der Geschäfte ca. alle fünf Jahre verändern, muss das Shopping Center an sich für einen wesentlich längeren Zeitraum von seiner Architektur attraktiv bleiben. Es sollte nicht mit den Läden um die schnelle, aufregende und modische Gestaltung konkurrieren, sondern eine permanent interessante Ausstrahlung bieten. Daher benötigt es eine langfristig haltbare Architektur. Der Versuch, mit der neuesten Mode der Läden durch kurzlebige, moderne und auffällige Trend-Architektur gleichzuziehen, muss zwangsläufig zu Unübersichtlichkeit und einer gewissen Überdekoration führen. Auch der Standpunkt „form follows function“⁸³³ (einer der Leitgedanken der modernen Architektur des 20. Jahrhunderts) besagt, dass die Architektur des Shopping Centers vielmehr hinter das lebendige Image der Läden zurücktreten sollte. Das Einzelhandelskonzept muss durch die Architektur erkennbar werden und bleiben.⁸³⁴ Infolgedessen wird die Schaffung von offenen, klaren und übersichtlichen Strukturen, z.B. durch Galerien, Lichthöfe oder die Öffnung von Sicht- und Wegebeziehungen, auch in der Interaktion von innen und außen, bei Shopping Center Revitalisierungen zunehmend wichtig – nicht nur als subjektives Geschmackselement, sondern vor allem als effektive Marketingstrategie.⁸³⁵

⁸³¹ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 768f.

⁸³² Vgl. Walker, A. (1992).

⁸³³ Diese Parole wird dem amerikanischen Architekten Louis Sullivan zugeschrieben, der bereits Ende des 19. Jahrhunderts eine konsequent reduzierte und funktionsgerecht verwirklichte Architektur, unter Vermeidung jeder überflüssigen Dekoration, forderte; vgl. Tietz, J. (1998), S. 9.

⁸³⁴ Vgl. McCloud, J. (1993), S. 27.

⁸³⁵ Vgl. McCloud, J. (1994), S. 32.

Zu viel Architektur kann bewirken, dass die Konsumenten die Geschäfte nicht mehr wahrnehmen.⁸³⁶ Somit sollte das Shopping Center gegenüber den Läden „dienstbar“ sein und im Hintergrund stehen. Dieser Hintergrund sollte trotzdem angenehm, aber unauffällig zeitlos gestaltet sein. Die Architektur wird hiermit zum (harmonischen) Hintergrund anderer Aspekte des Einkaufserlebnisses, die auch aus Kundensicht im Vordergrund stehen. Eine gute Shopping Center Architektur manifestiert sich nicht notwendigerweise in ikonenartigen Immobilien, die mit ihrer Schönheit hervorstechen wollen. Die wirkliche Kunst ist es, einfache, funktionale Shopping Center sehr ansprechend zu entwerfen und den Blick auf die Geschäfte freizugeben. In diesem Rahmen muss keine traditionelle, sondern kann auch durchaus zeitgenössische Architektur Anwendung finden, aber sie muss ihren nachrangigen Platz im Gesamtgefüge der Geschäfte und ihrer Gestaltung kennen. Aus dieser Perspektive leitet sich die These einer „reduzierenden“ Revitalisierung ab, indem die zu modischen, überladenen Architekturelementen entfernt und räumliche Situationen einfacher und klarer gestaltet werden.

c) Materialien

Die Diskussion um die Art der Architektur überträgt sich auch auf die Auswahl der Materialien, die die Langlebigkeit der Shopping Center Architektur und des Designs beeinflussen.⁸³⁷ Der Projektentwickler legt in seiner Revitalisierungsstrategie, die mit dem Architekten abzustimmen ist, fest, ob er langfristig, nachhaltig baut oder ob vielleicht eine Kulissenarchitektur, die sich temporären Trends anpassen kann, besser geeignet wäre. Letztere These wird von einigen Experten vertreten und kann vielfach am US-amerikanischen Vorbild beobachtet werden. Shopping Center in den USA wirken vielerorts wie massive Baukunst, sind aber nur Hüllen aus styroporähnlichen Materialien mit dem gleichen Effekt wie Massivbauten. Bspw. hat eine Lichtdecke, die bemalt ist und wie ein Himmel aussieht, häufig einen sehr guten Effekt, der durchaus vergleichbar ist mit dem echten Tageslicht, das ansonsten durch ein sehr teures Glasdach in das Center strahlt. Zwischen diesen beiden Extremen der qualitativ hochwertigen, lang haltbaren Architektur und der Kulissenarchitektur gibt es sehr viele Möglichkeiten.⁸³⁸

⁸³⁶ Vgl. McCloud, J. (1994), S. 34.

⁸³⁷ Vgl. Mander, E. (1996), S. 32.

⁸³⁸ Diese Entscheidungen hängen auch von der Lage ab und davon, wie sich der Projektentwickler und Investor in ihrer Marktpositionierung verstehen.

Unter Umständen wird eine Kulissenarchitektur bald auch in Deutschland stärker eingesetzt werden, wobei dann die Kulissen bei erneuten Revitalisierungen ohne hohe Kosten wieder herausgerissen werden können und anschließend anders wieder neu aufgebaut werden.⁸³⁹ Insofern ist Kulissenarchitektur eine Taktik, um mit kürzeren Lebenszyklen im Einzelhandel umzugehen. Ist dem Shopping Center Eigentümer bewusst, dass ein Shopping Center Lebenszyklus nur noch maximal zehn Jahre beträgt, wird er im Prinzip nicht mehr so hochpreisig bauen wie in der Vergangenheit.⁸⁴⁰

Allerdings bleibt kritisch zu beobachten, ob der deutsche Kunde durch bloßen „Verkleidungswechsel“ nachhaltig zu beeindrucken ist. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang auch die deutschen Bauvorschriften, insbesondere hinsichtlich der verglichen mit den USA höheren Brandschutzauflagen.

Entgegen den kostengünstigen und flexiblen Vorteilen der Kulissenarchitektur wird von anderer Seite (insbesondere von den befragten britischen Experten) propagiert, dass die Architektur der Shopping Center durch Revitalisierungen qualitativ hochwertiger werden muss, um den gestiegenen Kundenanforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden. Nach dieser Argumentation ändert sich die Art und Weise, wie Shopping Center mit den Kundenanforderungen umgehen, dahingehend, dass die Auswahl der Materialien anspruchsvoller wird. Hochwertigere Materialien ermöglichen auch unter funktionalen Gesichtspunkten eine erhöhte Sicherheit und eine leichtere Reinigung. In Großbritannien bspw. findet eine Umstellung hin zu ausgesuchteren Materialien, als sie in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts zum Shopping Center Bau verwendet wurden, statt; diese sind zwar teurer, aber sowohl materiell als auch ideell länger haltbar. Das sog. Sicherheitsnetz dieser Shopping Center Architektur besteht aus einer anspruchsvoller Bauweise mit hochwertigen Materialien, die nachhaltig länger aktuell sind als frühere Ausprägungen der Shopping Center Architektur und somit anders als der bisher auch in Großbritannien eher vorherrschende Einfluss der amerikanischen Kulissenarchitektur ist.⁸⁴¹

⁸³⁹ Ein gutes Beispiel für Kulissenarchitektur im Shopping Center ist die Coca-Cola-Oase im CentrO Oberhausen. Wenn sie irgendwann nicht mehr gefällt, wird es günstiger sein, sie herauszureißen oder eine andere Kulisse daraus zu bauen; vgl. Interviews.

⁸⁴⁰ Vgl. Interviews.

⁸⁴¹ Vgl. Interviews. Ziel ist es, Shopping Center zu kreieren, die eine zeitlose urbane Umwelt reflektieren; vgl. Mander, E. (1996), S. 1.

d) Lokalkolorit versus standardisierte Shopping Center Architektur

In Deutschland prägt eine qualitativ hochwertige, aber standardisierte Architektur die typische Shopping Center Bauweise der letzten Jahrzehnte.⁸⁴² Auch der deutsche Marktführer der Shopping Center Projektentwicklung ECE sieht die Zukunft der Center immer noch in einer klassisch einheitlichen, qualitativ soliden Bauart ohne regionale Spezifika. „Bei der ECE hat man dabei die Möglichkeit im Auge, die Objekte schnell den sich ändernden Gegebenheiten anzupassen, wenn man sich bei der Entwicklung nicht auf ein einziges Konzept festlegt.“⁸⁴³ Die durch diese Standardisierung gegebene Drittverwendungsfähigkeit und Flexibilität der baulichen Strukturen ist wichtig, um den Mietermix bei Bedarf umpositionieren zu können.⁸⁴⁴

Hingegen ergeben sich Anregungen zu einer zunehmend geforderten lokal angepassten Architektur aus dem städtischen Gesamtgefüge, indem zu beobachten ist, welche Art von Architektur dort häufig auftritt und benötigt wird. Gerade Innenstädte sind gekennzeichnet durch viele verschiedene Baustile, verschiedene Geschäfte und Nutzungsarten. Um diesem Gefühl einer gewachsenen, durchmischten Architektur gerecht zu werden, sollten mehrere Architekten bei einer Shopping Center Revitalisierung beauftragt und eingesetzt werden, um bewusst architektonische und gestalterische Unterschiede zu erzeugen.⁸⁴⁵ Mancherorts mag jedoch eine untergeordnete, in das traditionelle Stadtbild integrierte Architektursprache auf breitere öffentliche Zustimmung treffen, als ein kontrastreich schillernder „Eyecatcher“.⁸⁴⁶ In jedem Fall gilt es, fließende Übergänge und Plätze in und außerhalb des Shopping Centers zu erschaffen, die zeigen, dass das Center ein offener Teil der Kommune ist und nicht ein steriler, künstlicher Einkaufspalast, der in sich geschlossen wirkt und nur gebaut wurde, um dem Kunden Geld zu entlocken. In diesem Sinn trägt eine lokal angepasste Architektur viel zu der Aufenthaltsqualität und dem Umgebungsgefühl bei und dazu, ob Konsumenten den Standort attraktiv finden.⁸⁴⁷

⁸⁴² Siehe bspw. die Kö’Galerie und die Schadow Arkaden in Düsseldorf.

⁸⁴³ Karl, T. (2000), S. 1.

⁸⁴⁴ Vgl. Egbu, C. O. (1997), S. 340.

⁸⁴⁵ Vgl. Interviews.

⁸⁴⁶ Siehe auch Punkt 5.1.1.3.2 zur städtebaulichen Integration als Erfolgsfaktor.

⁸⁴⁷ Vgl. Bays, W. R. (2005), S. 8. Die Revitalisierung muss optisch ansprechend sein; der Kunde nimmt dies im Unterbewusstsein wahr; vgl. Interviews.

e) Architektur versus Design

Im Rahmen der Revitalisierung ist es meist schwieriger, ein architektonisches, funktionales Problem zu lösen, als das Shopping Center nur durch neue gestalterische Designelemente wie Farben, Grafiken, Beschilderung und Dekoration mit Pflanzen und Möblierung zu verändern.⁸⁴⁸

Wiederum auch im Hinblick auf eine Kulissenarchitektur ist hier die Frage zu stellen, ob sich die Revitalisierung auf gestalterische Elemente anstatt auf Struktur und Architektur konzentrieren sollte, da mit geringeren finanziellen Mitteln die Einkaufsatmosphäre und die vom Konsumenten wahrgenommene Umgebung bereits entscheidend verbessert werden kann.⁸⁴⁹ Andererseits erzeugt es Verwunderung, wenn ein Center auf der gleichen architektonischen Basis wie zuvor aufgebaut wird.⁸⁵⁰

Oftmals bleibt dennoch (vielfach aus Kostengründen) die fundamentale architektonische Struktur des Shopping Centers erhalten, und die Revitalisierung beschäftigt sich vorwiegend mit einer am aktuellen Konsumenten orientierten, somit modischen, Innen-gestaltung, die die Kundenwahrnehmung überwiegend prägt und die sinnlichen Reize des Konsumenten beim Einkaufserlebnis ansprechen sollte.⁸⁵¹

Abschließend ist der Erfolgsfaktor Architektur aufgrund der vielfältigen Meinungen, die nicht anhand messbarer Fakten belegt werden können, nicht eindeutig in die eine oder andere Richtung zu definieren. Aus jeweils beiden grundsätzlichen Positionen lässt sich folgende allgemeine Aussage über die Ausgestaltung der Architektur bei der Shopping Center Revitalisierung ableiten: Bei einer Revitalisierung sollten architektonische, funktionale Fehler aus der Vergangenheit korrigiert und bewährte Inhalte verstärkt werden.⁸⁵² Es ist demnach nicht unbedingt nötig, neue, zusätzliche Architekturelemente zu schaffen.⁸⁵³ Die bestehenden Gebäudestrukturen sollten aus Kostengründen wenn möglich aufrechterhalten und integriert werden. Daher ist auch die Verwendung von außergewöhnlichen, exotischen oder unerprobten Materialien zu vermeiden. Die Revitalisierung vollzieht sich aus architektonischer Sicht somit in einem Spannungsfeld, indem sie einerseits eine schnelle, einfache und funktionale

⁸⁴⁸ Vgl. Brown, M. G. (1994), S. 37.

⁸⁴⁹ Vgl. Interviews; McCloud, J. (1995), S. 82.

⁸⁵⁰ Vgl. Interviews.

⁸⁵¹ Vgl. Bost, E. (1987), S. 172-176; Cole, J. W. (1995), S. 38.

⁸⁵² Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 768f.

⁸⁵³ Vgl. Interviews.

Realisierung zulässt und andererseits aus Kunden- und Mietersicht trotzdem einen erkennbaren, wirkungsvollen Unterschied im Vergleich zum Ausgangszustand des Shopping Centers erzeugt.⁸⁵⁴

Aufbauend auf den Ergebnissen zu den wichtigsten Veränderungsbereichen aus Kapitel 4 ist der Fokus besonders auf eine nachhaltige und innovative Architektur zu legen, die bei einer Shopping Center Revitalisierung nach Einschätzung der Teilnehmer im Vergleich zu der Verwendung einer kurzlebigen, modernen oder traditionellen Architektur eine relative hohe Relevanz hat (siehe Punkt 4.3.5.1.3).

Aufgrund des hier dargestellten schwer lösbar Spannungsfeldes, das sich auf die Architektur- und Gestaltungsebene in den genannten Facetten a) bis e) überträgt, sollte bei einer Revitalisierung aus institutioneller Sicht der Architekt bei allen gestalterischen Aspekten eine leitende Funktion ausüben.⁸⁵⁵ Neue Bauelemente mit den alten zu kombinieren erfordert ein hohes Maß an Vision, Erfahrung, Handwerksfähigkeit und Achtsamkeit. Architekten, die sich auf Revitalisierungen spezialisieren, sollten darüber hinaus innovativ auftreten, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Innovation ist in diesem Kontext die erfolgreiche Ausnutzung von neuen Ideen in ihrer Kombination mit alten Elementen – in Form von Prozesswissen, Serviceleistungen, Technologie sowie Produkt- und Marktstrategien.⁸⁵⁶ Wichtig ist auch, dass diese Architekten Erfahrungen mit Handelsarchitektur vorweisen können, damit keine ähnlichen Fehler wie eventuell in der Erstplanung des Shopping Centers gemacht werden.

Die Architektur ist ein weicher, qualitativer, aber endogener Erfolgsfaktor, der nicht zuletzt aufgrund seiner künstlerischen Komponente sehr subjektiv ist. Wie er in seiner Relevanz für den Erfolg einer Shopping Center Revitalisierung zu bewerten ist, wird durch die empirischen Ergebnisse in Punkt 5.2.1 konkretisiert.

⁸⁵⁴ Insbesondere der Konsument verbindet „neu“ mit „besser“; daher sollte das Shopping Center nach der Revitalisierung nicht nur frisch, sondern auch völlig anders aussehen; vgl. McCloud, J. (1995), S. 82; Ansorg, K.-U. (1998), S. 768f.

⁸⁵⁵ Vgl. Sharp, H. (2000), S. 21.

⁸⁵⁶ Vgl. Egbu, C. O. (1997), S. 340.

5.1.1.3 Städtische, politische und rechtliche Einflussfaktoren

„Grundsätzlich lässt sich durch Revitalisierung [...] eine langfristige wirtschaftlich effektivere Nutzung aufgegebener oder minder genutzter Flächen nur erreichen, wenn ein ganzheitliches Konzept zur Umstrukturierung der Flächen unter Berücksichtigung aller rechtlichen und standortspezifischen Gegebenheiten entwickelt wird.“⁸⁵⁷

Daher müssen die standortspezifischen, rechtlichen und politischen Nebenbedingungen der Revitalisierung in die Maßnahmenplanung einbezogen werden.⁸⁵⁸

„Damit [u.a. mit dem zunehmenden interkommunalen Wettbewerb um Großprojekte des Handels] stellen Shopping-Center heute vielerorts nicht nur das Objekt ökonomischer Interessensrealisierung dar, sondern sind zunehmend auch als ein Ausdruck politischen Willens und Bekennens zu erachten.“⁸⁵⁹

5.1.1.3.1 Baurecht

„Nicht zuletzt ist ein Grund für den drohenden Misserfolg der großen alten Center, daß er politisch seit langem gewollt ist.“⁸⁶⁰ Dies ist nicht in allen Fällen stimmig, da heute von politischer Seite her eher gegen Neubauprojekte und für die Wiederbelebung des Bestands geworben wird.

Der Entwicklungsspielraum der bestehenden Shopping Center muss planungsrechtlich gesichert werden, um künftigen Veränderungen im Einzelhandel und im Marktumfeld bzw. Einzugsgebiet, die heute noch nicht absehbar sind, aber in immer kürzeren Zyklen auftreten, Rechnung tragen zu können. Bestehenden Shopping Centern muss es daher von baurechtlicher und stadtplanerischer Seite her erlaubt sein, die Reifephase ihres Lebenszyklus durch Revitalisierungen zu halten.⁸⁶¹ Gewiss können nicht alle überalterten Shopping Center als solche überleben, jedoch sollte die Entscheidung darüber nicht politisch beeinflusst sein.⁸⁶²

⁸⁵⁷ Pfnür, A. (2002), S. 260.

⁸⁵⁸ Vgl. EHI EuroHandelsinstitut (2002), S. D.07.3. Vgl. zur Bedeutung der Stadtplanung und des Städtebaus in der Immobilienökonomie auch Schulte, K.-W. (2005b).

⁸⁵⁹ Besemer, S. (2004), S. 56.

⁸⁶⁰ Karl, T. (2000), S. 1.

⁸⁶¹ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 75.

⁸⁶² Eine politische Einflussnahme wird es immer geben, d.h. in diesem Zusammenhang müssen alle Argumente bedacht und langfristig im Vorfeld positiv beeinflusst werden können.

Werden durch die Revitalisierung wesentliche Änderungen am Shopping Center vorgenommen, verliert das Gebäude (oder Gebäudeteile) möglicherweise seinen Bestandsschutz, und es müssen Anpassungen der geplanten Revitalisierungsmaßnahmen an die geltenden Vorschriften erfolgen. Wesentliche Änderungen sind dabei:

- Veränderung der äußeren Form (Anbau, Erweiterung),
- Veränderung der inneren Raumaufteilung (Fluchtwege, Nutzungseinheiten),
- Umnutzung⁸⁶³ (andere Nutzungsart, z.B. durch Implementierung eines Mixed-Use-Konzeptes),
- Änderungen, die statische Nachberechnungen erforderlich machen.⁸⁶⁴

Außerdem sind für Revitalisierungen die aktuell gültigen brandschutztechnischen Anforderungen zu beachten.

Kommunen, Regierungspräsidien, Kreise oder Verwaltungsgemeinschaften bewerten Einzelhandelsansiedlungen im Allgemeinen vor allem unter städtebaulichen und raumordnerischen Gesichtspunkten.⁸⁶⁵ Folgende regulierende Rechtsvorschriften gelten für die Standortentwicklung im Einzelhandel:

- Landesentwicklungspläne (auch Regionalpläne),
- Baugesetzbuch (BauGB),
- Baunutzungsverordnung (BauNVO).⁸⁶⁶

In der Regel unterstützen die Behörden Revitalisierungsmaßnahmen; ggf. sind sogar öffentliche Fördermittel erhältlich.⁸⁶⁷ Dennoch sollte für die erforderliche Baugenehmigung ein ähnlicher Zeitaufwand wie bei einer Neubaumaßnahme einkalkuliert werden.

⁸⁶³ Auch bei der Transformation eines regionalen Shopping Centers in einen anderen Centertyp können massive baurechtliche Hürden auftreten; vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63.

⁸⁶⁴ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 48.

⁸⁶⁵ Vgl. Vogels, P.-H./Will, J. (1999), S. 57.

⁸⁶⁶ Vgl. für nähere Informationen zu den baurechtlichen Rahmenbedingungen für Einzelhandelsimmobilien Mattmüller, R. (2001), S. 260-276; Vogels, P.-H./Holl, S./Birk, H.-J. (1998), S. 22-27.

⁸⁶⁷ Vgl. Interviews.

werden.⁸⁶⁸ Eine kooperative Einstellung der kommunalen Verwaltung ist somit wichtig, um das Projekt zeitnah realisieren zu können.⁸⁶⁹

STRIEBICH vertritt andererseits die These, dass das Baurecht bei Revitalisierungen meist komplizierter ist als bei Neuentwicklungen, da bestehendes Baurecht die Entwicklungsmöglichkeiten der Immobilie einschränkt (bestehender FNP und B-Plan) und eine Änderung dieser Pläne oft langwierig und kompliziert ist.⁸⁷⁰

Das Baurecht ist indessen insbesondere bei Erweiterungen kritisch, da sie genehmigungspflichtig sind und die Genehmigung von einem neuen Einzelhandelsgutachten eines neutralen Gutachters und neuen zu fördernden öffentlichen Infrastrukturprojekten abhängen kann.⁸⁷¹ „*Prinzipiell gilt [...], dass die Verkaufsfläche im Vergleich zum Innenstadteinzelhandel keine dominante Position einnehmen sollte. [...] Es ist demnach im Hinblick auf die innerstädtische Einzelhandelsstruktur eine besonders sorgfältige Überprüfung der Verträglichkeit notwendig.*“⁸⁷² Vor allem innerstädtische Shopping Center, die autark funktionieren, können für eine gewachsene Innenstadt zum Problem werden. Je kleiner und einzelhandelsmäßig schwächer die Stadt, desto eher erreichen auch die Wirkungen aus Umsatzverlagerungen einen nachhaltigen und unvertretbar schädlichen Umfang.⁸⁷³

Auch Proteste oder Bürgerbegehren sind bei dieser Art der Revitalisierungsmaßnahme am ehesten zu erwarten. Erweiterungen können außerdem den Widerspruch der Konkurrenz hervorrufen.⁸⁷⁴

Vom Eigentümer bzw. Investor und der Stadt in diesem Zusammenhang durchzuführende Kosten-Nutzen-Analysen der sozialen Kosten und Gewinne, inklusive Verkehrsstockungen, Umweltqualität und des Wertes der Zeit für Konsumenten sind für die generelle wirtschaftliche Performance des Shopping Centers relevant. Idealerweise sollten bei einer Shopping Center Revitalisierung öffentlicher und privater Nutzen aus

⁸⁶⁸ Vgl. Falk, B., et al. (2004), S. 731.

⁸⁶⁹ Vgl. Smith, C. (2004), S. 55.

⁸⁷⁰ Vgl. Interviews.

⁸⁷¹ Vgl. Interviews. Siehe bspw. die Erweiterungen des Alstertal Einkaufszentrums und des CentrO.

⁸⁷² Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 72.

⁸⁷³ Vgl. Doerr, T. (2003), S. 3.

⁸⁷⁴ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 159-161.

gesamtwirtschaftlicher Sicht ausbalanciert werden. Oft wird das Ergebnis aber von der Machtverteilung in der städtischen Entwicklungsentscheidung abhängen.⁸⁷⁵

5.1.1.3.2 Städtebauliche Integration und Nachhaltigkeit

Wie dargestellt gibt es aus Eigentümersicht mehrere strategische Optionen, um die wirtschaftliche Performance der Shopping Center durch eine Revitalisierung wieder zu beleben. Viele Center werden schlicht erweitert, neu gestaltet oder werben um einen neuen Ankermieter. „*To succeed, a center must be not only profitable but also an asset to the community where it is located.*“⁸⁷⁶ Oft fürchten aber die Kommunen insbesondere bei Shopping Center Erweiterungen um die öffentliche, bürgerliche Funktion, die das Center einst bereitstellen konnte. Aus dieser städtebaulichen bzw. raumordnerischen Perspektive besteht die Gefahr, dass der Standort nicht (mehr) die Kombination von Handel, Wohnen, Arbeiten und öffentlichem Raum anbietet, die die Bürger und Stadtverantwortlichen sich in der Regel wünschen.⁸⁷⁷

Die Mitgestaltung des öffentlichen Raumes ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor bei der Neukonzeption eines Shopping Centers.⁸⁷⁸ Auch Revitalisierungskonzepte sind in der Regel erfolgreicher, wenn über den Planungsstandort hinausgehende Betrachtungen und eine Integration in das Einzugsgebiet und in communal getragene städtebauliche Gesamtkonzepte erfolgen.⁸⁷⁹ Die mit der Revitalisierung verbundenen Anforderungen des Shopping Center Eigentümers bzw. Projektentwicklers treffen somit vor allem in innerstädtischen Lagen auf historisch gewachsene Nutzungsstrukturen, auf deren Beibehaltung und Weiterentwicklung sich große Teile des öffentlichen Interesses richten.⁸⁸⁰ Werden regionale Shopping Center zu Krisenobjekten, haben sie aufgrund ihrer Größe und Flächenvielfalt sowie ihrer häufig prominenten Lage besonders schwerwiegende Auswirkungen auf ihr städtisches Umfeld, während sie gleichzeitig einzigartige Revitalisierungschancen bieten.⁸⁸¹ Ein gutes Shopping Center verändert auch sein Umfeld im positiven Sinne mit.

⁸⁷⁵ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 46.

⁸⁷⁶ Urban Land Institute (1999), S. 6.

⁸⁷⁷ Vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 4; Vogels, P.-H./Will, J. (1999), S. 57.

⁸⁷⁸ Vgl. Rogge, F. (2003), S. 226.

⁸⁷⁹ Vgl. Stahl, V./Olszewski, T./Wirth, S. (2003), S. 49.

⁸⁸⁰ Vgl. Pfür, A. (2002), S. 260.

⁸⁸¹ Vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 2.

Allgemein ist es gegenüber einer Neuentwicklung wesentlich reizvoller und vor allem stadtverträglicher, wenn aus einem schlechten Shopping Center durch Revitalisierung etwas Neues, Gutes entsteht.⁸⁸²

Voraussetzung ist in diesem Zusammenhang immer, dass der Standort Zukunftspotenzial als Handelsstandort aufweist, damit das Objekt weiterhin als Shopping Center funktionieren kann (siehe Abschnitt 4.3.4.2 zur Art der Revitalisierung). Die damit zusammenhängende Erfolgsaussicht der Revitalisierung nach *Art des Standorts* (Innenstadt, Stadtteilage, Grüne Wiese) ist eine Nebenbedingung, die in die Strategie mit einbezogen werden sollte. Viele der Teilnehmer haben jedoch zu dieser Fragestellung mehrere bzw. alle drei Antwortoptionen angekreuzt, so dass nur 59 Antworten auswertbar waren. Das Antwortverhalten zeigt, dass nicht eindeutig bestimmt werden kann, an welcher Art Standort eine Revitalisierung besonders erfolgreich sein kann. Es deutet darauf in, dass der Standort des Shopping Centers kein Erfolgsfaktor der Revitalisierung ist. Erkennbar ist lediglich, dass der Standort Innenstadt am häufigsten genannt wurde, da der momentane Trend zu innerstädtischen Shopping Centern geht. Das bedeutet aber nicht, dass Revitalisierungen an anderen, einzelhandelsgeeigneten Shopping Center Standorten in Stadtteillagen oder auf der Grünen Wiese weniger erfolgreich verlaufen.

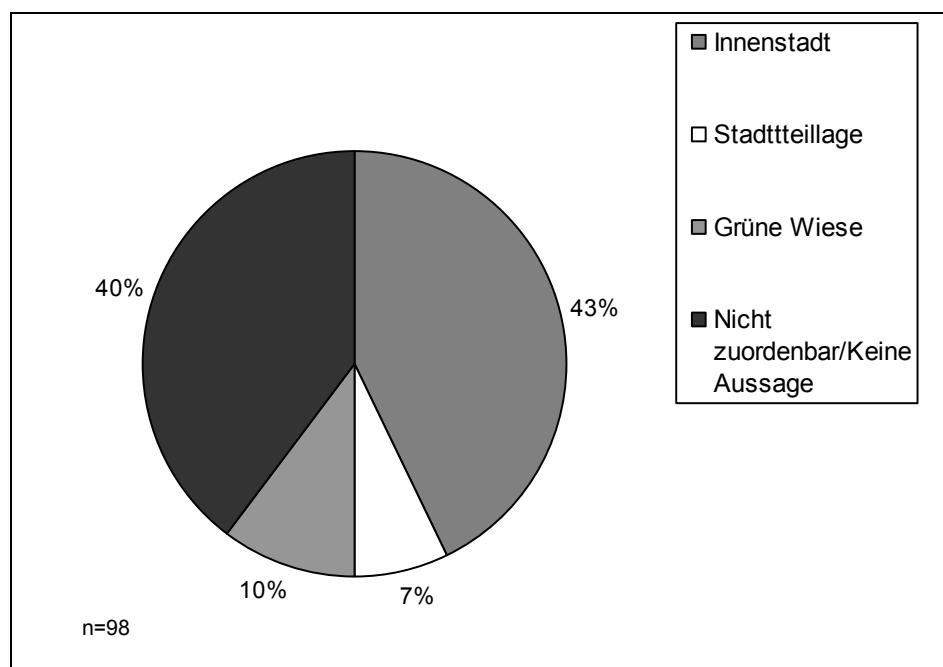


Abbildung 48: Erfolgsaussichten der Revitalisierung nach Standort⁸⁸³

⁸⁸² Vgl. Interviews.

⁸⁸³ Eigene Darstellung.

Eine Vielzahl der Shopping Center mit Revitalisierungspotenzial befindet sich in zentralen oder verkehrstechnisch gut angebundenen Lagen und ist in ein funktionierendes Umfeld eingebettet. Dieses Umfeld kann durch eine „Problemimmobilie“ signifikant negativ geprägt werden.⁸⁸⁴ Insbesondere Shopping Center prägen aufgrund ihrer Größe, Magnetwirkung und Dominanz sowie auch als ein die Attraktivität einer Stadt in besonderem Maße beeinflussender Handelsfrequenzbringer das Image dieser Stadt.⁸⁸⁵

Die Konzeption einer Vielzahl der in den letzten Jahrzehnten gebauten Shopping Center setzt auf eine Mall mit der Orientierung der Geschäfte zu einer innen liegenden Passage. Bei den üblichen großen Bauvolumen folgt aus der Introvertiertheit der Gebäude, dass sie sich dem Umfeld mit geschlossenen und kaum offen gegliederten Außenflächen zuwenden. Um diese Shopping Center im Rahmen der Revitalisierung besser in den öffentlichen Raum zu integrieren, bieten sich im Sinne einer besseren städtebaulichen Verträglichkeit folgende Möglichkeiten an:

- Der Anschluss der Geschäftspassage an das innerstädtische Wegenetz mit Sicherung von Wegerechten zugunsten der Allgemeinheit,
- Die „Einhüllung“ und Auflockerung des Gebäudevolumens mit attraktiven Nutzungen (öffentliche Einrichtungen, Dienstleistungen),
- Eine offene, galerieähnliche Gestaltung der Eingangsbereiche mit großzügig dimensionierten Glasflächen.⁸⁸⁶

Diese Veränderungsmaßnahmen verursachen jedoch hohe Kosten, verändern ggf. den für den Betrieb des Shopping Centers optimalen Kundenfluss und werden aus betriebswirtschaftlichen Gründen daher vielfach abgelehnt.

Die Revitalisierung schafft folglich – wenn auch nicht so stark wie eine Neuentwicklung – ein Spannungsfeld zwischen städtebaulichen Notwendigkeiten zur Verwirklichung von regionalwirtschaftlichen Zielvorstellungen, ökologischen Zielen und einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen der Projektentwickler sowie der Nutzer.⁸⁸⁷

Wie auch in Abbildung 49 dargestellt, ist hinsichtlich dieser ökologischen Ziele das zunehmend prägnanteste, politisch geförderte und unterschiedliche Aspekte umfassende Qualitätsmerkmal einer Immobilienentwicklung allgemein die *Nachhaltigkeit*. In der

⁸⁸⁴ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 47.

⁸⁸⁵ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 50.

⁸⁸⁶ Vgl. Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 74f.

⁸⁸⁷ Vgl. Pfür, A. (2002), S. 260.

Immobilienbranche wird sie wichtiger in Bezug auf die ethische Auswahl recyclebarer Materialien aus vertrauensvollen Quellen.⁸⁸⁸

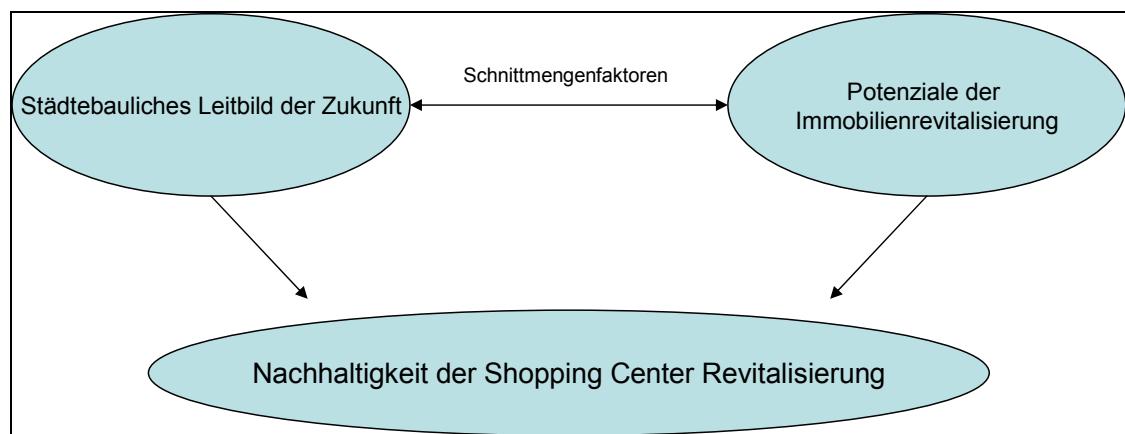


Abbildung 49: Einflusspektrum der Nachhaltigkeit bei der Objektentwicklung im Bestand⁸⁸⁹

Die Nachhaltigkeit verbindet Ökologie, Ökonomie und Soziokultur und sichert durch die Berücksichtigung „weicher“ Faktoren bei Immobilienprojekten eine lange Nutzungsdauer, hohe Mieterzufriedenheit und eine ausgezeichnete Performance.⁸⁹⁰ Die Stadtentwicklungsparameter deuten auf eine nachhaltige Förderung des Bauens im Bestand hin.

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit nimmt mit grundlegenden Veränderungen in der Gesellschaft zu. Früher war die Bevölkerung gegenüber der Nachhaltigkeit eher zögerlich eingestellt; mittlerweile wird sie überall befürwortet und ist Teil des täglichen Lebens geworden.⁸⁹¹

RINGEL ET AL. haben einige Kriterien zur Erkennung der Nachhaltigkeit von Bestandsobjekten entwickelt. Diese sind die Handlungsflexibilität durch Drittverwendungsfähigkeit (Nutzungsflexibilität, Umnutzungsfähigkeit), qualitativ hochwertiges und zugleich kostengünstiges Bauen (überträgt sich auf die Forderung nach nachhaltiger, innovativer Architektur), die Berücksichtigung der immer älteren Gesellschaft durch

⁸⁸⁸ Vgl. Interviews.

⁸⁸⁹ In Anlehnung an: Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 50.

⁸⁹⁰ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 50.

⁸⁹¹ Vgl. Interviews.

barrierefreies Bauen (auch im Gewerbebau) und die Beachtung der weichen Faktoren, der so genannten „Wohlfühlfaktoren“.⁸⁹²

Durch die Integration der Nachhaltigkeit in Revitalisierungsüberlegungen können sich Eigentümer bzw. Projektentwickler indirekt an den Kundenwünschen ihrer zukünftigen Nutzer (Einzelhandelsmieter und Kunden) orientieren.⁸⁹³ Denn in einem Mietermarkt können Einzelhandelsmieter möglicherweise eine ökologische Revitalisierung verlangen, ohne jedoch bereit zu sein, dafür eine „Prämie“ in Form höherer Nebenkosten zu zahlen. Daher gibt es für einen Eigentümer aus wirtschaftlicher Sicht in der Regel meist wenig Anreize, eine nachhaltige Revitalisierung im ökologischen Sinne durchzuführen. Die anfänglichen Kosten für eine nachhaltige Revitalisierung mögen zwar höher sein als die für normale Revitalisierungen, aber die Betriebskosten sind nach einer so genannten „grünen“ Revitalisierung anschließend geringer.⁸⁹⁴

Nachhaltigkeit bei einer Revitalisierung bedeutet auch Verantwortung gegenüber der Kommune (z.B. indem Flächen als Treffpunkt für kommunale Organisationen zurückgegeben werden).⁸⁹⁵ Dies fördert in der Regel auch eine positive Meinung der Öffentlichkeit zum Projekt.

Auch Erfahrungen der Interviewpartner aus Großbritannien zeigen, dass Nachhaltigkeit ein zunehmend wichtiges Thema ist. Eine Baugenehmigung, auch für Revitalisierungen, erfordert dort vom Projektentwickler oft ein Nachhaltigkeits-Statement, das nicht nur ökologische Aspekte, sondern auch wirtschaftliche und soziale Themen, z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen, aufgreifen muss. Sogar bei Revitalisierungen, die keine Baugenehmigung erfordern, gibt es zunehmend Projektentwickler, die eine „Corporate Social Responsibility Policy“ unterzeichnen. Darin können bspw. die Arbeitsbedingungen im Arbeitsumfeld des Shopping Centers transparent geregelt werden. Ein Teil des

⁸⁹² Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 51.

⁸⁹³ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004) ebd., S. 52.

⁸⁹⁴ Vgl. Keeping, M./Shiers, D. (1996), S. 18. Konkrete Daten zu diesem Sachverhalt sind bislang nicht vorhanden.

⁸⁹⁵ Vgl. Johnson, D. (1995), S. 67.

Nachhaltigkeitsstatements ist auch eine Umweltbescheinigung über die Immobilie, bspw. zur Reduzierung von Kohlendioxidemissionen und zur Wasseraufbereitung.⁸⁹⁶

Auch die Teilnehmer der empirischen Studie wurden nach der Relevanz der Nachhaltigkeit bei einer Shopping Center Revitalisierung befragt.

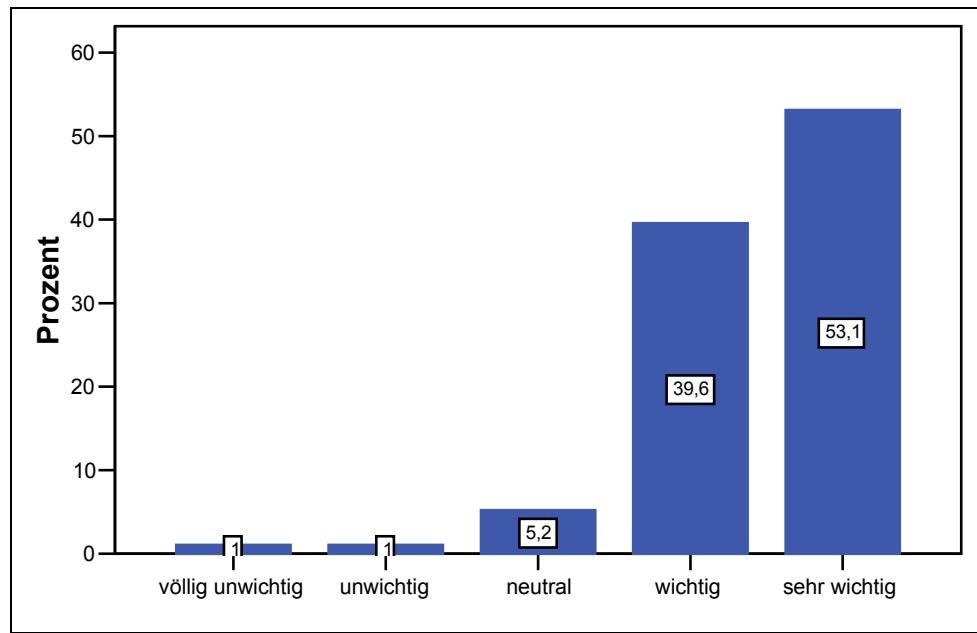


Abbildung 50: Relevanz von Nachhaltigkeitsüberlegungen bei der Revitalisierung⁸⁹⁷

Obwohl allgemein davon auszugehen ist, dass Nachhaltigkeitsüberlegungen vor allem bei Neuentwicklungen eine große Rolle spielen, messen ihnen die Teilnehmer auch bei der Shopping Center Revitalisierung eine hohe bis sehr hohe Relevanz zu (insgesamt 92,7%, siehe Abbildung 50).⁸⁹⁸ Folglich besteht im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit auch Potenzial für die zukünftige Forschung.

Als eine idealtypische Ausgestaltung des Erfolgsfaktors „Städtebauliche Integration und Nachhaltigkeit“ soll schließlich ein Ansatz aus den USA angeführt werden, der die Nachhaltigkeitsthematik in der Bewegung des New Urbanism manifestiert.

⁸⁹⁶ Vgl. Interviews.

⁸⁹⁷ Eigene Darstellung.

⁸⁹⁸ In Großbritannien ist bspw. ein Trend erkennbar, der dahin deutet, dass bei Revitalisierungen innerstädtischer Shopping Center der sie umgebende Stadtteil ebenfalls nachhaltig revitalisiert und aufgewertet wird; vgl. Interviews.

Die Prinzipien zur Gründung von New Urbanist Nachbarschaften spiegeln sich bspw. in einer Reorientierung der Standortaktivitäten eines Shopping Centers in Richtung Straße wider. Dies impliziert den Neu- oder Wiederaufbau einer Mallführung, die mit den Straßen der Umgebung verbunden ist. Städtebauliche und architektonische Elemente sollten integrativ dazu genutzt werden, das revitalisierte Center zu einem vollständigen Teil seiner Kommune zu machen. Positiv gesehen wird es aus einer Nachhaltigkeitsperspektive auch, nach dem Mixed-Use-Konzept⁸⁹⁹ mehrere Nutzungen auf dem Grundstück zu integrieren – idealerweise verbunden mit der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze und/oder Wohnraum.

„Es muss [...] sehr sorgfältig abgewogen werden, welche Form und welcher Grad der Nutzungsmischung tatsächlich zu einer Bereicherung des Umfelds beitragen kann. Als entscheidendes Kriterium sollte gelten, dass jede Nutzung auch für sich genommen funktionsfähig und attraktiv ist. An einem cityintegrierten Standort bietet sich [bspw.] eine geschossweise Mischung der Nutzungen an [...].“⁹⁰⁰

Im Vordergrund steht aus städtebaulicher Sicht die Betonung des öffentlichen Raums für gemeinsame, geteilte Aktivitäten der Kommune.⁹⁰¹

Für ein Shopping Center bedeutet städtebauliche Integration auch immer das Zusammenwirken von Stadt und Einzelhandel als Institutionen. Städte fordern daher von Shopping Centern mehr Kooperation zwischen Center und Innenstadt, vertreten durch den dort ansässigen Einzelhandel, bspw. durch eine aktive Beteiligung des Centermanagers beim Citymanagement, die Förderung gemeinsamer Aktionen durch die Stadt, gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen und Kurse sowie gemeinsame Werbeauftritte und sonstige Aktionen.⁹⁰²

Zusammenfassend ist städtebauliche Integration und Nachhaltigkeit ein weicher Erfolgsfaktor, der sich in der Akzeptanz der Shopping Center Revitalisierung durch die Allgemeinheit darlegt, die ein Projekt scheitern lassen könnte. Daher ist dieser Faktor, der aus Eigentümersicht gegenüber wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren weniger bedeutend sein mag, durchaus zu berücksichtigen.

⁸⁹⁹ Siehe Punkt 5.1.1.2 zum innovatorischen Potenzial.

⁹⁰⁰ Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 73f.

⁹⁰¹ Vgl. Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001), S. 4.

⁹⁰² Vgl. Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003), S. 80.

5.1.2 Erfolgsfaktoren aus finanzwirtschaftlicher Perspektive

Eine Erfolgsdeterminante aus dem Turnaround Management von krisenbehafteten Unternehmen ist es, ein finanzwirtschaftliches Gleichgewicht mit sorgfältig durchdachten und bemessenen Kosteneinsparungen⁹⁰³ zu erreichen, während gleichzeitig eine angemessene strategische Rekonfiguration der Immobilie als Vermögensgegenstand in Form der Revitalisierung vorbereitet wird.⁹⁰⁴ Mehrere Faktoren wirken sich auf diese finanzwirtschaftliche Situation eines Shopping Centers bei der Revitalisierung aus, können den wirtschaftlichen Erfolg der Revitalisierung beeinflussen und werden in den folgenden Punkten als Erfolgsfaktoren diskutiert.

5.1.2.1 Rendite- und Wertsteigerungseffekte der Revitalisierung

„In today’s economy, however, budget often takes precedence over aesthetics in both new construction and renovations, leaving the owner and architect with difficult choices.“⁹⁰⁵

Bei der Ermittlung der Rendite- und Wertsteigerungseffekte, die, wie in Punkt 4.3.9 erläutert, wesentlich für eine erfolgreiche Revitalisierung sind, wird in der Regel der Einfluss der Revitalisierung auf die dort definierten Messgrößen des Shopping Centers betrachtet. Ob und wie diese Effekte erzielt werden können, soll im Folgenden beantwortet werden.

Der Effekt der Revitalisierung auf die genannten Messgrößen sollte immer positiv sein. Aus der Einschätzung und Erfahrung der Teilnehmer der Studie wurde daraufhin empirisch ermittelt, wie sich die Revitalisierung im Ergebnis auf diese Messgrößen in der Regel tatsächlich auswirkt (positiv, negativ oder kein Effekt). Abbildung 51 veranschaulicht die Ergebnisse.

Daraus wird ersichtlich, dass sich die Revitalisierung auf Kundenfrequenzen, Umsätze und Flächenproduktivitäten überwiegend positiv auswirkt (nur sehr geringer prozentualer Anteil der Antworten zu „kein Effekt“; keine Nennungen von „negativ“).⁹⁰⁶

⁹⁰³ Durch eine Revitalisierung können in der Regel Kosteneinsparungen in den Betriebskosten des Shopping Centers erzielt werden; vgl. Pugh, C. (1992), S. 40.

⁹⁰⁴ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 616.

⁹⁰⁵ Richards, G. (1993), S. 29.

⁹⁰⁶ Vgl. auch Interviews.

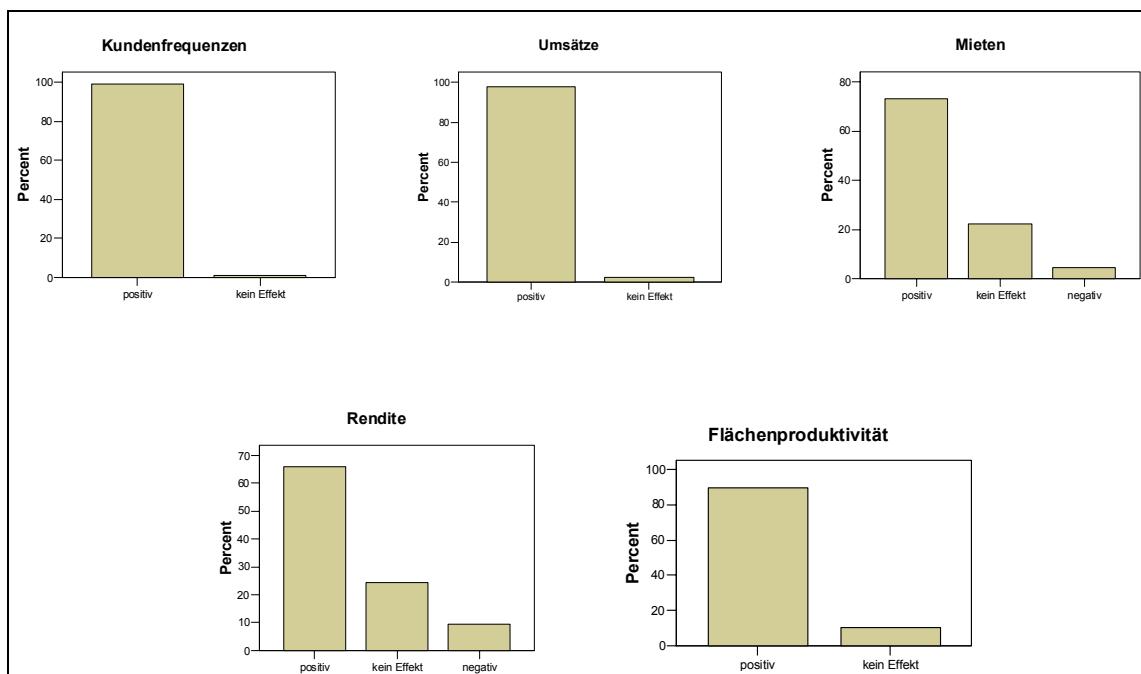


Abbildung 51: Ergebnis der Revitalisierung und Auswirkung auf die klassischen Messgrößen eines Shopping Centers⁹⁰⁷⁾

Kann das Center nach der Revitalisierung seine **Kundenfrequenzen** nicht steigern oder verliert es sogar Kunden, die auch danach nicht zurückkommen, ist die Revitalisierung grundsätzlich nicht erfolgreich verlaufen. Die hohen Revitalisierungskosten müssen durch ein Zurückkommen und regeren Zuspruch bzw. eine Neugenerierung von Kunden gerechtfertigt sein.⁹⁰⁸

Ähnliches gilt auch für die **Umsätze**,⁹⁰⁹ die bereits in Punkt 2.3.1 als Erfolgsdeterminante definiert wurden. Höhere Kundenfrequenzen müssen sich in höheren Umsätzen niederschlagen. Bei der Revitalisierung des Isenburg Zentrums konnte bspw. der Umsatz ablesbar gesteigert werden, nachdem während der Revitalisierungsmaßnahme zunächst gesunken war. Nach Fertigstellung wurden die prognostizierten hohen Umsätze erreicht.⁹¹⁰ Dennoch ist anzumerken, dass die Umsätze durch den Eigentümer bzw. das Center Management nur bedingt gesteuert werden können, da die

⁹⁰⁷ Eigene Darstellung.

⁹⁰⁸ Vgl. Interviews.

⁹⁰⁹ So erreichten Shopping Center in den USA nach abgeschlossener Revitalisierung meist ein Umsatzwachstum von 10 bis 25%; eine Untersuchung aus dem Jahr 1995 ermittelte dies; vgl. Ambrose, E. (1995), S. 26.

⁹¹⁰ Vgl. Interviews.

Einzelhandelsmieter autonome Träger der Verkaufsmaßnahmen sind, die den Umsatz originär treiben.⁹¹¹

Zusätzliche Ertragspotenziale können durch die Steigerung der **Flächenproduktivität** in Form der Vergrößerung der Verkaufsfläche bzw. vermietbaren Fläche generiert werden.⁹¹² In der Regel sind Maßnahmen zur Steigerung der Flächenproduktivität immer in einem Revitalisierungsprogramm enthalten.⁹¹³

Bei den **Mieten** liegt zwar die Mehrheit der Antworten auch bei positiven Auswirkungen der Revitalisierung auf diese Größe, jedoch ist hier ein prozentual höherer Anteil der Antworten mit keinem oder sogar negativem Effekten zu verzeichnen. Dies liegt darin begründet, dass die Mieten nach einer Revitalisierung nicht unbedingt steigen. Schwierig ist es allein, in Anbetracht des marktüblichen Mietniveaus nach einer Revitalisierung wieder die gleiche Miete zu bekommen wie vorher. In den meisten Fällen ist das Einfrieren der Mieten schon ein Erfolg.⁹¹⁴ Dies wird von einigen deutschen Interviewpartnern bestätigt, die die Chance einer Mieterhöhung nach der Revitalisierung im Vergleich zu vorher als gering betrachten.

Bestandsmieter erfahren in der Regel keine direkte Mieterhöhung,⁹¹⁵ und für Neumietern, bei denen es möglich sein sollte, die Flächen höherpreisig als bei den Bestandsmietern zu vermieten, da sich sonst die Investition der Revitalisierung nur schwerlich rentiert,⁹¹⁶ ist das aktuelle Mietniveau häufig unter dem zehn Jahre zuvor üblichen Niveau des Shopping Centers.⁹¹⁷

Wurden bspw. vor sieben oder acht Jahren Verträge abgeschlossen oder schon einmal in die Option verlängert, dann waren die Mietniveaus früher um 10 bis 20% höher. Heute das gleiche Mietniveau noch einmal zu bekommen, wäre daher sehr unwahrscheinlich. Evtl. muss der Vermieter sogar auf dem heutigen Niveau für zehn weitere Jahre abschließen. Möglich ist eine Art Zwischenlösung, indem mit den

⁹¹¹ Vgl. Martin, A. (2003), S. 81f.

⁹¹² Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 75.

⁹¹³ Auch in der Studie gaben nur unter 20% der Teilnehmer an, dass eine Revitalisierung keinen Effekt auf die Flächenproduktivität hat.

⁹¹⁴ Vgl. Interviews.

⁹¹⁵ Bei den Bestandsmietern ist eine Steigerung der Mietzahlungen allenfalls durch den Umsatzmietanteil zu erwarten, da sich die Umsatzmieteinnahmen durch die nach der Revitalisierung steigenden Centerumsätze in der Regel erhöhen.

⁹¹⁶ Vgl. Interviews.

⁹¹⁷ Siehe dazu ausführlich Punkt 5.1.2.3.

Bestandsmietern vereinbart wird, dass sie für die verbleibenden Jahre ihres Mietvertrags noch ihre alte Miete von Beginn des Mietvertrags zahlen, aber nach Ablauf der ursprünglichen Mietvertragslaufzeit wird der Vertrag an die Marktmieten angepasst. Dies entspricht eher einer Stagnation – wenn nicht sogar Minderung – als einer Mieterhöhung. Bei den neuen Mietern kann die Marktmiete angesetzt werden. In vielen Fällen ist aber davon auszugehen, dass diese früher höher war.⁹¹⁸

Generell sollte ein einheitlich geplantes Shopping Center darauf zielen, eine optimale Kombination von Mietern zu haben, die den Centerumsatz und die Gewinne der Einzelhändler maximieren und damit auch die gesamten Nettomieteinnahmen.⁹¹⁹ Im Rahmen der Revitalisierung erfolgt eine Anpassung der Mietenstruktur in der Reflexion auf eine Gleichgewichtsmiete (langfristige, risikolose Mietzahlung), die sich aus Festmiete, Umsatzmiete und Nebenkosten zusammensetzt.⁹²⁰

Umsatzmiete ist zwar in allen Mietverträgen enthalten,⁹²¹ und prinzipiell ist die Idee richtig, dass Einzelhändler umsatzabhängige Mieten zahlen, aber der Vermieter braucht eine gewisse Mindestverzinsung seiner Investition, weswegen häufig die Mindestmiete so hoch ist, dass die Umsatzmiete erst bei wirklich hohen Umsätzen greift. Es gibt einige Mieter, die diese hohen Umsätze gleich im ersten oder zweiten Jahr erreichen, andere aber gelangen nach zehn Jahren noch nicht in die Umsatzmiete. Nur auf die Umsatzmiete zu reflektieren und zu glauben, daraus die Kosten zu finanzieren, die mit der Revitalisierung anfallen, ist somit schwierig. Bricht aber der Umsatz des Centers mit zunehmender Überalterung dramatisch ein, ist sicherlich zu erwarten, dass dies mit einer Revitalisierung aufgefangen wird.⁹²² Im Bestfall können höhere Umsatzvolumina durch eine Revitalisierung einen Einzelhandelsmieter erst in die Umsatzmiete

⁹¹⁸ Vgl. Interviews. Darauf weist die Entwicklung der Einzelhandelsmieten der letzten Jahre hin; siehe Abschnitt 3.2.

⁹¹⁹ Vgl. Gerbich, M. (1998), S. 284.

⁹²⁰ Vgl. Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994), S. 18.

⁹²¹ Der Umsatzmietanteil wird sehr individuell festgelegt. Ein Modehändler bspw. zahlt ca. 8%, ein Gastronom oder Juwelier zwischen 10 und 12%, ein Buchhändler aber nur 4 bis 5% Umsatzmiete. Somit ist die Umsatzmiete individuell angepasst an die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Mieter. Es kommt darauf an, was der Händler selbst mit seinem Umsatz an Gewinn erwirtschaften kann. Dies sieht bei einem Tabakwarenhändler anders aus als bei einem Juwelier, und darum zahlt der Tabakwarenhändler bei einem 50qm-Laden eine geringere Mindestmiete und auch eine geringere Umsatzmiete als der Juwelier mit ebenfalls 50qm. Genau dies ist der Vorteil eines Shopping Centers, dass in guten Lagen ein Branchenmix realisiert werden kann, in dem Händler untergebracht werden, die sich normalerweise eine solch gute Lage nicht leisten könnten. Dadurch entsteht ein gewisses positives Spannungsverhältnis für den Kunden; vgl. Interviews.

⁹²² Vgl. Interviews.

bringen. Höhere Festmieten sind aber wie erwähnt je nach Marktlage durch eine Revitalisierung zumindest bei Neuabschluss der Verträge möglich.⁹²³

Bei der **Rendite** zeigt sich ein ähnliches Ergebnis wie bei der Miete, wobei der Anteil der Nennungen eines möglichen negativen Effekts der Revitalisierung auf die Rendite des Shopping Centers noch höher ist.

Die erwartete Rendite aus einer Shopping Center Revitalisierung ist abhängig von der Revitalisierungsart und dem Umfang der durchgeführten Maßnahmen. Da die Rendite des bestehenden Shopping Centers durch eine kostenintensive Revitalisierung vorerst fraglos deutlich beeinträchtigt wird,⁹²⁴ muss jede Revitalisierung wirtschaftlich realisierbar sein zu erwarteten, gesteigerten Mietniveaus (in der Regel 10-20% höher).⁹²⁵ Nur so ist eine nachweislich stabile Rendite garantiert.⁹²⁶

Eine eventuelle Renditesteigerung aus einer strukturellen, fundamentalen Veränderung des Shopping Centers wird nicht allein durch die Entscheidung für oder gegen die Revitalisierung geschaffen. Dies stellt die Basis dar. Der Wert der Immobilie wird erst aus der sinnvollen Neukonfiguration der Ressourcen, d.h. dem Umsetzungs- oder Integrationsprozess, gewonnen. Daher kommt dem Prozess, seiner Effizienz und seiner Zielgenauigkeit entscheidende Bedeutung zu. Veränderungsprozesse haben eine „make or break“-Eigenschaft: Den hohen Chancen zur Erhaltung oder Wiedergewinnung der Überlebensfähigkeit im Wettbewerb stehen große Risiken des Scheiterns des Revitalisierungsprojektes gegenüber.⁹²⁷

Der Eigentümer sollte aus diesem Grund ein aktives Wertmanagement betreiben (seine speziellen Bedürfnisse gegen die Kosten der Bauelemente, die diese erfüllen, rechnen; wenn Elemente mit geringer Priorität zu teuer sind, sollten sie erneut und günstiger gestaltet werden).⁹²⁸

⁹²³ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 18.

⁹²⁴ Vgl. Hüssen, S. (2003), S. 6.

⁹²⁵ Vgl. Bruder, R. B. (1993), S. 12; Interviews.

⁹²⁶ Vgl. Rudloff, G. (2003), S. 2.

⁹²⁷ Vgl. Haiss, P. R. (2000), S. 57.

⁹²⁸ Vgl. Sharp, H. (2000), S. 21.

Im Idealfall können Eigentümer ihren Marktanteil und ihren Gewinn durch einen attraktiven Return on Investment steigern (Best Case Szenario).⁹²⁹ Die Reinvestition kann aber tatsächlich in eine nur geringe Wertsteigerung münden. Mit gleich bleibenden Mieten bleibt auch die Rendite stabil, bzw. zunächst kann sie aufgrund der hohen Reinvestition sogar sinken (Worst Case Szenario).⁹³⁰ Dennoch ist die Revitalisierung für den neuen Eigentümer oder Projektentwickler ein notwendiger präventiver Schachzug gegen den Wettbewerb und gegen Wertverluste und um die Mieten und Belegungsquoten seiner Immobilie zu sichern (Base Case Szenario⁹³¹).⁹³²

Wie in Punkt 4.3.9 erwähnt, sind im Zusammenhang mit der Rendite der **Verkehrsbzw. Marktwert** und die Auswirkungen der Revitalisierung auf diesen Wert eine weitere wichtige Messgröße für Shopping Center Eigentümer und Investoren. Oft wird theoretisch angenommen, dass Revitalisierung den Marktwert eines überalterten Gebäudes steigert, da sie die Gebäudeeigenschaften physisch und ökonomisch wiederherstellen und verbessern kann. Dennoch weist die in einigen Fällen durch die Eigentümer älterer Shopping Center beobachtbare Ablehnung oder Verzögerung der Revitalisierung auf das Gegenteil hin.⁹³³ Die Nettogewinne aus der Revitalisierung sollten sich, wenn es sie gibt, im Marktpreis der Immobilie ausdrücken. Die Eigentümer sind ggf. nicht in der Lage zu ermitteln, ob der Nutzen aus der Revitalisierung die damit verbundenen Kosten (über)kompensiert. CHAU ET AL. haben eine Methode entwickelt, die die Wertsteigerungseffekte einer Revitalisierung bestimmt, um so Immobilieneigentümer bei ihren Revitalisierungsentscheidungen zu unterstützen.⁹³⁴

Dieser Ansatz stellt eine Methode zur Schätzung der Wertsteigerungseffekte der Revitalisierung dar, der mit Modifizierungen auch auf viele verschiedene Immobilientypen zur Bestimmung des Nutzens einer Revitalisierung Anwendung finden kann.

⁹²⁹ Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 37. In einem britischen institutionellen Immobilienportfolio liegt die erwartete Rendite inklusive eines Risikoaufschlags bei ca. 10 bis 11% interner Verzinsung; vgl. Interviews.

⁹³⁰ Es ist schwieriger, eine 20% Rendite auf eine Revitalisierung zu erzielen als auf eine Neu-entwicklung, da die Kosten einer Revitalisierung meistens höher sind; vgl. Interviews.

⁹³¹ Vgl. Ambrose, E. (1995), S. 26.

⁹³² Vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63.

⁹³³ Vgl. Chau, K. W., et al. (2003), S. 13.

⁹³⁴ Diese Methode berechnet die Marktpreisunterschiede vor und nach der Revitalisierung in einer bereichsübergreifenden intertemporalen Studie. Ihre empirische Studie über Wohn-einheiten in Hongkong zeigte, dass Revitalisierung das Preisniveau um ca. 9,8% steigern konnte. Somit übertrafen die Wertsteigerungen der Immobilien die Revitalisierungskosten um ein Vielfaches; vgl. Chau, K. W., et al. (2003), S. 18.

Z.B. bei einem offenen Immobilienfonds als Eigentümer des Shopping Centers erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung einer Revitalisierung vor allem über den Verkehrswert zu Beginn der Maßnahme, die Gesamtinvestition der Revitalisierung, und den neuen Verkehrswert nach Reinvestition, der den alten Verkehrswert plus Investitionskosten abdecken muss.⁹³⁵

Abschließend ist festzustellen, dass es sich bei den Rendite- und Wertsteigerungseffekten um einen harten, größtenteils endogenen Erfolgsfaktor handelt, der aus Eigentümersicht das wesentliche Ziel einer Revitalisierung darstellen dürfte.

5.1.2.2 Optimaler Zeitpunkt

Das Timing von Projektentwicklungen, Revitalisierungen und Redevelopments ist ausschlaggebend für deren wirtschaftlichen Erfolg.⁹³⁶ Soll der Erfolg eines Shopping Centers nachhaltig gesichert werden, müssen die erste und ggf. folgende Revitalisierung langfristig im Voraus geplant sein.⁹³⁷ Die Entscheidung für die Revitalisierung eines Shopping Centers und ihren erfolgsrelevanten Zeitpunkt darf nicht dem Zufall überlassen werden.⁹³⁸

Wie jedoch der optimale Revitalisierungszeitpunkt zu bestimmen ist, wird in der Literatur nicht eindeutig angegeben.⁹³⁹ Es gibt mehrere Ansätze, die den optimalen Zeitpunkt nach dem Zeitpunkt

- a) aus einer Investitionsrechnung,
- b) des Shopping Centers im Lebenszyklus,
- c) im Immobilienmarkzyklus,
- d) im Einzelhandelszyklus,
- e) des Auslaufens der Mietverträge oder

⁹³⁵ Der Verkehrswert des Isenburg Zentrums bspw. konnte seit der Revitalisierung (66 Millionen Euro Investitionskosten) gesteigert werden und liegt jetzt bei 150 Millionen Euro. Auch auf die Kundenfrequenzen, Umsätze und Mieten haben sich die Maßnahmen positiv ausgewirkt. Vgl. Interviews.

⁹³⁶ Vgl. Isenhofer, B./Väth, A. (2000), S. 146.

⁹³⁷ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 762.

⁹³⁸ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 46.

⁹³⁹ Vgl. Mansfield, J. (2002).

- f) durch die Angabe von durch Erfahrungswerte entstandenen konkreten Zeitspannen

bestimmen wollen. Diese Ansätze werden im Folgenden vorgestellt und diskutiert.

a) Errechneter Zeitpunkt aus einer Investitionsrechnung

Allgemein gilt, dass der Zeitpunkt und das Ausmaß der Revitalisierung indessen bei allen Ansätzen auf den finanziellen Möglichkeiten des Eigentümers bzw. Investors oder auf der finanziellen Stabilität des Shopping Center Betriebs aufbauen.⁹⁴⁰ In diesem Zusammenhang sollte der optimale Revitalisierungszeitpunkt einen Ausgleich zwischen dem Grenznutzen und den Grenzkosten der zeitlichen Verschiebung der Revitalisierung schaffen. Der Grenznutzen des Verschiebens der Revitalisierung sind die aktuellen Nettomieteinnahmen zum Zeitpunkt T (die aufgrund des überalterten Shopping Centers vermutlich bereits reduziert sind) und die Zinseinsparungen auf die Revitalisierungskosten, die durch die Verschiebung erzielt werden. Die Grenzkosten der Verschiebung der Revitalisierung sind der Barwert der implizit abgeleiteten Miete aus dem revitalisierten Shopping Center plus dem marginalen Anstieg der Revitalisierungskosten, der durch die älter werdende Immobilie entsteht.⁹⁴¹

Die Revitalisierung sollte demnach nicht zu lange in Richtung der Degenerationsphase (siehe Lebenszyklus) verschoben werden, da die Nettomieteinnahmen, die aus der nicht revitalisierten Mall erzielbar sind, kontinuierlich sinken und die Kosten der Revitalisierung mit zunehmender Überalterung gleichzeitig steigen. Andererseits kann aber auch die zu häufige Revitalisierung eines Shopping Centers unwirtschaftlich sein, da dann die Periode zwischen den Revitalisierungen zu kurz für die Rückzahlung des für die Revitalisierung investierten Kapitals ist (siehe dazu auch den Absatz über Erfahrungswerte zu den genauen Zyklusangaben nach Jahren in diesem Punkt).⁹⁴²

Es gibt in diesem Zusammenhang zwei wesentliche Probleme mit kurzen Revitalisierungszyklen:

- So genannte „Leerlauf“-Zeiten während der Revitalisierung, wo geringere oder keine Miete eingenommen wird.

⁹⁴⁰ Vgl. auch Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 622.

⁹⁴¹ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 46.

⁹⁴² Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 33.

- Die Kosten häufiger Revitalisierungen sind substanzial.

Somit ist der Wert einer Immobilie auch eine Funktion der Revitalisierungshäufigkeit.⁹⁴³

Es erscheint demnach einleuchtend, dass eine Revitalisierung dann stattfinden sollte, wenn der Nettoarbarwert des zusätzlichen Nettomieteinkommens abzüglich der Revitalisierungskosten positiv ist: durch Anwendung der standardmäßigen Net Present Value (NPV) Analyse. Effektiv muss dabei eine Reihe konkurrierender Investitionsprojekte betrachtet werden: in Form von Revitalisierungen zum Zeitpunkt T, T (t+1) etc.⁹⁴⁴

b) Lebenszyklus-Zeitpunkt

Das für eine Revitalisierung optimale Lebenszyklusstadium wurde bereits in Kapitel 4 im Rahmen der strategischen Revitalisierung diskutiert.⁹⁴⁵

Experten bekunden, dass eine Revitalisierung in der Reifephase oftmals noch zu früh ist, aber in der Umschwung- bzw. Übergangsphase von Stagnation zu Schrumpfung der richtige Zeitpunkt zu liegen scheint. Auch SEARLE teilt die Ansicht, dass eine Revitalisierung am Sättigungspunkt im Lebenszyklus begonnen werden sollte; dann, wenn beobachtbar wird, dass sich die Mieten nivellieren, jedoch stattdessen steigen sollten. Ein Shopping Center sollte immer ein – wenn auch geringes – Mietwachstum vorweisen und immer die Immobilie in einem städtischen Umfeld sein, in der die höchste Miete erzielt wird – verglichen bspw. mit Handelsimmobilien in 1a-Fußgängerzonen. Wenn die Fußgängerzone aber zu einem Zeitpunkt bessere Mieten verlangen kann, muss spätestens dann über die Gründe und über eine Revitalisierung des Shopping Centers beraten werden. In der Reifephase und beginnenden Stagnation besteht immer noch die Hoffnung, dass sich das Center positiv weiterentwickelt; zu Beginn der Schrumpfungsphase wird erst bemerkt, dass eine Revitalisierung erforderlich wird.⁹⁴⁶

Andere Interviewpartner gehen davon aus, dass es sinnvoll ist, eine Revitalisierung in der Reifephase zu initiieren. Die Revitalisierung sollte begonnen werden, bevor die

⁹⁴³ Vgl. Wong, K. C. (2000), S. 17. Der Kapitalwert des Shopping Centers reduziert sich schneller, wenn sich der Lebenszyklus verkürzt und langsamer, wenn sich der Zyklus verlängert. Obwohl es keine Formel für die Ermittlung der Dauer des Lebenszyklus gibt, die den Kapitalwert der Immobilie dauerhaft maximieren würde, kann eine tabellarische Berechnung systematisch eine Lösung ermitteln; vgl. Wong, K. C. (2000), S. 21.

⁹⁴⁴ Vgl. Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 34. Siehe zur Nettoarbarwertberechnung auch Punkt 2.2.2 zur finanzwirtschaftlichen Definition der Revitalisierung.

⁹⁴⁵ Siehe Punkt 4.3.4.1.

⁹⁴⁶ Vgl. Interviews.

Performance des Shopping Centers sinkt und bevor Umsatzverluste beobachtbar werden.⁹⁴⁷

Eine Revitalisierung kann jedoch eher durchgeführt werden, wenn die Probleme des überalterten Centers auch tatsächlich sichtbar werden. Eine Revitalisierung pro forma durchzuführen ist im aktuellen Markt keine gute Entscheidung. Je früher die Erosionserscheinungen erkannt werden, desto besser sind die Chancen für die rechtzeitige Planung von Gegenstrategien und Maßnahmen der Weiterentwicklung.⁹⁴⁸ Brechen die Umsätze ein, müssen die Maßnahmen natürlich zeitnah ergriffen werden. Daraufhin ergibt sich prinzipiell wieder das Problem, dass keine schnelle Besserung zu erwarten ist (Schnelligkeit als Herausforderung bei einem langlebigen, „tragen“ Wirtschaftsgut wie der Shopping Center Immobilie), sondern die Revitalisierung ein Jahr oder länger dauert und auch die Effekte eher längerfristig sind. Insofern muss die Revitalisierung idealerweise doch am Ende der Reife/Stagnation, Anfang der Schrumpfung beginnen, aber in der Realität wird sie meist eher in der Schrumpfungs- als in der Stagnationsphase realisiert.⁹⁴⁹

c) Zeitpunkt im Immobilienmarktzyklus

Die zyklische Entwicklung des Handelsimmobilienmarktes wirkt sich in der Regel auf den Lebenszyklus eines Shopping Centers aus. Effektive strategische Revitalisierungen sind, wie Neuprojektentwicklungen nur zu bestimmten Zeitpunkten in der Entwicklung einer Branche möglich (auch „strategische Fenster“ genannt),⁹⁵⁰ weil dann ggf. mit einer Vollvermietung und Wertsteigerung der Immobilie zu rechnen ist. Ein solches Zeitfenster besteht derzeit vielerorts im deutschen Shopping Center Markt.⁹⁵¹

d) Zeitpunkt im Einzelhandelszyklus

Bei der Orientierung am Zeitpunkt im Einzelhandelszyklus geht es primär um die Festlegung des optimalen Revitalisierungszeitpunkts *innerhalb des Jahres*.

⁹⁴⁷ Vgl. Interviews.

⁹⁴⁸ Vgl. Bär, S. (2000), S. 78.

⁹⁴⁹ Vgl. Interviews. Siehe auch die Auswertung der empirischen Ergebnisse in Punkt 4.3.4.1.

⁹⁵⁰ Vgl. Hofer, C. W. (1980), S. 30.

⁹⁵¹ Siehe Punkt 3.4.1 zur Notwendigkeit der Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt.

Dabei sollten Hochphasen des Handels wie Ostern und Weihnachten vermieden bzw. ausgespart werden. Von Mieterseite wird diesbezüglich auch Druck auf den Eigentümer aufgebaut.⁹⁵²

So kann bspw. die Revitalisierung direkt nach Weihnachten begonnen werden und sollte in acht bis zehn Monaten fertig gestellt sein;⁹⁵³ oder die Maßnahmen werden auf 15 Monate verlängert, um mit der Fertigstellung genau diese Zeit im Folgejahr für den Osterverkauf zu treffen.⁹⁵⁴

Werden die Bauarbeiten im zeitlichen Ablauf so geplant, dass sie hauptsächlich während der langsameren Shopping Monate stattfinden, können Störungen der Umsatzkurve größtenteils vermieden werden.⁹⁵⁵

e) Zeitpunkt des Auslaufens der Mietverträge

Aus Sicht der Mietverträge kann ein opportuner Zeitpunkt für den Beginn der Revitalisierung bestimmt werden. Dieser sollte mit dem Auslaufen aller oder einer Reihe von Mietverträgen gegeben sein.⁹⁵⁶

Da Mietvertragsverhandlungen ein zentraler Aspekt der Revitalisierung eines Shopping Centers sind, werden Revitalisierungsprogramme idealerweise in vielen Fällen zeitgleich mit dem Auslauf mehrerer Mietverträge angesetzt, um dem Eigentümer oder einem anderen Verhandlungsführer (Projektentwickler, Vermieter) eine einfachere Ausgangsposition zu verschaffen und eine schnellere Durchführung der Revitalisierungsmaßnahmen zu ermöglichen.⁹⁵⁷

Folglich sind kurz- bis mittelfristige Restmietlaufzeiten eine Voraussetzung für diesen Ansatz, um das Potenzial eines Shopping Centers durch Revitalisierung heben zu können, wenigstens bei wesentlichen Mietern.⁹⁵⁸ So können entweder das gesamte

⁹⁵² Vgl. Interviews.

⁹⁵³ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 18.

⁹⁵⁴ Vgl. Interviews.

⁹⁵⁵ Vgl. Hazel, D. (1993), S. 34.

⁹⁵⁶ Vgl. Johnson, D. (1995), S. 65.

⁹⁵⁷ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 34; Interview Isenhöfer, Anhang S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**; Interview Wells, Anhang S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.** In einigen Mietverträgen ist sogar festgeschrieben, dass eine Revitalisierung des Ladens und des Shopping Centers am Ende des Vertrags ansteht; vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 15. Früher liefen die Mietverträge in der Regel zehn Jahre plus eine 5-Jahre-Option; es wurde dann nach der Hälfte der Zeit revitalisiert; vgl. Interviews.

⁹⁵⁸ Vgl. Reichel, R. (2004a), S. 41.

Shopping Center oder bestimmte Abschnitte (z.B. ein Pool gleichzeitig auslaufender Mietverträge in einem bestimmten Bauteil) auf einmal revitalisiert werden.

Wenn alle Mietverträge noch zehn Jahre laufen, ist eine Revitalisierung nur schwer zu realisieren, aber wenn die Verträge nur noch ein bis zwei Jahre laufen, und dann noch einige Optionen anstehen, d.h. die Mieter sowieso über die Zukunft nachdenken, kann eine Revitalisierung gut zeitlich geplant werden.⁹⁵⁹ Des Weiteren ist der gleichzeitige Auslauf aller Mietverträge eines Centers selten, da das Center dann mit allen Mietern auf einmal eröffnet haben müsste. Oft finden die Vermietungen jedoch eher nach und nach statt;⁹⁶⁰ und besteht das Center schon 20 bis 30 Jahre, dann hat der Mieterbesatz in dieser Zeit wahrscheinlich mehrfach gewechselt.⁹⁶¹

f) Zeitpunkt durch die Angabe von Erfahrungswerten

Zu der Feststellung des optimalen Revitalisierungszeitpunktes nach einer bestimmten Zeitspanne bzw. nach einer bestimmten Anzahl von Jahren (Revitalisierungszyklus) existieren verschiedene Meinungen, sowohl bei den Interviewpartnern (siehe Tabelle 18) als auch ersichtlich in der hohen Streuung der empirischen Ergebnisse. Diese unterschiedlichen Meinungen hängen allerdings teilweise mit dem inhaltlichen Kontext zusammen, den die befragten Experten mit der Revitalisierung verbinden (z.B. Größe des Projekts, durchzuführende Maßnahmen etc.).

⁹⁵⁹ Vgl. Interviews.

⁹⁶⁰ Dies ist bei Büroimmobilien häufiger der Fall. Ein Shopping Center sollte aber mit Vollvermietung eröffnen. Dies fordern in der Regel auch die finanzierenden Banken in Form einer hohen Vorvermietungsquote.

⁹⁶¹ Vgl. Interviews.

Aussage	Art der Quelle	Name	Jahr	Land
Revitalisierungen und Erweiterungen bei Shopping Centern sollten in etwa alle 15 Jahre vorgenommen werden.	Literatur	O'Neill, R.E.	1993	USA
Bei jedem Center steht nach ca. sieben Jahren eine kleinere und nach 20 bis 25 Jahren eine größere Renovierung an.	Literatur	Hahn, B.	2002	Deutschland
Darüber hinaus werden bestehende Malls in Abständen von etwa zehn Jahren von Grund auf erneuert und saniert sowie in Ausstattung und im Komfort den gewandelten Kundenbedürfnissen angepasst.	Literatur	Brune, W.	1996	Deutschland
Normalerweise zeigen Shopping Center alle 10 Jahre erste Anzeichen von Überalterung. Dann benötigen sie neue Decken und Böden. Aber alle Shopping Center der 60er Jahre benötigen möglicherweise vollständige Revitalisierungen, vor allem aus architektonischer Sicht, da sich die Shopping Center Architektur sehr verändert und weiterentwickelt hat. Kleinere Revitalisierungsmaßnahmen sollten also alle 10 Jahre, eine Komplettüberholung alle 40 Jahre durchgeführt werden.	Interview	Searle, C.	2005	Großbritannien
Alle 12 bis 15 Jahre, aber der Zyklus wird kürzer.	Interview	Barker, D.	2005	Großbritannien
Prinzipiell gilt, dass man ein Center immer à jour halten sollte durch permanente, kleinere Veränderungen und Anpassungen. Kosmetische Maßnahmen und Erneuerungen der Gebäudestruktur sollten in etwa alle 10 Jahre, grundlegende Änderungen an Fassade und äußerem Erscheinungsbild alle 20 Jahre durchgeführt werden.	Interview	Isenhöfer, B.	2004	Deutschland
Spätestens nach 10 bis 15 Jahren muss ein Shopping Center verändert werden.	Interview	Fuhrmann, P.	2004	Deutschland
20 Jahre ist ein vernünftiger Zyklus, aber dies ist wiederum abhängig von der Gestaltung, der baulichen Qualität und dem Management des Shopping Centers.	Interview	Wells, J.	2005	Großbritannien
Eine lange Haltbarkeit der Revitalisierung ist wichtig, ca. 20 bis 25 Jahre, mit kleinen Veränderungen währenddessen. Aber es kann immer völlig neue Trends geben, die eine schnellere Revitalisierung erforderlich machen. Einzelmaßnahmen wie die Umgestaltung eines Brunnens oder der Einbau von neuen Rolltreppen bei laufendem Betrieb können häufiger durchgeführt werden, aber die umfassende Revitalisierung eines Centers mit z.B. einem neuen Dach sollte nur ca. alle 20 Jahre vorkommen.	Interview	Egly, O.	2004	Deutschland
Eine gute Zeitspanne für eine Shopping Center Revitalisierung ist alle sieben bis neun Jahre; dies entspricht in etwas dem Rhythmus des Einzelhandels.	Interview	Jung, S.	2004	Deutschland

Tabelle 18: Literatur- und Interviewaussagen zum optimalen Revitalisierungszeitpunkt nach Erfahrungswerten⁹⁶²

⁹⁶² Eigene Darstellung.

Aus den Ergebnissen der empirischen Studie lässt sich ermitteln, dass eine Shopping Center Revitalisierung im Durchschnitt alle neun Jahre durchgeführt werden sollte bzw. anders formuliert neun Jahre lang vorhält.⁹⁶³

Aufbauend auf die aus den Interviews deutlich gewordene notwendige Differenzierung der Zyklen einzelner Maßnahmen wurde in der Studie ermittelt, wie oft bzw. in welchen Zyklen Revitalisierungsmaßnahmen für die Teilbereiche

- Kosmetische Maßnahmen,
- Innenausbau,
- Gebäudestruktur und Serviceeinrichtungen,
- Fassade und äußeres Erscheinungsbild

durchgeführt werden sollten. Das Ergebnis ist in Abbildung 52 dargestellt.

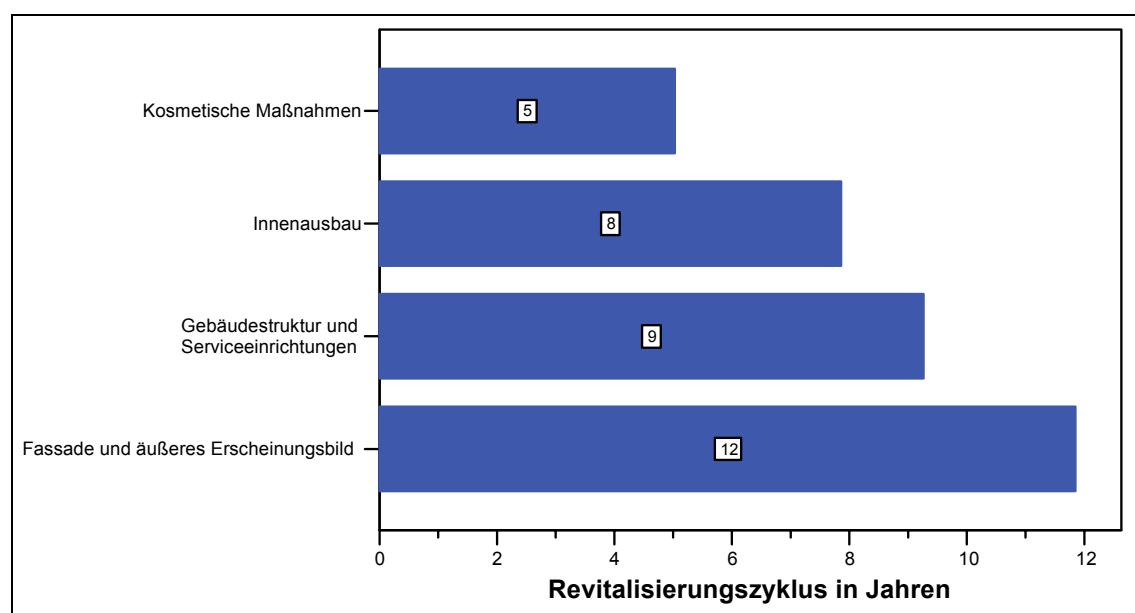


Abbildung 52: Revitalisierungszzyklus für Veränderungsbereiche und Revitalisierungsmaßnahmen in Jahren⁹⁶⁴

⁹⁶³ Der Median liegt bei 8,5 Jahren. Die Häufigkeitsverteilung der Antworten auf diese Frage ist normal verteilt mit einer relativ hohen Standardabweichung von 3,25. Im Minimum wurden 3 Jahre, maximal 17,5 Jahre angegeben.

⁹⁶⁴ Eigene Darstellung.

Es ergibt sich eine Staffelung der Jahresangaben nach dem Umfang bzw. der zu erwartenden Höhe des Reinvestitionsvolumens der durchzuführenden Maßnahmen. So sollten nach Einschätzung der Teilnehmer kosmetische Maßnahmen durchschnittlich alle fünf Jahre, der Innenausbau alle acht Jahre, Gebäudestruktur und Serviceeinrichtungen alle neun sowie Fassade und äußeres Erscheinungsbild alle zwölf Jahre revitalisiert werden.

Die Dauer der sich an die Revitalisierung anschließenden zweiten Nutzungsphase bemisst sich prinzipiell nach den gleichen Kriterien wie die der ersten. Im Unterschied zur ersten Nutzungsphase bei Neubauprojekten führt die Überalterung in dieser Phase jedoch bei vielen Immobilienarten tendenziell zu einem Abriss anstatt zu einer erneuten Revitalisierung.⁹⁶⁵ Shopping Center hingegen können durchaus eine zweite Revitalisierung erleben.⁹⁶⁶

Zusammenfassend betrachtet müssen sich ältere Shopping Center mit Blick auf die Zukunft und die zunehmend kurzlebigere Einzelhandelsentwicklung auf immer kürzere Revitalisierungszyklen einrichten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. „*If increased competition from new retail developments causes a faster rate of decline in net rental incomes of existing malls, then this will lead to a shortening in the optimal renovation period of the existing mall.*“⁹⁶⁷

5.1.2.3 Dauer der Revitalisierung

„*Der Entwurf, die Planung und das Bauen sind davon geprägt, kleine, einzelne, losgelöste Tätigkeiten sehr verschieden aneinanderzureihen. Der einzige Zusammenhang ist zumeist die Zeitachse und das fertige Bauwerk.*“⁹⁶⁸

⁹⁶⁵ Vgl. Isenhöfer, B./Väth, A. (2000), S. 146.

⁹⁶⁶ Für nähere Informationen zu dieser Zeitspanne wird auf die Studie über Revitalisierungsprojekte in Deutschland in Abschnitt 5.5 verwiesen, in der dazu konkrete Aussagen getroffen werden.

⁹⁶⁷ Wong, K. C./Norman, G. (1994), S. 46.

⁹⁶⁸ Donath, D. (2003), S. 124.

Diese Zeitachse kann aufgrund ihrer Kostenwirksamkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Shopping Center Revitalisierung sein. Auch hier gibt es wie beim optimalen Zeitpunkt unterschiedliche Meinungen der befragten Experten.

Generell gilt, dass eine Revitalisierung vom wirtschaftlichen Kostenaspekt her umso erfolgreicher ist, je kürzer sie dauert. Beispielhaft wird hier die Aussage von Walker angeführt, die auch den Zusammenhang zwischen Vorbereitung und Ausführung der Revitalisierung verdeutlicht (unterschiedliche Dauer):

Die Zeit, die durch die Dauer der Revitalisierung operationalisiert wird, ist im Shopping Center Revitalisierungsprozess die Verbindungsschiene zwischen Revitalisierungssituation und -antwort. Die Dauer der Revitalisierung kann zwischen zwei oder drei Monaten, die nur einige Beschilderungs- und Deckenarbeiten umfassen, und mehreren Jahren für eine vollständige, auch strukturelle Revitalisierung variieren. Durchschnittlich beträgt die Dauer zwischen neun und zwölf Monaten.⁹⁶⁹ Ist eine Baugenehmigung erforderlich, kann eine Revitalisierung länger dauern, ca. zwei bis drei Jahre in der Planung und Genehmigung und dann noch neun Monate oder ein Jahr in der Durchführung. Ist keine Baugenehmigung erforderlich, dann kann die Vorbereitungsphase relativ schnell durchlaufen werden, und die Revitalisierung wird idealerweise in wenigen Monaten abgeschlossen.⁹⁷⁰

Folglich ist bei der Betrachtung der Dauer der Revitalisierung als Erfolgsfaktor zwischen der Dauer der Vorbereitung und der Dauer der Durchführung zu differenzieren. In der Regel dauert die Vorbereitung einer Revitalisierung länger als die eigentliche Durchführung. Sie ist sehr komplex, da der Entwickler mit Eigentümer und Mietern sprechen muss, alte Baupläne analysieren und ggf. auch mit der Stadt über die Strukturoptimierung verhandeln muss. Die eigentliche Bauphase ist nur ein kleiner Teil des Gesamtprozesses.⁹⁷¹

In der empirischen Studie wurde eine durchschnittliche Gesamtdauer der Shopping Center Revitalisierung von insgesamt 17 Monaten ermittelt. Diese verteilt sich auf die Vorbereitung mit acht und die Durchführung der Revitalisierung mit neun Monaten. Dieses Ergebnis ist interessant, da in den Gesprächen mit den Interviewpartnern

⁹⁶⁹ Siehe optimaler Zeitpunkt nach Handelszyklus, Punkt 5.1.2.1.

⁹⁷⁰ Vgl. Interviews.

⁹⁷¹ Vgl. Interviews.

überwiegend angegeben wurde, dass die Dauer der Vorbereitung die der Durchführung in der Regel übersteigt. Die empirisch ermittelten Ergebnisse weisen auf das Gegen teil hin.

Darüber hinaus sollten die Teilnehmer der Studie angeben, welche Phasen bzw. Elemente die Dauer der Revitalisierung am stärksten beeinflussen bzw. am zeitintensivsten sind. Das aus den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ermittelte Ergebnis ist in Abbildung 53 dargestellt. Demzufolge beeinflussen die Verhandlungen mit den Bestandsmietern die Dauer der Revitalisierung am stärksten (57 Nennungen), mit hohem Abstand gefolgt von der Bauphase (40 Nennungen)⁹⁷² und der Analysephase (39 Nennungen). Ein sehr geringer Einfluss wird der rechtlichen Dokumentation zuerkannt. Weitere, von den Teilnehmern unter „Sonstige“ genannte Einflussfaktoren auf die Dauer sind die Entscheidungsfindung beim Eigentümer bzw. das Überzeugen des Eigentümers und die Neuvermietung.

Zusammenfassend ist hier mit den Mieterverhandlungen wiederum (wie bei den Auslösern und Veränderungsbereichen) ein Aspekt des Mietermix bzw. -managements der empirisch hervortretende Faktor.

Mietvertragsverhandlungen sind ein wichtiger Zeitfaktor, da sie für den Vermieter eine hohe Bedeutung haben; seine Rendite ergibt sich vor allem aus der Miete. Der Eigentümer muss sicher kalkulieren, dass er nachhaltige und langfristige Mietverträge hat. Dies wird auch wichtig, wenn es sich um Standardmietverträge mit AGB handelt, bei denen sich ein Verhandlungsfehler gleich auf alle Klauseln auswirkt. Dies kann zusätzlich sehr zeitraubend sein, wenn der Vermieter dann mit allen Mietern noch einmal verhandeln muss.⁹⁷³

Die Dauer der Revitalisierung ist ferner abhängig von der Größe des Shopping Centers und der Prozessorganisation. Da das Center im laufenden Betrieb revitalisiert werden muss, ermöglicht eine bessere Prozess- und Bauablauforganisation eine kürzere Dauer.⁹⁷⁴

⁹⁷² Auch hier ist zu bemerken, dass die Bauphase von den Interviewpartnern überwiegend als unproblematisch und schnell durchzuführen bewertet wird.

⁹⁷³ Vgl. Interviews.

⁹⁷⁴ Siehe auch Punkt 5.1.4.4 zur logistischen Umsetzung.

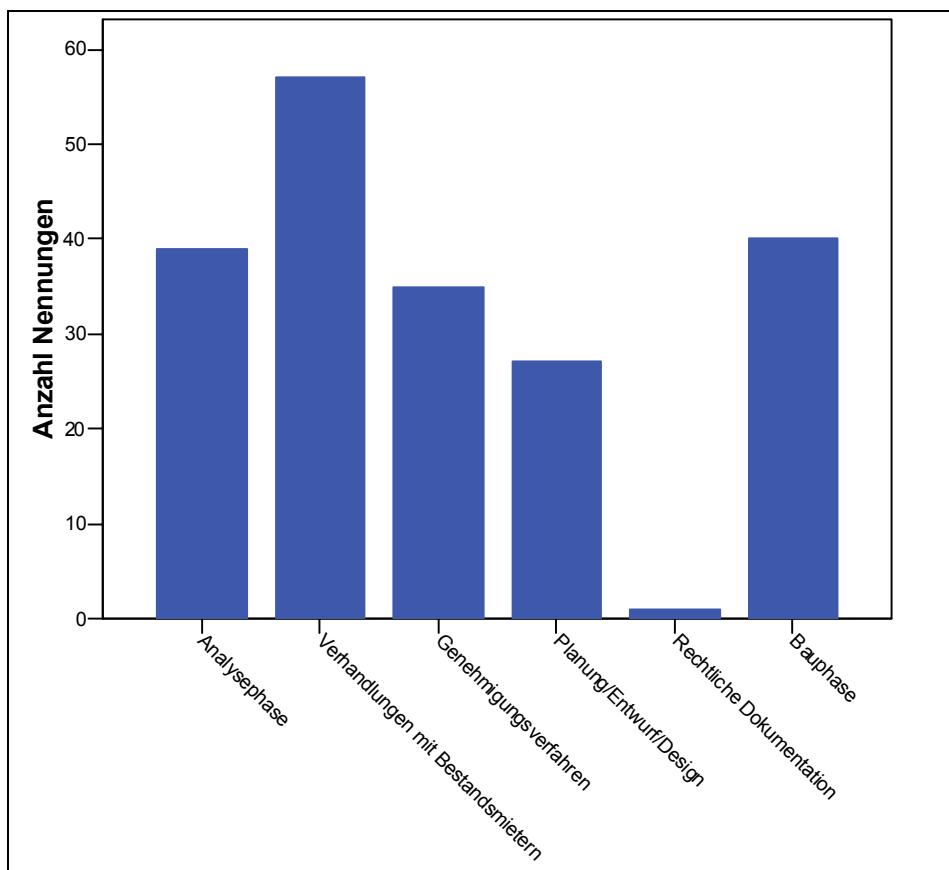


Abbildung 53: Phasen, die die Dauer der Shopping Center Revitalisierung am stärksten beeinflussen⁹⁷⁵

Mit diesen Einflussfaktoren wird die Dauer zum Ausgangspunkt anderer wichtiger Erfolgsfaktoren, die teilweise noch zu diskutieren sind und die die Dauer wiederum mit determinieren können.⁹⁷⁶ Werden sie erfolgreich bewältigt, reduziert sich die Zeitachse und mit ihr der Kostenaufwand der Revitalisierung.

5.1.3 Erfolgsfaktoren aus marktbezogener Perspektive

*„For a place to be creative, it must accommodate both individuals and organizations engaging in conduct that are contrary to the established norms, customs and practices.“*⁹⁷⁷ Kreativität bei der marktbezogenen Neupositionierung (Relaunch) ist ein wesentlicher, weicher Erfolgsfaktor der Shopping Center Revitalisierung.

⁹⁷⁵ Eigene Darstellung.

⁹⁷⁶ Vgl. auch Healey, P. (1991), S. 224.

⁹⁷⁷ Roulac, S. E. (2003), S. 390.

5.1.3.1 Visionäres und marktgerechtes Revitalisierungskonzept

„By creating excitement among retailers and customers [and] improving the property's image [...], a property owner can greatly increase the value of its problem property in a relatively short (12-18 months) period.“⁹⁷⁸

Eine Imageverbesserung ist Ziel eines visionären und marktgerechten Revitalisierungskonzeptes, das in diesem Punkt als Erfolgsfaktor diskutiert wird. Dabei werden seine operationalisierten Komponenten, die **Vision** und die **Repositionierung**, im Folgenden separat dargestellt. Im Anschluss an die Repositionierung wird das **innovatorische Potenzial** als Teil der Repositionierung kurz betrachtet.

Ein Revitalisierungskonzept setzt eine langfristige Planung und **Vision** voraus. Eine glaubhafte und nachhaltig tragfähige Vision sollte dem Shopping Center für lange Zeit die Möglichkeit geben, seine Probleme ins Positive umzuwandeln. Der Eigentümer bzw. Projektentwickler und alle Beteiligten müssen bei einer Revitalisierung meist visionärer denken als bei einer Neuentwicklung, um zu antizipieren, wie aus einem krisenbehafteten Shopping Center wieder ein lebendiges Konzept wird. Anders formuliert muss der Planungsbeauftragte bei einem schlecht laufenden Center allen Beteiligten die starke Vision vermitteln, dass das Objekt wieder erfolgreich sein wird. Bei einem gut laufenden Center ist eine Revitalisierungsmaßnahme hingegen relativ einfach zu platzieren (antizipative Revitalisierung), da es eine nachweisbare bestehende Nachfrage gibt und in der Regel nur kleinere Maßnahmen erforderlich sind.⁹⁷⁹

Bei der Revitalisierung eines Shopping Centers handelt es sich somit um eine andere Art von Vision als bei einer Neuentwicklung: Pragmatismus ist sehr wichtig, da es entscheidend ist, die größten Effekte mit dem geringsten Aufwand zu erzielen. Dahingehend muss ein Auswahlprozess hinsichtlich der Veränderungsbereiche und durchzuführenden Maßnahmen stattfinden. Die Tatsache, dass (auch wegen evtl. Budgetrestriktionen) nicht alles verändert werden kann bzw. muss, stellt einen wesentlichen Teil der Projektkomplexität und der geforderten Hauptkompetenz der Beteiligten einer Revitalisierung dar. Daher sind Neubauspezialisten meist keine Revitalisierungsspezialisten.⁹⁸⁰

⁹⁷⁸ Kerner, J. (1993), S. 28.

⁹⁷⁹ Vgl. Interviews.

⁹⁸⁰ Vgl. Interviews. Dies gilt für Projektentwickler und Architekten.

Nicht jede Fachkraft hat die Fähigkeit, den Zustand und den wirtschaftlichen Betrieb eines Shopping Centers zu optimieren. Manche Projektentwickler können sich nur vorstellen, alles zu verändern. Wichtig ist aber nicht, alles verändern zu wollen, sondern mit effektvollen Mitteln eine wirklich fundamentale Neuerung und einen sichtbaren Unterschied durch die Revitalisierung zu kreieren. Die ausschlaggebende Kompetenz ist, zu verstehen, wo die Stärken des Centers liegen und konsequent das Beste hervorzu bringen bzw. zu betonen, anstatt nur um der Veränderung willen etwas umgestalten zu wollen. Im Idealfall schafft der Planungsbeauftragte so eine Neupositionierung, ohne das Center komplett überarbeiten zu müssen.⁹⁸¹

„Nicht nur das Erscheinungsbild, auch die Nutzer- und Zielgruppe ändert sich mit der Neustrukturierung der Immobilie. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, ein neues Image⁹⁸² aufzubauen und die Revitalisierung bereits in einem frühen Stadium mit gezielten Marketing- und PR-Maßnahmen zu begleiten.“⁹⁸³

Bei der **Repositionierung** wird die ursprüngliche Position einer bestehenden, seit Jahren im Markt präsenten Einkaufsstätte zugunsten einer neuen Marktposition aufgegeben.⁹⁸⁴ Sie kann entweder als Positionsaktualisierung – einer Art „Face-Lifting“ der Einkaufsstätte durch Renovierung, Umbau etc. – erfolgen oder kombiniert mit einem Relaunch, der marktgerechten Belebung des Shopping Centers durch Maßnahmen zur Verlängerung des Lebenszyklus. Nur Letzteres kann im eigentlichen Sinne als Revitalisierung bezeichnet werden. Die Umpositionierung eines Shopping Centers erfolgt zum Zweck der Annäherung an eine segmentspezifische, ideale Einkaufsstätte (nach dem Ergebnis der Analysen) und zur Profilierung gegenüber den Konsumenten bei gleichzeitiger Distanzierung von Mitbewerbern.⁹⁸⁵

Dies ist besonders schwierig, wenn die Wettbewerber über überlegene strategische Ressourcen verfügen.⁹⁸⁶

⁹⁸¹ Vgl. Interviews.

⁹⁸² Das Objektimage muss nach der Revitalisierung positiv mit dem Standortimage korrelieren, um die grundlegenden Standorteigenschaften nicht negativ zu beeinflussen; vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 48.

⁹⁸³ Hüssen, S. (2003), S. 6.

⁹⁸⁴ Siehe auch Punkt 4.3.5.1.1 zur strategischen Repositionierung.

⁹⁸⁵ Vgl. Frechen, J. (1998), S. 79f.

⁹⁸⁶ Vgl. Interviews.

Idealerweise würde ein strategisches Revitalisierungskonzept den relevanten Markt so segmentieren, dass das Shopping Center von seinen Wettbewerbern hier differenziert ist und gleichzeitig durch höhere Kundenfrequenzen Umsätze und Marktanteile steigern kann.⁹⁸⁷ Hier entsteht der Konflikt, dass eine Nischenpositionierung nie die gesamte Kaufkraft des Einzugsgebiets abschöpfen kann (zu spezifische Zielgruppen), aber eine bewusst breite Marktpositionierung nicht genügend Differenzierungspotenzial gegenüber der Konkurrenz bietet. Eine Nischenstrategie (z.B. Themencenter) garantiert zwar in der Regel keine großen Umsatzsteigerungen, erreicht aber eine längerfristige außergewöhnliche und differenzierbare Positionierung des Centers im Auge des Kunden.⁹⁸⁸

Durch die Änderung der Idealeinkaufsstätte in der Konsumentenwahrnehmung soll die Einkaufsstättenpräferenz der Konsumenten zugunsten des eigenen Shopping Centers gewandelt werden. Ein Shopping Center kann sich somit selbst als die Einkaufsdestination in einem Einzugsgebiet wiedererfinden, indem es genau die Geschäfte, Waren und Attraktionen anbietet, die ein Zielmarkt und seine Zielgruppen nachfragen.⁹⁸⁹

Das Ausschöpfen innovatorischer, bisher nicht relevanter Potenziale und Beurteilungsdimensionen kann strategische Repositionierungen sinnvoll aufwerten.⁹⁹⁰ In einem solch kompetitiven Kontext wie dem deutschen Shopping Center Markt sollten Revitalisierungskonzepte daher ***innovatorisches Potenzial*** aufweisen.⁹⁹¹ Innovationen beziehen sich bei Shopping Centern auf Kundeneinschätzungen bestimmter Nutzungen, Sortimente, Serviceeinrichtungen und gestalterischer Elemente.⁹⁹² Eine Revitalisierung sollte daher diesbezüglich einen Neuigkeitsfaktor für die Kunden schaffen.⁹⁹³ In einem konkurrenzintensiven Einzugsgebiet mit vielen konkurrierenden Shopping Centern hat ein Center mit innovativen Einzelhandelsangeboten einen klar differenzierenden Wett-

⁹⁸⁷ Vgl. Hofer, C. W. (1980), S. 29.

⁹⁸⁸ Vgl. auch Hofer, C. W. (1980), S. 29.

⁹⁸⁹ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 85.

⁹⁹⁰ Vgl. Frechen, J. (1998), S. 79f.

⁹⁹¹ „Viele Märkte sind durch stagnierende oder schrumpfende Wachstumsraten gekennzeichnet. Differenzierung des Angebots, Segmentierung der Nachfrage und innovative Problemlösungen sind erforderlich, um zur nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens beizutragen.“ Coenenberg, A. G./Fischer, T. M. (1993), S. 2.

⁹⁹² Vgl. Pugh, C. (1992), S. 40; Smith, C. (2004), S. 56.

⁹⁹³ Vgl. Interviews. „*Permanente Innovationen und die konsequente Ausrichtung auf den Kunden werden über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.*“ Falk, B. (2003), S. 8.

bewerbsvorteil.⁹⁹⁴ Kunden erwarten heutzutage eine Einkaufsumgebung mit vielen verschiedenen Nutzungen, die nicht nur das reine Einkaufen, sondern auch Erlebniskomponenten (gastronomische Elemente, Ruhelandschaften, Kino, Freizeitangebote) beinhalten.⁹⁹⁵

Innovatorisches Potenzial kann in Shopping Centern geschaffen werden, indem verschiedene Nutzungsformen (z.B. Museum, Bibliothek, Kirche, Schulungsräume) im Sinne eines Mixed-Use-Konzepts integriert werden.⁹⁹⁶ Dies wird in den USA vielerorts schon im Rahmen von Revitalisierungen praktiziert.

Innovative Shopping Center Formen sind in Deutschland bislang wenig verbreitet. Beispiele sind Themencenter wie das Stilwerk oder der Versuch der Integration einer Entertainment-Komponente im Nova Eventis (ehem. Saale Park) und dem seit längerem geplanten Urban Entertainment Center (UEC) in Frankfurt am Main.⁹⁹⁷

Der Imagewechsel, der mit der Integration von innovativen, insbesondere erlebnisorientierten Nutzungen im bestehenden Shopping Center verbunden ist, muss jedoch nicht immer positiv ausfallen.⁹⁹⁸ Ob ein innovatorisches Potenzial daher einzig in Form der Integration von Entertainment ausgeschöpft werden sollte, ist zu diskutieren. Problematische Entwicklungen wie beim geplanten UEC in Frankfurt zeigen, dass es diesen Konzepten noch an Akzeptanz im deutschen Markt zu fehlen scheint.⁹⁹⁹ Wesentliche Vorlaufkosten sowie die betriebs- und managementintensive Natur von Entertainmentprodukten weisen darauf hin, dass die Implementierung schwierig sein kann und dass viele der traditionellen Handelsbetriebe nicht gut mit Entertainment-Komponenten zusammenpassen. Darüber hinaus werden Umsatzsteigerungen in diesem Zusammenhang vielfach vor allem von der neu geschaffenen Gastronomie im Center erwartet und nicht von den Läden.¹⁰⁰⁰

⁹⁹⁴ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 36.

⁹⁹⁵ Vgl. Interviews; Brune, W. (1996), S. 56.

⁹⁹⁶ Vgl. Maloney, G. (2004), S. 128. Vgl. zur Definition des Mixed-Use-Konzeptes auch Brune, W. (1996), S. 57f.

⁹⁹⁷ Vgl. Hahn, B. (2002), S. 161.

⁹⁹⁸ Vgl. Nunnink, K. K. (1993), S. 27.

⁹⁹⁹ Vgl. o. V. (2003), S. 20; o. V. (2005c), o. S.; o. V. (2005b), S. 24; o. V. (2005a), S. 25.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Schwanke, D. (1995), S. 63.

Weitere mögliche Innovationen für bestehende Shopping Center beziehen sich auf Veränderungen, um dem E-Commerce-Trend zu begegnen.¹⁰⁰¹ Denkbar ist in diesem Kontext ein hybrides Modell aus stationärem und virtuellem Handel für Shopping Center. Die Kunden bestellen hierbei einige Artikel online, aber holen sie an lokalen Sammelstellen im Shopping Center ab; dies stellt auch für den stationären Handel eine Chance dar, den E-Commerce nicht nur zu ertragen, sondern bewusst auszunutzen. Das System könnte auch auf den Versandhandel ausgeweitet werden. Die weiterhin im Shopping Center ansässigen, hybriden Händler können die Onlinebestelldaten nutzen, um die Lager- und Angebotsstrategien in ihren traditionellen Läden zeitnah anzupassen. Voraussetzung ist, dass das Shopping Center (bzw. sein Center Management) eine Internetpräsenz mit Bestellmöglichkeiten bei den Mietern aufbaut, den Mietern beim Erlernen des Onlinesystems behilflich ist und die weitere Infrastruktur für eine hybride Erfüllung des Handelsvorgangs schafft.¹⁰⁰² Obwohl in diesem Modell weniger reine Verkaufsfläche im Shopping Center benötigt wird, kann die frei gewordene Fläche für Abholung, Umtausch und Serviceleistungen, die mit hybrider Handel verbunden sind, genutzt und vermietet werden. In diesem Zusammenhang sind zur mietvertraglichen Kombination der stationären mit der E-Commerce Welt so genannte „Wired leases“ ein innovativer Denkansatz aus den USA, der aber bislang weit von einer Umsetzung entfernt ist.¹⁰⁰³

Effekte können auch durch eine geringere Anzahl von visuellen Maßnahmen mit höherer Wirkung erzielt werden. In einigen Revitalisierungsprojekten wurden nur oberflächliche Änderungen am Shopping Center vorgenommen. Bspw. können die bestehenden Decken und Beleuchtungen beibehalten und nur die Böden und Farben erneuert werden. Bisweilen ist es zwar angemessen, alles zu verändern, aber die wichtige Fähigkeit ist es, Nachinvestitionen sehr gezielt und weise dosiert zu tätigen, um das Optimum aus dem Bestand und den neuen verbesserten Teilen zu erzielen.¹⁰⁰⁴

¹⁰⁰¹ Vor wenigen Jahren wurde noch erwartet, dass der Handel über das Internet den ganzen stationären Handel erodieren könnte. Dies hat sich inzwischen als übertrieben herausgestellt; vgl. Interviews.

¹⁰⁰² Vgl. Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2000), o. S.

¹⁰⁰³ Wired leases sind Mietverträge, die sowohl an die Entwicklung der stationären als auch der im Internet erzielten Umsätze gekoppelt sind. So besteht eine Möglichkeit für den Shopping Center Eigentümer, über eine prozentuale Beteiligung in Form einer gemischten Umsatzmiete am Onlineumsatz beteiligt zu sein; vgl. Worzala, E. M., et al. (2001), S. 146, S. 155.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Interviews.

Generell zu beachten ist, dass die neue Positionierung für die Kunden schon optisch erkennbar sein sollte¹⁰⁰⁵ und dass Fehler der Vergangenheit, die im Gedächtnis der Besucher geblieben sind, sichtbar behoben werden. Dies impliziert neben der Revitalisierung des Centers an sich prinzipiell auch die Neugestaltung der Ladeneinrichtungen der Mieter, die das neue Centerkonzept zeitgemäß unterstützen sollen. „Überzeugt man die Kunden jetzt nicht, wird man sicher keine dritte Chance bekommen.“¹⁰⁰⁶

Sinnvoll kann es aufgrund des Wiedererkennungseffekts bspw. sein, den ursprünglichen Namen des Centers beizubehalten, aber ihm einen neuen Schriftzug und ein neues Logo zu geben, die darauf hinweisen, dass nun aus Altbewährtem, Bekanntem ein revitalisiertes, neues Shopping Erlebnis entstanden ist.¹⁰⁰⁷

„Bei aller Vielfalt im Innern muss ja die Unternehmung [das Shopping Center mit Kunden, Mieter, Management, Eigentümern] nach aussen in mancher Beziehung eine Einheit bilden, sonst verliert sie eben ihre Identität.“¹⁰⁰⁸

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das visionäre und marktgerechte Revitalisierungskonzept ein aufgrund seiner vielfältigen Komponenten zentraler, weicher Erfolgsfaktor der Shopping Center Revitalisierung ist. Es handelt sich dabei um einen instrumentellen, endogenen Faktor, der sich durch strategische Entscheidungen des Planungsbeauftragten sowie taktische und operative Maßnahmen des Center Managements direkt auf die Marktpositionierung und den Erfolg des Centers auswirkt.

5.1.3.2 Mieter- und kundenorientiertes Management und Marketing der Revitalisierung

Die Integration der Mieter- und Kundeninteressen und das darauf abgestimmte Management und Marketing sind zentrale Erfolgselemente bei der Revitalisierung eines

¹⁰⁰⁵ Positive visuelle Eindrücke im Sinne einer Aura und Bildsprache lösen im Auge des Kunden Anziehungskraft, Begehrlichkeit und Erinnerungswerte aus; vgl. Bodenburg, R. (2005a), S. 57.

¹⁰⁰⁶ Meyer, C. (2001), S. 25.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Nadel, B. (2002), S. 84.

¹⁰⁰⁸ Ulrich, Hans (1981), S. 16.

Shopping Centers.¹⁰⁰⁹ Diese Integration ist sehr schwierig, da es sich im Gegensatz zu Büroimmobilien um zwei verschiedene, das Shopping Center nutzende Zielgruppen handelt.

„Für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten [Revitalisierungsprojekten] ist es wesentlich, die als positiv aus der Veränderung wahrgenommenen Aspekte („Veränderungstreiber“) als Verstärker in der Kommunikation zu verwenden bzw., die als negativ empfundenen (Veränderungsbarrieren) zu kennen und zu adressieren.“¹⁰¹⁰

Das strategische Ziel der Marketingmaßnahmen ist, eine Nachricht an die Zielgruppen der Mieter und Kunden zu senden, dass positive Veränderungen passieren, damit der Einkommensfluss auch durch die Attraktion neuer Mieter gefördert wird.¹⁰¹¹

Zu beachten ist, dass diese Marketing- und Werbestrategie mit der übergeordneten Repositionierungsstrategie übereinstimmt.¹⁰¹²

5.1.3.2.1 Mieterorientiertes Management und Marketing der Revitalisierung

„Ein Shopping Center ist so erfolgreich, wie es seine Mieter sind.“¹⁰¹³ Ein Shopping Center ist mehr als eine Immobilie, es ist eine geistige Einheit, getragen von der Gemeinschaft der Händler und des Eigentümers, wobei dieser die Erfahrungen der Händler achten muss.¹⁰¹⁴ Im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Revitalisierung sind die Beziehung und ein gemeinsames Interesse zwischen Eigentümer/Investor, dem Center Management und den Mietern von großer Bedeutung, damit die Maßnahmen für alle zum Erfolg werden.¹⁰¹⁵

Eine Einigung mit den Mietern sollte vor Beginn der Revitalisierung erzielt werden.¹⁰¹⁶ Die dazu erforderliche *Mieterakzeptanz* lässt sich bei Shopping Centern operationalisieren durch Mietermanagement und -marketing in Form von Mieterinformation, -

¹⁰⁰⁹ Vgl. Fenwick, J. (2002), S. 43.

¹⁰¹⁰ Haiss, P. R. (2000), S. 72.

¹⁰¹¹ Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 38.

¹⁰¹² Vgl. Maloney, G. (2004), S. 128.

¹⁰¹³ Interviews.

¹⁰¹⁴ Vgl. Thomas, E./Gries, G./Wolff, J. (1964), S. 41.

¹⁰¹⁵ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 200.

¹⁰¹⁶ Vgl. Interviews.

kommunikation, -kooperation und Mietvertragsgestaltung¹⁰¹⁷ seitens der Eigentümer bzw. Vermieter.

„Von [...] großer Bedeutung ist eine proaktive und offene Kommunikation über die bevorstehenden Maßnahmen mit Zeitplan und einer Erläuterung aller Maßnahmen und Ziele gegenüber allen Beteiligten (betroffenen Mitarbeitern, Bestandsmietern, potenziellen Mietern und Öffentlichkeit).“¹⁰¹⁸

Mietermarketing bedeutet für Eigentümer bzw. Vermieter „Denken mit dem Kopf des Mieters“. Wie in Punkt 4.3.7 angeführt, bezieht sich dieses sowohl auf Bestands- als auch auf zu akquirierende, potenzielle Neumieter. Eigentümer, die darauf vorbereitet sind, mit diesen beiden Einzelhandelszielgruppen proaktiv zusammenzuarbeiten, um sich auf ihre wandelnden Anforderungen einzustellen, werden am meisten profitieren.¹⁰¹⁹ Wichtig ist es vor und während des gesamten Revitalisierungsprozesses, die positive Vision der Revitalisierung an Bestands- und Neumieter zu kommunizieren.

„Malls with proactive, pro-marketing managers who have proper relationships with anchors, can be excellent investments, even today.[...] The time for patient money to be rewarded by the market’s revitalization may be at hand.“¹⁰²⁰

Zunächst sollte der Eigentümer zu diesem Zweck eine Analyse der Auswirkungen der Revitalisierung auf die *Bestandsmietern* vornehmen. Eine darauf folgende sehr frühe Einbindung der Bestandsmietern durch regelmäßige Information und Kommunikation ist sinnvoll, da sie auch von der Maßnahme profitieren, wenn sich das gesamte Center wieder in einem neuen, frischen Image präsentieren kann. Zu diesem Zweck sollten die Mieter in die Revitalisierungsplanung einbezogen werden, da sie mit den dadurch entstehenden Einschränkungen bzw. Behinderungen umgehen müssen. Trotzdem muss ihnen die Chance gegeben werden, ihr Geschäft auf ähnlichem Niveau wie zuvor weiterbetreiben zu dürfen. Allen Beteiligten sollte indes bewusst sein, dass nach den Baumaßnahmen eine wesentlich schönere Shopping Umgebung entsteht, für die es sich lohnt, eine Weile mit den Hindernissen zu leben. Sodann unterstützen die Mieter

¹⁰¹⁷ Die Mietvertragsgestaltung wird in einem separaten Punkt 5.1.3.2.2 behandelt.

¹⁰¹⁸ Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

¹⁰¹⁹ Vgl. ULI/PriceWaterhouseCoopers (2003), S. 40; Bone-Winkel, S. (2005a), S. 6f.

¹⁰²⁰ Nunnink, K. K. (1993), S. 28.

in der Regel die Maßnahmen, indem sie selbst in ihren eigenen Läden mit revitalisieren (Ladenbau, Sortimentsstruktur, Logo, Schaufenstergestaltung).¹⁰²¹

In diesem Zusammenhang trägt der Eigentümer zu einem guten Informationsmanagement bei, indem alle Bestandsmieter regelmäßig über die Pläne und den Status quo der Bauarbeiten informiert werden,¹⁰²² z.B. durch ein monatliches Baustellenfrühstück oder einen regelmäßigen Infoletter. Eine phasenweise durchgeführte Revitalisierung verkürzt darüber hinaus die Zeit, in der Ladeninhaber mit Unannehmlichkeiten rechnen müssen.¹⁰²³ Idealerweise können dann angemessene, bauliche Veränderungen der Läden zeitgleich mit der Revitalisierung der Gemeinschaftsflächen durchgeführt werden.¹⁰²⁴

„Um erfolgreich zu sein, muss eine Revitalisierung vor allem konsequent durchgeführt werden. Wer ein tragfähiges Konzept entwickelt und anschließend bei der Vermietung dieses wieder revidiert, enttäuscht nicht nur Mieter und Investoren, sondern gefährdet den Erfolg der Revitalisierung.“¹⁰²⁵

Wichtig bei der Vermietung neu geschaffener oder freigewordener Flächen an *Neumietern* ist das Image des Shopping Centers im Markt der Mietinteressenten.¹⁰²⁶

Nach einer Revitalisierung und/oder Erweiterung kommt es oft auch zu einer verschärften Wettbewerbssituation unter den Mietern, da neue im Trend liegende Mieter gewonnen werden oder alte und unattraktive gegen starke neue ausgetauscht werden. Dies führt auch innerhalb des Centers zu einem natürlichen Verdrängungswettbewerb.¹⁰²⁷ Antizipieren jedoch die Mieter, dass ehemalige Stammkunden für das Center zurückgewonnen werden oder neue Kundenschichten hinzukommen, so wird auch insgesamt ein Umsatzzuwachs erwartet.

¹⁰²¹ Vgl. Interviews

¹⁰²² Vgl. Interviews; Hazel, D. (1993), S. 35.

¹⁰²³ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 200.

¹⁰²⁴ Vgl. Maloney, G. (2004), S. 128.

¹⁰²⁵ Ansorg, K.-U. (1998), S. 763.

¹⁰²⁶ Vgl. Interviews.

¹⁰²⁷ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 17.

Aus Sicht des Mieters bedeuten die angestrebten Veränderungen somit immer einen Abwägungsprozess zwischen den zu erwartenden monetären Vorteilen der Revitalisierung sowie deren negativen, ggf. auch wettbewerblichen Auswirkungen.¹⁰²⁸

Normalerweise stimmen die Bestandsmieter einer Shopping Center Revitalisierung zu, wenn sie wissen, dass sie in einem guten Standort und in einer gut gemanagten Immobilie ansässig sind. Ihnen ist bewusst, dass die Immobilie nach einigen Jahren erneuert werden muss, um ein guter und wettbewerbsfähiger Einzelhandelsstandort zu bleiben.¹⁰²⁹ Insbesondere große nationale Filialisten mit vielen Shopping Center Standorten sind Revitalisierungen eher gewöhnt als ein kleiner lokaler Einzelhändler, der nur einen oder wenige Läden hat.¹⁰³⁰ Letzterer steht wahrscheinlich einer Revitalisierung skeptischer gegenüber, weil es um seine Existenz geht, während ein Laden bei einem nationalen Handelsunternehmen nur ein kleiner, meist im Franchising vergebener Teil eines großen Unternehmens ist.

Folglich wird die *Mieterakzeptanz* der Revitalisierung hier definiert in Form der Bereitschaft, bei der Maßnahme mitzuwirken und die wesentlichen negativen Nebenwirkungen einer Revitalisierung in Form von

- Baulärm und -schmutz,
- Umzügen bzw. Umsetzungen (Relocation) und
- Umsatzeinbußen

in Kauf zu nehmen. Die Verhandlung des Eigentümers mit Einzelhändlern zu diesen Punkten ist in vielen Fällen zunächst konträr.¹⁰³¹ In der Regel findet der Eigentümer aber einen Konsens mit dem Mieter.¹⁰³² Eine Akzeptanz ist eher zu erzielen, wenn die

¹⁰²⁸ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 73f.

¹⁰²⁹ Vgl. Interviews.

¹⁰³⁰ Die Herausforderung für Filialisten ist es, ihre nationale Strategie beizubehalten und gleichzeitig flexibel genug zu sein, ihre Remerchandising Strategien den Anforderungen des individuellen Marktes anzupassen. Wenn eine Revitalisierung zu einem höherwertigen Image des Shopping Centers führt, können Filialisten bspw. darauf reagieren, indem sie innerhalb ihres Ladens Fläche von einer wenig hochpreisigen Marke für eine andere Marke frei machen, die besser in den veränderten Markt passt. Umgekehrt ist es insbesondere für einen neu in das Center eingezogenen nationalen Filialisten sinnvoll, mit dem Revitalisierungs- team und anderen lokalen Mietern eng zusammenzuarbeiten, um lokale Marktvariationen auffangen zu können; vgl. Maloney, G. (2004), S. 128.

¹⁰³¹ Der Eigentümer tut sich und dem Center aber keinen Gefallen, wenn die Mieter nicht unterstützt werden.

¹⁰³² Vgl. Interviews.

Art und der Zeitpunkt der Maßnahme den Mietern vorher bekannt sind (z.B. durch eine Mietvertrags-Klausel, dass in einer bestimmten Jahresfrist eine Umstrukturierung geplant ist) und ggf. entsprechende Entschädigungen durch den Eigentümer geleistet werden.¹⁰³³

Im Rahmen der Revitalisierung sind bereits aus logistischen Gründen im Bauablauf temporäre *Umzüge bzw. Umsetzungen* einzelner Mieter erforderlich.

Dieses Thema stellt sich zudem generell bei der Revitalisierungsplanung, da eine Flächenumverteilung in der Regel immer Teil der avisierten Maßnahmen ist. In Mietergesprächen wird vereinbart, welche Mieter weniger Fläche benötigen und Teile davon entsprechend abgeben. Diese werden umverteilt an andere expansive Mieter, die sich gerne auf mehr Fläche präsentieren möchten.¹⁰³⁴ Einige Mieter sind zehn Jahre erfolgreich, aber andere wiederum verzeichnen große Schwankungen in ihren Umsätzen. Der Vermieter kann somit einem Mieter, dessen Laden zu groß ist und der nicht die entsprechenden Umsätze erzielt, eine kleinere Variante und einen Ladentausch anbieten.¹⁰³⁵

Umsetzungen, Flächenverkleinerungen oder -expansionen sind für den Vermieter kostenintensiv, da die Mieter ihren Anteil steuerlicher Anreize, Prämien etc. fordern.¹⁰³⁶ Ist der (temporäre) Umzug eines Mieters während der Revitalisierungsmaßnahme geplant, muss der Eigentümer bzw. Vermieter in der Regel eine Kompensation gewähren, indem bspw. den betroffenen Einzelhändlern Mietzahlungen erlassen werden. Im schlimmsten Fall muss er darüber hinaus zusätzliche Zahlungen leisten – je nachdem, wie lange und wie oft die Mieter umziehen oder ob sie evtl. auch ihren Laden temporär schließen müssen.¹⁰³⁷

In diesem Zusammenhang ist es immer wichtig, wie stark das Interesse des Mieters an der Revitalisierung bzw. seine Akzeptanz der Umstände ist. Ist einem Mieter bewusst,

¹⁰³³ Vgl. Interviews. Wenn nicht vertraglich geregelt, ist kein Mieter verpflichtet, aufgrund einer Revitalisierung umzuziehen oder die Maßnahmen zu akzeptieren. In der Regel lässt sich dies aber über wirtschaftliche Anreize lösen.

¹⁰³⁴ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 35.

¹⁰³⁵ Vgl. Interviews.

¹⁰³⁶ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 35.

¹⁰³⁷ Sowohl bei einem Supermarkt, der ca. 30 Mitarbeiter hat, die mit umziehen müssen, als aber auch bei einem Geschäft mit zwei Mitarbeitern, bei dem die Mitarbeiter einen Monat oder ein ganzes Jahr nichts zu tun haben, kann die Revitalisierung erhebliche Auswirkungen haben; vgl. Interviews.

dass das Center krisenbehaftet ist, dann wird er meist bereit sein, auf hohe Forderungen zu verzichten. Aber es gibt auch Fälle, in denen die Mieter dogmatisch auftreten und z.B. behaupten, sie müssten bei temporären Schließungen oder Umzügen Mitarbeiter in den Zwangspause schicken, was einen Ertragsausfall in bestimmter Höhe hervorruft.¹⁰³⁸

Einzelhändler sind eher skeptisch, wenn Eigentümer oder Projektentwickler auf einer vollständigen Revitalisierung bestehen, wenn diese nicht gerechtfertigt ist. Sie sind ggf. zu Zuschüssen bereit, wenn ein gutes Center eine substanzielle Performance aufweist bzw. erwarten lässt und das Ausmaß der Revitalisierungsarbeiten realistisch ist. Im Innenleben der Geschäfte kann daher versucht werden, nur durch neue Böden und Farben eine Auffrischung zu erzielen, anstatt einen Mieter während der kompletten Überarbeitung seines Ladens in eine andere Fläche zu versetzen.¹⁰³⁹

Damit *Umsatzeinbußen*, die im Zusammenhang mit einer Revitalisierung oft auftreten, nicht zu groß ausfallen bzw. akzeptiert werden (negative Auswirkungen auf die Geschäfte der Mieter sollten wie dargelegt grundsätzlich minimiert werden¹⁰⁴⁰), sollte der Eigentümer den durch die Revitalisierung beeinträchtigten Mietern besondere Beratung und Unterstützung anbieten. Dazu zählen neben den monetären Zugeständnissen wie Mietminderungen und Kompensationszahlungen ggf. auch zusätzliche Flächen, die auf Zeit zur Verfügung gestellt werden, Empfehlungen für Innenraumdesigner, weitere Anreize sowie besonderer Support in den hektischen Schlussphasen der Revitalisierung.¹⁰⁴¹ Kostenlos zur Verfügung gestellt werden können bspw. auch temporäre Werbung und Banner.¹⁰⁴²

Auch für Einzelhandelsmieter besteht grundsätzlich die Notwendigkeit, das Konzept der *Ladeneinrichtung* und die Ladenfronten innerhalb bestimmter Perioden – in der Regel alle vier bis sechs Jahre – zu erneuern.¹⁰⁴³ Im Rahmen einer Gesamtrevitalisierung versucht der Eigentümer in der Regel, die Mieter davon zu überzeugen, dass sie

¹⁰³⁸ Vgl. Interviews.

¹⁰³⁹ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 16.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 200.

¹⁰⁴¹ Vgl. Interviews; Northen, I. (1984), S. 129; O'Neill, R. E. (1993), S. 19.

¹⁰⁴² Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 200.

¹⁰⁴³ Vgl. Bär, S. (2000), S. 63.

auch ihre Ladenfassaden verändern bzw. erneuern.¹⁰⁴⁴ Diese gleichzeitige Erneuerung der Ladenfronten ist wichtig, da bei einer Revitalisierung nicht nur die Veränderung der Einkaufsumgebung stattfinden sollte, sondern gerade eine sichtbare Erneuerung des Innenlebens des Shopping Centers in Form der Geschäfte – auch wenn dies Kosten auf Mieterseite generiert. Eine gleichzeitige Anpassung des Ladendesigns des Mieters ist jedoch bei einer Shopping Center Revitalisierung schwer durchsetzbar; oft bekommt der Mieter dazu aber einen zweckgebundenen Baukostenzuschuss als Anreiz.¹⁰⁴⁵

„*Die Kosten für erforderliche Umbaumaßnahmen [...] übernimmt nicht selten der Vermieter.*“¹⁰⁴⁶ Es wäre unrealistisch, zu erwarten, dass die Mieter einen Anteil der Revitalisierungskosten tragen; es sei denn, ihr Vertrag läuft noch zehn Jahre ohne Mietanpassung.¹⁰⁴⁷ Die Revitalisierungskosten können den Mietern in der Regel schon allein deshalb nicht auferlegt werden, da sie im derzeitigen Markt genügend Auswahlmöglichkeiten zwischen guten Standorten haben und nicht bereit sein werden, für die Revitalisierung des einen Standortes eine Prämie zu entrichten.¹⁰⁴⁸ Andererseits sind die Mieter aber auch, wenn sie wirklich am Standort und an der guten Performance des Centers interessiert sind, oft bereit, Zugeständnisse zu machen und Einzelmaßnahmen mit durchzuführen, z.B. eine Renovierung des an ihrem Geschäft liegenden Bereiches der Mall. Sind alle Revitalisierungsmaßnahmen abgeschlossen, ist es sinnvoll, wenn alle Mieter mit dem Vermieter an einem Strang ziehen und gleichzeitig „wiedereröffnen“. Für kleine Mieter kann dies schwierig sein, wenn bspw. ein kleiner Kiosk aufgrund einer Revitalisierung drei Wochen schließen muss, bis das gesamte Center wiedereröffnet. Aber große, wichtige Mieter legen häufig großen Wert auf gemeinsame Wiedereröffnungsveranstaltungen des Shopping Centers. Die großen Ankermieter gestalten dies in der Regel sogar als eigene Veranstaltung mit ihren eigenen Werbemaßnahmen.¹⁰⁴⁹

¹⁰⁴⁴ In der Regel werden tatsächlich gegen Ende eines Revitalisierungsprojekts auch ca. 50% der Ladenfronten verändert, auch wenn anfangs nur wenige Mieter Veränderungen angekündigt hatten; vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 19. Vgl. auch Northen, I. (1984), S. 129.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Interviews

¹⁰⁴⁶ Wiktorin, A. (2004b), S. 42.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Northen, I. (1984), S. 129; Interviews.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Wiktorin, A. (2004b), S. 42.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Interviews.

Damit die finale Werbebotschaft der Revitalisierung schließlich die Kunden erreicht, ist eine enge gemeinsame Anstrengung von Center Management und Mietern erforderlich,¹⁰⁵⁰ die nur durch die schon erwähnte enge Kooperation zustande kommen kann. Die Revitalisierung kann Mieter dazu motivieren, einen neuen Rahmen für ein aktualisiertes Produktangebot und ein darauf abgestimmtes Verkaufskonzept zu nutzen. Wer für den Erfolg der Mieter arbeitet, der muss auch die Kommunikation der Mieter mit den Konsumenten fördern.¹⁰⁵¹

Werden der Ablauf der Revitalisierungsarbeiten und die Mieterkooperation bestmöglich und reibungslos gestaltet, ist es evtl. gar nicht nötig, den Mietern hohe monetäre Anreize zu gewähren, damit sie die Revitalisierung akzeptieren.¹⁰⁵² Im besten Fall kann durch eine optimale Abstimmung der genannten Problemfelder sogar eine *Steigerung der Mieterzufriedenheit* durch die Revitalisierung erreicht werden.

5.1.3.2.2 Mietvertragsgestaltung

Die schwierigste Aufgabe für den Eigentümer bzw. Projektentwickler (im Folgenden Vermieter genannt) im Revitalisierungsprozess und damit einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren sind die Mietvertragsverhandlungen.¹⁰⁵³ Einzelhandelsmieter haben allein durch ihren Mietvertrag ein rechtliches Interesse an der uneingeschränkten Fortführung ihrer Geschäftstätigkeit im Shopping Center, und Revitalisierungsmaßnahmen konträrkarieren in der Regel die vertraglich geregelte Zusicherung des Vermieters auf ein so genanntes „quiet enjoyment“.¹⁰⁵⁴

Ein Mietvertrag im Sinne des *Vermieters* gewährt ihm freie Hand in puncto Gestaltung, Konzept und Branchenmix. Meistens ist dies in Teilen durch Konkurrenzschutzklauseln etc. gegeben. Im Idealfall möchte der Vermieter auch, dass er Flächen verschiedener Mieter untereinander tauschen und umsetzen sowie das Center ggf. sogar temporär schließen kann. Dies wird jedoch von wenigen Mietern akzeptiert. Im besten Fall wäre auch eine finanzielle Beteiligung der Mieter an Revitalisierungsmaßnahmen wün-

¹⁰⁵⁰ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 84.

¹⁰⁵¹ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 764.

¹⁰⁵² Bei der Revitalisierung des Brent Cross Shopping Centres in Großbritannien, das einen der höchsten Shopping Center Mietsätze aufweist, mussten keine Anreizzahlungen oder mietfreie Zeiten gewährt werden, was aufgrund der guten Mieterkommunikation und des hohen Anteils an Bauarbeiten während der Nacht möglich war; vgl. Interviews.

¹⁰⁵³ Vgl. Reynolds, M. (1990), S. 34.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Jones, P. (1989), S. 402.

schenwert. Die Zulässigkeit, z.B. über die AGB des Standardmietvertrags, ist hier aber fraglich. Des Weiteren wünscht sich der Vermieter, dass die Mieter im Zuge der Revitalisierung auch ihren Laden renovieren.

Während der Revitalisierungszeit ist für den *Mieter* aufgrund seiner zu erwartenden Umsatzeinbußen eine Anpassung der Miete wünschenswert, am besten als mietfreie Zeit. Da ein Risiko besteht, dass das revitalisierte Shopping Center nicht erfolgreich sein wird, wünscht sich der Bestandsmieter idealerweise weitere mietfreie Zeiten und Baukostenzuschüsse für die Zeit danach. Ein Neumieter, der in ein revitalisierungsbedürftiges Shopping Center einziehen soll und ein außergewöhnliches Konzept versprochen bekommt, muss erst einmal überzeugt werden. Bei der Betrachtung der Umsatzzahlen vor der Revitalisierung bedingt sich dieser Mieter gerne noch einen Baukostenzuschuss im Mietvertrag aus, wenn er besondere Investitionen plant, um die Mietfläche entsprechend zu gestalten.

Es gibt sogar einige Mieter, die, von den gängigen Mietvertragslaufzeiten abgesehen, auch keine Mindestmieten mehr zu zahlen bereit sind, sondern nur noch Umsatzmieten. Dies entspricht dem Prinzip, dass ein gutes Shopping Center auch gute Umsätze generiert. Abhängig von der Kapazität des Betreibers ist in der Realität so etwas aber nicht durchsetzbar.¹⁰⁵⁵

Ein für beide Seiten akzeptabler Mietvertrag muss im Ziel beider Parteien sein, denn ein Vertrag, den eine Seite mittelfristig nicht akzeptiert, wird entweder schnell gekündigt, oder der Mieter verhält sich nachlässig bzgl. Ladengestaltung und -pflege im Center. Mietvertragsverhandlungen sind immer ein Geben und Nehmen, wobei der Vermieter bei einer Revitalisierung oft aus einer sehr schwachen Position heraus agiert: Entweder verhandelt der alte Vermieter, der mit dem krisenbehafteten Center noch Probleme hat oder ein neuer Eigentümer, der frisch einsteigen will, und natürlich auch auf gute Mieter angewiesen ist, die entweder schon vorhanden sind oder mit renommierten Namen dort einziehen wollen. Derartige Situationen können von den Bestands- und Neumieter entsprechen ausgenutzt werden.¹⁰⁵⁶

¹⁰⁵⁵ Vgl. Interviews.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Interviews.

Nach der ausführlichen Analyse der Mietverträge (siehe Punkt 4.3.1.3.5) gibt es – je nach Mieter und vereinbarten Klauseln – verschiedene Optionen, wie mit den bestehenden Verträgen im Rahmen der Revitalisierung umzugehen ist:

- a) Neuverhandlung,
- b) Auflösung,
- c) Weiterführung.

Aus diesen drei Möglichkeiten sollte die optimale Kombination gefunden werden. In der empirischen Studie wurde deutlich, dass in der Praxis bei bestehenden Mietverträgen meist alle drei Optionen genutzt werden, wobei die Neuverhandlung mit 46-mal am häufigsten genannt wurde, während die Auflösung 26-mal und die Weiterführung der Verträge 38-mal angegeben wurden.¹⁰⁵⁷

Im Folgenden werden diese Optionen und weitere Aspekte, die im Rahmen der Mietvertragsgestaltung zu beachten sind, diskutiert.

a) Neuverhandlung

Ist das Revitalisierungsprojekt gut durchdacht und hat der neue Eigentümer bzw. Vermieter eine hohe Reputation, dann werden Bestandsmietner in der Regel ihre Situation ausnutzen und in ihren Mietverträgen zur Verlängerung optieren, um im Center bleiben zu können – zumal die Mieten oft bereits reduziert waren, da das Center vorher eine schlechte Performance aufwies. Bei einem 10-Jahres-Mietvertrag und gut laufenden Geschäften kann der Vermieter bspw. den Mietern bereits nach sechs Jahren anbieten, den Vertrag um die abgelaufene Zeit zu verlängern und am gleichen Standort innerhalb des Centers zu bleiben, unter der Bedingung, dass sie ihren Laden renovieren. Dies wird von vielen Mietern akzeptiert.¹⁰⁵⁸

Die bestehenden Mietverträge werden mit einer Revitalisierung meist verändert; dies betrifft insbesondere die wirtschaftlichen Daten oder auch die Verzeichnung zusätzlicher Flächen bei einzelnen Mietern. Eine Revitalisierung wird daher in der Regel erst

¹⁰⁵⁷ Siehe auch Abbildung 68, S. 323.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Interviews.

dann durchgeführt, wenn die Bestandsmieter bereit sind, einen neuen Vertrag zu schließen oder den alten zu verlängern.¹⁰⁵⁹

Da aber aktuell die Vermietung nicht einfach ist (Mietermarkt), ist im Zweifelsfalle sogar zu akzeptieren, dass nicht alle Mieter mitziehen. Es ist auch nicht unbedingt gewollt, dass alle Mieter weitere zehn Jahre bleiben. Der eine oder andere wird in der Regel nach kürzerer Zeit ausfallen.

Es ist wichtig, dass die wesentlichen Mieter noch zehn Jahre bleiben möchten. Es wird daher keine Revitalisierung durchgeführt, wenn die Ankermieter nicht wieder unterschreiben. Dann birgt die Revitalisierung zu viele Gefahren, dass die anderen Mieter auch ausziehen.¹⁰⁶⁰ Ein namhafter Mieter kann seine gute Vertragsposition bspw. voll ausnutzen, indem er eine *Neuverhandlung* seines Mietvertrags verlangt oder die ganze Revitalisierungsmaßnahme – da er sich seiner entscheidenden Präsenz bewusst ist – eine lange Zeit hinauszögern kann.¹⁰⁶¹ Verlängern die großen Mieter um zehn Jahre und wenige kleine Mieter nicht, dann hat der Eigentümer eine gute Risikomischung in den Vertragslaufzeiten. Eine gewisse Fluktuation ist von Kundenseite aufgrund des Neuigkeitsfaktors auch gewünscht, was wiederum für eine Mischung der Vertragslaufzeiten spricht.¹⁰⁶²

Da der Vermieter seine durch die Revitalisierung induzierte Nachinvestition amortisieren muss, wird er insgesamt versuchen, in Neuverhandlungen höhere Mieten durchzusetzen, was nur über Nachtragsvereinbarungen oder Kündigung und neue Verträge möglich ist. Einige Mieter, die einen guten Vertrag haben, und vielleicht erst kürzlich einen 10-Jahres-Vertrag unterschrieben haben, werden davon meist nicht betroffen sein, aber diese Fälle muss der Eigentümer mit einkalkulieren.

¹⁰⁵⁹ Nach der Revitalisierung sollten aus Eigentümersicht möglichst alle Verträge wieder über zehn Jahre laufen; vgl. Interviews.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Interviews.

¹⁰⁶¹ Diese Situation hat in einem konkreten Beispielfall zu einer massiven Mietminderung bei gleichzeitiger Erhöhung der Fläche für diesen Mieter geführt. Es gab für den Vermieter keine andere Möglichkeit, als dies zu akzeptieren. Die Revitalisierung wäre gescheitert, wenn der Mieter auf seinen 10-Jahres-Vertrag an dem Standort bestanden hätte, vor allem auch, wenn der Vermieter dort hätte etwas anderes bauen wollen; vgl. Interviews.

¹⁰⁶² Vgl. Interviews.

Soll eine Revitalisierung im Center durchgeführt werden, und sind in den Mietverträgen der Bestandsmietern keine Revitalisierungsklauseln enthalten, gehört zu einer Neuverhandlung auch, dass mit Nachträgen und Zusatzvereinbarungen gearbeitet wird, die einzelne Klauseln des Hauptvertrags dem Wortlaut nach abändern.

Der Wortlaut der bestehenden Verträge wird eher selten angepasst. Professionelle Centerbetreiber lehnen Änderungen ihrer Standardverträge meist ab.¹⁰⁶³

b) Auflösung

Bestehen bereits vor der geplanten Revitalisierung bei einigen Mietern Umsatzprobleme, sollte der Shopping Center Eigentümer oder Projektentwickler aktiv auf diese Einzelhändler zugehen und mit ihnen die Vitalitätsfrage diskutieren. Der einzelne Mieter ist meist dankbar für die Ansprache durch den Betreiber im Problemfall. Eine einvernehmliche Lösung ist möglich, indem der Händler entweder bereit zur Verbesserung seiner Situation ist und bspw. seinen Laden mit Hilfe des Betreibers revitalisiert, oder es erfolgt der Austausch des Händlers. Sollen durch eine Revitalisierung neue, besser in den neuen Mietermix passende Einzelhandelskonzepte gewonnen werden, müssen mit hoher Wahrscheinlichkeit mehrere ältere Verträge mit nicht mehr „gewünschten“ Bestandsmietern aufgelöst werden.¹⁰⁶⁴ In diesem Zusammenhang muss geprüft werden, ob Kündigungsrechte bestehen oder ob der Mieter einer Auflösung des Vertrags zustimmt.

Solch ein Vorgang kann als geplante Fluktuation bezeichnet werden, da neue Vitalität im Center in Form von neuen Angeboten essenziell ist. Folglich werden Entmietungsfragen von einem guten Betreiber bewusst bearbeitet. In diesem Zusammenhang können Einzelhandelstrends wie neue Medien und Telekommunikation, deren schnelle Platzierung im Markt wichtig ist, bewusst frühzeitig aufgegriffen und implementiert werden.¹⁰⁶⁵

Im vor einigen Jahren bestehenden Vermietermarkt wurden sogar Mieter aus Verträgen heraus gekauft, die noch gut performten. In der heutigen Zeit aber ist es kritisch,

¹⁰⁶³ Vgl. Interviews.

¹⁰⁶⁴ Zur Anfangszeit der Shopping Center Entwicklung, oder auch vor zehn bis 15 Jahren, gab es z.B. für Läden in den Schadow Arkaden oder in der Kö' Galerie lange Wartelisten; vgl. Interviews.

¹⁰⁶⁵ Ein konstant hoher Anspruch in Bezug auf den Branchen- und Mietermix ist gerade in einer wettbewerbsintensiven Stadt wichtig; vgl. Interviews.

Ablösesummen zu zahlen, damit ein Mieter seinen Laden aufgibt – es sei denn, es ist zur Revitalisierung des Centers dringend erforderlich. Grundsätzlich würde der Eigentümer versuchen, die Mieter in irgendeiner Weise doch im Objekt zu halten, sie ggf. umzuverlagern, ihnen evtl. geringere Mieten anzubieten, wenn der neue Standort im Center schlechter ist.

Handelt es sich um eine strategisch bedeutende Fläche für einen neuen wichtigen Mieter, wird der Vermieter zu diesem Mittel greifen, z.B. wenn nach einer Revitalisierung ein neuer Großmieter gewonnen werden kann und dafür drei kleine Mieter weichen müssen.

Kommt es so zu einer Vertragsauflösung, ist es sehr unterschiedlich, welche Ablösesumme vom Vermieter an den Mieter – je nach Stärke der Vertragsposition des Mieters – zu zahlen ist. Einige Mieter sind zufrieden, wenn sie einmalig einen bestimmten Betrag bekommen und ihnen dieser über ihre eigenen Umsatzprobleme hinweghilft oder der Eigentümer sie bei der Akquisition eines neuen Ladens unterstützt. Andere Mieter werden die geforderte Kompensation abhängig machen von der Lage, in die sie umziehen können, und abwägen, wie viel besser oder schlechter ihre vorherige Lage war. Es ist schwerlich definierbar, dass die Ablösesumme immer einen bestimmten Prozentsatz der Miete beträgt. Beim Umzug von einem besseren in einen schlechteren Standort wird der Ablösebetrag möglicherweise über Umsatzerwartungen und entsprechend geringere Mietzahlungen berechnet. Oder aber die Ablösesumme wird im Sinne des Mieters so kalkuliert, dass die Miete mit der Anzahl der verbleibenden Vertragsjahre multipliziert wird. Der auszulösende Mieter kann zudem ermitteln, wer in seine Fläche ziehen soll und was sich der Vermieter daraus an Miete für die nächste Zeit erhofft. So kann er ggf. noch eine höhere Summe einfordern.

Ist dem Mieter bewusst, dass sich die Attraktivität des Centers durch anstehende Umbaumaßnahmen steigert, wird er nicht bereit sein, das Center ohne Kompensationszahlungen zu verlassen; vor allem nicht, wenn er gute Vertragskonditionen hat. Das Kündigungsrecht ist immer etwas problematisch, weil meist Festmietzeiten vereinbart wurden. Sind diese noch nicht abgelaufen, müssen die Fristen prinzipiell eingehalten werden. In diesen Fällen kann der Vermieter nur versuchen, mit dem jeweiligen Mieter zu kooperieren und ihn bis zum nächst möglichen Kündigungstermin „mitzuziehen“;

aber eine Kündigung wegen einer Konzeptänderung des Shopping Centers wird sicherlich nicht durchsetzbar sein.¹⁰⁶⁶

Manche Mieter können somit nur mit den erwähnten hohen Ablösesummen aus ihren Verträgen entlassen werden, und andere wiederum können bei laufenden Verträgen hohe Beträge fordern und Druck auf den Vermieter bezüglich einer Stilllegung der Baustelle ausüben.

c) Weiterführung durch Revitalisierungsklauseln

Revitalisierungsklauseln sind in den USA und in Großbritannien verbreiteter als in Deutschland und beinhalten als Minimalkondition die Bewilligung, dass der Eigentümer eine Revitalisierung zum Wohle des gesamten Shopping Centers durchführen darf.¹⁰⁶⁷ In den USA gibt es in den Shopping Center Mietverträgen großer Mieter in der Regel standardmäßig eine Klausel, die besagt, dass es die Pflicht des Vermieters ist, alle zehn Jahre das Center zu revitalisieren. Auch in Großbritannien unterschreiben Einzelhändler normalerweise derartige Mietverträge über zehn bis 15 Jahre, sodass sie wissen, dass sie in 15 Jahren durch die bereits angekündigte Revitalisierung immer noch in einem modernen erstklassigen Shopping Center ansässig sein werden.¹⁰⁶⁸

Revitalisierungsklauseln, die auch als solche tituliert werden, sind in deutschen Shopping Center Mietverträgen noch kein Standard. Direkt benannt sind Revitalisierungsklauseln nicht; der Vermieter hat höchstens verbale Ansätze, um diesbezüglich etwas Flexibilität im Vertrag zu schaffen. Insbesondere im Markt dominante Vermieter können in ihren Mietverträgen mehr in puncto Revitalisierung verlangen. Andere Vermieter schreiben sie zwar in ihren Mietvertragsentwurf, sie werden aber von vielen Mietern gestrichen, besonders von nationalen Filialisten, die ein professionelles Mietvertragsmanagement haben und bspw. Umsetzungen im Zuge einer Revitalisierung nicht akzeptieren würden. Es bleibt somit immer fraglich, wie weit der Mieter aus seiner rechtlichen Position heraus mitgehen muss. Daher werden diese Klauseln von Mieterseite als eher problematisch angesehen. Wenn bereits eine Revitalisierungsmaßnahme ansteht, und ein Mieter zu diesem Zeitpunkt neu für das Center akquiriert wird, dann kann eine Revitalisierungsklausel direkt aufgenommen werden. Bei anderen Mie-

¹⁰⁶⁶ Vgl. Interviews.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Interviews.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Interviews.

tern, die bspw. mit Eröffnung in ein neues Shopping Center ziehen, ist es schwierig, eine solche Klausel in den Mietvertrag aufzunehmen, da so das Szenario einer notwendigen Revitalisierung in zehn Jahren vorweggenommen wird. Dies könnte entweder ein positives Zeichen für ein professionelles Management sein, das das Center immer à jour halten will, es könnte aber auch ein negatives Zeichen sein, dass der Mieter finanzielle Belastungen in regelmäßigen Abständen befürchtet, was dazu führen kann, dass er den Vertrag nicht mehr unterschreiben wird.

Somit sind Revitalisierungsklauseln kontrovers, aber vom Grundsatz her positiv zu betrachten.¹⁰⁶⁹ Dies zeigen auch die Umfrageergebnisse. Im ersten Teil des Fragebogens gaben 86% der Befragten an, dass es sinnvoll ist, Klauseln zum Thema Revitalisierung des Shopping Centers bereits im Mietvertrag zu verankern. Bei der Aufsplittung der Ergebnisse nach Teilnehmergruppen in Tabelle 19 wird ersichtlich, dass der höchste Anteil der Negativnennungen bei den Handelsunternehmen zu verzeichnen ist (vier von elf Handelsunternehmen lehnen eine Verankerung von Revitalisierungsklauseln in Shopping Center Mietverträgen ab).

	Revitalisierungsklauseln im Mietvertrag	
	Ja	Nein
Projektentwickler	17	3
Architekturbüro	6	
Handelsunternehmen	7	4
Immobilienmakler/ Beratungsunternehmen	11	1
Center Management/Betrieb	20	1
Stadt/Kommune	1	1
Investor	14	2
Sonstige	4	1
Total	80	13

Tabelle 19: Revitalisierungsklauseln in Mietverträgen – Darstellung nach Gruppen¹⁰⁷⁰

Im zweiten Teil des Fragebogens gaben 75,0% der Teilnehmer an, dass in ihren Centern bislang keine Revitalisierungsklauseln in den Mietverträgen verankert sind, aber

¹⁰⁶⁹ Vgl. Interviews.

¹⁰⁷⁰ Eigene Darstellung.

57,1% bestätigten infolgedessen, dass diese nach der Revitalisierung in die neuen Mietverträge implementiert wurden.¹⁰⁷¹

Viele Mietverträge haben hingegen Klauseln, dass Mieter Instandhaltungs- und Umbauarbeiten und damit verbundene Einschränkungen zu einem gewissen Grad akzeptieren bzw. dulden müssen – im Hinblick auf die normalen Bauarbeiten, die auf Gemeinschaftsflächen vor den Ladenlokalen nötig werden. Bei großen Revitalisierungsmaßnahmen, bei denen das Center ein halbes Jahr brachliegen kann, ist es aus Vermietersicht wünschenswert, dass die Mieter dies ohne mögliche Schadenersatzforderungen über sich ergehen lassen; dies passiert jedoch eher selten. Daraus muss der Eigentümer meist in dieser Zeit auf die Mieten verzichten (siehe Punkt 5.1.3.2.1).¹⁰⁷²

Wenn ein Eigentümer nicht über einen einheitlichen Mietvertrag für das gesamte Center verfügt, dann sollte er konsequenterweise versuchen, bei einer Revitalisierung das Recht auf Umsetzung eines Großteils seiner Mieter zu behalten, damit er einen größeren Teil des Gebäudes so organisieren kann, dass die Anforderungen eines einzelnen Großmieters durch den Umzug kleinerer Mieter in andere Flächen erfüllt werden können. Die betroffenen Mieter werden darauf bestehen, dass die Fläche, in die sie umziehen, so attraktiv ist wie der aufgegebene Laden und der Eigentümer alle Kosten des Umzugs trägt. Aus Sicht des Eigentümers ist dies ein geringer Preis für die Chance, bspw. einen neuen Großmieter für einen signifikanten Anteil des Shopping Centers zu bekommen.¹⁰⁷³

Bevor eine Revitalisierung durchgeführt wird, sichert sich der Eigentümer in der Regel die Akzeptanz der Mieter durch die Absprache des Konzepts. Ist das Shopping Center bereits krisenbehaftet, sind die meisten Mieter durchaus offen für eine Revitalisierung – wenn sie merken, dass auch der Vermieter investiert und das Shopping Center nicht nur auf Kosten der Substanz weiterführt (Investitionsstau). Ein neuer Vertragsentwurf, der zu der Revitalisierung vom Vermieter vorgelegt wird, sollte für alle Mieter möglichst einheitlich sein.

¹⁰⁷¹ Siehe dazu ausführlich Abschnitt 5.5 und Abbildung 69.

¹⁰⁷² Vgl. Interviews.

¹⁰⁷³ Vgl. Saft, S. M. (1990), S. 427.

In einem Nachtrag zur Revitalisierung werden die Revitalisierungsmaßnahmen und die evtl. nötigen individuellen Anpassungen pro Mieter detailliert beschrieben. Bei kleineren Mieter ist es sogar denkbar, dass die Verträge komplett aufgehoben werden und alle einen neuen Vertrag erhalten. Dies hat einerseits den Vorteil, dass nach der Revitalisierung ab einem fixen Zeitpunkt alle Verträge anlaufen. Daraus ergibt sich jedoch andererseits der Nachteil, dass alle Verträge gleichzeitig auslaufen und der Eigentümer schlimmstenfalls am Ende der Vertragslaufzeit mit einem massiven Leerstand konfrontiert ist.¹⁰⁷⁴

d) Klauseln zur Ladenrenovierung

In der Regel gibt es keine Mietvertragsklauseln, die beinhalten, dass die Mieter ihre Läden im Zuge einer Revitalisierung des gesamten Centers renovieren müssen. Es wird aber durchaus vertraglich vereinbart, dass die Mieter generell verpflichtet sind, sich – meistens auf einem gewissen Niveau bzw. Standard – dem Konzept des gesamten Shopping Centers anzupassen. Dies findet sich in vielen Klauseln wieder.¹⁰⁷⁵ In Shopping Center Mietverträgen ist es häufig so, dass bei der Auslösung einer Option der Mieter seinen Laden renovieren muss.¹⁰⁷⁶ Der Vermieter versucht, den Mieter, gerade wenn sie nach den zehn Jahren Standardlaufzeit über Optionen verfügen, in die Optionen hineinzuschreiben, dass sie ihren Laden erneuern müssen. Dies jedoch gegenüber professionell organisierten Filialisten durchzusetzen, ist schwierig, da sie im Sinne ihrer Corporate Identity selbst bestimmen wollen, wann eine Ladenneugestaltung erforderlich wird. So ist einerseits fraglich, ob diesbezüglich die Kooperation der Mieter eingeplant werden kann. Andererseits renovieren die guten Mieter nach einer gewissen Zeit in jedem Fall aus Eigeninteresse, und die schlechten werden über eine solche Klausel nicht gerettet werden können.

Im Regelfall gibt es strikte Vorgaben mindestens bzgl. des Außenauftritts, z.B. dass die Mall nach Vorgaben des Center Managements einheitlich gestaltet sein muss. Unklar ist, ob eine Revitalisierung, die mit einer Konzeptänderung verbunden ist, noch von diesen allgemeinen Gestaltungsklauseln umfasst würde. Eine Mieterbeteiligung bei

¹⁰⁷⁴ Vgl. Interviews.

¹⁰⁷⁵ Z.B. findet sich dies in der Untervermietung, da auch hier ein gewisses Niveau gehalten werden und der Außenaufttritt des Untermieters entsprechend gestaltet sein muss.

¹⁰⁷⁶ In den USA sind Klauseln zur Revitalisierung und Ladenrenovierung als Voraussetzung einer Shopping Center Revitalisierung üblicher Vertragsstandard, bspw. zur Hälfte der Mietlaufzeit; vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 13, S. 16.

einer kompletten Konzeptänderung in Form individueller Verträge zu erwirken, wäre aus Eigentümersicht für eine gelungene Revitalisierung wünschenswert.¹⁰⁷⁷

e) Änderung der Mietvertragslaufzeiten

Schließlich ist mit den Mietvertragsverhandlungen bei einer Shopping Center Revitalisierung die Frage verbunden, ob angesichts der immer kürzeren werdenden Zyklen im Einzelhandel gleichzeitig auch Mietverträge mit kürzeren Laufzeiten abgeschlossen werden.

Der Handel entwickelt sich zwar in kürzeren Zyklen als die Immobilie, aber die Problematik langfristiger Mietverträge bei einer Revitalisierung ist ein Trugschluss.¹⁰⁷⁸ Der Eigentümer ist zwar heutzutage gezwungen, kurzfristigere Mietverträge abzuschließen, aber er wird keinem Mieter freiwillig anbieten, nur über fünf Jahre abzuschließen.¹⁰⁷⁹ Naturgemäß bevorzugt der Eigentümer eine 10-jährige Laufzeit, weil er so eine nachhaltig sichere Miete erzielen kann. Auch viele Banken fordern – obwohl nicht mehr Standard – immer noch die 10-jährige Laufzeit. Insofern zeichnet sich hier eine gegenläufige Entwicklung ab. Die Einzelhändler versuchen hingegen, die Kurzlebigkeit der Konsumtrends über die kurzen Laufzeiten aufzufangen und diese zu fordern.¹⁰⁸⁰

f) Kosten der Mietvertragsverhandlungen

Die Kosten der Mietvertragsverhandlungen sind nicht allein aufgrund der zeitlichen Komponente, die sie beanspruchen, hoch.¹⁰⁸¹ Ablösebeträge können sich durchaus auf sechsstellige Summen belaufen. Diese Kostengrößen sind aber vorher meist bekannt und in die Machbarkeitsstudie mit einkalkuliert worden. Sobald ein Revitalisierungskonzept feststeht, kann der Eigentümer bzw. Projektentwickler einschätzen, welche Mieter evtl. Probleme bereiten und welche Kompensationskosten anfallen könnten.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Interviews.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Interviews.

¹⁰⁷⁹ Um auf kurzfristige Trends im Einzelhandel als Shopping Center Betreiber reagieren zu können, werden internationalen, modernen Mietern auch fallweise 5-Jahres-Verträge angeboten; vgl. Interviews.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Interviews.

¹⁰⁸¹ Siehe auch Punkt 5.1.2.3 über die Dauer der Revitalisierung als Erfolgsfaktor.

Insgesamt stellt sich im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor Mietvertragsverhandlungen immer die Frage, ob eine Revitalisierung im laufenden Betrieb umgesetzt werden kann oder ob tatsächlich das ganze Center geschlossen werden muss, alle Verträge aufgelöst, und dann noch einmal komplett von vorne begonnen wird. Letzteres ist vom Risiko- und Kostenfaktor gegen eine inkrementale, schrittweise Lösung abzuwägen, bei der das Center während der Revitalisierungsmaßnahmen geöffnet bleibt.¹⁰⁸²

Bei den Mietvertragsverhandlungen handelt es sich um einen teils harten, teils weichen Erfolgsfaktor, der erhebliche Auswirkungen auf die Dauer der Revitalisierung hat, der aber durch das Management direkt beeinflussbar ist, sofern die Interessen der Mieter bei der Revitalisierung entsprechend Berücksichtigung finden.

5.1.3.2.3 Kunden- und öffentlichkeitsorientiertes Management und Marketing der Revitalisierung

Der Einzelhändler sollte sich nach Abstimmung mit der Shopping Center Führung in Einklang mit seinen Zielkunden bewegen, die im Revitalisierungsprozess identifiziert und verfolgt werden.¹⁰⁸³ Folglich ist das kundenorientierte Management und Marketing der Revitalisierung durch Mieter und Center Management ein weiterer Erfolgsfaktor, der sich aus dem mieterorientierten Ansatz in logischer Konsequenz ergibt und der in diesem Punkt diskutiert wird.

Das Marketing einer Shopping Center Revitalisierung integriert daher die vorstehend diskutierte Mieter- mit der Kunden- und Öffentlichkeitskommunikation und beinhaltet viele Elemente des Baustellenmarketing.

Für den Kunden bedeutet die Revitalisierung eines Shopping Centers zunächst das Aufbrechen alter Gewohnheiten und Einschränkungen während der notwendigen Umbauphase.¹⁰⁸⁴ Wird vorab eine Kundenbefragung durchgeführt (siehe Punkt 4.3.1.3.4), dann ist es möglich, Kundenwünsche und beobachtete Mängel in die Planung der Revitalisierung mit einzubeziehen.

¹⁰⁸² Vgl. Interviews.

¹⁰⁸³ Maloney, G. (2004), S. 128.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Glöckner, P., et al. (2004), S. 73.

Grundsätzlich stören und unterbrechen Bauarbeiten die Shoppinglandschaft. Um den Kunden über diese Störungen „hinwegzuhelfen“, kann eine auf die Revitalisierung abgestimmte Marketingkampagne vor, während und nach der Revitalisierung sehr erfolgreich eingesetzt werden.

Leichte Zugangsmöglichkeiten für Kunden zu erhalten und neu zu schaffen, ist bei einer Revitalisierung immer eine der ersten Überlegungen.¹⁰⁸⁵ Es sollte versucht werden, einen stetigen, nur wenig reduzierten Kundenlauf aufrechtzuerhalten, damit die Kunden weiterhin bequem einkaufen können und die Mieter erfolgreich Umsätze generieren können. Bleibt bspw. der Zugang vom und zum Parkhaus einfach und praktisch, sollten die Umsätze auch während einer Revitalisierung nicht wesentlich sinken. Wenn die Kunden wissen, dass es immer noch für sie attraktive, geöffnete Läden gibt und dass diese einfach erreichbar sind, werden sie das Shopping Center weiterhin frequentieren.

Bei einer guten Umsetzungsplanung kann eine Revitalisierung bestenfalls sogar zusätzliche Kunden anlocken, die nur kommen, um zu sehen, wie die Bauarbeiten ablaufen – solange es ihnen von der Wegeführung her einfach gemacht wird, dorthin zu gelangen.¹⁰⁸⁶

Ziel ist es daher, eine Werbebotschaft zu kreieren, die die Unannehmlichkeiten bewusst thematisiert und sie ins Positive umwandelt.¹⁰⁸⁷ Die Kunden können bspw. durch große Billboards und Zeitungsannoncen (mit Werbebotschaften wie z.B. „Refined shopping. Under construction“) adressiert und informiert werden. Die Schwachstellen des Centers sind anzugreifen, um den Kundenfluss zu verbessern. Ein unerwartetes Nebenprodukt kann sogar ein Umsatzwachstum während der Bauarbeiten sein. Finden die Marketingaktionen Anklang, sind die Kunden in der Regel bereit, einige Unannehmlichkeiten dafür in Kauf zu nehmen.¹⁰⁸⁸ Ein gutes Center Management wird dafür sorgen, dass es eine Vielzahl spezieller Ausstellungen, Werbebanner und Animationen gibt, um das Center während der Revitalisierung lebensfähig und frequentiert zu halten. Des Weiteren nutzen die Geschäfte im Shopping Center eine Revitalisierung als Gelegenheit, spezielle Sonderverkäufe zu organisieren, bei denen sie im Wesentlichen

¹⁰⁸⁵ Vgl. Hazel, D. (1993), S. 34.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Interviews. Es gibt den begründeten Ansatz, dass Menschen Bauarbeiten faszinierend finden. So wurde bei einigen Revitalisierungsprojekten in Großbritannien ermittelt, dass die Kundenfrequenzen während der Revitalisierung sogar gestiegen sind.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Browning, D. (2002), S. 20.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 38.

ihre alten Lagerbestände ausverkaufen. Insofern kann eine Revitalisierung auch attraktiv sein, aber sie darf trotzdem nicht zu lange andauern.

Auch Bauzäune können als dekorierte Schutzbauten in vielerlei Hinsicht Kundeninteresse erzeugen, und somit kann auch über damit verbundene Events (z.B. Künstler und Kinder bemalen den Bauzaun) viel Werbewirksamkeit erreicht werden – auch im Hinblick auf die Einbindung in die sozialen städtischen Gefüge (siehe auch Punkt 5.1.1.3.2).¹⁰⁸⁹

Darüber hinaus ist die Kommunikation mit den Kunden durch eine hohe Informationsrate aufrechtzuerhalten.¹⁰⁹⁰ Zu diesem Zweck können das Marketingteam des Center Managements oder die Werbegemeinschaft einen speziellen Newsletter (unabhängig von den allgemeinen Center News) herausgeben, der den Terminplan der Bauarbeiten enthält und genau beschreibt, welcher Abschnitt gerade bearbeitet wird und welche Zukunftspläne gemacht wurden. Darin enthalten sollten außerdem spezielle Werbeangebote sein. Dies ist wichtig, um die Umsätze konstant zu halten und einem negativen Effekt der Bauarbeiten auf die Umsätze entgegenzuwirken.¹⁰⁹¹

Ein weiteres innovatives Marketingbeispiel ist ein freier Lieferservice nach Hause oder ins Büro, damit die Kunden keine Probleme mit der durch die Bauarbeiten umständlichen Wegeführung im Center haben, sondern während der Revitalisierung bequem per Telefon oder E-Mail bestellen können. Möglich ist es auch, zu diesem Zweck interaktive Telefonzellen um das Center herum aufzustellen.¹⁰⁹²

Kundensicherheit ist ein weiterer wichtiger Teil eines kundenorientierten Revitalisierungsmanagements. Wenn sich die Kunden während der operativen Revitalisierung unsicher fühlen, ist dies ein störendes Element im Prozessablauf. Somit ist einer der ersten Aspekte, die mit dem ausführenden Bauunternehmen besprochen werden, weniger, wie mit den bestehenden Gebäudestrukturen umzugehen ist, sondern vielmehr, wie der Kundenfluss gemanagt wird und zur Gewährleistung der Kundensicherheit einfache, sichere Wege durch das Center gelegt werden.¹⁰⁹³

¹⁰⁸⁹ Vgl. Interview Walker, Anhang S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

¹⁰⁹⁰ Vgl. Germelmann, C. C. (2003), S. 189.

¹⁰⁹¹ Vgl. McCloud, J. (1994), S. 40.

¹⁰⁹² Vgl. Nunnink, K. K. (1993), S. 26.

¹⁰⁹³ Vgl. Interviews.

Auch für die Zeit nach der Revitalisierung können Sicherheitsüberlegungen in der Planung der Veränderungsbereiche eine Rolle spielen – bspw. durch die geplante Installation von internen TV-Anlagen und der Verlagerung des Sicherheitsbüros innerhalb des Centers (z.B. näher zu den Waschräumen).¹⁰⁹⁴

Öffentlichkeitsarbeit und eine damit verbundene *aktive Pressearbeit* sind Teil der Marketingmaßnahmen bei einer Shopping Center Revitalisierung. Um Bürgerbeteiligung im Sinne von öffentlichen Anhörungen zu kontrollieren, kann der Eigentümer bzw. Projektentwickler bereits sehr früh vor der Revitalisierung beginnen, indem eine Veranstaltung zur Bürgerinformation in der Presse angekündigt wird, bei dem der Projektentwickler die Revitalisierungspläne der Öffentlichkeit präsentiert. Die Bürger können dann Vorschläge und Kommentare abgeben. Für das Revitalisierungsprojekt ist es überlebenswichtig, die öffentliche Meinung zu einem sehr frühen Zeitpunkt einzuholen.¹⁰⁹⁵

Revitalisierungsmarketing kann sehr erfolgreich sein, wenn die Maßnahmen in kleinen Schritten so strukturiert werden, dass eine bestimmte Sequenz von Ereignissen entsteht, wie bspw. die Eröffnung von Phase 1, dann die Wiedereröffnung von Phase 2 usw.¹⁰⁹⁶ Darüber hinaus kann mit freiem Parken geworben werden. Ebenso sollte nach Fertigstellung der Revitalisierung der Erfolg der großen Wiedereröffnung maximiert werden.¹⁰⁹⁷

Viele Kunden erkennen nicht ad hoc, was die Revitalisierung positiv verändert hat. Die größte Schwierigkeit liegt somit darin, das negative Image in der Wahrnehmung der Konsumenten umzulenken, dass das Shopping Center wieder funktioniert und in einem neuwertigen Zustand ist.¹⁰⁹⁸ Das Marketingbudget kann bei einer Revitalisierung aus diesem Grund höher sein als bei einer Neuentwicklung,¹⁰⁹⁹ da die grundlegende Wahrnehmung der Konsumenten in Bezug auf das ältere Shopping Center verändert werden muss. Hatte das Shopping Center bereits ein negatives Image, werden die Kunden das revitalisierte Center zunächst möglicherweise nicht besuchen, da sie die Vorstel-

¹⁰⁹⁴ Vgl. Hazel, D. (1993), S. 35.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Interviews.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Interviews; Brade, K., et al. (2005), S. 739. Wichtig ist, den Kunden nicht mit zu viel Marketing auf einmal zu übersättigen.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Browning, D. (2002), S. 20.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Interviews.

¹⁰⁹⁹ Als Beispiel sei hier das Marketingbudget einer Shopping Center Revitalisierung in Großbritannien genannt, das bei einem Gesamtinvestitionsvolumen von 300 Mio. Pfund 3 Mio. Pfund betrug, also 1% der Gesamtinvestition; vgl. Interviews.

lung des alten Centers verinnerlicht haben. Ein komplett neues Shopping Center ist anfänglich immer attraktiver; dieser Einstellung muss bei der Revitalisierung durch einen hohen Marketingaufwand entgegengewirkt werden.¹¹⁰⁰

Insbesondere Repositionierungsmaßnahmen, die einen Relaunch der Marke des Shopping Centers durch Namensänderung und Veränderung der Nutzenaussage beinhalten, sind sehr kostenintensiv. Ein gutes Marketingkonzept, das auch Öffentlichkeitsarbeit mit einbezieht, kann wiederum Zeit- und Kostensparnisse ermöglichen. Einige der Marketingkosten können über die Werbegemeinschaft auf die Nebenkosten der Mieter übertragen werden, aber ein Großteil des Budgets sollte vom Eigentümer bereitgestellt werden.¹¹⁰¹

Durch den Einsatz dieser diversen Marketingmaßnahmen können gesunde Kundenfrequenzen gehalten werden, während zunehmend Markenloyalität zum Shopping Center aufgebaut wird und Stammkunden wiedergewonnen werden können.¹¹⁰²

5.1.4 Erfolgsfaktoren aus Management-Perspektive

Die Revitalisierung erfordert eine überzeugende Organisation, die sich auf das Veränderungsprogramm fokussiert, das vom Eigentümer über das Center Management bis zu den Mietern, weiteren Angestellten und Arbeitern im Shopping Centers transferiert werden muss.¹¹⁰³

5.1.4.1 Expertenteams: Bereitstellung von Managementkapazität und -kompetenz

„Building a good team is the best way to start a project successfully.“¹¹⁰⁴

Die Bereitstellung von Managementkapazität und -kompetenz durch die Auswahl eines Teams ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Turnaround Management¹¹⁰⁵ und sollte im Prozess der Shopping Center Revitalisierung somit ebenso Beachtung finden. Revitali-

¹¹⁰⁰ Vgl. Interviews.

¹¹⁰¹ Vgl. Interviews.

¹¹⁰² Vgl. Browning, D. (2002), S. 20.

¹¹⁰³ Vgl. McWhinney, W., et al. (1997), S. 74.

¹¹⁰⁴ Sharp, H. (2000), S. 21.

¹¹⁰⁵ Vgl. Kraft, V. (2001), S. 22.

sierung ist zu einem großen Teil eine Teamanstrengung. Weltweit ist in vielen fachlichen Bereichen eine wachsende Bedeutung der Rolle der sozialen Netzwerke wissensbasierter Experten zu beobachten, die über die Ressourcen und Macht (oder den Zugang zu Macht) verfügen, um Entscheidungen in der Immobilienprojektentwicklung und Planung zu beeinflussen.¹¹⁰⁶ Die Planung und Durchführung eines Revitalisierungsprojektes ist sehr komplex und kann nur von darin erfahrenen Projektentwicklern, Projektmanagern und Bauunternehmen erfolgreich realisiert werden.¹¹⁰⁷ Das Revitalisierungsteam muss die strategischen Zielsetzungen genau verstehen und verinnerlichen; die *fachlichen Rollen* müssen klar zugeordnet sein. Dies gilt für alle Teammitglieder – vom Bauingenieur bis zum Vermietungsagenten. Sie alle müssen darin übereinstimmen, was die Vision und die primäre Zielsetzung der Revitalisierung ist. Zu vermeiden ist, dass einzelne Teammitglieder davon abweichen und, auch aus Unsicherheit heraus,¹¹⁰⁸ Fehler begehen.

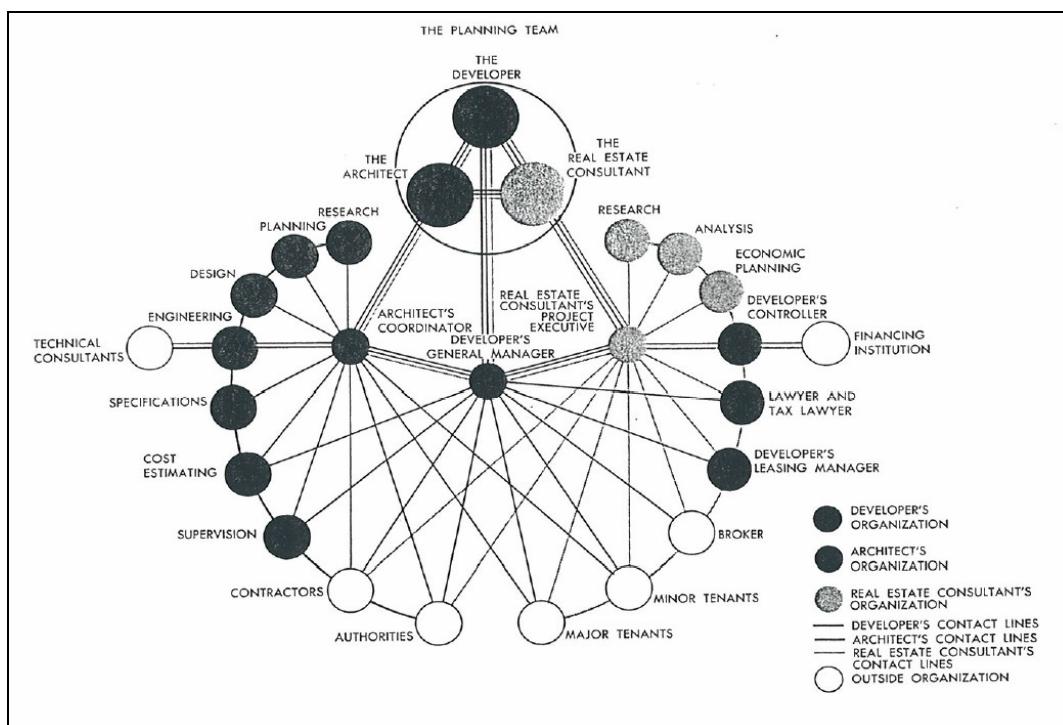


Abbildung 54: Projektbeteiligte einer Shopping Center Entwicklung (allgemein)¹¹⁰⁹

¹¹⁰⁶ Vgl. Rogge, F. (2003), S. 253.

¹¹⁰⁷ Vgl. Sharp, H. (2000), S. 21; Gruen, V./Smith, L. (1960), S. 67. Die Komplexität wird auch in Abbildung 54 deutlich.

¹¹⁰⁸ Unsicherheit ist im Sinne der Turnaround Theorie ein Verhaltensbestandteil der Ausgangslage einer Turnaround-Situation, wie sie zu Beginn einer Revitalisierung gegeben ist; vgl. Mensch, G. (1980), S. 11.

¹¹⁰⁹ Quelle: Gruen, V./Smith, L. (1960), S. 66.

Wichtig ist demzufolge eine koordinierte Zusammenarbeit des Teams von Architektur, Gestaltung, Projektentwicklung, technischer und kaufmännischer Durchführung.¹¹¹⁰ Dem Revitalisierungsteam sollten neben internationalen oder nationalen Spezialisten auch lokale Architekten und Bauunternehmen angehören, die mit den Regularien und Funktionsweisen des jeweiligen Standortes vertraut sind.¹¹¹¹

Ebenso ist bei einer Revitalisierung einerseits die Zusammenarbeit mit einem „intelligenten“ Kunden wesentlich (z.B. ist bei einer Shopping Center Revitalisierung der Eigentümer in der Regel der Kunde des Projektentwicklers). Zwischen dem Planungs- und Ausführungsteam und dem Kunden muss Teamgeist herrschen, da Revitalisierungsmaßnahmen sehr kostensensitiv sind und sichergestellt werden muss, dass gegenseitiges Vertrauen herrscht und dass die Ziele klar definiert sind.¹¹¹²

Des Weiteren ist andererseits, wie in Punkt 5.1.3.2.1 erwähnt, die Zusammenarbeit des Revitalisierungsteams mit den Mietern zu optimieren, damit kein Konfliktpotenzial entstehen kann.¹¹¹³ Innerhalb dieses Teams wird ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Offenheit benötigt (optimale Verteilung der *sozialen Rollen*¹¹¹⁴), da sich alle Beteiligten in ihrem Handeln aufeinander verlassen können müssen. Dazu werden Experten benötigt, die Fachwissen und Erfahrung in der Revitalisierung einsetzen und die Probleme verstehen, die sich ergeben können, wenn einzelne Schritte unkoordiniert oder unzureichend ausgeführt werden.¹¹¹⁵ Vertrauen ist bei einer Revitalisierung noch wichtiger als bei einer Neuentwicklung. Die Erwartungen, die seitens aller beteiligten Anspruchsgruppen an die Revitalisierung gestellt werden, sind ungleich höher als bei einer Projektentwicklung; die negativen Erfahrungen mit dem überalterten Shopping Center sind meist noch präsent.

Der Schlüssel zum Erfolg ist, die Kommunikationslinien zwischen allen beteiligten Akteuren offen zu halten. Teamorientierung wird somit zu einer tragenden Säule der ope-

¹¹¹⁰ Vgl. Ansorg, K.-U. (1998), S. 769.

¹¹¹¹ Vgl. McCloud, J. (1995), S. 84.

¹¹¹² Vgl. Interviews.

¹¹¹³ Vgl. zu Konfliktpotenzialen zwischen Shopping Center Management und Mietern Konopa, L. J./Zalocco, R. L. (1981), S. 286.

¹¹¹⁴ Vgl. zur Verteilung von fachlichen und sozialen Rollen in Teams Mary, M. (1996), S. 157-161. Erst, indem in einem Team alle Rollen besetzt sind und Einfluss haben, wird es zu einer funktionierenden Einheit.

¹¹¹⁵ Vgl. Interviews; Gruen, V./Smith, L. (1960), S. 67.

rativen Revitalisierung.¹¹¹⁶ Durch Teamarbeit sind die Chancen, ein Endresultat zu erreichen, das sowohl organisationseffizient als auch kosteneffektiv ist, hoch.¹¹¹⁷ Ein proaktiver, flexibler und pragmatischer Managementansatz, der sich neben den Eigentümern und Mietern auch an den Kundenwünschen orientiert und Kosten-Nutzenbetrachtungen aus immobilienökonomischer und Kunden-Perspektive optimiert, ist im Revitalisierungsprozess eines Shopping Centers notwendig.¹¹¹⁸

Viele Unternehmen haben zu Revitalisierungszwecken Qualitätskontrollprogramme entwickelt, die sie in ihren Objekten nutzen können. Diese beinhalten Indikatoren zur Messung der Qualitätsperformance in allen Phasen der Revitalisierungsarbeiten und beziehen die Teamleistung mit ein.¹¹¹⁹ Um eine zeitgerechte Revitalisierung zu garantieren, müssen die Beteiligten zudem einen Zeitplan für die Revitalisierung erstellen und diesen einhalten.¹¹²⁰

Die empirische Studie liefert zur Zusammensetzung des Revitalisierungsteams folgende Ergebnisse: Teil des Teams sind quasi alle Anspruchsgruppen eines Shopping Centers, vorwiegend Eigentümer, Architekt und Center Management (siehe Abbildung 55).

Bezeichnend ist hier, dass das Center Management aufgrund seiner zentralen Rolle insbesondere in der operativen Revitalisierung häufiger genannt wurde als der Projektentwickler, den nur 9% der Befragten als Beteiligten der Revitalisierung aufführten.

Dieser zentralen Position innerhalb des Revitalisierungsteams, wird sie nun in der Praxis durch den Center Manager oder den Projektentwickler (dem sie theoretisch zu kommen sollte, siehe auch Abbildung 54) wahrgenommen, wird in der Theorie im Sinne eines sog. „Change Managers“ oder „Change Agenten“ eine nicht zu vernachlässigende Rolle zuteil. Die Aufgabe dieser Funktion innerhalb des Revitalisierungsteams ist es, die Veränderung (Revitalisierung) zu forcieren, zu steuern, zu koordinieren und zu überwachen.¹¹²¹

¹¹¹⁶ Vgl. Wildemann, H. (2001), S. 63.

¹¹¹⁷ Vgl. McCloud, J. (1995), S. 81.

¹¹¹⁸ Vgl. Downie, M. L./Fisher, P./Williamson, C. (2002), S. 4. Treffend beschreibt es Barker: „*Very important is to be pragmatic; it is about getting the most for the least.*“ Interviews.

¹¹¹⁹ Vgl. o.V. (1994a), S. 27.

¹¹²⁰ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 84.

¹¹²¹ Vgl. u.a. Schuster-Cotterell, C. (2005). S. 119;

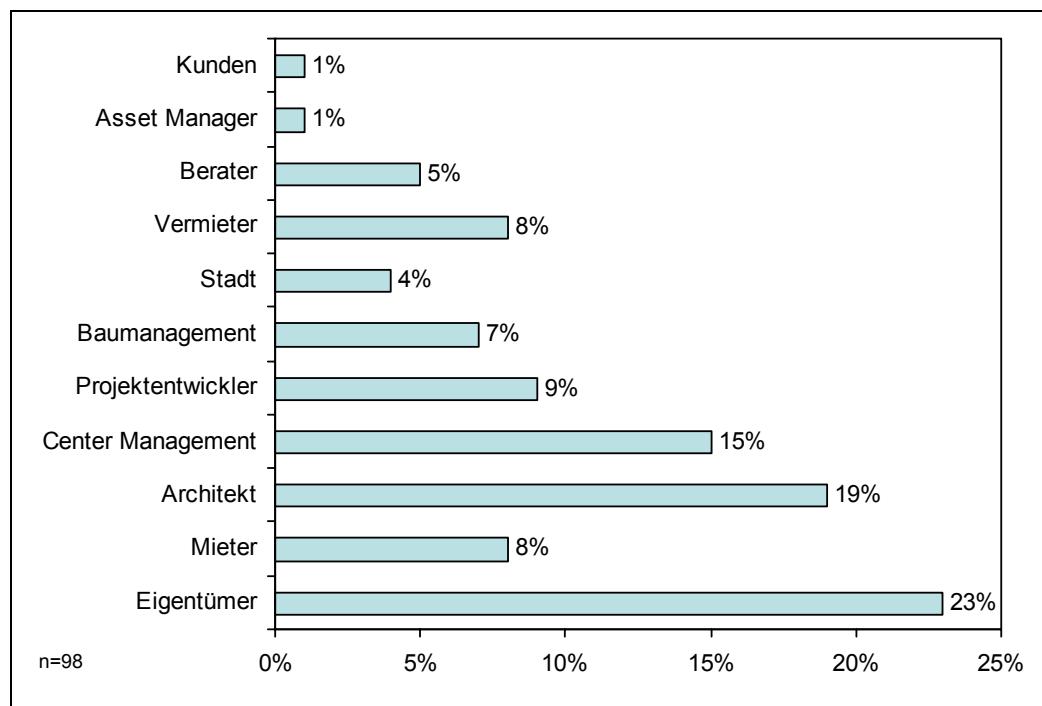


Abbildung 55: Beteiligte des Revitalisierungsteams eines Shopping Centers¹¹²²

Von den beteiligten Führungskräften hängt es nämlich in starkem Maße ab, wie ein Revitalisierungsprozess konkret verläuft. Ein guter Change Manager zeichnet sich vor allem durch Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Zielorientierung und Konfliktfähigkeit aus. Die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit sowie authentisches Auftreten sind weitere wichtige Attribute im Kompetenzprofil eines Change Managers.¹¹²³ Dies sind Eigenschaften, die sich überwiegend nicht erlernen lassen, sondern in der Persönlichkeit begründet liegen.¹¹²⁴ Des Weiteren enthält das Anforderungsprofil aufgrund der zentralen Rolle des Change Managers Führungsqualitäten wie klare Demonstration der Verantwortlichkeit, Pragmatismus und Improvisationsfähigkeit und – freiheit. Zudem sollte ein Change Managers immer die Rolle eines Vermittlers/Botschafters bei auftretenden Konflikten im Revitalisierungsprozess wahrnehmen können.¹¹²⁵ Diese Vermittlerrolle im Revitalisierungsteam erscheint für den Center Manager prädestiniert, da er die Mitarbeiter und Mieter in einem bestehenden Shopping Center vermutlich am besten kennt und so ggf. die Teamleistung stärken kann.

¹¹²² Eigene Darstellung.

¹¹²³ Diese Aussage deckt sich mit den Ergebnissen einer aktuellen Studie von Capgemini zum Thema Change Management, in der Vertrauenswürdigkeit als eine der wichtigsten Eigenschaften eines Change Managers genannt wurde; vgl. Capgemini (2005), S. 26.

¹¹²⁴ Vgl. o. V. (2006a), S. 20; Capgemini (2005), S. 27.

¹¹²⁵ Vgl. Schuster-Cotterell, C. (2005), S. 120-123; Czichos, R. (1993), S. 484f.

Abschließend betrachtet ist der Erfolgsfaktor des Expertenteams und der Bereitstellung von Managementkapazität und -kompetenz ein weicher Faktor,¹¹²⁶ der durch den Eigentümer des Shopping Centers, der das Revitalisierungsteam in der Regel zusammenstellt, direkt beeinflussbar ist. Da die Eigenschaften der ausgewählten Teammitglieder jedoch meist vorher nur zu einem geringen Teil feststellbar sind, greifen beim Erfolg des Teams auch exogene und nicht-instrumentelle Kriterien.

5.1.4.2 Permanente Öffnung des Shopping Centers

Viele Experten betrachten es als essenziell, das Shopping Center während der Revitalisierungsmaßnahmen geöffnet zu halten, damit der normale Handelsbetrieb nicht abreißt und die Mieter keine Beschwerden aufgrund sehr hoher Umsatzverluste hervorbringen können.¹¹²⁷ Die Revitalisierungsarbeiten sollten um die Kunden herum ausgeführt werden (work around people) oder bei hoch frequentierten Teilen der Mall auch durch Nachtarbeit, die wiederum sehr kostenaufwändig ist.¹¹²⁸ Die Läden einerseits geöffnet zu halten und andererseits die Kundensicherheit zu garantieren, ist ein weiteres Dilemma einer Revitalisierung.¹¹²⁹ Nachtarbeit ist daher meist unvermeidbar, und tagsüber sollten die Bauarbeiten nach Möglichkeit nur in Bereichen, die dem Kundenfluss unzugänglich sind, durchgeführt werden.¹¹³⁰

Auch wie mit dem anfallenden Staub und Schmutz umzugehen ist, muss sorgfältig überlegt sein, damit die Geschäfte dadurch nicht zu sehr beeinträchtigt werden. Gewisse Bereiche müssen auch durch Barrieren und Zäune großflächig abgesichert werden, aber um den Kundenfluss in die Geschäfte nicht zu unterbrechen, ist dies nur schwer realisierbar. Dies bietet sich folglich eher für eine kleinere Revitalisierungsmaßnahme mit wenigen Veränderungsbereichen an.¹¹³¹

¹¹²⁶ Die Relevanz der persönlichen Eigenschaften des Revitalisierungsteams und des sog. Change Managers deckt sich mit der hohen Bedeutung weicher Faktoren in der Theorie des Change Management; vgl. Capgemini (2005), S. 47.

¹¹²⁷ Vgl. Hazel, D. (1993), S. 35; Interviews.

¹¹²⁸ Hohe Kosten entstehen bspw. durch die notwendige 24h-Beleuchtung; vgl. Hazel, D. (1993), S. 34.

¹¹²⁹ Vgl. Interviews.

¹¹³⁰ Vgl. Schantz-Feld, M. R. (1990), S. 200; O'Neill, R. E. (1993), S. 18.

¹¹³¹ Vgl. Interviews.

Sollte aber die logistische Organisation um den normalen Handelsbetrieb herum zu aufwändig und kostenintensiv werden, kann die Überlegung, zumindest Teile des Shopping Centers temporär zu schließen und die Revitalisierung in mehreren Abschnitten phasenweise durchzuführen, sinnvoll erscheinen. So könnte die Revitalisierung schneller durchgeführt werden und das Center in einem besseren Zustand voraussichtlich früher als Gesamtwerk wiedereröffnet werden. Dies ist im Einzelfall zu prüfen. Bspw. kann bei einem Shopping Center mit zwei Malls eine geöffnet bleiben, während die andere revitalisiert und dann wiedereröffnet wird und umgekehrt. Doch in manchen Fällen sollte das gesamte Center geschlossen werden und die Revitalisierung so schnell wie möglich durchgeführt werden; die Dauer der Revitalisierung erhöht sich meist, wenn die Geschäfte während der Bauarbeiten geöffnet bleiben.¹¹³² Somit entsteht hier ein Tradeoff zwischen dem Zeitgewinn durch eine schnelle Revitalisierung einerseits und den Umsatzverlusten durch die temporäre Schließung des Shopping Centers andererseits.

Die permanente Öffnung des Shopping Centers ist ein harter Erfolgsfaktor, da es sich um eine Entweder-Oder-Entscheidung handelt, die durch finanzielle Größen in Form der Abwägung zwischen Kosten, Dauer und Sicherheit bestimmt wird. In einer Kostenrechnung muss festgestellt werden, ob sich die permanente Öffnung des Shopping Centers während der Revitalisierung in den Umsätzen rentiert oder ob die Kosten, die durch eine längere Dauer und Nacharbeit entstehen, den möglichen Umsatzerhalt übersteigen.

5.1.4.3 Informationsmanagement und -technologie

Das Informationsmanagement betrifft den Informationsfluss zwischen sämtlichen Beteiligten an der Revitalisierung: das eigentliche Revitalisierungsteam, die Mieter und die Kunden des Shopping Centers sowie die Stadt und die Öffentlichkeit.

Im Prozess der Revitalisierung existiert ein Großteil der benötigten Informationen unscharf, vage und mehrfach an verschiedenen dezentralen Stellen. Die Ursache liegt

¹¹³² Vgl. Interviews.

vor allem im unikaten Charakter des Standorts, Umfelds und der Anforderungen der Akteure und demzufolge auch im komplexen Ergebnis der Planung.¹¹³³

Bauvorhaben im Bestand sind generell gekennzeichnet durch eine sich ständig verändernde Informationsbasis in der Bauausführung.¹¹³⁴ Mit jeder Phase im Baufortschritt werden implizit oder explizit neue Informationen gewonnen, und diese Informationen wirken sich auf die weiteren Baumaßnahmen nicht selten erheblich aus.

Die heutige Praxis der Informationserfassung und -verwaltung am Bau wird dieser Dynamik bei Revitalisierungen nicht immer gerecht. Sowohl die eingesetzten Methoden wie die zur Verfügung stehenden Werkzeuge basieren auf einer eher statischen Informationsgrundlage, die zu Beginn eines Projekts im Rahmen der Bauaufnahme angelegt wird. Häufig wird eine Pflege, Erweiterung und Ergänzung des Datenbestandes im Verlauf eines Projektes nicht oder nur sehr selten vorgenommen. Die computertechnische Unterstützung dieses Prozesses ist in der Regel nur für Teilespekte gewährleistet, eine kontinuierliche Informationsverwaltung kann deshalb meist nicht erfolgen. Dies führt zu Informationsverlusten innerhalb und zwischen den einzelnen am Baugeschehen beteiligten Fachplanern und Gewerken. Mehrkosten, die durch informationsbedingte Fehlplanungen verursacht werden, sind oftmals die Folge.¹¹³⁵

Aus diesem Grund erfordert eine Revitalisierung ein flexibles und effektives Informationsmanagement. Dieses Erfordernis wird zukünftig noch zunehmen (bzw. ist bei Shopping Centern generell komplexer als bei anderen Immobilienarten), besonders mit der steigenden Komplexität der Arbeiten (Bau, Technik) und der steigenden Geschwindigkeit, mit der Informationen von den Beteiligten gleichermaßen angefordert werden.¹¹³⁶

„Infolge aktuell anstehender verstärkter Auseinandersetzung mit dem Bauen im Bestand sind moderne digitale Werkzeuge und Methoden gefragt. [...] Dies gilt [...] besonders für den Altbau, der durch unsichere Kenngrößen besondere Schwierigkeiten

¹¹³³ Vgl. Sonderforschungsbereich 524 "Werkstoffe und Konstruktionen für die Revitalisierung von Bauwerken" (2003), S. 124.

¹¹³⁴ Operative Revitalisierung, siehe Punkt 4.3.6.

¹¹³⁵ Vgl. Donath, D. (2003), S. 124.

¹¹³⁶ Vgl. Egbu, C. O. (1997), S. 340.

*an die Planung stellt. Zur Bewältigung dieser Planungsaufgaben gebietet sich die fachliche Unterstützung durch digitale Systeme und Werkzeuge.*¹¹³⁷

Insbesondere für große und somit sehr risikoreiche Revitalisierungsprojekte ist daher eine realistische Bedienoberfläche wünschenswert, die eine Mensch-Computer-Interaktion in Echtzeit erlaubt.¹¹³⁸ Auch in diesem Bereich zeichnet sich ein zukünftiges Forschungsfeld ab.

Das Informationsmanagement ist ein weicher Erfolgsfaktor der Revitalisierung, der ein instrumentelles Design aufweist, aber einigen exogenen Einflüssen unterliegt, da von beteiligten Parteien, die nicht dem Unternehmen des Initiators angehören, Informationen bewusst vorenthalten werden können oder umgekehrt.

5.1.4.4 Logistische und operative Umsetzung

Da mangelnde Change Management Fähigkeiten oder Betriebserfahrung bei den Beteiligten bestehen können, ergibt sich die Gefahr der Vernachlässigung der Umsetzungsphase der Revitalisierung.¹¹³⁹ Die Umstrukturierung innerhalb der bestehenden Strukturen muss logistisch reibungslos funktionieren.¹¹⁴⁰

In der logistischen Umsetzung des Revitalisierungsprozesses fließen alle zuvor genannten Anforderungen und Erfolgsfaktoren an die Revitalisierung zusammen, denn nur ein gut operationalisiertes logistisches Management, insbesondere der operativen Revitalisierung, kann alle wesentlichen Faktoren berücksichtigen und koordinieren.

„Die Restrukturierung eines geöffneten Centers führt zu Einschnitten in den normalen Ablauf, insbesondere dann, wenn ein großer Teil der baulich-funktionalen Ausrichtung angepasst werden muss. Je nachdem, wie stark der Erosionsprozess fortgeschritten ist, kann es sinnvoll sein, Teile des Centers vorübergehend zu schließen und zu einem festgelegten Zeitpunkt kraftvoll und voll vermietet neu zu eröffnen. Hierin liegt der Vor-

¹¹³⁷ Donath, D. (2003), S. 123.

¹¹³⁸ Vgl. Egbu, C. O. (1997), S. 340.

¹¹³⁹ Vgl. Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000), S. 17.

¹¹⁴⁰ Vgl. Interviews.

*teil, dass die Restrukturierungsmaßnahmen auf die Ebene einer ‚Teilprojektentwicklung‘ gestellt werden.*¹¹⁴¹

Die Komplexität des Prozesses nimmt mit der Anzahl der notwendigen Umsetzungen kleiner Mieter zu, die in den Phasenablaufplan einer groß angelegten Shopping Center Revitalisierung integriert werden müssen. Daher sind exakte Zeitlinien für Mieterumsetzungen vorzugeben. In einigen Fällen kann es (wie in Punkt 5.1.3.2.2 diskutiert) kosteneffektiver sein, einen Mietvertrag herauszukaufen oder den Mieter in ein anderes Gebäude zu versetzen anstatt den Zeitplan erheblich zu verzögern und damit ggf. noch das Budget zu überschreiten.¹¹⁴²

Eine der wichtigsten Entscheidungen, die der Planungsbeauftragte in diesem Zusammenhang treffen muss, ist, an wie vielen Teilen des Centers er zu einer bestimmten Zeit gleichzeitig arbeitet. Eine Faustregel besagt, dass zeitgleich nur an einem Drittel des Centers gearbeitet werden darf. Andernfalls würden so viele wesentliche Veränderungen zeitgleich geschehen, dass der Betrieb des Shopping Centers um die Bauarbeiten herum nicht mehr funktionieren kann. Ein logistisches Baumanagement in mehreren Bauabschnitten bei gleichzeitiger Öffnung des Centers ist für eine Shopping Center Revitalisierung empfehlenswert.¹¹⁴³

Die operative Umsetzung der Revitalisierung hängt aber auch von der Beschaffenheit der baulichen Struktur des Shopping Centers ab – ob das Shopping Center aus mehreren außen liegenden Gebäudeblöcken besteht (dann kann die Revitalisierung blockweise ohne Störung der anderen Bereiche durchgeführt werden) oder ob es sich um ein zusammenhängendes Gebäude handelt, wie bei vielen älteren Shopping Centern, wo nur alles auf einmal revitalisiert werden kann.¹¹⁴⁴

Mieter-Umsetzungsstrategien sind ebenfalls ein wesentlicher Teil des logistischen Managements der Shopping Center Revitalisierung.¹¹⁴⁵ Hier liegt darüber hinaus ein Zielkonflikt vor: Das Bauunternehmen, das für die operative Umsetzung der

¹¹⁴¹ Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

¹¹⁴² Vgl. Cole, J. W. (1995), S. 39.

¹¹⁴³ Vgl. Interviews.

¹¹⁴⁴ Vgl. Interviews.

¹¹⁴⁵ Vgl. Hartnett, M. (1994), S. 44.

Revitalisierungsmaßnahmen hauptsächlich verantwortlich ist, will seine Arbeitsfläche maximieren, während die Einzelhandelsmieter ihre Handels- und Frequenzfläche in der Mall nicht einschränken wollen. So muss das Bauunternehmen sicherstellen, dass die Läden trotz der Bauarbeiten weiterhin handeln können und der Kundenlauf ungestört funktioniert.¹¹⁴⁶

Damit nicht alle Mieter vor der Revitalisierung ausziehen und das gesamte Center geschlossen werden muss,¹¹⁴⁷ versuchen Eigentümer bzw. Projektentwickler idealerweise, Mietverträge in einem Shopping Center so zu strukturieren, dass sie in einem bestimmten Bereich eine gemeinsame Laufzeit aufweisen. Durch diese Organisation wird versucht, einen Teil des Centers auf einmal revitalisieren zu können, während der andere weiterhin geöffnet bleiben und Umsätze erzielen kann. Danach wird umgekehrt vorgegangen. Somit wird oft versucht, nicht alle Mietverträge gleichlaufend zu gestalten, sondern räumliche Sektoren mit gleichlaufenden Mietverträgen zu generieren, damit eine phasenweise Revitalisierung auch als Risikopuffer durchgeführt werden kann.

Wird die Revitalisierung in mehreren Abschnitten durchgeführt, ist dennoch zu beachten, dass die Geschäfte, die in der einen Mall handeln, während die andere Mall geschlossen ist, auch Umsätze verlieren können aufgrund des Lärms und Schmutzes, der für Kunden nicht sehr attraktiv ist.¹¹⁴⁸

Um die logistische Umsetzung zu optimieren, können Farbschemata genutzt werden, um den Status quo der jeweiligen Ladeneinheiten anzuzeigen. Bspw. zeigt die Farbe blau die Ladeneinheiten, die weiterhin betrieben werden mit ihren entsprechenden Umsätzen. Weiß kann dann für die Geschäfte verwendet werden, die zurzeit geschlossen sind und umgebaut werden, aber möglicherweise aus temporären Läden heraus weiterbetrieben werden, wenngleich mit reduzierten Umsätzen. Rot steht für Ladeneinheiten, die derzeit umgestaltet werden und keine Umsätze erzielen, grün zeigt fertig gestellte Einheiten mit neuen Umsatzzahlen.¹¹⁴⁹

In diesem phasenweisen Prozess werden einige Geschäfte mehr als einmal verschoben, während andere Mieter mobile, temporäre Ladeneinheiten erhalten. Um die Entscheidung zu treffen, wie mit welchem Mieter logistisch zu verfahren ist, sollten genaue

¹¹⁴⁶ Vgl. Fenwick, J. (2002), S. 43.

¹¹⁴⁷ Im NWZ wurde ein aufwändiges Umsetzungsmanöver durchgeführt. Das Center wurde in mehreren Stufen revitalisiert. Entweder musste um Mieter herumgebaut werden, oder die Mietparteien fanden eine mit einer Umsetzung verbundene Lösung; vgl. Interviews.

¹¹⁴⁸ Vgl. Interviews.

¹¹⁴⁹ Vgl. Fenwick, J. (2002), S. 43.

Pläne mit den individuellen Einzelhandelsumsätze genutzt werden, um die beste Einnahmelösung gegen die operationalen Einschränkungen des Revitalisierungsprozesses auszubalancieren. Es gibt alternativ indessen auch Softwaremodelle, die wie eine Videosequenz in Abhängigkeit der realistischen Zeitschiene der Revitalisierung ablaufen. Derartige Modelle erlauben eine vollständige Beurteilung, wie die Veränderungen das Aussehen und den Entwicklungsstand über die Bauzeit hinweg gestalten. Diese Software kann den Phasenablauf der Design- und Bauarbeiten vollständig darstellen; so werden Umsatzverluste und Störungen minimiert.¹¹⁵⁰ Zu diesem Zweck wurde in den USA ein Softwaretool (RaCMIT) entwickelt, das Revitalisierungsprojekte für Kunden und Bauunternehmen gleichermaßen reibungslos gestalten kann. Das Revitalisierungsteam definiert die kritischen flächenbezogenen Faktoren, die dann bspw. den Standort der Bauzäune bestimmen.¹¹⁵¹ Die Software plant deren Positionierung, indem sie projiziert, wo wann Flächen freiwerden. Außerdem minimiert sie die projektbezogenen Störungen auf den öffentlichen Mallflächen.¹¹⁵²

Die logistische und operative Umsetzung stellt einen weichen Erfolgsfaktor der Shopping Center Revitalisierung dar, der jedoch durch zunehmende Professionalisierung hinsichtlich der Nutzung spezieller Softwaretools quantitativ anhand bestimmter Kennzahlen kalkulierbarer und somit instrumenteller für das Management wird.

¹¹⁵⁰ Vgl. Fenwick, J. (2002), S. 43f.

¹¹⁵¹ Die Position eines Bauzauns bestimmt mitunter, ob Kunden eine Fläche betreten oder nicht; vgl. Pearson, A. (2003), S. 45.

¹¹⁵² Vgl. Pearson, A. (2003), S. 44.

5.2 Empirische Bewertung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Aus den Ergebnissen dieses zweiten Teils der empirischen Studie werden anhand eines den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Katalogs von Erfolgsvariablen (siehe Tabelle 20) die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Shopping Center Revitalisierung herausgefiltert. Zudem soll durch eine Faktorenanalyse ermittelt werden, wie sich diese im vorigen Abschnitt beschriebenen Faktoren zu einer geringeren Anzahl wichtiger Erfolgsfaktoren verdichten.

Erfolgsfaktoren bei der Revitalisierung von Shopping Centern
Langfristige Planung und Vision der Revitalisierung
Ausführliche Markt- und Standortanalyse
Standort muss Zukunftspotential haben
Baulicher Zustand und Alter des Centers
Due Diligence
Nachhaltiges architektonisches Design
Entwicklung der Wettbewerber
Analysen der bestehenden Mietverträge
Analyse der Auswirkungen von geplanten Veränderungen auf die Bestandsmiete
Steigerung der Mieterzufriedenheit
Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Beginn der Revitalisierung
Einbezug der Mieter in die Planung der Revitalisierung
Mieter-Information und -Kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung
Image des Centers im Markt der Mietinteressenten
Center muss während Revitalisierung geöffnet bleiben
Kurze Dauer der Revitalisierungsmaßnahmen
Timing der Revitalisierungsmaßnahmen
Bauarbeiten außerhalb der Ladenöffnungszeiten
Kompetenz des Revitalisierungsteams
Einhaltung des Revitalisierungsbudgets
Erhältlichkeit von Fremdkapital für die Revitalisierung
Verpackung der Revitalisierungsmaßnahme als Attraktion
Kunden-Information und -Kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung
Aktive Pressearbeit während der Revitalisierung
Einbezug der Kundenwünsche in die Planung der Revitalisierung
Sicherheit der Kunden während der Revitalisierung
Stammkunden des Centers halten
Politische Akzeptanz
Öffentliche Meinung
Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln
Baurechtliche Genehmigungen
Städtebauliche Integration des revitalisierten Centers
Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzzyklus
Zeitpunkt der Revitalisierung im Lebenszyklus des Centers
Zeitpunkt d. Revitalisierung im saisonalen Handelszyklus
Keine Behinderung der Hochsaisonphasen des Handels durch Revitalisierung

Tabelle 20: Erfolgsvariablen der Shopping Center Revitalisierung¹¹⁵³

¹¹⁵³ Eigene Darstellung.

5.2.1 Rangordnung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Betrachtet man die aggregierten Durchschnittswerte¹¹⁵⁴ aller Teilnehmer, wurden die folgenden fünf Variablen als die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Shopping Center Revitalisierung bewertet:

- Kompetenz des Revitalisierungsteams (Durchschnittswert 4,63),
- Ausführliche Markt- und Standortanalyse (4,49),
- Standort mit Zukunftspotenzial (4,45),
- Timing der Revitalisierungsmaßnahmen (4,44),
- Aktive Pressearbeit (4,38).

Die Kompetenz des Revitalisierungsteams liegt mit einem Durchschnittswert von 4,63 auf Rang 1. Daraus lässt sich schließen, dass insbesondere die in Punkt 5.1.4.1 beschriebenen spezifischen Eigenschaften von Revitalisierungsspezialisten und ihre Interaktion im Team erfolgsentscheidend für eine Shopping Center Revitalisierung sind. Hiermit wurde ein institutioneller, von den handelnden Personen abhängender Faktor mit der höchsten durchschnittlichen Relevanz bewertet.

Bei der Betrachtung der fünf höchst bewerteten Erfolgsfaktoren nach Teilnehmergruppen in Tabelle 21 ist festzustellen, dass vier der sieben betrachteten Unternehmenstypen die Kompetenz des Revitalisierungsteams im Durchschnitt als Top-Priorität gewählt haben. Für Architekten ist hingegen das Timing der Revitalisierungsmaßnahmen als Erfolgsfaktor sehr relevant; vermutlich, da sie den operativen Revitalisierungsablauf, bei dem das Timing eine wichtige Rolle spielt, als Bauleiter begleiten und dabei nach der zeitgerechten Erfüllung ihrer Aufgaben von ihren Auftraggebern beurteilt werden.

¹¹⁵⁴ Skala von 1 bis 5 (1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig).

Rang	Projektentwickler	Architekturbüro	Handels- unternehmen	Immobilienmakler/ Beratung	Center Man./Betrieb	Investor	Sonstige
1	Kompetenz des Revitalisierungs-teams	Timing der Revitalisierungsmaßnahmen	Standort mit Zukunftspotential	Kompetenz des Revitalisierungs-teams	Kompetenz des Revitalisierungs-teams	Ausführliche Markt- u. Standortanalyse	Kompetenz des Revitalisierungs-teams
2	Mieterinformation u. -kommunikation	Center während Revitalisierung geöffnet halten	Center während Revitalisierung geöffnet halten	Ausführliche Markt- u. Standortanalyse	Kundeninformation u. -kommunikation	Kompetenz des Revitalisierungs-teams	Timing der Revitalisierungsmaßnahmen
3	Image des Centers im Mietermarkt	Kompetenz des Revitalisierungs-teams	Kundeninformation u. -kommunikation	Standort mit Zukunftspotential	Standort mit Zukunftspotential	Mieterinformation u. -kommunikation	Baurechtliche Genehmigungen
4	Steigerung der Mieterzufriedenheit	Ausführliche Markt- u. Standortanalyse	Stammkunden halten	Sicherheit der Kunden während der Revitalisierung	Aktive Pressearbeit	Timing der Revitalisierungsmaßnahmen	Verpackung der Revitalisierung als Attraktion
5	Ausführliche Markt- u. Standortanalyse	Image des Centers im Mietermarkt	Verpackung der Revitalisierung als Attraktion	Analyse der Auswirkungen der Revitalisierung auf Bestandsmieter	Sicherheit der Kunden während der Revitalisierung	Kundeninformation u. -kommunikation	Zeitpunkt im Lebenszyklus des Centers

Tabelle 21: Rangfolge der Top 5 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen¹¹⁵⁵

Die ersten fünf Erfolgsfaktoren der Handelsunternehmen weichen inhaltlich am stärksten von den Prioritäten der anderen Unternehmenstypen ab. Hier ist zu erkennen, dass sie (bis auf evtl. den Standort mit Zukunftspotenzial) ausschließlich kundenrelevante Faktoren wie die permanente Öffnung des Shopping Centers während der Revitalisierung, das Halten der Stammkunden oder die Kundeninformation und -kommunikation durchschnittlich als relevant bis höchst relevant einschätzen.

Die Center Manager nennen überwiegend Faktoren, die bei einer Revitalisierung in ihrem direkten Zuständigkeitsbereich liegen würden bzw. Teil dessen sie sind (Kundeninformation und -kommunikation, Kundensicherheit, Kompetenz des Revitalisierungs-teams). Wiederum fällt hier nur der „Standort mit Zukunftspotenzial“ aus dem Antwortmuster heraus, was auch aufgrund seiner Gesamtwertung an 3. Stelle darauf hinweist, dass diese Standortvoraussetzung allgemein ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist, der auch als Ausschlusskriterium gelten kann.¹¹⁵⁶

Die drei insgesamt am geringsten bewerteten Erfolgsfaktoren im Durchschnitt aller Teilnehmer sind:

- Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Revitalisierungsbeginn (3,38).
- Due Diligence (3,31),
- Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln (2,5).

¹¹⁵⁵ Eigene Darstellung.

¹¹⁵⁶ Nach der Güte des Standorts entscheidet sich, ob und welche Art der Revitalisierung durchgeführt werden kann; siehe auch Punkt 4.3.4.2.

Die „Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln“ ist mit Abstand der mit der geringsten Relevanz bewertete Erfolgsfaktor, und eine Gewährung dieser Finanzierungsmittel scheint daher kaum einen Einfluss darauf zu haben, ob eine Shopping Center Revitalisierung zum Erfolg führt.¹¹⁵⁷

Auffällig ist, dass der Auslauf der bestehenden Mietverträge trotz seiner von vielen Interviewpartnern bestätigten Relevanz zur Bestimmung des optimalen Revitalisierungszeitpunkts im Durchschnitt der Teilnehmer der Studie so niedrig bewertet wurde.

Rang	Projektentwickler	Architekturbüro	Handelsunternehmen	Immobilienmakler/Beratung	Center Man./Betrieb	Investor	Sonstige
34	Baulicher Zustand und Alter des Centers	Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzzyklus	Nachhaltiges architektonisches Design	Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzzyklus	Due Diligence	Due Diligence	Einbezug der Kundenwünsche in die Revitalisierungsplanung
35	Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzzyklus	Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Revitalisierungsbeginn	Erhältlichkeit von Fremdkapital für Revitalisierung	Nachhaltiges architektonisches Design	Baulicher Zustand und Alter des Centers	Nachhaltiges architektonisches Design	Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Revitalisierungsbeginn
36	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln

*Tabelle 22: Rangfolge der letzten 3 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen*¹¹⁵⁸

Tabelle 22 stellt die drei letztgenannten Erfolgsfaktoren getrennt nach Unternehmenstypen dar. Bei allen Unternehmenstypen liegt die Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln auf dem letzten Rang. Weiterhin fällt auf, dass die Due Diligence nur von Center Managern/Betreibern und Investoren mit einem solch geringen Durchschnittswert eingeschätzt wurde. Dies ist verwunderlich, da gerade diese Gruppen vor einer Revitalisierung Wert darauf legen sollten, dass das Center durch eine ausführliche Due Diligence in seinem Zustand genau analysiert wird. Ggf. ist diese Bewertung jedoch auch ein Indiz dafür, dass die Due Diligence als Analysemethode oder Entscheidungstool in der Shopping Center Branche noch nicht sehr bekannt bzw. verbreitet ist.

Für Handelsunternehmen sind ein nachhaltiges architektonisches Design und erhaltliche Finanzierungsmittel für eine Revitalisierung von durchschnittlich geringer Relevanz. Dies erscheint logisch, da das Ladendesign im Einzelhandel wesentlich kurzlebiger als die Shopping Center Architektur ist. Bzgl. der Finanzierung beteiligen sich Einzelhandelsmieter in der Regel nicht an einer Revitalisierung, woraus deutlich wird, dass dieses Thema für sie keine Relevanz hat.

¹¹⁵⁷ In diesem Zusammenhang bleibt zu prüfen, wie hoch prinzipiell die Aussicht ist, für eine Shopping Center Revitalisierung öffentliche Fördermittel zu erhalten.

¹¹⁵⁸ Eigene Darstellung.

Als weitere Erfolgsfaktoren in der Kategorie „Sonstige“ wurden genannt:

- Interessanter, starker Mieter- und Branchenmix,
- Unique Selling Proposition (USP), Image,
- Aufgreifen von Trends.

Mit diesen sonstigen Faktoren wurden überwiegend marktbezogene Erfolgsfaktoren genannt, die den Erfolg eines Shopping Centers aus Kundensicht bestimmen. Diese gelten bei genauerer Betrachtung auch für das Shopping Center allgemein als Erfolgsfaktoren und sind nicht unbedingt als spezifische Erfolgsfaktoren einer Revitalisierung zu bezeichnen.

5.2.2 Rangkorrelationsanalyse nach Teilnehmergruppen

Die Rangkorrelationsanalyse für die Erfolgsfaktoren der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen zeigt durchgehend hohe positive Korrelationen im Antwortverhalten der Gruppen. Die Korrelationskoeffizienten liegen in einer Bandbreite von 0,61 bis 0,90. Somit sind alle Korrelationen als signifikant positiv zu bezeichnen.

Die höchste Korrelation ist mit 0,90 zwischen Projektentwicklern und Immobilienmaklern/Beratung zu verzeichnen. Die Antworten der Handelsunternehmen korrelieren am höchsten mit denen der Investoren (Pearson Korrelation 0,82), was darauf hinweist, dass die Ansichten dieser beiden Gruppen, welche Faktoren bei einer Revitalisierung erfolgsbestimmend sind, stark zusammenhängen. Dieses Ergebnis zeigt unerwartet ähnliche Vorstellungen bzw. Präferenzen dieser in der Theorie gegensätzlichen Parteien in ihrer Vermieter-Mieter-Beziehung.

Die geringste Korrelation besteht zwischen Architekturbüros und Immobilienmaklern/Beratungsunternehmen (Pearson Korrelation 0,61). Auch diese Korrelation ist aber noch signifikant im 0,01-Bereich.

Correlations								
	Projektentwickler	Architekturbüro	Handelsunternehmen	Immobilienmakler/Beratung	Center Management/Betrieb	Investor	Sonstige	
Projektentwickler	Pearson Correlation		,745**	,778**	,895**	,816**	,859**	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Architekturbüro	Pearson Correlation	,745**	1	,668**	,611**	,753**	,709**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Handelsunternehmen	Pearson Correlation	,778**	,668**	1	,790**	,716**	,824**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Immobilienmakler/Beratung	Pearson Correlation	,895**	,611**	,790**	1	,793**	,844**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Center Management/Betrieb	Pearson Correlation	,816**	,753**	,716**	,793**	1	,774**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Investor	Pearson Correlation	,859**	,709**	,824**	,844**	,774**	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Sonstige	Pearson Correlation	,674**	,684**	,644**	,684**	,756**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabelle 23: Korrelationsmatrix der Erfolgsfaktoren nach Teilnehmergruppen¹¹⁵⁹

5.2.3 Faktorenanalyse der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Zur Faktorenanalyse der Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit einer Varimax-Rotation durchgeführt. Die Durchführung der Varimax-Rotation¹¹⁶⁰ begründet sich dadurch, dass davon ausgegangen wird, dass die Variablen, die Erfolgsindikatoren darstellen, weitestgehend voneinander unabhängig sind.¹¹⁶¹ Anhand des Screeplot Diagramms wurden sechs Faktoren extrahiert, die zusammen 49,39% der Varianz erklären. Die ersten fünf Faktoren können in einem Shopping Center spezifischen Zusammenhang als Erfolgsfaktoren der Revitalisierung interpretiert werden:

- Faktor 1: Mietermanagement und -marketing
(Analyse, Kommunikation, Akzeptanz, Vertragsgestaltung) 17,02%,
Faktor 2: Leistung des Revitalisierungsteams 9,26%,

¹¹⁵⁹ Eigene Darstellung.

¹¹⁶⁰ Vgl. Moosbrugger, H./Hartig, J. (2002), S. 147. Die Varimax Rotation ist eine orthogonale Rotation, die zu substantiellen Zweitladungen führen kann. Diese Rotationsmethode impliziert, dass die zugrunde liegenden Variablen völlig unabhängig voneinander sind.

¹¹⁶¹ Davon war bei den Auslösern der Revitalisierung nicht auszugehen.

Faktor 3: Öffentlichkeitsarbeit und Kundenmarketing	7,17%,
Faktor 4: Kundenorientiertes Revitalisierungsmanagement und -marketing (Logistische Leistung, Convenience)	5,51%,
Faktor 5: Zeitpunkt der Revitalisierung	5,37%,
Faktor 6: Architektonische und städtebauliche Gestaltung sowie Finanzierung	5,07%.

Dieser letzte Faktor ist nicht sinnvoll inhaltlich interpretierbar; den Variablen, die auf diesen Faktor hochladen, ist gemeinsam, dass sie alle mit niedrigen Relevanzwerten angekreuzt wurden. Folglich liegt hier ein methodisches Problem vor, und Faktor 6 ist als Methoden- bzw. Schwierigkeitsfaktor zu interpretieren.

Es zeigt sich, dass marketing- und managementbezogene Determinanten die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Revitalisierungsprozess darstellen. Im Vordergrund stehen dabei wiederum alle mieterbezogenen Themen.

5.3 Systematik der Risiken im Revitalisierungsprozess

Revitalisierungsprozesse bei Immobilien werden aufgrund ihrer hohen Managementkomplexität und Prozessanforderungen gegenüber einer Neuprojektentwicklung meist als risikoreicher und unsicherer eingestuft.¹¹⁶² Risiken sind kritische Veränderungstreiber- und -barrieren im Revitalisierungsprozess.¹¹⁶³

Eine Übersicht über Risikopotenziale der Bestandsentwicklung bzw. Revitalisierung für einen Immobilieneigentümer bzw. -investor erarbeiteten RINGEL ET AL. Die folgende Unterteilung der wesentlichen Risikogruppen wurde hinsichtlich der vorliegenden Themenstellung für Shopping Center leicht überarbeitet:

- Bausubstanzrisiko,
- Schadstoffbelastungen,
- Konstruktive Schäden,

¹¹⁶² Vgl. Egbu, C. O. (1997), S. 339. Dem steht bspw. die Meinung von Searle entgegen, die angibt, dass bei einem Bestandsgebäude dem Eigentümer bereits eine Einkommensgrundlage und ein Wert in Form der Immobilie zur Verfügung steht; dahingehend ist eine Neuentwicklung wesentlich risikoreicher; vgl. Interviews.

¹¹⁶³ Z.B. Kosten-, Termin-, technische, projektspezifische, emotionale und externe Projektrisiken; vgl. Haiss, P. R. (2000), S. 69.

- Denkmalschutz,
- Konzeptionsrisiko,
 - Raumaufteilung und -flexibilität, Flächenkonzeption,
 - Erschließung der Einheiten,
- Technisches Risiko,
 - zunehmend verkürzte wirtschaftliche Lebensdauer von vorhandenen Bauteilen und Anlagen,
 - Unzureichende Beleuchtung,
 - Unzureichende Belüftung,
- Genehmigungsrisiko,¹¹⁶⁴
- Soziales Risiko,
- Imagerisiko.^{1165, 1166}

Diese Übersicht ist für den inhaltlichen Schwerpunkt dieser Arbeit nicht umfassend. Hinzu kommen weitere Einzelrisiken, die den genannten teilweise zugeordnet werden können. Da außer der o.g., revitalisierungsspezifischen Übersicht und der allgemeinen Risikoklassen für Immobilien der gif¹¹⁶⁷ in der Literatur eine umfassende, kategorische Systematisierung der Immobilienrisiken bisher fehlt, wird hier versuchsweise eine Unterteilung der mit einer Shopping Center Revitalisierung verbundenen Risiken nach dem interdisziplinären Klassifikationskriterium vorgenommen. Bei näherer Betrachtung der Übersicht und weiterer Einzelrisiken wird deutlich, dass sich die Risiken wiederum wie Auslöser und Erfolgsfaktoren in objekt- und raumbezogene, finanzwirtschaftliche, marktbezogene und Management-Risiken einteilen lassen.

Bevor die Einzelrisiken der jeweiligen Kategorien in den folgenden Punkten vorgestellt werden, ist anzumerken, dass der *Beweis der Überlebensfähigkeit* des Shopping Centers das übergeordnete Risiko der Revitalisierung und somit von hoher Bedeutung ist,

¹¹⁶⁴ Das Genehmigungsrisiko kann aufgrund erhöhter Planungsrestriktionen gegenüber einem unbebauten Grundstück entstehen.

¹¹⁶⁵ Ein Imagerisiko begründet aus dem bisherigen Erscheinungsbild, soweit es mit der angestrebten Nutzung und Marktposition negativ korreliert.

¹¹⁶⁶ Vgl. Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004), S. 49.

¹¹⁶⁷ Vgl. gif e.V. (2003), o. S.

da es gewissermaßen Risikofaktoren aus allen Unterbereichen vereint. Fraglich ist bis zum Abschluss der Maßnahmen immer, ob die Neupositionierung des Centers gelingt und durch Kundenakzeptanz und entsprechenden finanziellen Erfolg begleitet wird. Kann dieser Beweis nicht erbracht werden, hat das Eintreten dieses Risikos den Verlust der Gesamtinvestition bewirkt.¹¹⁶⁸

5.3.1 Risiken aus objekt- und raumbezogener Perspektive

Revitalisierungsprojekte beinhalten mehr bauliche und technische Risiken als Neubauten; dies wird reflektiert durch die Art der Bauarbeiten und die gesteigerten Anforderungen an Bestandsgebäude. Ebenso ist der Umfang einer Revitalisierung in der Regel größer als bei der Neubautätigkeit, er steigt zudem naturgemäß mit der finanziellen Größe des Projekts,¹¹⁶⁹ wodurch auch die objektspezifischen Risiken steigen.

a) Bausubstanzrisiko

Baulich-technische Probleme ergeben sich insbesondere, wenn bei der Revitalisierung die vorhandenen Strukturen des Shopping Centers nicht gründlich genug in Frage gestellt und analysiert werden und sich die vorgenommene Neugestaltung lediglich auf kostengünstige Objektkosmetika beschränkt.¹¹⁷⁰ Die Ursache des Bausubstanzrisikos liegt großenteils in der Problematik des Bauens im Bestand an sich und dem aus wirtschaftlichen Gründen häufig geringen Umfang von Analysen (obgleich detaillierte Bestandsanalysen vor Beginn der Revitalisierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind; siehe Punkt 5.1.1.1).

Bestehende Bauteile und technische Installationen können in einem schlechteren baulich-technischen Zustand sein als angenommen. Häufig treten verdeckte, im Vorfeld der Baumaßnahme versteckte bzw. nicht erkannte Schäden auf, oder Materialstrukturen, Bauteilqualitäten und Technikpläne wurden in der Planung unzureichend berücksichtigt.¹¹⁷¹ Alte Ausführungsunterlagen und Originalpläne sind außerdem oft nicht

¹¹⁶⁸ Vgl. Interviews.

¹¹⁶⁹ Vgl. Reyers, J./Mansfield, J. (2001), S. 238.

¹¹⁷⁰ Vgl. Falk, B., et al. (2004), S. 731.

¹¹⁷¹ Vgl. Interviews.

verfügbar oder inkorrekt, da bspw. Veränderungen, die in der *baulichen Struktur* im Laufe der Jahre vorgenommen wurden, nicht eingezeichnet sind.¹¹⁷²

Viele der zur Ausführung bestimmter Arbeiten benötigten Informationen fehlen und werden erst zum oder nach dem unmittelbaren Ausführungszeitpunkt bekannt. Dies hat mitunter schwerwiegende Auswirkungen auf die Bauarbeiten, da einzelne Revitalisierungsarbeiten so nur schwer kalkulierbar bzw. planbar sind, was einen wesentlichen Risikofaktor gegenüber Neuentwicklungen darstellt.¹¹⁷³

Besonders Asbest oder andere ökologische Mängel können unerwartet auftreten.¹¹⁷⁴ Sie verursachen erhebliche Entsorgungskosten und erfordern möglicherweise sogar eine sofortige Schließung des Shopping Centers.¹¹⁷⁵

Daher lohnt es sich, vor der Revitalisierung zeitliche und monetäre Ressourcen in eine detaillierte Due Diligence zu investieren,¹¹⁷⁶ anstatt das Risiko einzugehen, die Mängel erst nach Beginn der Revitalisierungsarbeiten festzustellen.¹¹⁷⁷

b) Sicherheitsrisiko

Da die meisten Shopping Center während der Revitalisierung geöffnet bleiben, können durch die Bauarbeiten Sicherheitsprobleme entstehen, sodass Kunden, Händler und Arbeiter geschützt werden müssen. Daher ist Sicherheit eines der ersten Themen, die in der Planung der Revitalisierung zu berücksichtigen sind (siehe auch Punkt 5.1.3.2.3).¹¹⁷⁸ Eine enge Zusammenarbeit mit dem Sicherheitspersonal und seine personelle Verstärkung bei der Revitalisierung sind Voraussetzungen der Risikominimierung. Die Bauarbeiten können außerdem versehentlich die Haustechnik, z.B. in Form

¹¹⁷² Vgl. McCloud, J. (1995), S. 83.

¹¹⁷³ Vgl. Freundt, M. (2003), S. 133. Als Lösung wurde vom Sonderforschungsbereich 524 ein dynamisches Modell zur Ermittlung von flexiblen Zeiträumen und variablen Verknüpfungen für den Bauablauf einer Revitalisierung entwickelt. Es erlaubt eine qualifizierte Beurteilung der Revitalisierungssituation und unterstützt die Entscheidungsfindung bei der Suche nach Reaktionsmöglichkeiten auf eingetretene, nicht vorhergesehene Störungen und Änderungen des Bauablaufs; vgl. Freundt, M. (2003), S. 136; Hübner, R./Hauschild, T./Willenbacher, H. (2003), S. 141.

¹¹⁷⁴ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 13.

¹¹⁷⁵ Vgl. Interviews.

¹¹⁷⁶ Obwohl die Due Diligence als Erfolgsfaktor in der Bewertung durch die empirische Studie in den unteren Rängen platziert wurde.

¹¹⁷⁷ Vgl. Sharp, H. (2000), S. 21.

¹¹⁷⁸ Vgl. McCloud, J. (1993), S. 32; Hazel, D. (1993), S. 34f.

von Stromleitungen, beschädigen und die Stromversorgung des Centers unterbrechen (Licht, Aufzüge, Alarmsysteme).

Aus diesen Gründen sollte ein Notfallplan erarbeitet werden, da die Bauarbeiten auch Fluchtwiege versperren können und ggf. wöchentlich umverlagert werden müssen.¹¹⁷⁹

c) Genehmigungsrisiko

Ein weiteres Risiko besteht bei großen Revitalisierungsprojekten in *baurechtlichen Hürden* durch die Verzögerung oder Verweigerung der Baugenehmigung und den damit verbundenen Sunk Costs.¹¹⁸⁰ In diesem Zusammenhang sollte auch das Risiko von Bürgerbegehren gegen eine Shopping Center Revitalisierung (insbesondere bei einer Erweiterung) einkalkuliert werden, obwohl dies eher bei einer Neuentwicklung zu erwarten ist.

Die *Entwidmung öffentlicher Flächen* als Risikopotenzial einer Revitalisierung tritt gegenüber einer Neuentwicklung nicht so häufig auf, weil außer bei Erweiterungen wenig freie öffentliche Fläche zusätzlich verbaut wird, und ist somit nicht als so schwerwiegend einzuschätzen.

5.3.2 Risiken aus finanzwirtschaftlicher Perspektive

Insbesondere für den Eigentümer bzw. Investor eines Shopping Centers sind finanzwirtschaftliche Überlegungen und die damit verbundenen Risiken bei einer Reinvestition in eine Bestandsimmobilie, wie sie eine Revitalisierung darstellt, von zentraler Bedeutung und werden in den Stellgrößen der Wirtschaftlichkeitsberechnung eines Revitalisierungsprojekts einkalkuliert.

a) Ertragsrisiko

Die Gefahr von *Umsatzeinbrüchen* während einer Revitalisierung ist immer vorhanden, wurde aber schon an diversen Stellen im Rahmen der Vorstellung der Erfolgsvariablen

¹¹⁷⁹ Vgl. Hazel, D. (1993), S. 35.

¹¹⁸⁰ Vgl. Interviews; Punkt 5.1.1.4.1 zum Baurecht als Erfolgsvariable der Revitalisierung.

implizit genannt, da die Nicht-Ausführung dieser Erfolgsfaktoren meist zu Umsatzeinbrüchen führt.

Zum Ertragsrisiko zählt auch die Gefahr, dass keine adäquaten, neuen Mieter gefunden werden oder Bestandsmieter das Shopping Center verlassen und so kein die Reinvestitionskosten deckender Miet-Cashflow erzielt werden kann.¹¹⁸¹ Dieses Mieterrisiko ist aber auch den Marktrisiken zuzuordnen und wird daher in Punkt 5.3.3 ausführlich erläutert.

b) Termin- und Kostenrisiko

Eine große Herausforderung, insbesondere bei einer Revitalisierung, da hier mehr Unwägbarkeiten als bei einer Neuentwicklung auftreten können, ist es, die Revitalisierung im vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmen abzuschließen, während das Shopping Center geöffnet bleibt.¹¹⁸² Bei der Shopping Center Revitalisierung kann ein indirektes Kostenrisiko durch Verzögerungen, Störungen des Kundenflusses, Verlust des Mietervertrauens und Mangel an Komfort und Atmosphäre entstehen.¹¹⁸³ Das Zeit- und Kostenrisiko ergibt sich somit auch aus der Nicht-Erfüllung einiger wesentlicher Erfolgsfaktoren aus Abschnitt 5.1 (z.B. Dauer der Revitalisierung, baulich-technischer Ausgangszustand, Baurecht).

Das Zeitrisko besteht auch insofern, als dass ein zu spät gewählter, nicht optimaler Revitalisierungszeitpunkt bewirken kann, dass die Revitalisierung wirtschaftlich nicht mehr darstellbar ist. Dies hängt damit zusammen, dass Revitalisierung in vielen Fällen eher defensiv als Gegenmaßnahme akuter Probleme stattfindet, anstatt präventiv bzw. antizipativ zur Werterhaltung der Immobilie als Vermögensgegenstand im Sinne eines effektiven Asset Managements beiträgt.¹¹⁸⁴

¹¹⁸¹ Vgl. Interviews. Auf das Ertragsrisiko wird in Form des Mieterisikos im Rahmen der marktbezogenen Risiken in Punkt 5.3.3 näher eingegangen.

¹¹⁸² Vgl. McCloud, J. (1995), S. 81.

¹¹⁸³ Vgl. Chau, K. W., et al. (2003), S. 18.

¹¹⁸⁴ Vgl. Interviews.

5.3.3 Risiken aus marktbezogener Perspektive

Das Marktrisiko des Einzelhandelsmarktes (a) ist nicht nur bei der Revitalisierung, sondern permanent im laufenden Betrieb eines Shopping Centers vorhanden, da die Einzelhändler in Abhängigkeit von der Einzelhandelsentwicklung expandieren, Konkurs anmelden oder als Mieter abspringen können. Dies wirkt sich direkt auf die Vermietungs- und Umsatzsituation des Shopping Centers aus. Seitens des Eigentümers ist dieses Risiko ggf. durch die Analyse der Geschäftsberichte der Einzelhandelsunternehmen und die Entwicklung des lokalen und nationalen Handelsimmobilienmarktes (Mietniveaus, Leerstand etc.) quantifizierbar.

Insbesondere das Risiko des vor einer Revitalisierung weitestgehend unbekannten Eintritts in einen neuen Markt bei der Repositionierung des Shopping Centers ist ungleich höher als das des bekannten Geschäftsmodells im laufenden Betrieb.¹¹⁸⁵

b) Mieterrisiko – Bestand

Ein Risiko der *Mieterumstrukturierung* besteht insofern, als dass Mieter aufgrund der anstehenden Revitalisierung kündigen können, wenn sie im Shopping Center in eine andere Fläche umgesetzt werden sollen und dies nicht akzeptieren bzw. nicht fristgerecht darüber informiert wurden.¹¹⁸⁶ Oft muss der Eigentümer die Bestandsmieter daher gegen die eigenen Interessen stark vertreten, um *Mieterkonflikte* zu vermeiden, da von ihrer Seite ein nicht zu vernachlässigendes Erpressungspotenzial besteht. Die Mieterzufriedenheit ist dementsprechend aufrechtzuerhalten.¹¹⁸⁷

c) Mietverträge

Problematisch können langfristige Mietverhältnisse sein, die nicht ins neue Konzept passen oder zu so günstigen Konditionen abgeschlossen wurden, dass sie nicht zur Refinanzierung beitragen. Ist dies nicht über die Umsatzmiete geregelt, indem vom Umsatzplus nach der Revitalisierung eine höhere Miete erwartet wird, ist ein positives Revitalisierungsergebnis schwer erzielbar. Hat ein Center einige opponierende Mieter,

¹¹⁸⁵ Vgl. auch Mensch, G. (1980), S. 7.

¹¹⁸⁶ Vgl. Hartnett, M. (1994), S. 44.

¹¹⁸⁷ Vgl. Interviews.

die noch mehrere Jahre einen Altvertrag haben, können sie eine Revitalisierung natürlich beeinträchtigen. Dies ist eine wesentliche rechtliche Gefahr, denn der Eigentümer muss sich an die Verträge halten, und eine Umgestaltung ist kein Grund, einen Festmietvertrag zu kündigen oder aufzuheben. Diese mietvertraglichen Altlasten muss gerade ein neuer Eigentümer, der das Objekt ggf. zur Revitalisierung übernimmt, mit tragen. Es kann ein sehr hoher zusätzlicher Kostenfaktor entstehen, wenn Mieter aus ihren Verträgen herausgekauft werden müssen oder der Eigentümer gegen sie zu klagen beabsichtigt.¹¹⁸⁸

d) Vermietungsrisiko

Die Akquisition neuer Mieter ist ebenfalls risikoreich, da viele Handelsunternehmen das Objekt (das meist schon einen schlechten Ruf genießt) im überalterten Zustand kennen und somit schwer von einer florierenden Zukunft des Centers im Vergleich zu einem Neubauprojekt zu überzeugen sind.¹¹⁸⁹ So herrscht ein negatives Image im Markt der Mietinteressenten.

Im schlimmsten Fall gab es bei einem derartigen Center auch bereits viele verschiedene Eigentümer, die das schlechte Image nicht revidieren konnten.¹¹⁹⁰

Kann das Center zwar mit einer Revitalisierung neu vermietet werden, aber bekommt der Eigentümer nicht die gewünschten Mieter, besteht wiederum das Ertragsrisiko, dass die Höhe der Mietränge (insbesondere vom Umsatzanteil) nicht den Vorstellungen entspricht und nicht ausreichend zur Deckung der Reinvestitionskosten beiträgt.¹¹⁹¹

¹¹⁸⁸ Vgl. Interviews.

¹¹⁸⁹ Vgl. Interviews.

¹¹⁹⁰ Im Schlossbergcenter Marburg gab es vor der Revitalisierung sechs Voreigentümer. Alle sechs haben versucht, das Center zu retten, und alle sind infolgedessen insolvent geworden. Das Center wurde ohne Vorvermietung fertig revitalisiert, weil es aus Imagegründen anfangs nicht vermietbar war, da kein Mieter glaubte, dass der Turnaround zu schaffen sei. Einem angesprochenen Filialisten wurde das Center schon 6- oder 7-mal angeboten und er hatte es folglich als sehr problematisches Objekt eingestuft. Das Geld wurde somit auf sehr hohem Risiko investiert. Erst nach Fertigstellung wurde mit der Vermietung begonnen. Die Läden waren zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgebaut, jedoch die Fassade und die Ladenstraße. Es gab auch schon Pläne, wie die Läden aussehen sollten, aber der Innenausbau war noch nicht komplett. Sodann waren die Mieter positiv überrascht, und das Center konnte im fertigen Zustand relativ schnell wieder voll vermietet werden. Dann erst konnten auch die Wunschmieter gewonnen werden, die für den neuen Branchenmix vorgesehen waren; vgl. Interviews.

¹¹⁹¹ Vgl. Interviews.

Ein weiteres Vermietungsrisiko ist durch den Wettbewerb darstellbar, wenn plötzlich im Umfeld ein neuer, unerwarteter Wettbewerber in Form eines neuen Shopping Centers oder anderer Handelsagglomeration auftritt. So besteht die Gefahr, dass die Mietinteressenten dann doch nicht im eigenen Center abschließen möchten, oder nur für kürzere Laufzeiten.¹¹⁹²

5.3.4 Risiken aus Management-Perspektive

Aus Management-Perspektive liegen Risiken außerhalb des eigentlichen Projekts bereits in der hohen Fragmentierung der Shopping Center Branche, der Größenordnung, Spezifität bzw. Individualität der einzelnen, unterschiedlichen Projekte, des fragmentierten Zielkundenmarktes sowie in Einschränkungen bzgl. verschiedenster Ansichten und finanzieller Möglichkeiten.¹¹⁹³ Diese hohe Komplexität und die wirtschaftliche Intransparenz stellen höhere Anforderungen an die Professionalität der Projektentwickler.¹¹⁹⁴

„Je mehr wir uns von den Oberzentren weg bewegen, desto mehr sind Handelsagglomerationen auszumachen, hinter denen Investorengruppen stehen, deren Kerngeschäft eben nicht die Projektentwicklung, die Vermarktung oder das Management solcher Objekte ist. Erschreckend ist, in welchem Missverhältnis oft Investitionssummen im Rahmen von [Revitalisierungen] zu fehlender Erfahrung und Kompetenz stehen.“¹¹⁹⁵

Dieses Zitat verdeutlicht, wie wichtig Professionalität und spezifisches Fachwissen bei Shopping Center Revitalisierungen ist. Mangelnde Kenntnisse und vor allem Erfahrungen können gravierende Fehler bei der Planung und Ausführung der Revitalisierung verursachen. Auch das Risiko der *Eigentümerkonstellation und -konflikte* kann in diesem Zusammenhang bei einem Shopping Center mit multiplen Eigentümern auftreten, wenn diese sich bspw. nicht auf ein gemeinsames Revitalisierungskonzept und eine Finanzierung einigen können.

¹¹⁹² Vgl. Interviews.

¹¹⁹³ Vgl. Egbu, C. O. (1997), S. 341.

¹¹⁹⁴ Vgl. Schlotte, A./Lederer, M.-M./Lemke, H.-J. (2000), S. 7.

¹¹⁹⁵ Pfaffenhausen, W. (2004), S. 8.

Auch die managementintensive *Revitalisierungs- und Umsetzungsplanung*, die sich wiederum auf Termin- und Kostenrisiken auswirkt ist ein Risikofaktor und muss daher sehr professionell durchgeführt werden.¹¹⁹⁶

5.4 Empirische Bewertung der Risiken der Revitalisierung

Anhand eines den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Katalogs von Risikovariablen (siehe Tabelle 24) wurden die wichtigsten Risiken für eine Shopping Center Revitalisierung herausgefiltert. Zudem soll durch eine Faktorenanalyse ermittelt werden, wie sich diese im vorigen Abschnitt beschriebenen Faktoren zu einer geringeren Anzahl wichtiger Erfolgsfaktoren verdichten.

Risikofaktoren bei der Revitalisierung von Shopping Centern	
• Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers	
• Eigentümerkonstellation und -konflikte	
• Baurechtliche Hürden	
• Bauliche und strukturelle Einschränkungen des Centers	
• Bürgerbegehren	
• Revitalisierungs- und Umsetzungsplanung	
• Mieterumstrukturierung	
• Eigentümer-/ Mieter-Konflikte	
• Umsatzeinbrüche während der Revitalisierung	
• Entwidmung von öffentlichen Flächen, etc.	

Tabelle 24: Risiken der Shopping Center Revitalisierung¹¹⁹⁷

5.4.1 Rangordnung der Risiken

Da den Teilnehmern nur zehn Risikovariablen zur Bewertung zur Verfügung gestellt wurden, kann an dieser Stelle die Gesamtübersicht der durchschnittlichen Bewertungen in Form der Rangfolge in Tabelle 25 abgebildet werden.

¹¹⁹⁶ Vgl. Interviews. Siehe auch Punkt 5.1.4.4 zum logistischen Management als Erfolgsfaktor der Revitalisierung.

¹¹⁹⁷ Eigene Darstellung.

Risiken der Revitalisierung	Gesamt Durchschnitt	Rang
Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers	3,93	1
Mieterumstrukturierung	3,81	2
Bauliche u. strukturelle Einschränkungen	3,78	3
Eigentümerkonstellation/-konflikte	3,69	4
Baurechtliche Hürden	3,59	5
Eigentümer-/Mieter-Konflikte	3,52	6
Revitalisierungs- u. Umsetzungsplanung	3,49	7
Umsatzeinbrüche während der Revitalisierung	3,43	8
Bürgerbegehren	3,03	9
Entwidmung von öff. Flächen, etc.	2,85	10
Gesamtdurchschnitt	3,51	

Tabelle 25: Rangordnung der Risiken der Shopping Center Revitalisierung¹¹⁹⁸

Die nach ihrem Durchschnittswert von 3,93 erstgenannte Risikovariable „Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers“¹¹⁹⁹ ist möglicherweise deshalb durchschnittlich am höchsten bewertet worden, da dies eine der in Punkt 4.3.4 genannten grundsätzlichen Fragestellungen ist, die vor Beginn der strategischen Revitalisierung positiv zu beantworten sind. Andernfalls ist die Durchführung einer Revitalisierung nicht empfehlenswert und andere Verwertungsstrategien sind für das Shopping Center zu überlegen.

Auf Rang 2 wurde die „Mieterumstrukturierung“ mit einem Durchschnittswert von 3,81 bewertet. Die vielfältigen Risiken, die im Zusammenhang mit dieser logistisch sehr anspruchsvollen Maßnahme im Rahmen der operativen Revitalisierung zusammenhängen, wurden in Punkt 5.1.3.2.1 zum mieterorientierten Management der

¹¹⁹⁸ Eigene Darstellung.

¹¹⁹⁹ Dieser Ausdruck bezeichnet das Risiko, dass das Shopping Center nicht überlebensfähig ist.

Revitalisierung, in Punkt 5.1.4.4 zur logistischen und operativen Umsetzung und in Punkt 5.3.3 zu marktbezogenen Risiken bereits angedeutet. Da der Mietermix den zentralen Veränderungsbereich bei einer Shopping Center Revitalisierung darstellt, ist nachvollziehbar, warum das Risiko der Mieterumstrukturierung in der Rangordnung an zweiter Stelle liegt.

Generell ist festzustellen, dass die oberen Durchschnittswerte im Vergleich zu denen der Erfolgsfaktoren geringer ausfallen¹²⁰⁰ (höchster Durchschnittswert 3,93; Gesamtdurchschnitt 3,51). Dies zeigt, dass mit der vorgegebenen Liste von Risikovariablen ggf. sehr relevante Risiken nicht berücksichtigt wurden. Dafür spricht auch die verglichen mit den Erfolgsfaktoren größere Zahl an Nennungen weiterer Risiken unter der Fragebogenoption „Sonstige Risiken“.

In dieser Kategorie wurden folgende Faktoren genannt:

- Schwierige Vermarktungslage,
- Wirtschaftliche Fehlinvestition,
- Mangelnde Akzeptanz bei Kunden,
- Einhaltung der Kalkulation,
- Einhaltung der Zeitschiene,
- Finanzierungslücke,
- Politische Veränderungen.

Die Vielfalt der genannten zusätzlichen Risiken und die relativ geringen Durchschnittswerte in der Rangfolge der benannten Risiken zeigen, dass die Liste der potenziellen Risiken im Fragebogen nicht umfassend war, da sie sich aus der Literatur und den Interviews nicht vollständig erschließen konnte. Allerdings sind einige der hier genannten „Sonstigen Risiken“ eher als Erfolgsfaktoren zu bezeichnen (z.B. die Einhaltung der Kalkulation und der Zeitschiene), wobei der Grad zwischen der Definition eines kritischen Erfolgsfaktors und eines Risikos sehr schmal ist.

¹²⁰⁰ Der höchste Durchschnittswert beträgt bei den Risiken 3,93, der Gesamtdurchschnitt 3,51. Bei den Erfolgsfaktoren hingegen liegt der höchste Wert bei 4,63, der Gesamtdurchschnitt aber bei 3,43 (größere Streuung der Werte).

5.4.2 Rangkorrelationsanalyse nach Teilnehmergruppen

Die Rangkorrelationsanalyse der Risiken der Shopping Center Revitalisierung nach Teilnehmergruppen in Tabelle 26 ergibt durchgehend positive Korrelationen im Antwortverhalten der Gruppen. Die Korrelationskoeffizienten liegen in einer Bandbreite von 0,14 bis 0,85. Verglichen mit den Korrelationskoeffizienten der Auslöser und Erfolgsfaktoren liegen bei den Risiken somit durchgehend geringere Korrelationen vor und die Streuung der Werte ist wesentlich größer.¹²⁰¹

Correlations								
	Projektentwickler	Architekturbüro	Handelsunternehmen	Immobilienmakler/Beratung	Center Management/Betrieb	Investor	Sonstige	
Projektentwickler	Pearson Correlation	1	,346	,411	,642*	,602	,646*	,573
	Sig. (2-tailed)		,327	,238	,045	,065	,044	,083
	N	10	10	10	10	10	10	10
Architekturbüro	Pearson Correlation	,346	1	,177	,139	,273	,689*	,601
	Sig. (2-tailed)	,327		,625	,702	,445	,028	,066
	N	10	10	10	10	10	10	10
Handelsunternehmen	Pearson Correlation	,411	,177	1	,709*	,628	,571	,522
	Sig. (2-tailed)	,238	,625		,022	,052	,085	,122
	N	10	10	10	10	10	10	10
Immobilienmakler/Beratung	Pearson Correlation	,642*	,139	,709*	1	,811**	,692*	,730*
	Sig. (2-tailed)	,045	,702	,022		,004	,027	,016
	N	10	10	10	10	10	10	10
Center Management/Betrieb	Pearson Correlation	,602	,273	,628	,811**	1	,821**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,065	,445	,052	,004		,004	,002
	N	10	10	10	10	10	10	10
Investor	Pearson Correlation	,646*	,689*	,571	,692*	,821**	1	,850**
	Sig. (2-tailed)	,044	,028	,085	,027	,004		,002
	N	10	10	10	10	10	10	10
Sonstige	Pearson Correlation	,573	,601	,522	,730*	,843**	,850**	1
	Sig. (2-tailed)	,083	,066	,122	,016	,002		
	N	10	10	10	10	10	10	10

*: Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabelle 26: Korrelationsmatrix der Risiken nach Teilnehmergruppen¹²⁰²

Im 0,01 Signifikanzbereich, also sehr signifikant hoch korreliert, liegen die Antworten der Center Manager mit den „Sonstigen“ (0,84), die der Investoren mit den „Sonstigen“ (0,85), die der Investoren und Manager (0,82) sowie der Center Manager und Immobilienmakler/Beratungsunternehmen (0,81).

Sehr geringe Korrelationen bestehen zwischen Immobilienmaklern/Beratungsunternehmen und Architekten (0,14), sowie zwischen Handelsunternehmen und Architekten (0,18). Das Antwortverhalten der Architekten weist also bei den Risiken der Revitalisie-

¹²⁰¹ Andere, nicht-parametrische Korrelationsanalysen liefern teilweise sogar leicht negative Korrelationskoeffizienten.

¹²⁰² Eigene Darstellung.

rung insgesamt nur einen sehr schwachen Zusammenhang mit dem der anderen Teilnehmergruppen auf. Nur zu den Investoren besteht ein signifikanter Zusammenhang im 0,05-Bereich (Pearson-Korrelation 0,69).

Verglichen mit den Korrelationsmatrizen der Auslöser und Erfolgsfaktoren der Revitalisierung sind bei den Risiken mehr geringere Korrelationskoeffizienten zu beobachten. Dies deutet darauf hin, dass das Antwortverhalten der verschiedenen Unternehmensgruppen hier insgesamt etwas stärker voneinander abweicht und dies ggf. darauf zurückzuführen ist, dass diese verschiedene oder unterschiedlich umfassende Erfahrungen mit Risikopotenzialen, die während einer Shopping Center Revitalisierung auftreten, gemacht haben.

5.4.3 Faktorenanalyse der Risiken der Revitalisierung

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit der Varimax-Rotation durchgeführt. Anhand des Screeplot Diagramms wurden drei Faktoren extrahiert, die zusammen 57,75% der Varianz erklären. Diese Risikofaktoren können in einem Shopping Center spezifischen Zusammenhang folgendermaßen interpretiert werden:

Faktor 1: Eigentümer-Mieter-Konflikte	33,56%,
Faktor 2: Probleme mit Kunden, Bürgern und Stadt	13,35%,
Faktor 3: Bauliche und rechtliche Hürden	10,83%.

Jedoch muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die inhaltliche Interpretation nicht eindeutig vorgenommen werden konnte. Dies korrespondiert ggf. mit der geringen theoretischen Fundierung der auf Shopping Center spezifizierten Risiken in der immobilienökonomischen Literatur. Daher erscheint zunächst eine Verwendung der Einzelrisiken für die weitere Forschung sinnvoll.

5.5 Merkmale von Shopping Center Revitalisierungsprojekten in Deutschland

Im folgenden Abschnitt wird der zweite Teil der empirischen Studie als aggregierte Fallstudie zusammenfassend darstellt.¹²⁰³ Im Gegensatz zu Teil 1 konnte dieser objektspezifische zweite Teil nur von Experten, die bereits an mindestens einem realen Shopping Center Revitalisierungsprojekt beteiligt waren, beantwortet werden.¹²⁰⁴ Dieser als eigenständige empirische Untersuchung zu bezeichnende Teil beinhaltet objektspezifische Informationen über 52 laufende bzw. abgeschlossene Shopping Center Revitalisierungsprojekte in Deutschland. Die hier zusammengefasste Betrachtung konkreter Projekte beinhaltet eine Ist-Analyse des Status quo realer Revitalisierungsprojekte gegenüber dem in den Kapiteln 4 und 5 beschriebenen idealtypischen Vorgehensmodell.¹²⁰⁵

Aus diesen Daten wird dann unter Berücksichtigung der Soll-Ergebnisse aus Kapitel 4 und 5 eine synergetische Entscheidungsmatrix für Shopping Center Revitalisierungen in Kapitel 6 erarbeitet werden.

52 der insgesamt 98 Teilnehmer beteiligten sich am zweiten Teil der empirischen Studie. In diesem Fragebogenabschnitt oblag es den Teilnehmern, objektspezifische Informationen zu Shopping Center Revitalisierungsprojekten aus ihrer Berufspraxis anzugeben. Die Zusammensetzung der 52 Teilnehmer nach Unternehmenstypen zeigt Abbildung 56.

Im Vergleich zur Teilnehmerstruktur des 1. Teils zeigt sich eine ähnliche Zusammensetzung nach Unternehmenstypen, wobei an Teil 2 prozentual mehr Center Manager und Investoren, aber weniger Projektentwickler und Handelsunternehmen teilgenommen haben.

¹²⁰³ Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird hier Fallstudienforschung als instrumentelle Forschungsmethode angewandt. Beim instrumentellen Ansatz der Fallstudienforschung werden die Studien um eine vorher definierte, unabhängige Problemstellung herum organisiert und als Instrumente zur Lösung des Problems bearbeitet; vgl. Stake, R. E. (1995), S. 133.

¹²⁰⁴ Siehe auch Punkt 4.1.2.2 zum Fragebogendesign.

¹²⁰⁵ Der Fragebogen ist im Anhang abgedruckt. Siehe Anhang, S. 345. Teil 2 beginnt auf S. 7 des Fragebogens (III. Objektspezifische Informationen).

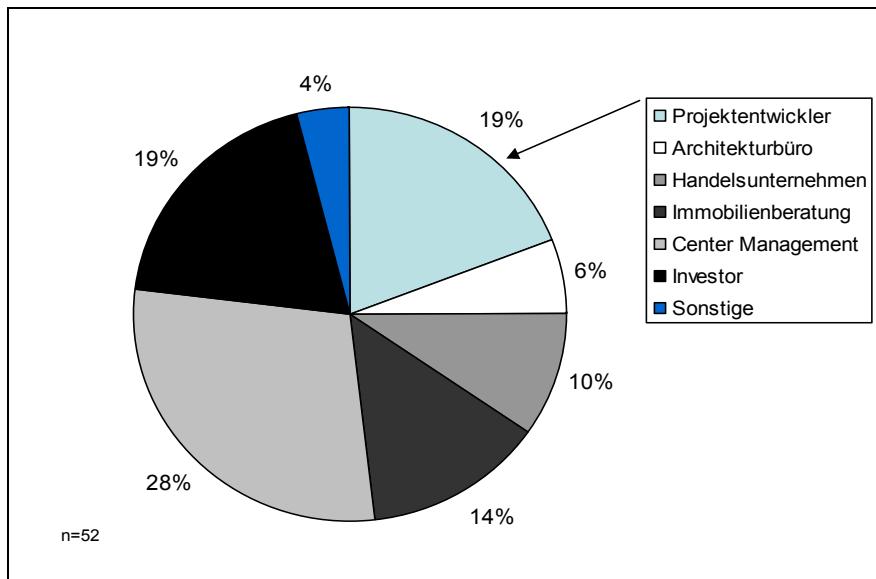


Abbildung 56: Teilnehmerstruktur nach Unternehmenstyp, 2. Teil der empirischen Studie¹²⁰⁶

Neben dem *Namen* des Shopping Centers und der *Stadt* sollten die *Lage* und der *Typ* des revitalisierten Shopping Centers angegeben werden. Eine Übersicht einiger in den Ergebnissen enthaltenen Shopping Center zeigt Tabelle 27.

Name des Shopping Centers	Stadt
Fünf Höfe	München
Maxis Muiden	Muiden (NL)
Köln-Chorweiler	
City Gallerie	Aschaffenburg
Citytorcenter	Salzgitter
Rathaus Center	Ludwigshafen
Paunsdorf Center	Leipzig
Multimarkt	Hameln/Klein Berkel
Löhrhof-Center	Recklinghausen
Ruhrpark	Bochum
Immotex	Neuss
MOM Park	Budapest
Kaufhof	Wesel
Ihme Zentrum	Hannover
Der Clou	Berlin
EKZ Hamburger Straße	Hamburg
Luisencenter	Darmstadt
Q 205	Berlin
Berliner Freiheit	Bremen
Europa Center	Berlin
City Carree	Darmstadt
Kurfürstengalerie	Kassel
City Center	Essen
Breuningerländer	Ludwigsburg/Sindelfingen
Einkaufszentrum Öhringen - "Ö"	Öhringen

Tabelle 27: Shopping Center, die in den Ergebnissen enthalten sind¹²⁰⁷

¹²⁰⁶ Eigene Darstellung.

¹²⁰⁷ Eigene Darstellung.

Wie Abbildung 57 darstellt, befinden sich mit über 40% die meisten der Projekte in innerstädtischen Lagen.¹²⁰⁸

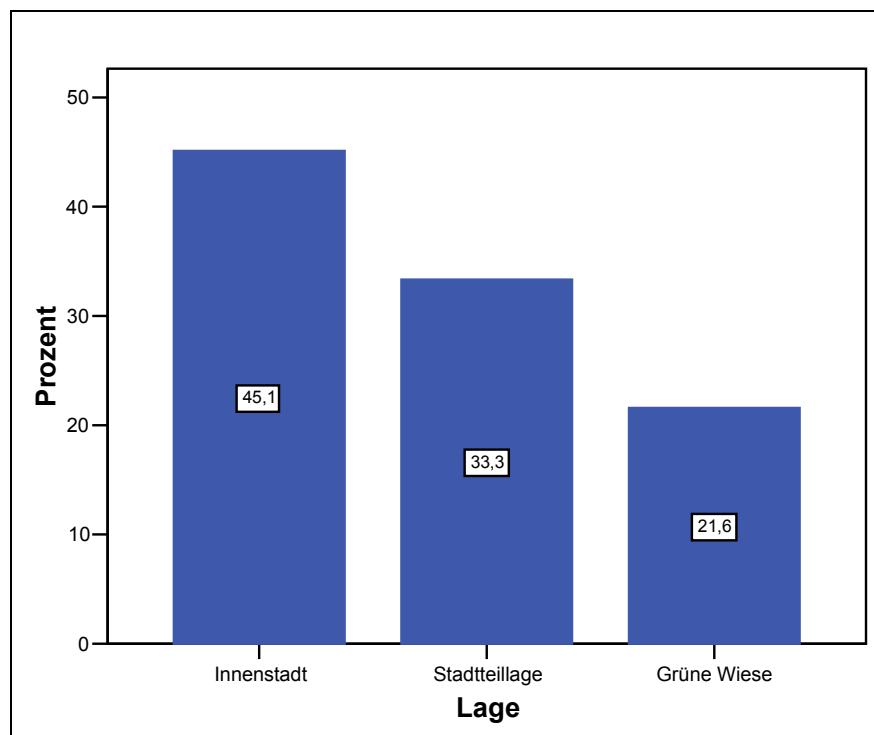


Abbildung 57: Lage der revitalisierten Shopping Center¹²⁰⁹

Abbildung 58 zeigt, dass als *Typisierung* das überregionale Shopping Center mit ca. 37% vorherrschend ist; weitere 32% waren regionale Shopping Center. Dieses Ergebnis zeigt, dass überwiegend die traditionellen Shopping Center Typen diejenigen sind, die vor dem Hintergrund der Trends im Einzelhandel am ehesten revitalisierungsbedürftig sind. Passagen/Galerien oder Spezial- und Themencenter bilden zusammen nur ca. 15% aller angegebenen Revitalisierungsprojekte.¹²¹⁰

¹²⁰⁸ Eine Studie von Falk aus dem Jahr 2003 ergab, dass sich die Wahl der Standortlage allgemein deutlich abhängig von der Center-Größe zeigt. Für Shopping Center unter 15.000 qm ist die Innenstadt mit 59,9% der bedeutendste Standort. Regionale Shopping Center finden sich zu rund 36% in der Innenstadt. Die zweithäufigste Lage ist der Stadtrand mit rund 31%; vgl. Falk, B. (2003), S. 8.

¹²⁰⁹ Eigene Darstellung.

¹²¹⁰ Anzumerken ist hier jedoch, dass die von den Teilnehmern zugrunde gelegten Definitionen eines überregionalen Shopping Centers nicht identisch sein müssen und auch nicht unbedingt mit der in Punkt 2.1.2 festgelegten Definition übereinstimmen. Es ist möglich, dass nach letzterer Definition einige der hier als überregional angegebenen Shopping Center de facto regionale Shopping Center sind.

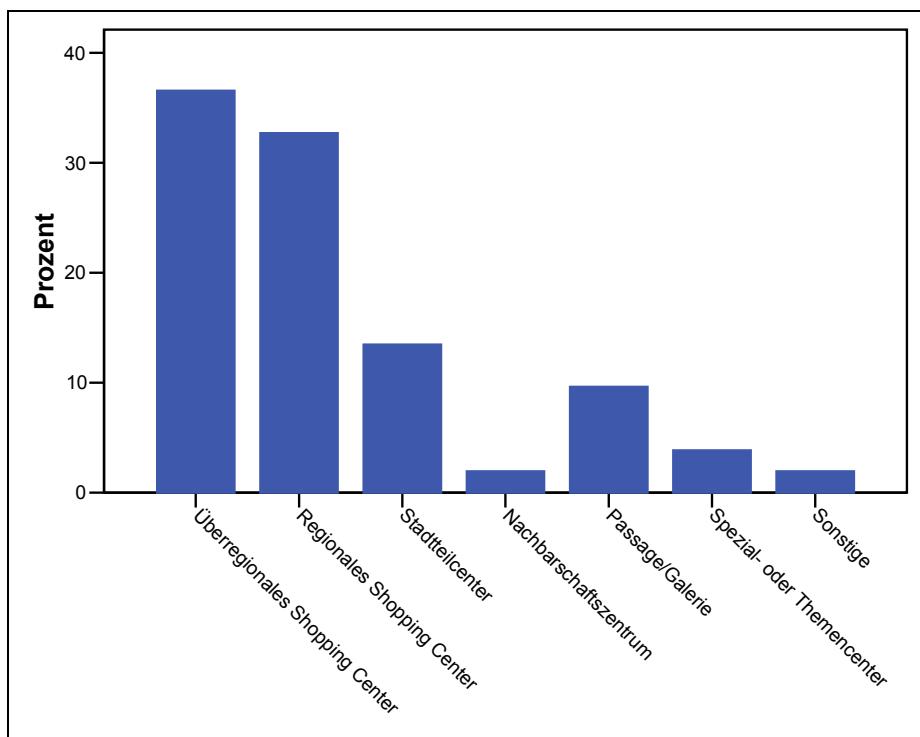


Abbildung 58: Typ der revitalisierten Shopping Center¹²¹¹

Die in Tabelle 28 aufgeführten Angaben zur *Mietfläche*, der *Anzahl Ladeneinheiten*, dem *Einzugsgebiet* und der Anzahl der *Wettbewerber* der revitalisierten Shopping Center passen von ihrer Größenordnung her zu den genannten Lagen und Typisierungen, wobei jedoch bei der durchschnittlichen Mietfläche von 31.500 qm wiederum eher davon auszugehen ist, dass es sich bei den Revitalisierungsprojekten um regionale und nicht um überregionale Shopping Center handelt.¹²¹²

	Mittelwert	Häufigster Wert	n
Mietfläche in qm	31.500	15.000	49
Anzahl Ladeneinheiten	71	50	48
Einzugsgebiet in Einwohnern	1.100.000	500.000	44
Anzahl Wettbewerber	3	2	41

Tabelle 28: Mietfläche, Anzahl Ladeneinheiten, Einzugsgebiet und Wettbewerber der revitalisierten Shopping Center¹²¹³

¹²¹¹ Eigene Darstellung.

¹²¹² Siehe dazu Abschnitt 2.1.2.

¹²¹³ Eigene Darstellung.

Anhand der Angaben zum *Baujahr* der revitalisierten Shopping Center in Abbildung 59 lässt sich erkennen, dass die meisten Revitalisierungsprojekte im Durchschnitt an Objekten der 2. Generation durchgeführt wurden (Mittelwert: 1978, häufigster Wert: 1970).¹²¹⁴ Aber auch einige Objekte aus den 1990er Jahren wurden bereits revitalisiert.

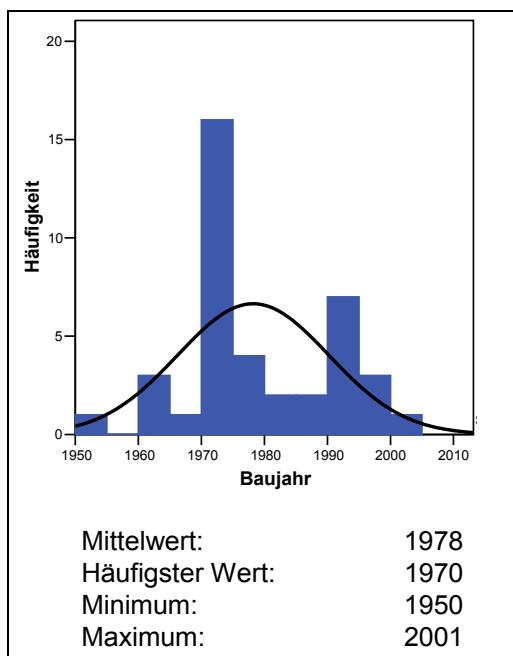


Abbildung 59: Baujahr der revitalisierten Shopping Center¹²¹⁵

Die Bandbreite der Projekte ist sehr groß (Standardabweichung 12,0); das älteste Shopping Center wurde 1950 gebaut, das jüngste 2001. Diese Spanne lässt vermuten, dass die ältesten Shopping Center allein aufgrund ihres hohen Alters bereits mehrere Revitalisierungen durchlaufen haben, während anzunehmen ist, dass bei den jüngsten Objekten akute Probleme aufgrund von Fehlplanungen zur Revitalisierung geführt haben könnten.

Die *Erstinvestitionsvolumina* (die Errichtungskosten bzw. der Kaufpreis im Baujahr) bewegen sich zu ca. 30% zwischen 20 und 50 Mio. Euro; in ca. 29% der Fälle betrug die Erstinvestition zwischen 50 und 100 Mio. Euro (siehe Abbildung 60). Insgesamt 28,3% der Shopping Center kosteten mehr als 100 Mio. Euro; diese eher im mittleren

¹²¹⁴ Siehe auch Punkt 3.1.2 zu den Merkmalen der Shopping Center der 2. Generation.

¹²¹⁵ Eigene Darstellung.

Investitionsbereich liegenden Ergebnisse können als typisch für die deutsche Shopping Center Landschaft bezeichnet werden, die in der Regel nicht so hohe Investitionsvolumina aufweist wie bspw. Center in den USA oder Großbritannien (auch aufgrund der teilweise kleineren Einzugsgebiete und häufig innerstädtischen Lagen). Die Größenordnung dieser Daten passt wiederum zu den überwiegend genannten Typen der regionalen und überregionalen Shopping Center.

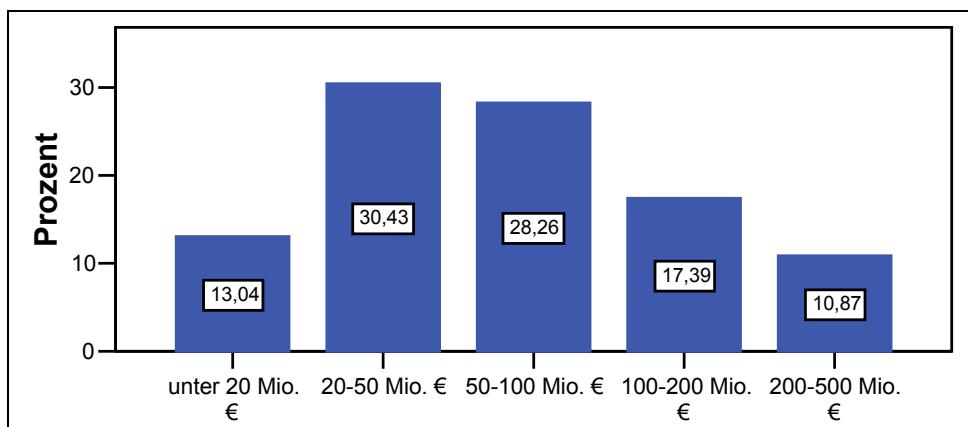


Abbildung 60: Erstinvestition/Kaufpreis der revitalisierten Shopping Center¹²¹⁶

Ebenfalls wurde ermittelt, wie lange das Shopping Center bereits im *Eigentum des derzeitigen Eigentümers* ist und ob ein *Verkauf bzw. Eigentümerwechsel* Anlass zur Revitalisierung war.¹²¹⁷ Wie in Abbildung 61 dargestellt, liegt die mittlere Haltedauer der Shopping Center bei 17 Jahren mit einem Minimum von zwei Jahren und einem Maximum von 43 Jahren.

¹²¹⁶ Eigene Darstellung.

¹²¹⁷ Im letzteren Fall ist der neue Eigentümer meist automatisch Initiator der Revitalisierung; war der Erwerb nicht Anlass zur Revitalisierung, erfolgte sie unter dem bestehenden, langjährigen Eigentümer.

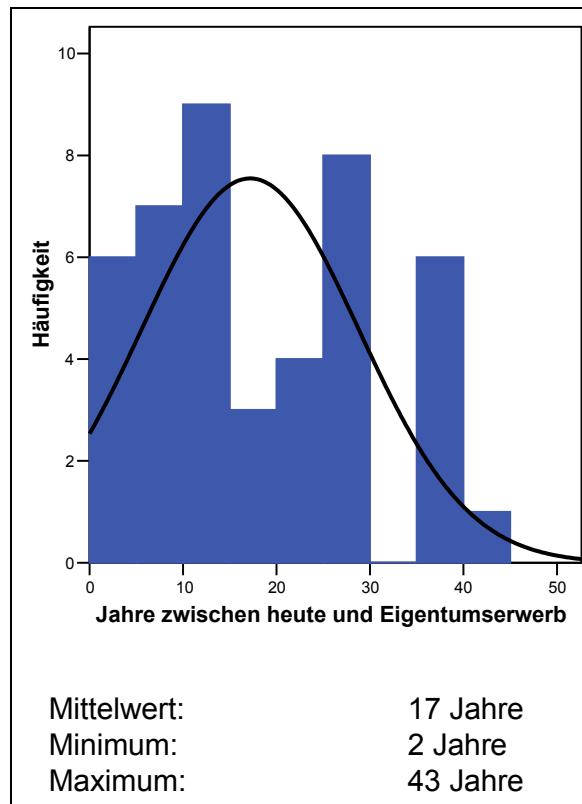


Abbildung 61: Haltedauer der revitalisierten Shopping Center bzw. Jahre im Eigentum des derzeitigen Eigentümers¹²¹⁸

Diese Haltedauern sind insbesondere im internationalen Vergleich relativ lang. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass nur in 27,5% der Fälle ein Verkauf an einen neuen Eigentümer Anlass zur Revitalisierung war (siehe Abbildung 62). Diese Tatsache kann so interpretiert werden, dass es oft die Eigentümer sind, die ein Shopping Center im eigenen Bestand revitalisieren, um ihm weiterhin in ihrem Investitionsportfolio eine nachhaltig stabile Rendite zu ermöglichen. Eine Verkaufsabsicht, die beim neuen Eigentümer mit einer Wertsteigerungsintention durch Revitalisierung und wiederum dem Weiterverkauf verbunden ist, tritt eher selten auf.

¹²¹⁸ Eigene Darstellung.

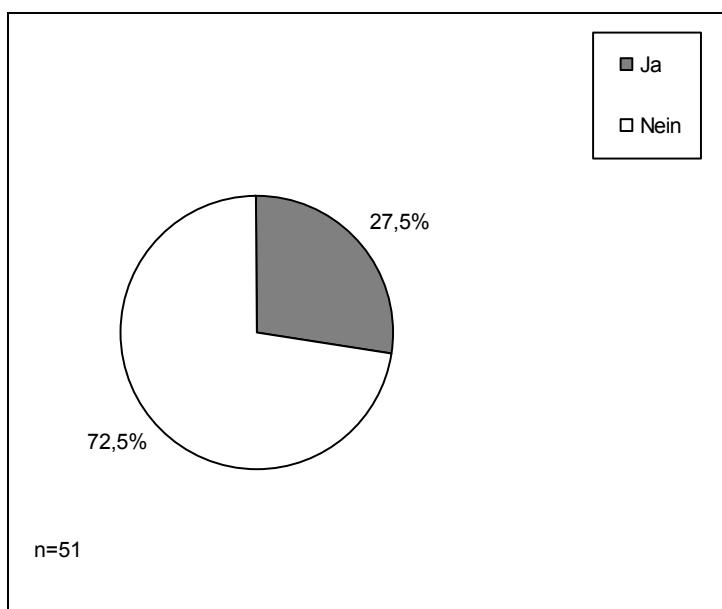


Abbildung 62: Verkauf/Eigentümerwechsel als Anlass zur Revitalisierung¹²¹⁹

Anknüpfend an die Ermittlung der geschätzten optimalen Soll-Zeitabstände der Shopping Center Revitalisierungen in Punkt 5.1.2.2 wurden im zweiten Fragebogenteil die Revitalisierungszyklen der bereits revitalisierten Shopping Center ermittelt. Dabei ergab sich, dass durchschnittlich 17 Jahre zwischen dem Bau und der ersten Revitalisierung eines Shopping Centers liegen, während zwischen der ersten und zweiten Revitalisierung nur noch neun Jahre liegen. Die wichtigsten Werte sind in Tabelle 29 zusammenfassend dargestellt. Diese Ergebnisse decken sich nicht mit den Angaben aus Teil 1 zu den „Soll-Zyklen“ der Shopping Center Revitalisierung, die ca. neun Jahre betragen. In der Realität wird bis zur 1. Revitalisierung also wesentlich länger gewartet, als dies nach der Einschätzung aller Teilnehmer aus dem 1. Teil erforderlich wäre.

	Mittelwert	Häufigster Wert	Min	Max	n
Jahre zwischen Bau u. 1. Revitalisierung	17	15	1	51	31
Jahre zwischen 1. u. 2. Revitalisierung	9	13	2	20	13

Tabelle 29: Revitalisierungszyklen der revitalisierten Shopping Center¹²²⁰

¹²¹⁹ Eigene Darstellung.

¹²²⁰ Eigene Darstellung.

Nach diesen allgemeineren Charakteristika zu den revitalisierten Shopping Centern wurden Details zu Umfang, Art und Ablauf des Revitalisierungsprozesses ermittelt.

Befragt nach der *Art der durchgeführten Revitalisierung*, gaben 65,4% der Teilnehmer an, dass es sich um eine krisengeleitete, defensive Revitalisierung handelte, während es in 34,6% der Fälle eine dauerhaft antizipative (defensive) Revitalisierung war. Dieses Ergebnis passt zu dem durchschnittlichen Zeitabstand von 17 Jahren bis zur 1. Revitalisierung, da nach 17 Jahren davon auszugehen ist, dass ein Shopping Center bereits krisenbehaftet ist.

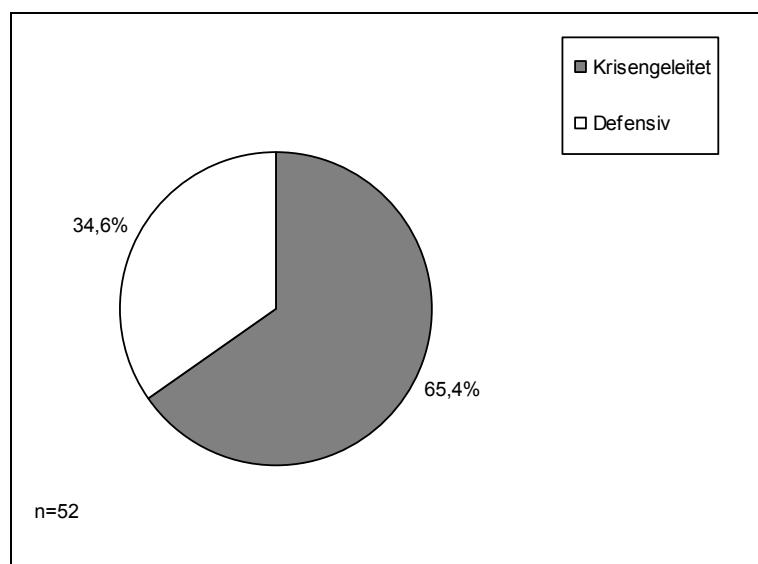


Abbildung 63: Art der Shopping Center Revitalisierung¹²²¹

Bei den Revitalisierungsprojekten wurden nur für 56,2% der Projekte *Fremdkapitalmittel* in Anspruch genommen; der mittlere Fremdkapitalanteil betrug 70% der Reinvestitionskosten, was für eine normale Fremdfinanzierungsquote spricht.

Das *Revitalisierungsbudget* (siehe Abbildung 64) und die Revitalisierungsmaßnahmen sind – wie es sich auch logisch erschließt – positiv miteinander korreliert. So ist konzenterweise anzunehmen, dass mit steigender Anzahl der durchgeführten Maßnahmen höhere Budgets erforderlich wurden. Mit 29,2% liegt das Revitalisierungsbudget am häufigsten zwischen 1 und 10 Mio. Euro. In 22,9% der Fälle betragen die Revitalisierungskosten zwischen 20 und 50 Mio. Euro. Nur 4,2% der Projekte beanspruchten Budgets über 100 Mio. Euro.

¹²²¹ Eigene Darstellung.

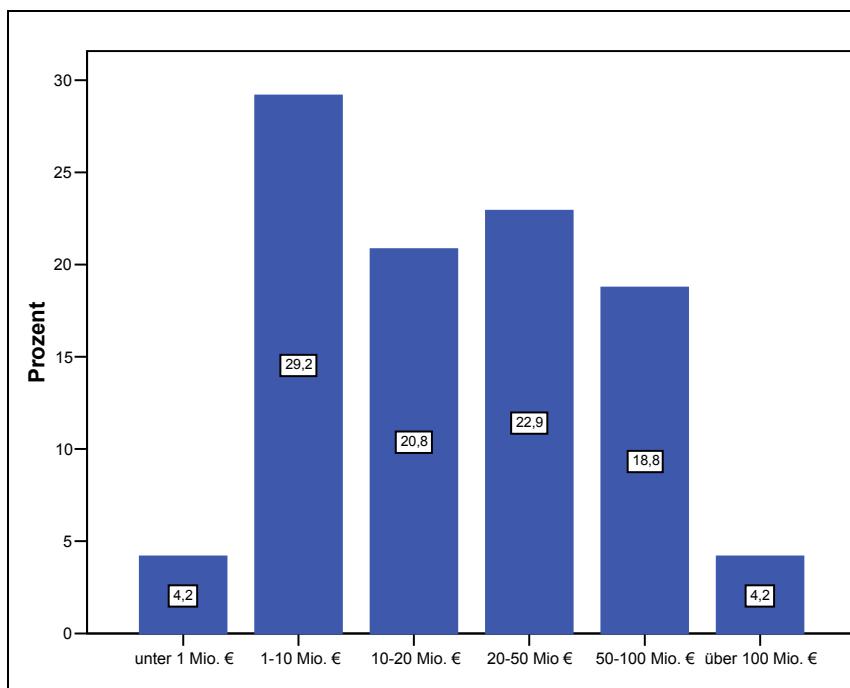


Abbildung 64: Budgets der Shopping Center Revitalisierungen¹²²²

Im Verhältnis zur Erstinvestition des Shopping Centers betragen die Revitalisierungskosten durchschnittlich 50% der Erstinvestition.

Bei den durchgeführten Maßnahmen in Abbildung 65 ist erkennbar, dass alle Revitalisierungsprojekte Änderungen in der Branchenstruktur des Shopping Centers beinhalteten. Häufig wurden auch bauliche Veränderungen (49 Nennungen) und kosmetische Maßnahmen durchgeführt (39 Nennungen), seltener waren (Teil-)Abrisse und Parkhäuserweiterungen. Ein Demalling, das mit einer Änderung der Nutzung des Grundstücks verbunden ist und eher ein Redevelopment als eine Revitalisierung ist, wurde nur in zwei Fällen durchgeführt.¹²²³ Durchschnittlich wurden vier bis fünf verschiedene Maßnahmen im Rahmen der Shopping Center Revitalisierungsprojekte durchgeführt. Das Minimum liegt bei zwei, das Maximum bei sieben Maßnahmen.

¹²²² Eigene Darstellung.

¹²²³ Die Maßnahme des Demalling liegt per Definition auch außerhalb des Revitalisierungsbe- griffs und ist eher dem Redevelopment zuzuordnen; siehe auch Abschnitt 2.2.2.1.

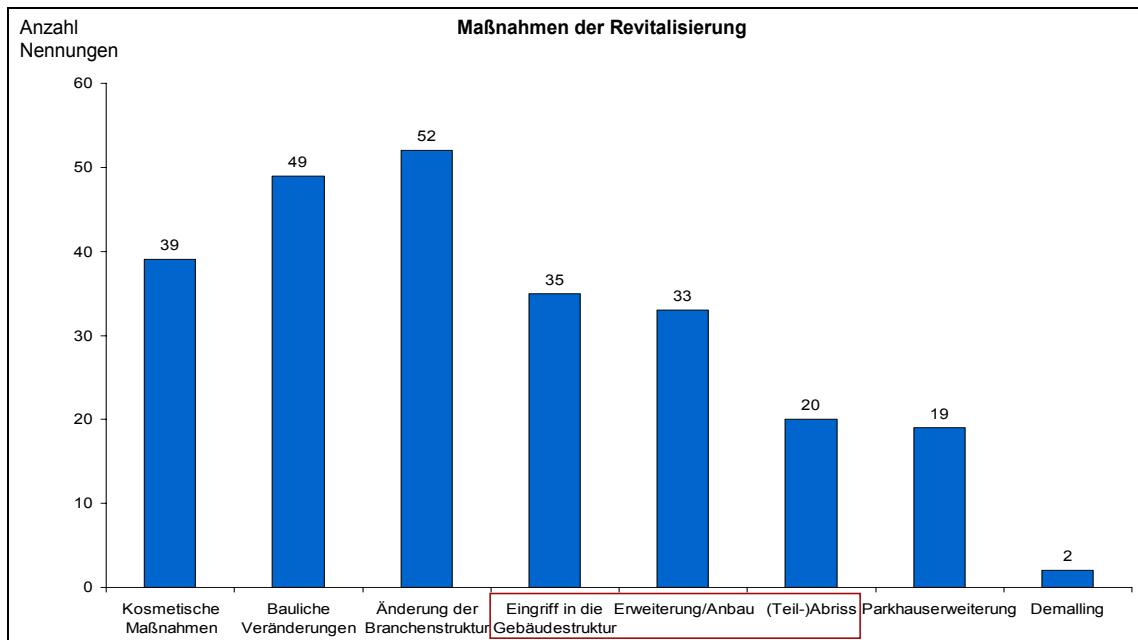


Abbildung 65: Maßnahmen der Shopping Center Revitalisierungen¹²²⁴

Initiiert wurden die realen Revitalisierungen, wie in Abbildung 66 dargestellt, in den meisten Fällen vom Eigentümer (71%). Weitere Initiatoren waren Center Manager (21%) und Projektentwickler (6%). Mieter waren nur in 2% der Fälle die Initiatoren der Revitalisierung.

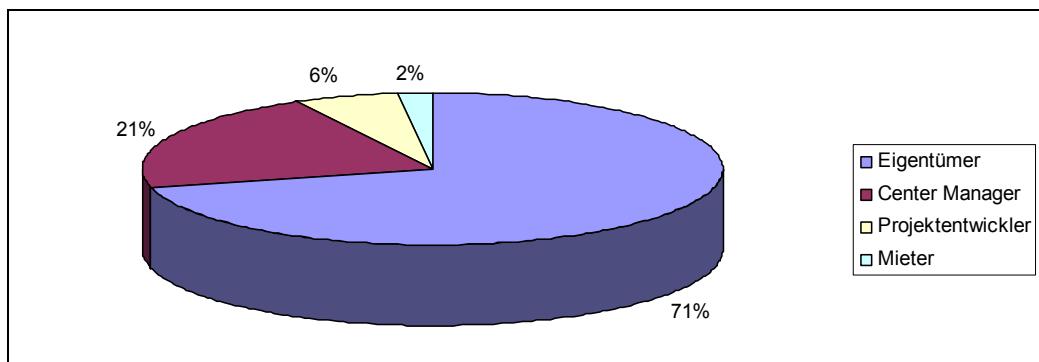


Abbildung 66: Initiatoren der Shopping Center Revitalisierung¹²²⁵

Die Teilnehmer wurden darüber hinaus gebeten, stichpunktartig die drei wichtigsten Auslöser, Erwartungen und Entscheidungsparameter für ihre objektspezifischen Revi-

¹²²⁴ Eigene Darstellung.

¹²²⁵ Eigene Darstellung.

talisierungsprojekte zu nennen. Die Antworten ergeben ein interessantes Bild, da in allen Fragekategorien der Mietermix im Fokus der Antworten lag:

- Der am häufigsten genannte Auslöser der konkreten Revitalisierungsprojekte sind *Mieter(mix)-Probleme* (31 Nennungen).
- Die Erwartungen an die Revitalisierung waren am häufigsten (in elf Fällen) mit der Optimierung des *Branchen- und Mietermix* verbunden.
- Die Entscheidung fiel in neun Fällen zu dem jeweiligen speziellen Revitalisierungszeitpunkt, weil *Mieterprobleme* aufgetreten waren.¹²²⁶

Weiterhin beschrieben die Teilnehmer stichwortartig die drei wesentlichen Phasen im Ablauf des realen Shopping Center Revitalisierungsprozesses (siehe Tabelle 30). Phase 1 ist in 18 der 36 genannten Fälle eine Ist-Analyse des Bestands; weitere Angaben zur 1. Phase waren die Vision und Verträge mit der Stadt.

Als Phase 2 bezeichneten 17 der hier 32 Antwortenden die Festlegung von Vision/Ziel/Strategie/Konzept, was unter dem Oberbegriff „Projektkonzeption“ oder auch – wie in Kapitel 4 festgelegt – „Strategische Revitalisierung“ im Sinne der Immobilienprojektentwicklung und des Turnaround Managements zusammengefasst werden kann.

Schließlich wurde als Phase 3 in 21 der hier 24 Fälle die eigentliche operative Revitalisierung in Form der Bauphase genannt. Diese praxisbezogenen Angaben bestätigen in groben Zügen weitgehend das in Kapitel 4 entwickelte konzeptionelle Modell des Ablaufs eines Shopping Center Revitalisierungsprozesses.

¹²²⁶ Siehe Abbildung 72 bis Abbildung 74, Anhang S. 358.

Phase	Ablauf	Häufigkeit	n
Phase 1	Ist-Analyse Bestand	18	36
	Vision/Ziel/Strategie/Konzept	8	
	Verträge/Vergaben/Ankauf/Stadt	5	
Phase 2	Vision/Ziel/Strategie/Konzept	17	32
	Mieterhandlung	9	
	Verträge/Vergaben/Ankauf/Stadt	4	
Phase 3	Bau	21	24
	Verkauf	1	
	...		

Tabelle 30: Ablaufphasen des Shopping Center Revitalisierungsprozesses¹²²⁷

Die Frage nach der realen Dauer der Revitalisierungsprojekte ergab eine Angabe von durchschnittlich 22 Monaten (siehe Abbildung 67). Der am häufigsten genannte Wert liegt bei zwölf Monaten. Die kürzeste Revitalisierung dauerte sechs Monate, die längste 120 Monate, wobei bei letzterem Ausreißerwert sicherlich lange Pausen aufgrund von Genehmigungsphasen, mangelnder Entscheidungsgrundlage o.Ä. enthalten sind.¹²²⁸ Verglichen mit der im ersten Teil des Fragebogens angegebenen Soll-Dauer der Revitalisierung von durchschnittlich 17 Monaten ergibt sich, dass die Werte sehr dicht beieinander liegen.

Im Zusammenhang mit der Dauer nannten – in Übereinstimmung mit den oben genannten Auslösern, Erwartungen und Entscheidungsparametern – 29 Teilnehmer die Abstimmung mit Mietern und die Vermietung als die Faktoren, die die Dauer der Shopping Center Revitalisierung am stärksten beeinflusst haben.

¹²²⁷ Eigene Darstellung.

¹²²⁸ Aus den genannten Angaben zu diesem Projekt geht hervor, dass die Revitalisierung nach vielen Anlaufphasen schließlich nicht stattgefunden hat.

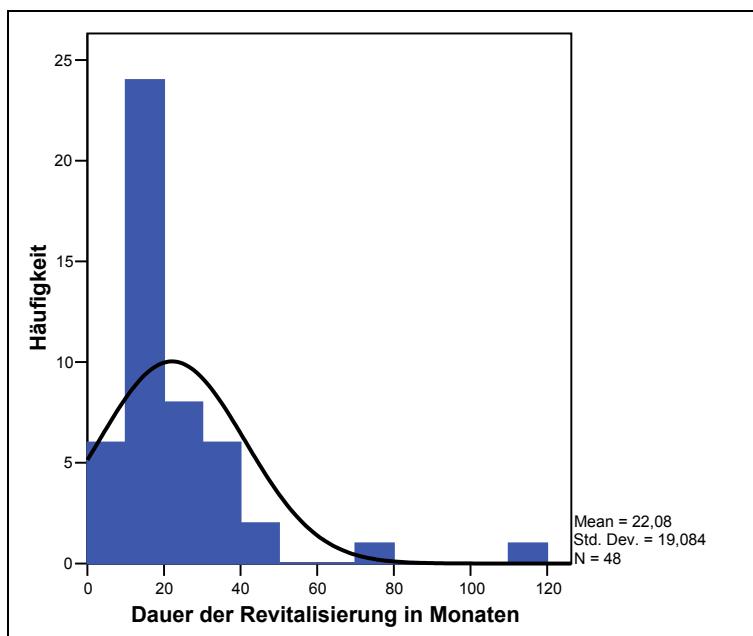


Abbildung 67: Dauer der Shopping Center Revitalisierung in Monaten¹²²⁹

Weitere häufige Nennungen waren die Bauarbeiten bei laufendem Center Betrieb und das Genehmigungsverfahren bzw. die Abstimmung mit der Stadt (siehe Abbildung 68). Im Vergleich zu den Ergebnissen aus Teil 1 der Studie stimmen die Antworten von ihrem Inhalt und ihrer Rangfolge her überein.

Zeitbeeinflussende Faktoren	Häufigkeit
Abstimmung Mieter, Vermietung	29
Bauarbeiten bei laufendem Betrieb	17
Genehmigungsverfahren, Stadt, etc.	12
Bauliche u. technische Probleme im Bestand	9
Planung	6
Kosten(restriktionen)	4
Entscheidungsfindung	3

Abbildung 68: Faktoren, die die Dauer der Revitalisierung am stärksten beeinflusst haben¹²³⁰

¹²²⁹ Eigene Darstellung.

¹²³⁰ Eigene Darstellung.

Dem wichtigen Erfolgsfaktor der Mietvertragsgestaltung bei einer Shopping Center Revitalisierung wurde durch die Frage nach dem Umgang mit den bestehenden Mietverträgen Rechnung getragen (siehe auch Punkt 5.1.3.2.2). Wie Abbildung 69 zeigt, wurden Neuverhandlung, Auflösung und Fortführung der Mietverträge in ca. gleichen Anteilen als Verfahrensweisen im Rahmen der Revitalisierungsprojekte genannt.

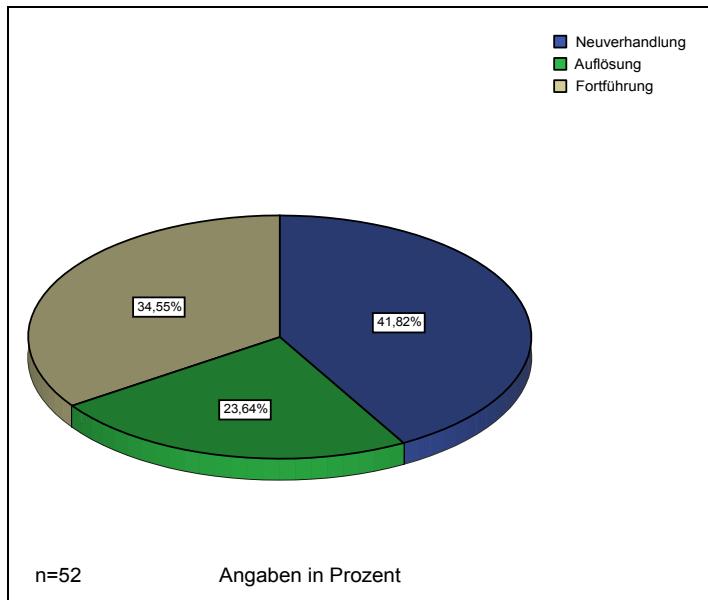


Abbildung 69: Behandlung der bestehenden Mietverträge bei einer Shopping Center Revitalisierung¹²³¹

Weitere genannte Optionen zum Umgang mit den bestehenden Mietverträgen waren die Umsetzung der Mieter in andere Flächen, Mietminderungen und neue, zusätzliche Mieter mit neuen Verträgen (dies entspricht auch teilweise der Neuverhandlung).

Darüber hinaus waren in 75% der Objekte vor Beginn der Revitalisierung keine Revitalisierungsklauseln in den Mietverträgen enthalten. Nach der Revitalisierung wurden daraufhin jedoch in 57,1% der Fälle Revitalisierungsklauseln in die Mietverträge aufgenommen. Dies wird in Abbildung 70 dargestellt.

¹²³¹ Eigene Darstellung.

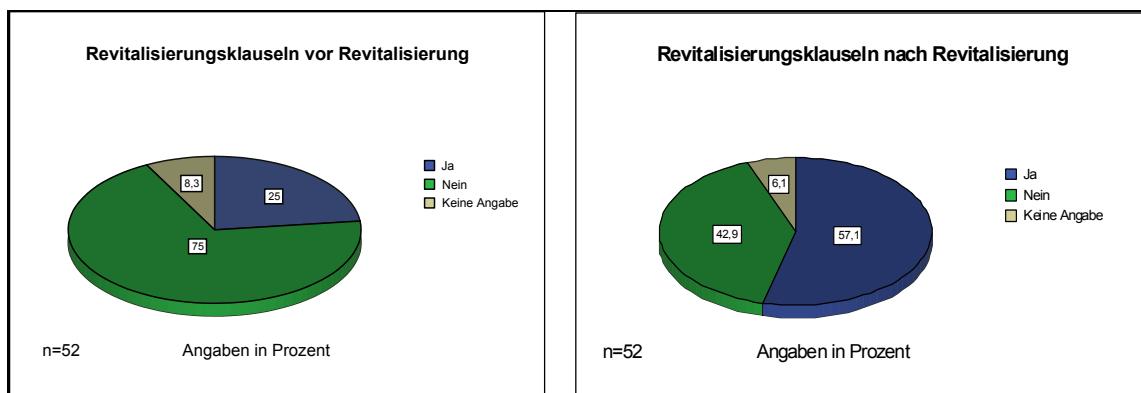


Abbildung 70: Revitalisierungsklauseln in Shopping Center Mietverträgen¹²³²

Analog zu dem Ranking der Erfolgsfaktoren und Risiken des ersten Teils der empirischen Studie, sollten im zweiten Teil auch für die objektspezifischen Revitalisierungen die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren, Risiken und unvorhergesehenen Probleme angegeben werden. Als wichtigste Erfolgsfaktoren stellten sich, wie Tabelle 31 zeigt, auch hier wieder mieterbezogene Faktoren, nämlich die gelungene Optimierung des Branchen- und Mietermix durch die Revitalisierung und eine gute Mieterkommunikation und -akzeptanz heraus. Auch die Architektur und die gute Konzeption der Revitalisierung wurden häufig als Erfolgsfaktor genannt, ebenso wie die allgemeine Informations- und Kommunikationspolitik und die Verhandlungen im Rahmen der Revitalisierung.

Erfolgsfaktoren	Häufigkeit
Optimierung Branchen- und Mietermix	10
Mieterkommunikation, -akzeptanz	13
Architektur u. gute Konzeption	16
Informations- u. Kommunikationspolitik, Verhandlungen	14
Team mit Spezialisten, Vertrauen und Vision im Team	11
Baumanagement	7
Planung	7
Analyse	7
Center Management	4
Standort	4
Zeitpunkt der Revitalisierung	3

Tabelle 31: Objektspezifische Erfolgsfaktoren der Shopping Center Revitalisierung¹²³³

¹²³² Eigene Darstellung.

¹²³³ Eigene Darstellung.

Die am häufigsten genannten, in Tabelle 32 abgebildeten, einkalkulierten Risiken waren wiederum Mieterrisiken, die die Umsetzung der Mieter, Leerstand, Vermietungsprobleme, Mieterkonflikte, Entschädigungszahlungen an Mieter und Mietverfall beinhalteten.

Einkalkulierte Risiken	Häufigkeit
Mieterrisiken (Umsetzung, Leerstand, Konflikte, Entschädigung, Mietverfall, etc.)	32
(Bau)kostenüberschreitung	16
Kundenrisiken (Verluste, Frequenzen, Akzeptanz, Zufriedenheit)	6
Umsatzverluste	5
Terminüberschreitung	1
Nachbarschaftsärger	1
Höhere Zinsen	1

Tabelle 32: Objektspezifische Risiken der Shopping Center Revitalisierung¹²³⁴

Darüber hinaus wurde die häufig antizipierte Baukostenüberschreitung als finanzwirtschaftliches Risiko bereits in die Machbarkeitsstudie der Revitalisierung eingerechnet. Nach Angaben der Teilnehmer sind insgesamt 58% dieser einkalkulierten Risiken auch im Laufe der Shopping Center Revitalisierung eingetreten, 42% traten nicht ein.

Unvorhergesehene Probleme, die während der Revitalisierung auftraten, waren vorwiegend baulicher Natur, wie bspw. statische Probleme, Baumängel und die daraus resultierende Überschreitung der Bauzeit (15 Nennungen). Elf Teilnehmer gaben an, dass keine unvorhergesehenen Probleme während der Revitalisierung aufgetreten sind. Die Ergebnisse sind in Tabelle 33 aufgeführt.

¹²³⁴ Eigene Darstellung.

Unvorhergesehene Probleme	Häufigkeit
Bauliche Probleme (Statik, Mängel, Zeit, etc.)	15
Keine	11
Schwierige Vertriebsplanung	1
Mangelnde Behördenflexibilität	1
Entscheidungen wurden umgeworfen	1
Wechsel der verantwortlich agierenden Personen u. Wissensverlust	1
Widerstand des planenden Architekten	1

Tabelle 33: Unvorhergesehene Probleme während der Revitalisierung¹²³⁵

Wie in Kapitel 4 erwähnt, hat die Ergebnisüberprüfung als notwendiger letzter Schritt des Revitalisierungsprozesses einen hohen Stellenwert im Rahmen einer Shopping Center Revitalisierung. Dennoch gaben doch 14% der Teilnehmer an, das Ergebnis der Revitalisierung nicht direkt im Anschluss an die Maßnahmen überprüft zu haben, während dies bei 86% Usus war.

Die am häufigsten genannten Messinstrumente zur Überprüfung des Ergebnisses der Revitalisierung sind überwiegend die üblichen Messinstrumente des Einzelhandels: Kundenfrequenzen, Umsätze und Kundenzufriedenheit. Erst an vierter und fünfter Stelle werden hier Renditen und Mieten genannt (siehe Tabelle 34).

Messinstrumente	Häufigkeit
Kundenfrequenzen	20
Umsätze	18
Kundenbefragung, -zufriedenheit	13
Rendite	9
Mieten	8
Mieterzufriedenheit	8
Kosten	4

Tabelle 34: Messinstrumente der Shopping Center Revitalisierung¹²³⁶

¹²³⁵ Eigene Darstellung.

¹²³⁶ Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Revitalisierung in Bezug auf die fünf vordefinierten, klassischen Messgrößen zeigen ein ähnliches Bild wie im ersten Teil der Studie (siehe Abbildung 71).

Lediglich bei den Mieten und Renditen wird in einigen Fällen wieder kein oder ein negativer Effekt der Revitalisierung auf das jeweilige Niveau verzeichnet. Auf alle anderen Größen hatte die Revitalisierung in den konkreten Projekten positive Auswirkungen. Somit stimmen in diesem Bereich Einschätzung (Teil 1) und Realität (Teil 2) weitestgehend überein.

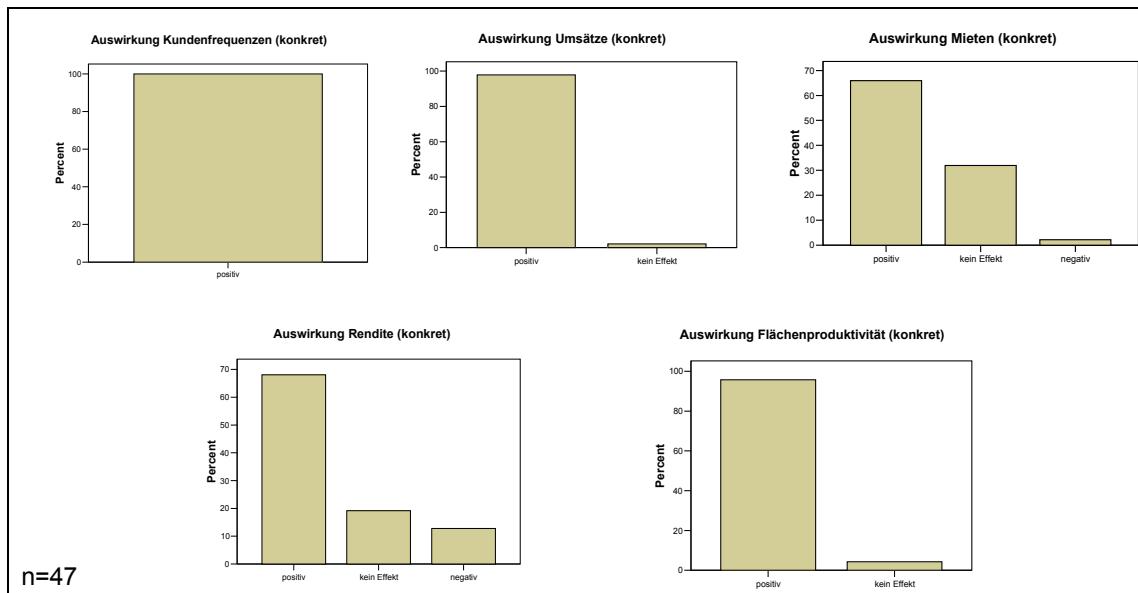


Abbildung 71: Objektspezifische Messung des Ergebnisses der Revitalisierung¹²³⁷

Mit den aus dieser kumulativen Fallstudie gewonnenen Ergebnissen wurden spezifische Merkmale ermittelt, die typische revitalisierungsbedürftige bzw. revitalisierte Shopping Center kennzeichnen. Mit diesen Daten und den theoretischen Ergebnissen soll in Kapitel 6 eine Zusammenfassung der Ergebnisse in Form einer Matrix mit Handlungsempfehlungen stattfinden.

¹²³⁷ Eigene Darstellung.

5.6 Zwischenfazit des 5. Kapitels

Nach der Systematisierung der Erfolgsfaktoren und Risiken nach den bereits in den vorigen Abschnitten etablierten Kategorien wurden sie empirisch bewertet und durch Rangordnungs- und Korrelationsanalysen nach Relevanz aufbereitet sowie einer Faktorenanalyse unterzogen. Bei den Erfolgsfaktoren ergaben sich fünf klar interpretierbare Faktoren, während bei den Risiken die Faktorenanalyse kein eindeutiges Ergebnis erbrachte.

Insgesamt zeigt sich, dass mieterbezogene Aspekte sowohl die relevantesten Erfolgsfaktoren als auch Risiken darstellen. Erwähnenswert ist auch, dass die Kompetenz des Revitalisierungsteams als managementbezogener Erfolgsfaktor in der zukünftigen Forschung aus institutionenökonomischer Sicht weitere Aufmerksamkeit verdient.

Zusammenfassend soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass eine zu starke Singularisierung der einzelnen Erfolgsfaktoren und Risiken in der praktischen Anwendung nicht empfehlenswert ist. Um eine erfolgreiche Revitalisierung zu erreichen, muss vor allem auch das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren im Sinne eines kohärenten Gesamtbilds beachtet werden.

6 Zusammenföhrung der Ergebnisse

Abschnitt 6.1 stellt in einer Kurzübersicht die wichtigsten Merkmale eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers dar. Diese Darstellung ergibt sich einerseits aus der theoretischen Shopping Center Definition in Abschnitt 2.1 und andererseits aus der Studie über Shopping Center Revitalisierungsprojekte in Abschnitt 5.5.

Des Weiteren wird aus den Daten der empirischen Studie, die in Kapitel 4 und 5 präsentiert wurden, in Abschnitt 6.2 eine synergetische Entscheidungsmatrix für Shopping Center Revitalisierungsprozesse zusammengestellt, während Abschnitt 6.3 Ansätze für ein Frühwarnsystem zur Vermeidung krisengeleiteter Revitalisierungen erarbeitet.

6.1 Merkmale eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers

Im Zusammenhang mit der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Revitalisierung von Shopping Centern ist es aus den Ergebnissen der aggregierten Fallstudie nun möglich, darzustellen, welche Merkmale ein revitalisierungsbedürftiges Shopping Center kennzeichnen.

Die Bezeichnung „Greyfield Center“ für ein revitalisierungsbedürftiges Shopping Center entstand in den USA durch die Klassifizierung nach dem im in Punkt 2.1.2 eingeführten Typisierungskriterium „Wirtschaftlicher Zustand des Shopping Centers“, das in enger Relation zum Lebensalter bzw. Stadium im Lebenszyklus steht. Ordnet man Shopping Center nach ihrem wirtschaftlichen Zustand, ergeben sich vier Kategorien:

- Healthy (gesund),
- Viable (lebensfähig),
- Vulnerable (angegriffen, verletzlich),
- Greyfield (krank, degeneriert, überaltert, revitalisierungsbedürftig).

„Greyfield Center“ stellen wirtschaftlich überalterte regionale Shopping Center in einem fortgeschrittenen Stadium ihres Lebenszyklus dar.¹²³⁸ Revitalisierungsbedürftige Shopping Center in diesem Sinne sind Objekte, die über mehrere Perioden hinweg an Kundenfrequenzen und Umsätzen verlieren. Diese Verluste können entweder absolut oder relativ zum bisherigen Performanceniveau sein.¹²³⁹ Sie erfordern beträchtliche öffentliche und private Interventionen, um der Degeneration zu entgehen.

Ein kritisches Unterscheidungskriterium zwischen Greyfield und gesunden Centern ist der Umsatz pro Quadratmeter bzw. die Flächenproduktivität, obwohl auch andere Variablen wie Größe, Alter, Vermietungsquote, Mietermix und die Demografie im Einzugsgebiet Unterschiede zwischen Greyfield und funktionierenden regionalen Centern belegen.¹²⁴⁰

Nach einer Studie vom Congress for the New Urbanism (CNU) und Pricewaterhouse Coopers (PwC) in den USA aus dem Jahr 2001 befinden sich Greyfield Center überwiegend in Privateigentum. Sie weisen erheblich geringere Vermietungsquoten auf als gesunde Center, sind kleiner und im Durchschnitt acht bis zehn Jahre älter als gesunde Center. Greyfield Center haben durchschnittlich 22 Konkurrenzobjekte in einem 5-Meilen-Umkreis. Ihre Standorte befinden sich häufiger als bei anderen Centern in Gebieten mit mittleren oder geringen Einkommensklassen. Ein typisches Greyfield Center ist 32 Jahre alt, und die letzte Revitalisierung liegt ca. 13 Jahre zurück.¹²⁴¹

Aus den Ergebnissen der aggregierten Fallstudie über revitalisierungsbedürftige Shopping Center in Deutschland lässt sich ableiten, dass diese durchschnittliche Mietflächen von 31.500 qm bei 71 Ladeneinheiten, drei Konkurrenzobjekten in einem Einzugsgebiet von 1.100.000 Einwohnern haben. Ein typisches deutsches revitalisierungsbedürftiges Shopping Center ist 35 Jahre alt und weist eine lange Haltedauer seines Eigentümers auf. Die meisten dieser Shopping Center sind regionale und überregionale Center. Bei ihnen findet die erste Revitalisierung 17 Jahre nach der Eröffnung statt, und, sofern sie bereits mehr als eine Revitalisierung durchlaufen haben, die zweite Revitalisierung weitere neun Jahre nach der ersten.

¹²³⁸ Vgl. PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001), S. 3.

¹²³⁹ Vgl. Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 615.

¹²⁴⁰ Vgl. PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001), S. 4.

¹²⁴¹ Vgl. PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001), S. 5.

6.2 Entwicklung einer Entscheidungsmatrix für die Shopping Center Revitalisierung

Tabelle 35 präsentiert die empirisch ermittelten, wesentlichen Kenngrößen der Shopping Center Revitalisierung als Synthese der Kernaussagen der Kapitel 4 und 5. Diese Matrix soll praxisrelevante Handlungsempfehlungen verdichten und darstellen, auf welche Parameter zu achten ist, wenn der Eigentümer eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers eine Revitalisierung plant.

Revitalisierungsprozess			
Auslöser - Faktoren -	Veränderungsbereiche - Ø nach Rangordnung -	Erfolgsfaktoren - Faktoren -	Risiken - Ø nach Rangordnung -
Ertragslage	Mietermix (4,56)	Mietermanagement	Beweis der Überlebensfähigkeit (3,93)
Management	Parkplatzangebot (4,26)	Leistung des Revitalisierungsteams	Mieterumstrukturierung (3,81)
Standort	Größe und Zuschnitt der Shopflächen (4,22)	Öffentlichkeitsarbeit und Kundenmarketing	Bauliche und strukturelle Einschränkungen (3,78)
Planungsfehler	Gastronomie (3,92)	Kundenorientiertes Revitalisierungsmanagement	Eigentümerkonstellation u. -konflikte (3,69)
Baulicher Zustand	Sicherheit (3,84)	Zeitpunkt der Revitalisierung	Baurechtliche Hürden (3,59)
Markt			

Finanzwirtschaftliche Aspekte
Mieterbezogene Aspekte
Objekt- und raumbezogene Aspekte

Kundenorientierte Aspekte
Management Aspekte

Tabelle 35: Synthetische Matrix der wesentlichen Kenngrößen der Shopping Center Revitalisierung¹²⁴²

Faktoren, die der gleichen inhaltlichen Dimension (objekt- und raumbezogen, finanzwirtschaftlich, marktbezogen, Management) angehören, sind entsprechend farblich markiert. Die obere Gliederungsebene stellt in den Feldern der Matrix jeweils den aus der Faktorenanalyse extrahierten Faktor dar, während die mit Durchschnittswerten versehenen Aspekte die jeweils als am wichtigsten betrachteten Antworten der Rangordnung, die den Faktoren inhaltlich zugeordnet sind, repräsentieren.

Dabei ist erkennbar, dass in den Bereichen, die die wichtigsten Faktoren und Antworten aus der empirischen Studie zusammenfassen, inhaltlich alle Dimensionen abgebil-

¹²⁴² Eigene Darstellung.

det werden, wobei eindeutig ein Schwerpunkt auf der Mieterthematik als Teil der marktbezogenen Perspektive liegt. Ebenfalls dominieren objekt- und raumbezogene Aspekte.

Wie die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Arbeit außerdem dokumentieren, lässt sich der Revitalisierungsprozess grundsätzlich durch ein hohes Maß an struktureller Komplexität, auch seitens der Projektbeteiligten, charakterisieren. Dies begründet sich zum einen auf der Vielzahl involvierter Entscheidungsträger sowie den zu erbringenden Einzelleistungen, zum anderen können nur schwer beherrschbare Risiken in Erscheinung treten. Die Matrix soll diese Komplexität insofern reduzieren, als dass sie wesentliche, bei einer Shopping Center Revitalisierung zu beachtende Aspekte und Stellgrößen aggregiert und Revitalisierungsinitiatoren und –trägern eine erste Entscheidungsgrundlage für eine Priorisierung wesentlicher Revitalisierungstreiber im Prozess bietet.

6.3 Frühwarnsystem im Lebenszyklus des Shopping Centers

„Increased renovation and expansion, primarily of traditional centers, prove that ownership is concerned about the amount of new development in value retailing. Increased competition between centers trying to gain a competitive advantage will lead to more efficiently run centers.“¹²⁴³

Mit der Implementierung eines Frühwarnsystems kann ein effizienterer und vor allem langfristig erfolgreicher Betrieb eines Shopping Centers im Lebenszyklus erreicht werden. Zu diesem Zweck sind die relevanten Kennzahlen konstant zu überwachen. Frühwarninformationen werden ermittelt, indem in einem Controllingsystem Daten oder Informationen über bestimmte Erscheinungen (Zustände, Entwicklungen) gewonnen werden, deren Wirkung von großer – u.U. überlebenskritischer – Bedeutung für den Benutzer sind und die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen.¹²⁴⁴

„Frühwarnsysteme lassen sich von ihrer Aufgabenstellung her zu Früherkennungssystemen erweitern, wenn es gilt, nicht nur Gefährdungen bzw. Risiken, sondern auch

¹²⁴³ Moser, J. T. (1994), S. 2.

¹²⁴⁴ Vgl. Hahn, D. (1979), S. 25.

*Chancen rechtzeitig zu erkennen.*¹²⁴⁵ Die Bestimmung geeigneter Messgrößen ist jedoch bereits eine Hürde für die Implementierung eines Frühwarnsystems. Sie sind für Shopping Center Revitalisierungen allerdings schon in Kapitel 4 definiert worden. Durch den 2. Teil der empirischen Studie ergaben sich als weitere Kenngrößen die Mieter- und Kundenzufriedenheit. Bzgl. dieser Größen ist allerdings fraglich, wie sie operationalisiert werden können.

Den Ansatz des Change Managements wieder aufgreifend, werden mit gut justierten Messinstrumenten die Relationen zwischen den eingesetzten Maßnahmen und den dadurch eingetretenen Veränderungen aufgedeckt, sodass dem Center Management Steuerungsinformationen für den laufenden Betrieb und für weitere Revitalisierungsprozesse zur Verfügung stehen.¹²⁴⁶

Da es sich bei einer Revitalisierung um einen Veränderungsprozess im Sinne des Turnaround Management handelt, wird die Bewertung umfassender Veränderungsmaßnahmen im Shopping Center zusätzlich durch die Notwendigkeit, unterschiedliche, zum Teil sogar gegensätzliche Interessen bei der Durchführung des Evaluationsvorhabens miteinander zu verknüpfen, kritisch belastet. Messsysteme, die die Veränderungsnotwendigkeit, den Veränderungsfortschritt, -treiber, -barrieren und vor allem die zugrunde liegende Veränderungskapazität möglichst transparent und kommunizierbar abbilden, können wiederum als Frühwarnsysteme zu wirkungsvollen Hebeln werden, die Veränderungsdruck erzeugen.¹²⁴⁷

Der Prozess der Überalterung des Shopping Centers kann durch routinemäßige Instandhaltungsprogramme und mehrere, kleinere lebens- und werterhaltende Maßnahmen verlangsamt werden,¹²⁴⁸ sodass eine massive Revitalisierungsbedürftigkeit und damit verbundene großvolumige Reinvestitionen aufgehalten werden.

Auch dazu eignen sich Frühwarnsysteme, die anhand der marginalen Veränderungen von Indikatoren feststellen können, wann das Shopping Center ein kritisches Stadium erreicht hat.

¹²⁴⁵ Hahn, D. (1979), S. 25.

¹²⁴⁶ Vgl. Haiss, P. R. (2000), S. 77.

¹²⁴⁷ Vgl. Haiss, P. R. (2000), S. 77.

¹²⁴⁸ Vgl. Mansfield, J. (2002), S. 23.

„Generell können Frühwarnsysteme als eine spezielle Art von Informationssystemen verstanden werden, die für ihren jeweiligen Benutzer mögliche Gefährdungen mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diesen damit in die Lage versetzen sollen, noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdungen ergreifen zu können.“¹²⁴⁹

Die Implementierung eines internen Controllingsystems, anhand dessen die Entwicklung der Umsätze als wichtigstes Beurteilungskriterium und im Idealfall alle anderen Messgrößen einer Handelsimmobilie abgelesen werden können, erscheint sinnvoll.¹²⁵⁰ Für ein Shopping Center bedeutet Controlling, dass es kontinuierlich bewertet werden muss, indem Fokusgruppen, demografische Studien, Kundeninterviews etc. eingesetzt werden, um die Notwendigkeit einer Revitalisierung und möglicher Umsatzsteigerungspotenziale zu bestimmen.¹²⁵¹

Die Einführung derartiger Systeme muss sich jedoch rentieren, was bspw. bei institutionellen Investoren oder Betreibern mit einem umfangreichen Shopping Center Portfolio eher realisierbar ist als bei Privatinvestoren mit einigen wenigen Objekten.

¹²⁴⁹ Hahn, D. (1979), S. 25.

¹²⁵⁰ Vgl. Interviews; Kall, F. (1999), S. 316 zur zielorientierten Ausgestaltung eines Controllings im Turnaround Management.

¹²⁵¹ Vgl. O'Neill, R. E. (1993), S. 19.

7 Schlussbemerkungen

„Today's retail markets may be overbuilt, but they are not impervious. What is required is a new way of looking at and for opportunities.“¹²⁵² Obschon zwölf Jahre alt und auf den US-amerikanischen Markt gemünzt, ist diese These heute für den deutschen Handelsimmobilienmarkt und speziell für den Shopping Center Markt sehr aussagekräftig.

7.1 Zusammenfassung

„Malls are living, breathing organisms. They go through continuous change, and ever so often you have to put new clothes on them to make them presentable.“¹²⁵³

Anknüpfend an die Problemstellung wird Revitalisierung aufgrund der aktuellen Marktlage ein zunehmend relevantes Thema im deutschen Shopping Center Markt. In diesem Zusammenhang stand im Fokus dieser Dissertation die Frage, wie durch Revitalisierung krisenbehaftete Shopping Center in eine wirtschaftliche Lebenszyklusphase und Wettbewerbsfähigkeit zurückgeführt werden können. Ziel war es, durch die Identifikation der wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren im Shopping Center Revitalisierungsprozess ein theoretisches Modell-Konstrukt mit praktisch-normativen Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Die Dissertation erarbeitete zur Lösung dieser Problemstellung ein Prozessmodell, innerhalb dessen die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Risiken identifiziert werden konnten.

Kapitel 2 entwickelte als Voraussetzung dieses Lösungsansatzes einen einheitlichen Begriffsapparat für die wesentlichen Betrachtungsparameter des Shopping Centers, der Revitalisierung und der Erfolgsfaktoren. Aufgrund der mangelnden vorhandenen definitorischen Fundierung für die Begriffe Shopping Center und Revitalisierung wurden normative Definitionen, die dem Ziel dieser Arbeit angepasst sind, erarbeitet.

¹²⁵² Buckley, M. P. (1993), S. 77.

¹²⁵³ McCloud, J. (1994), S. 40.

Die definierten, spezifischen Shopping Center-Eigenschaften fungierten als einer der in der Zielsetzung formulierten Betrachtungsparameter, da ihre Veränderung bzw. Verbesserung durch Revitalisierung angestrebt werden sollte.

Die Definition des Revitalisierungsbegriffs wurde aus einer interdisziplinären Perspektive hergeleitet, die sich wiederum aus vier Dimensionen zusammensetzte. Revitalisierung als Projektentwicklung im Bestand ist eine grundlegende und nachhaltige Aufwertungsstrategie zur Herbeiführung einer Wende in der kritischen Degenerationsphase des wirtschaftlichen Lebenszyklus eines Shopping Centers. Die ursprüngliche Nutzung als Handelsimmobilie wird beibehalten, die Nutzenaussage des Shopping Centers kann sich aber ändern. So bildet die Revitalisierung den Ausgangspunkt zur Rückführung der Handelsimmobilie in den Immobilienlebenszyklus. Mit baulich-technischen, finanzwirtschaftlichen, markt- und managementbezogenen Maßnahmen soll dies gelingen. Diese vier Dimensionen bilden eine zentrale Kategorisierung, die für den Fortgang der Arbeit von hoher Bedeutung war.

Zur Definition der Erfolgsfaktoren erfolgte eine Evaluierung der wissenschaftsmethodischen Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung in der Managementlehre, im Handel und insbesondere im Bereich Shopping Center.

In Übereinstimmung mit den in der Zielsetzung definierten Analyseschritten wurde in **Kapitel 3** eine Auswertung der Shopping Center Historie in Deutschland vorgenommen. Vor diesem historischen Hintergrund wurde daraufhin der aktuelle deutsche Shopping Center Markt einer detaillierten kausalanalytischen Betrachtung im Hinblick auf die Ableitung der Notwendigkeit der Revitalisierung im gegenwärtigen Marktumfeld unterzogen.

Insbesondere Abschnitt 3.4 hat die Notwendigkeit und Aktualität der Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt aus verschiedenen Perspektiven differenziert deutlich gemacht. Anhand aktueller Marktdaten und der Umfrageergebnisse zur Marktentwicklung wurde die Herleitung der Marktphase, in der sich der deutsche Handelsimmobilienmarkt und dessen Teilsegment der Shopping Center befindet, systematisch erarbeitet. Die Analyse kam zu dem Ergebnis, dass dieser Markt von Stagnation und beginnender Schrumpfung gekennzeichnet ist, was das typische Umfeld für Revitalisierungsbestrebungen darstellt.

Kapitel 4 beinhaltete einerseits eine aus der Auswertung und Aggregation der betriebswirtschaftlichen Literatur im Bereich Revitalisierung, Change- und Turnaround-Management, Shopping Center Forschung und Immobilien-Projektentwicklung ent-

standene deskriptive Zusammenstellung aller Auslöser, Veränderungsbereiche und Revitalisierungsmaßnahmen im Rahmen eines daraus modellierten Revitalisierungsprozesses, bewertete andererseits die Auslöser und Veränderungsbereiche statistisch-analytisch und gab so Aufschluss über die Relevanz weiterer zu berücksichtigender Teilauspekte im Revitalisierungsprozess.

In diesem Kontext wurden zwei wesentliche, theoretische, modellartige Konstrukte entwickelt (das Prozessmodell der Shopping Center Revitalisierung und die Matrix der Revitalisierungsarten), die durch Interviews und einzelne Umfrageergebnisse in ihren Hauptkomponenten empirisch bestätigt werden konnten. Die empirische Untersuchung (Umfrage und Fallstudie) hat somit in allen Phasen das aufgestellte Modell verfeinert, spezifiziert und validiert.

Anders betrachtet modellierte die Dissertation den Revitalisierungsprozess eines Shopping Centers somit zunächst hypothetisch und vereinfacht, um ihn teils implizit, teils in der Konsequenz durch die empirische Explorativstudie mit Ergebnissen aus der aktuellen Shopping Center Praxis in aussagekräftiger Weise zu vervollständigen und weitestgehend zu stützen.¹²⁵⁴

Der erarbeitete Revitalisierungsprozess ist – unter Berücksichtigung der empirischen Validierung einiger Prozessphasen – ein standardisierter, idealtypischer Prozessablauf, der bei jeweils spezifischen Revitalisierungsprojekten in der Praxis partiell von der vorgegebenen Linie abweichen kann. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass sich dieser Prozess wesentlich von einer Neuprojektentwicklung unterscheidet, da die Voraussetzungen und benötigten Kenntnisse stark divergieren; dies hat auch empirische Bestätigung erfahren. Daher basiert der hier entwickelte Revitalisierungsprozess vorwiegend auf einem Turnaround Management Prozess, der sich mit phasenspezifischen Elementen der Immobilienprojektentwicklung verbindet.

Die für die Kapitel 4 und 5 relevante, im Rahmen dieser Dissertation durchgeführte empirische Studie ermittelte auf der einen Seite sowohl die Ursachen für den negativen Erfolg bzw. die Krise als Auslöser der Revitalisierung (Kapitel 4) und die notwendigen Veränderungsbereiche, als auch auf der anderen Seite die positiven Faktoren, die für eine erfolgreiche Revitalisierung von hoher Relevanz sind (Kapitel 5). Zusätzlich wur-

¹²⁵⁴ Dies entspricht der Forschungsmethodik des Clinical Research: „*Drawn directly from the world, such characterisations are more likely to be productive than those that come from the journal literature or solely from the researcher's imagination.*“; Jensen, M./Fama, E./Long, J. (1989), S. 4.

den als wiederum negative Ausprägungen Risikofaktoren erhoben. Diese Art der beidseitigen Erhebung kann daher als umfassend bezeichnet werden.¹²⁵⁵ Die empirischen Ergebnisse wurden mit den theoretischen Erkenntnissen der Literatur zu einem kategorisierten, systematischen Schema verdichtet und schließlich auf einige wenige prägnante Faktoren spezifiziert.

Kapitel 5 gab demzufolge Antwort auf die zwei wesentlichen Forschungsfragen nach den Erfolgsfaktoren und Risiken der Shopping Center Revitalisierung. Im Anschluss an die deskriptive Systematisierung der Erfolgsfaktoren und Risiken nach den bereits in den vorigen Kapiteln etablierten Kategorisierungen wurden sie empirisch bewertet und durch Rangordnungs- und Korrelationsanalysen nach Relevanz aufbereitet, nach Anspruchsgruppen gegenübergestellt sowie einer Faktorenanalyse unterzogen. So konnten einzelne immobilienbezogene Faktoren identifiziert werden, die für ein erfolgreiches Management von Revitalisierungsprozessen von kritischer Bedeutung sind.

Bei den Erfolgsfaktoren ergaben sich fünf klar interpretierbare Faktoren, während bei den Risiken die Faktorenanalyse kein eindeutiges Ergebnis erbrachte. Es zeigt sich, dass insgesamt marketing- und managementbezogene Determinanten in Richtung der relevanten Zielgruppen der Mieter und Kunden des Shopping Centers die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Revitalisierungsprozess darstellen. Mieterbezogene Aspekte stehen darunter sowohl bei den relevantesten Erfolgsfaktoren als auch bei den Risiken im Vordergrund.¹²⁵⁶ Die hohe Bedeutung der Mieter und des Mietermix zog sich infolgedessen stringent durch die gesamte Arbeit.

„Tomorrow's successes will be those who understand not only real estate investment, but marketing management. A mall must be run as a business rather than as a passive

¹²⁵⁵ Vgl. Göttgens, O. (1996). „*Studien, die den Erfolg bzw. Misserfolg [!] der Unternehmen analysieren, lassen sich grob in zwei Richtungen einteilen. Zum einen in Studien, die speziell den negativen Erfolg eines Unternehmens untersuchen und deshalb zur Insolvenzursachen- oder Krisenforschung zugeordnet werden. Diese Forschungsrichtung hat zum Ziel, die Gründe für das Scheitern einer Unternehmung zu entdecken [...] So erklären zwar einige Mißerfolgsfaktoren [!] (z.B. mangelnde Liquidität) den negativen Unternehmenserfolg, allerding können sie nicht bei einem umgekehrten Vorzeichen (viel Liquidität) den Erfolg garantieren. Zum anderen existieren Studien, die sowohl den negativen als auch den positiven Unternehmenserfolg und seine Ursachen erklären und die deshalb als eigentliche Studien der Erfolgsfaktorenforschung beschrieben werden können.*“ Göttgens, O. (1996), S. 30.

¹²⁵⁶ Bei den Risikofaktoren ist neben dem „K.O.-Kriterium“ des Beweises der Überlebensfähigkeit des Shopping Centers wiederum das Mieterthema in Form der Mieterumstrukturierung eines der wichtigsten Risiken.

*real estate investment.*¹²⁵⁷ Dies ist umso zutreffender für Handelsimmobilien, da sich ihre Märkte schneller verändern und ebenso mehr Veränderungen auf Seite der Kundenanforderungen geschehen als in anderen Immobilienmärkten, wo primär der Mieter der einzige direkte Kunde des Eigentümers ist.

Erwähnenswert ist auch, dass die Kompetenz und Leistung des Revitalisierungsteams als managementbezogener Erfolgsfaktor in der zukünftigen Forschung aus institutionenökonomischer Sicht weitere Aufmerksamkeit verdient. Allgemein ist aus den Ergebnissen erkennbar, dass bei der Ausgestaltung des Revitalisierungsprozesses im Wesentlichen die handelnden Personen zum Gelingen des Projektes beitragen.

Als allgemeines Ergebnis ist in diesem Rahmen weiterhin festzuhalten, dass die Analyse des Antwortverhaltens nach verschiedenen Unternehmenstypen in den Kernbereichen keine signifikant unterschiedlichen Ergebnisse erbrachte. Folglich sind die Einschätzungen der Gruppen bezüglich der wichtigen Kernfragen der Auslöser, Veränderungsbereiche, Erfolgsfaktoren und Risiken mit einigen Einschränkungen als weitgehend homogen zu betrachten. So bleibt zukünftig zu untersuchen, ob eine andere Klassifikation bzw. Differenzierung der Teilnehmer (nicht nach Unternehmenstypen, sondern bspw. nach dem Erfahrungsspektrum mit Revitalisierungen) signifikante Unterschiede im Antwortverhalten hervorbringen kann oder ob dies im Umkehrschluss bedeutet, dass zwischen diesen Unternehmenstypen bzw. Anspruchsgruppen wenig Konfliktpotenzial besteht.

Die empirisch ermittelten Ergebnisse haben aber auch gezeigt, dass eine Übertragbarkeit oder ein Allgemeingültigkeitsanspruch des konzeptionellen Revitalisierungsmodells und der Erfolgsfaktoren unabhängig von speziellen Objektcharakteristika und der Lebenszyklusphase nicht ohne Einschränkungen möglich ist. Insbesondere die stark variierenden Ergebnisse der aggregierten Fallstudie zeigen, dass einzelne Revitalisierungsprojekte zum Teil erheblich in ihren Parametern voneinander abweichen.

Sie lassen aber dennoch die Definition von gemeinsamen Charakteristika zu, die in **Kapitel 6** als Kenngrößen eines revitalisierungsbedürftigen Shopping Centers zusammengefasst wurden. Diese Merkmale dienen zum einen als Warnsignal, aber zum anderen auch als Opportunity für Shopping Center Eigentümer und Investoren, aus ihren Objekten eine Wertschöpfung bzw. -steigerung zu generieren.

¹²⁵⁷ Nunnink, K. K. (1993), S. 27.

In Form einer synthetischen Übersichtsmatrix erfolgte dann die Ableitung von Handlungsempfehlungen der Revitalisierung für Shopping Center Eigentümer, Mieter, Center Management und andere Beteiligte für eine professionelle Vorgehensweise bei einer Revitalisierung in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus des Shopping Centers. Erneut stand in diesen Empfehlungen klar die Forderung nach einem professionellen Mietermanagement bei einer Revitalisierung im Vordergrund.

Schließlich wurden Ansätze eines Frühwarnsystems als Idee eines kontinuierlichen Shopping Center Monitoring und Controlling präsentiert, die als Anregung für die Praxis dienen sollen.

Zusammenfassend betrachtet war die gewählte forschungsmethodische Vorgehensweise sowohl explorativ als auch konfirmatorisch, da zur Erstellung des Fragebogens bereits hypothetische, inhaltliche Angaben in vielen Bereichen erforderlich waren. Die Forschungsfragen konnten, wie in Tabelle 36 dargestellt, durch die in der Dissertation erarbeiteten theoretischen und empirischen Resultate beantwortet werden:

Forschungsfrage	Antwort
Ausgehend von der Problemlage des Shopping Centers und den Anforderungen der Beteiligten, werden welche Revitalisierungsergebnisse angezielt?	Siehe Matrix als Synthese der wichtigsten empirischen Ergebnisse in Abschnitt 6.2
Welche Revitalisierungsauslöser sind relevant?	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturelle u. funktionale Überalterung - Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix - Verlust Ankermieter
Welche Revitalisierungs-Strategien und -Methoden werden auf welche Veränderungsbereiche im Shopping Center angewandt? Welche Komponenten haben diese Methoden?	<ul style="list-style-type: none"> - Mietermix - Parkplatzangebot - Größe u. Zuschnitt der Shopflächen <p>Es erfolgt eine strategische Auswahl der Methoden in ihrer Anwendung auf die Veränderungsbereiche je nach Art der Revitalisierung.</p>
Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Revitalisierung?	<ul style="list-style-type: none"> - Mietermanagement - Leistung des Revitalisierungsteams - Öffentlichkeitsarbeit u. Kundenmarketing - Kundenorientiertes Revitalisierungsmanagement - Zeitpunkt der Revitalisierung
Welche Risikofaktoren sind im Revitalisierungsprozess zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> - Beweis der Überlebensfähigkeit - Mieterumstrukturierung - Bauliche u. Strukturelle Einschränkungen

Tabelle 36: Forschungsfragen und -antworten¹²⁵⁸

¹²⁵⁸ Eigene Darstellung.

Hinsichtlich bestehender Forschungslücken im Bereich Immobilienrevitalisierung und in der Shopping Center spezifischen Erfolgsfaktorenforschung, insbesondere in der deutschsprachigen Literatur, leistet diese Dissertation einen theoretischen und praxisrelevanten Beitrag aus immobilienökonomischer, interdisziplinärer Perspektive zu folgenden Gebieten:

- Immobilien-Projektentwicklung,
- Betriebswirtschaftliche Shopping Center Forschung im Allgemeinen,
- Shopping Center Revitalisierung im Speziellen.

Aus praktischer Sicht ist wie eingangs dargestellt erkennbar, dass die Objektentwicklung im Bestand ein verstärkt wichtiges Aufgabenfeld der Projektentwicklung wird. Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung im Handelsimmobilienmarkt und der hohen Anzahl überalterter Shopping Center ergab sich eine praktische Notwendigkeit für eine zukünftige Mehrbeschäftigung mit den Problemfeldern und Herausforderungen der Revitalisierung. Verbesserungsbedarf bestand bzgl. der Anwendung wissenschaftlicher, theoretischer Modelle und Kennzahlen für eine spezifische, aber ganzheitliche Beurteilung der Auslöser, Erfolgsfaktoren und Risiken im Revitalisierungsprozess, ebenso wie in der Bestimmung des Entwicklungspotenzials eines Shopping Centers.

Speziell das Revitalisierungsmodell als Erweiterung des gängigen Phasenmodells der Immobilienprojektentwicklung liefert vor allem einen Beitrag zu den phasenspezifischen und typologischen Aspekten der Immobilienökonomie. Erfolgsfaktoren der Revitalisierung wurden darüber hinaus bislang weder für Immobilien im Allgemeinen noch für Shopping Center im Speziellen erhoben.

Auch in der deutsch- und englischsprachigen Shopping Center Forschung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die durch diese Arbeit ebenfalls adressiert wird, ist der immobilienbezogene Fokus der Faktoren neuartig.

Abschließend impliziert folgendes Zitat treffend die sich aus dieser Dissertation ergebenden Anforderungshaltung an Shopping Center Revitalisierungsvorhaben:

„Unter Berücksichtigung dieses geschilderten Hintergrundes gilt es für die Marktteilnehmer – ob Einzelhändler und Investor, Eigentümer oder Entwickler – lernfähig zu

werden, Rückschlüsse zu ziehen und daraus eine zukunftsorientierte, strategische Ausrichtung für [Shopping Center] zu formulieren.“¹²⁵⁹

7.2 Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf

Die im Rahmen dieser Dissertation erbrachte Forschungsleistung bietet einen Einblick in das breite thematische Spektrum und den Status quo der Shopping Center Revitalisierung in Deutschland. Diese praxisrelevanten Erkenntnisse werden insbesondere durch die Ergebnisse des zweiten Teils des Fragebogens zu den objektspezifischen Revitalisierungsprojekten ermöglicht, während der erste Teil durch die Verfahren der Rangordnung und Faktorenanalyse eine praktische Selektion bzw. Filterung theoretisch abgebildeter und wichtiger Auslöser, Erfolgsfaktoren und Risiken im Shopping Center Revitalisierungsprozess ermöglicht hat.

Aus den erzielten Ergebnissen ergibt sich weiterer Forschungsbedarf in den folgenden Bereichen:

- Die Entwicklung einer einheitlichen, konsistenten Terminologie im Bereich der Immobilienrevitalisierung ist für die Zukunft notwendig, um aufeinander aufbauende wissenschaftliche Ergebnisse erzielen zu können und Theorien aufzubauen. Die vorliegende Arbeit schafft in diesem Bereich eine Basis.
- Spezifischere und objektive Operationalisierungen der Auslöser und Erfolgsfaktoren von Revitalisierungen sollten nach ähnlichen Verfahren auch für andere Immobilienarten entwickelt werden.
- Des Weiteren bietet es sich an, den kausalanalytischen Zusammenhang zwischen jeweiligem Auslöser und bestimmter Folgestrategie bei der Revitalisierung empirisch zu erforschen. Im Rahmen dessen können die Auswirkungen einzelner Maßnahmen/Phasen im Revitalisierungsprozess empirisch überprüft werden, bspw. anhand einer ausführlichen Langzeit-Fallstudie eines Shopping Centers, das kurz vor einer umfassenden, defensiven Revitalisierung steht.¹²⁶⁰

¹²⁵⁹ Rudloff, G. (2003), S. 2.

¹²⁶⁰ In Anlehnung an Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993), S. 626, die den weiteren Forschungsbedarf im Bereich Turnaround Managements adressieren.

- Die Forschung sollte auf einer übergeordneten Ebene versuchen, konkrete finanzielle und managementbezogene Kenngrößen bzw. Bedingungen in Form von anwendungsorientierten Tools zu formulieren, die die institutionellen Anforderungen an Shopping Center Revitalisierungen in Übereinstimmung der wesentlichen Beteiligten (Eigentümer, Projektentwickler, Einzelhändler, ferner Finanzierungsinstitute) widerspiegeln bzw. enthalten.¹²⁶¹ In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Entwicklung von wissenschaftlich fundierten Investitionsrechnungen ein interessanter Forschungsansatz.
- Wünschenswert ist auch eine weitere empirische Studie zum Thema Shopping Center Revitalisierung aus Kundensicht, die es ermöglicht, die Ergebnisse der Angebots- und Nachfrageseite komparativ gegenüberzustellen und miteinander zu verknüpfen.
- Auch ähnliche, methodisch und inhaltlich äquivalente empirische Studien in anderen Ländern wären als Vergleichsmaßstab der wesentlichen Auslöser, Veränderungsbereiche, Erfolgsfaktoren und Risiken von großem Interesse. Sie bieten die Chance eines internationalen Gesamtbilds.

Aus praktischer Sicht seien die folgenden abschließenden Bemerkungen ausblickend angeführt.

„Angesichts drastischer Veränderungen der wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen werden die Zyklen notwendiger Revitalisierungsmaßnahmen immer kürzer. Permanente Anpassungen an geänderte Marktverhältnisse und ein Höchstmaß an Flexibilität sind somit unbedingte Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg.“¹²⁶²

Schlussendlich wird es voraussichtlich den meisten, heute revitalisierungsbedürftigen Shopping Centern gelingen, weiterhin am Markt zu agieren – in der einen oder anderen Form und ggf. mit geringeren Umsätzen und Renditen.¹²⁶³ „*The sustained ability of shopping centers to respond positively to the challenges of economic recessions, energy shortages, environmental concerns, changing consumer demands, shifting*

¹²⁶¹ Vgl. Pugh, C. (1992), S. 42.

¹²⁶² Falk, B., et al. (2004), S. 731.

¹²⁶³ Vgl. Fickes, M. (2002), S. 11; Downs, A. (1997), S. 21.

*demographics, and overbuilding are clear measures of their staying power.*¹²⁶⁴ Eigentümer bzw. Projektentwickler, die sich diesen Veränderungen anpassen können, sollten in der Lage sein, die Profitabilität ihrer Shopping Center zu erhalten und ein Abrutschen in die Schrumpfungsphase des Lebenszyklus zu verzögern.¹²⁶⁵ Auch im Verdrängungswettbewerb der schrumpfenden Märkte liegt für marktadäquat positionierte Shopping Center noch Gewinnpotenzial; die Akzeptanz und das Verständnis der schwierigen Marktsituation und der Entwicklung der Handelsimmobilienmärkte im Allgemeinen sind der erste Schritt des Shopping Center Eigentümers und des Center Managements für eine Wende und für zukünftig höhere Erfolgskennwerte.

Damit dies gelingt, muss auch von politischer Seite her das Problem der Überkapazitäten im Handelsimmobilienmarkt adressiert werden. Um Problemen einer steigenden Anzahl revitalisierungsbedürftiger Shopping Center, im Speziellen in den Neuen Bundesländern, zu begegnen oder vorzubeugen, sollte das Bauen im Bestand gefördert werden. Dazu gehört jedoch auch, dass der Standortwahl von neuen Handelsimmobilien weiterhin ein gewisser Ordnungsrahmen vorgegeben wird; dazu ist eine Weiterentwicklung des Konzepts der zentralen Orte wünschenswert.

Wenn Shopping Center Neuentwicklungen zugelassen werden, dann sollte dies an traditionellen Standorten wie der Innenstadt geschehen, die in diesem Kontext wieder an Attraktivität gewinnen kann, weil bereits vorhandene Kundenfrequenzen und durchmischte Nutzungsprofile¹²⁶⁶ in solch gewachsenen städtischen Zentren zunehmend wichtig für die Standortwahl bei Neuansiedlungen werden und damit die Investoren die Innenstadt wiederentdecken.¹²⁶⁷

Im Sinne einer nachhaltigen Stadtplanung ist eine Förderung und Revitalisierung der Innenstädte wünschenswert, wozu vor allem auch Innenstadtinitiativen wie Business

¹²⁶⁴ Urban Land Institute (1999), S. 34.

¹²⁶⁵ Vgl. Lowry, J. R. (1997), S. 86. „*Die Center der Zukunft werden wohl vor allen Dingen eines sein müssen: ganz individuell konzipierte Objekte, die auf die Anforderungen der Zeit und des Standortes möglichst flexibel zu reagieren imstande sind. Dann klappt's auch mit den Kunden.*“, Karl, T. (2000), S. 1.

¹²⁶⁶ Es bietet sich an, die bisherige Monopolfunktion für das Einkaufen teilweise zu ersetzen und zu ergänzen durch Nutzungsmischung und die Reintegration der Wohnfunktion sowie wohnungsbezogener Dienstleistungen und wohnverträglicher Gewerbebetriebe.

¹²⁶⁷ Spannowsky, W./Krämer, T. (2003), S. 32f., darin: Steinebach.

Improvement Districts (BIDs) gehören.¹²⁶⁸ So kann die Herstellung von Chancengleichheit mit der Grünen Wiese realisiert werden – unterstützt auch durch die Umsetzung von innenstadtfreundlichen Verkehrskonzepten sowie die Flankierung von ordnungsrechtlichen Sicherheitsmaßnahmen für Fußgängerzonen und Citybereiche.

¹²⁶⁸ Vgl. Bangemann-Johnson, M. (2003), S. 8f; Bloem, M. (2003), S. 5; CIMA (2003), S. 10-12; Mensing, M. (2003), S. 13-15; Salm, V. (2001), S. 20f.; Shearman, P. (2003), S. 12f.; Kötter, T. (2004), S. V-VII; Elgert, A./Heerde, S. (2005), S. 11.

Anhang

Interviewverzeichnis	344
Fragebogen.....	345
Abbildungen und Tabellen	354

Interviewverzeichnis

Interviewpartner		Funktion	Unternehmen	Termin	Art des Interviews
1	Klaus Striebich	Geschäftsführer	ECE Projektmanagement	14.04.2004	persönlich
2	Stephan Jung	Head of Management	Commerz Grundbesitz Investment	02.08.2004	persönlich
3	Peter Fuhrmann	Geschäftsführer	Peter Fuhrmann Consulting und Management	24.09.2004	persönlich
4	Oliver Egly/Stefan Leyrer	Objekt-management	Deka Immobilien Investment	10.09.2004	persönlich
5	Dr. Björn Isenhöfer	Geschäftsführer	Concepta Projektentwicklung	24.09.2004	persönlich
6	Professor Anthony Walker	Partner	DLG Architects	09.02.2005	persönlich
7	Derek Barker	Managing Director	Haskoll Architects and Designers	11.02.2005	persönlich
8	Caroline Searle	Development Consultant	Cushman&Wakefield Healey&Baker	10.02.2005	persönlich
9	Julian Wells	Director	Hammerson	24.02.2005	telefonisch
10	Dr. Tobias Törnig	Rechtsanwalt	Grootenhorst und Partner	02.05.2005	persönlich

Tabelle 37: Liste der Interviewpartner

Fragebogen

I. Allgemeine Angaben

1. Zu welchem Typ gehört Ihr Unternehmen? *Bitte nur ein Feld ankreuzen.*

- Projektentwickler
- Architekturbüro
- Handelsunternehmen
- Immobilienmakler/ Beratungsunternehmen
- Center Management
- Center Betreiber (von _____ Centern)
- Stadt/ Kommune
- Investor
 - Offener Immobilienfonds (Publikums- und Spezialfonds)
 - Geschlossener Immobilienfonds
 - Versicherungsunternehmen
 - Pensionskasse
 - Immobilien-Aktiengesellschaft
 - Privatinvestor
- Sonstige: _____

2. Was ist Ihr Tätigkeitsbereich in diesem Unternehmen?

3. Wie viel Prozent Ihrer Geschäftstätigkeit befasst sich mit Shopping Centern?

ca. _____ %

4. In welchen Regionen haben Sie sich schon mit Shopping Centern beschäftigt?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Deutschland | <input type="checkbox"/> Frankr./ Span./ Portugal | <input type="checkbox"/> Asien |
| <input type="checkbox"/> Alte Bundesländer | <input type="checkbox"/> Großbritannien | <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ |
| <input type="checkbox"/> Neue Bundesländer | <input type="checkbox"/> Osteuropa | |
| <input type="checkbox"/> Österreich/ Schweiz | <input type="checkbox"/> Skandinavien | |
| <input type="checkbox"/> Benelux-Länder | <input type="checkbox"/> USA | |

5. Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für die Gesamtattraktivität eines Shopping Centers?

	Völlig unwichtig	1	2	3	4	5	Sehr wichtig
Erlebnis	<input type="checkbox"/>						
Convenience	<input type="checkbox"/>						
Versorgung	<input type="checkbox"/>						

6. Wie beurteilen Sie die aktuelle Marktsituation im deutschen Handels**immobilien**markt?

pessimistisch stabil optimistisch

7. Was verstehen Sie unter dem Begriff Revitalisierung bei einem Shopping Center?

8. Wie schätzen Sie die aktuelle Relevanz des Themas Revitalisierung im deutschen Shopping Center Markt ein?

irrelevant weniger relevant neutral relevant höchst relevant

9. Waren Sie schon an einem Revitalisierungsprozess eines Shopping Centers beteiligt?

mehrfach; _____ mal ein mal noch nie noch nie, aber in Planung

10. Wie viel Prozent Ihrer Geschäftstätigkeit beschäftigt sich mit Shopping Center Revitalisierung?

ca. _____ %

11. Werden Sie sich in Zukunft mehr mit dem Thema Shopping Center Revitalisierung beschäftigen als derzeit?

Ja Nein

II. Einschätzungen zum Thema Shopping Center Revitalisierung

A. Auslöser der Revitalisierung

Ihre Einschätzung aus Ihrer subjektiven Erfahrung ist uns sehr wichtig. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen nach Ihrer **Einschätzung**, auch wenn Sie noch nicht an einem Revitalisierungsprojekt beteiligt waren.

1. Wie relevant sind die folgenden Faktoren als Auslöser von Revitalisierungen bei Shopping Centern?

Auslöser von Revitalisierungen bei Shopping Centern	Relevanz der Auslöser von Revitalisierungen				
	Völlig irrelevant 1	2	3	4	Höchst relevant 5
• Demografische Veränderungen im Einzugsgebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Veränderung d. Zugangsmöglichkeiten u. Kundenströme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Parkplatzsituation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Infrastrukturelle Anbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Soziale Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Veränderungen der Nutzungsstrukturen im Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standortbezogene Auslöser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unmoderne Architektur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bauliche Überalterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technische Überalterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Strukturelle und funktionale Überalterung (auch Shopgrößen u. -zuschnitte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nutzwert des Centers (Flächenproduktivität, -effizienz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wegeführung, Mallverlauf, Zugangssituation Geschosse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serviceeinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Probleme im Shopping Konzept und Mietermix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schlechtes Management des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anzahl der Geschosse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Auftritt/ Erscheinungsbild (Gebäude; Interieur, Exterieur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mangelnde Sicherheit und Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mangelnde Umweltqualität (Belüftung, Begrünung, Licht)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unzureichende Größe des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schlechte Eingangssituation (bauliche Gestaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fehler bei der Erstplanung des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objektbezogene Auslöser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angestrebte Hebung des Marktwertes zum pot. Verkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schwache Performance des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sinkende Mieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angestrebter Erhalt der Mieten und Renditen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Auslaufende Mietverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verlust der Ankermieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Leerstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Investitionsstau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gewünschte (Neben-)Kostenoptimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eigentümerwechsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investitionsbezogene und finanzielle Auslöser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hohe Änderungsgeschwindigkeit der Konsumtrends	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verteidigung der bestehenden Marktposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Neue Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gewünschte Neupositionierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sinkende Kundenfrequenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sinkende Umsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Überangebot von Handelsflächen im Immobilienmarkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Druck von Seiten der Mieter im Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Veränderung der Kundenpräferenzen und Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktliche und wettbewerbliche Auslöser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Auslöser (bitte ausfüllen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Prozess der Revitalisierung

1. Welche Analysen sollten vor der Revitalisierung eines Shopping Centers durchgeführt werden?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

2. Wie lange dauert die gesamte Analysephase durchschnittlich?

durchschnittlich ca. _____ Wochen

3. Auf Basis welcher Methoden wird in der Regel über die Revitalisierung eines Shopping Centers entschieden?
Mehrfachnennungen möglich!

- Stärken-Schwächen-Analyse
- Due Diligence
- Scoring Modell
- Feasibility Studie
- Frühwarnsystem
- Benchmarking
- Verkehrswertgutachten
- Erfahrungswissen
- Unternehmensanalyse
- Kundenbefragung
- Sonstige: _____

4. Sollte vor einer Revitalisierung Marktforschung betrieben werden?

- Ja
- Nein

5. In welchem Stadium des Lebenszyklus eines Shopping Centers sollte man eine Revitalisierung durchführen?

- frühes Stadium/Markteintritt
- Wachstum
- Reife
- Sättigung
- Degeneration

6. Wie sollte der optimale Zeitpunkt der Revitalisierung bestimmt werden?

7. Wer regt üblicherweise die Revitalisierung eines Shopping Centers an?

- Händler/ Mieter
- Eigentümer
- Center Manager
- Makler
- Berater
- Stadt
- Architekt
- Potenzieller Käufer des Centers
- Sonstige: _____

8. Zu welchem Tätigkeitsfeld gehört Revitalisierung inhaltlich? *Bitte nur ein Feld ankreuzen!*

- Projektentwicklung
- Facilities Management bzw. Center Manager
- Marketing
- Investition/ Finanzierung
- Sonstige: _____

9. Unterscheidet sich das Vorgehen bei einer Revitalisierung von dem einer "normalen" Projekt-Neuentwicklung?

- Ja
- Nein

10. Welche Schritte sind Ihrer Ansicht nach wesentlich im Revitalisierungsprozess eines Shopping Centers?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

11. Was sind wichtige *Veränderungsbereiche* bei der Revitalisierung eines Shopping Centers, und welche konkreten Aspekte sind dabei wichtig?

Veränderungsbereiche eines Shopping Centers	Wichtigkeit der Veränderungsbereiche				
	Völlig unwichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5
Branchenmix und Marketingkonzept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mietermix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Größe und Zuschnitt der Shopflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Name des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Grafische Gestaltung und Beschilderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generelle Erreichbarkeit und Zugänglichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Parkplatzsituation im speziellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ÖPNV-Anbindung im speziellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosphäre/ Ausstattung des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Natürliche Umgebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Natürliche Beleuchtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abwechslungsreiche Gastronomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sanitäre Anlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sitz- und Ruhecken im Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Architektur im allgemeinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Innovative und nachhaltige Architektur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Traditionelle Architektur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kurzlebige und moderne Architektur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Bereiche (bitte ausfüllen):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Wie lange dauert eine Shopping Center Revitalisierung üblicherweise?

durchschnittliche Dauer ca. _____ Monate

- davon _____ Monate Vorbereitung der Revitalisierung
- davon _____ Monate Durchführung der Revitalisierung

13. Wie oft muss Ihrer Meinung nach in folgenden Bereichen im Center eine Revitalisierung durchgeführt werden?

- Kosmetische Maßnahmen (Beschilderung, Grafik, etc.) alle _____ Jahre
- Innenausbau alle _____ Jahre
- Gebäudestruktur und Serviceeinrichtungen alle _____ Jahre
- Fassade und äußeres Erscheinungsbild alle _____ Jahre

14. Welche Phasen beeinflussen Ihrer Ansicht nach die zeitliche Dauer der Revitalisierung am stärksten?

- Analysephase
- Verhandlungen mit Bestandsmietern
- Genehmigungsverfahren
- Planung/ Entwurf/ Design
- Rechtliche Dokumentation
- Bauphase
- Sonstige** _____

15. Ist es sinnvoll, Klauseln zum Thema Revitalisierung des Centers bereits im Mietvertrag zu verankern?

- Ja
- Nein

C. Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

1. Welche Faktoren sind für das erfolgreiche Gelingen der Revitalisierung eines Shopping Center wichtig?

Erfolgsfaktoren bei der Revitalisierung von Shopping Centern	Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren				
	Völlig unwichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5
• Langfristige Planung und Vision der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausführliche Markt- und Standortanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Standort muss Zukunftspotential haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Baulicher Zustand und Alter des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Due Diligence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nachhaltiges architektonisches Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklung der Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Analyse der bestehenden Mietverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Analyse der Auswirkungen von geplanten Veränderungen auf die Bestandsmieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steigerung der Mieterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Beginn der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einbezug der Mieter in die Planung der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mieter-Information und -Kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Image des Centers im Markt der Mietinteressenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Center muss während Revitalisierung geöffnet bleiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kurze Dauer der Revitalisierungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Timing der Revitalisierungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bauarbeiten außerhalb der Ladenöffnungszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kompetenz des Revitalisierungsteams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einhaltung des Revitalisierungsbudgets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erhältlichkeit von Fremdkapital für die Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verpackung der Revitalisierungsmaßnahme als Attraktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kunden-Information und -Kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aktive Pressearbeit während der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einbezug der Kundenwünsche in die Planung der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherheit der Kunden während der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stammkunden des Centers halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Politische Akzeptanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Öffentliche Meinung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Baurechtliche Genehmigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Städtebauliche Integration des revitalisierten Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarkzyklus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeitpunkt der Revitalisierung im Lebenszyklus des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zeitpunkt d. Revitalisierung im saisonalen Handelszyklus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Keine Behinderung der Hochsaisonphasen des Handels durch Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. An welchen Standorten sind Ihrer Ansicht nach die Erfolgsaussichten der Revitalisierungsmaßnahme eines Shopping Centers besonders hoch?

Innenstadt

Stadtteilage

Grüne Wiese

3. Welche PR-Aktivitäten finden Sie im Zusammenhang mit der Revitalisierung eines Shopping Centers wichtig?

- Events
- Einbindung der erwachsenen Bevölkerung im Einzugsgebiet
- Einbindung der Kinder im Einzugsgebiet
- Präsenz in den lokalen Medien
- Regelmäßige Meetings mit den Mietern
- Newsletter
- Karitative Veranstaltungen
- Reklamewände
- Sonstige:** _____

D. Risiken der Revitalisierung

1. Welche Risikofaktoren sehen Sie bei einer Shopping Center Revitalisierung als wichtig an?

Risikofaktoren bei der Revitalisierung von Shopping Centern	Wichtigkeit der Risikofaktoren				
	Völlig unwichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5
• Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eigentümerkonstellation und -konflikte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Baurechtliche Hürden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bauliche und strukturelle Einschränkungen des Centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bürgerbegehren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revitalisierungs- und Umsetzungsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mieterumstrukturierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eigentümer-/ Mieter-Konflikte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Umsatzeinbrüche während der Revitalisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklung von öffentlichen Flächen, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Risikofaktoren (bitte ausfüllen):					
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Ergebnis der Revitalisierung

1. Nach Ihrer Einschätzung und aus Ihrer Erfahrung: Wie wirkt sich die Revitalisierung im Ergebnis auf die klassischen Messgrößen eines Shopping Centers aus?

Bitte kreuzen Sie jeweils an, um welchen Effekt es sich handelt!

Messgröße	positiv	negativ	kein Effekt
Kundenfrequenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flächenproduktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie wichtig sind Überlegungen zur Nachhaltigkeit bei der Revitalisierung von Shopping Centern?

völlig unwichtig unwichtig neutral wichtig sehr wichtig

3. Wie viele Jahre sollten in der Regel zwischen Revitalisierungen liegen, bzw. wie lange hält eine Revitalisierung bei einem Shopping Center vor, bis an neue Maßnahmen gedacht werden muss?

ca. _____ Jahre

III. Objektspezifische Informationen

Bitte beantworten Sie diesen Teil III nur, wenn Sie schon einmal an einem Revitalisierungsprojekt bei einem Shopping Center beteiligt waren! Sollten Sie schon bei mehreren Revitalisierungsprojekten beteiligt gewesen sein, entscheiden Sie sich bitte bei der Beantwortung der folgenden Fragen für das in Ihren Augen interessanteste/ vielfältigste Revitalisierungsprojekt. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf dieses Center.

A. Allgemeine Angaben

1. Name des Centers (*optional*) _____
2. Stadt (*optional*) _____
3. Lage des Centers

Innenstadt Stadtteillage Grüne Wiese
4. Baujahr des Centers _____
5. Art des Centers
 - Überregionales Shopping Center
 - Regionales Shopping Center
 - Stadtteilcenter
 - Nachbarschaftszentrum
 - Passage/ Galerie
 - Spezial- oder Themencenter
 - Sonstige: _____
6. Erstinvestition/ Kaufpreis

<input type="checkbox"/> unter 20 Mio. € <input type="checkbox"/> 20-50 Mio. € <input type="checkbox"/> 50-100 Mio. €	<input type="checkbox"/> 100-200 Mio. € <input type="checkbox"/> 200-500 Mio. € <input type="checkbox"/> über 500 Mio. €
---	--
7. Mietfläche: ca. _____ qm Verkaufsfläche
8. Anzahl Ladeneinheiten: _____
9. Größe des Einzugsgebietes

Einwohner
10. Wie viele und welche Center im Umfeld sind die direkten Wettbewerber des Centers?

_____ Center
Namen: _____
11. Wie lange ist das Center schon im Eigentum des derzeitigen Eigentümers?
 seit dem Jahr _____
12. War ein Verkauf bzw. Eigentümerwechsel Anlass zur Revitalisierung?
 - Ja
 - Nein
13. In welchem Jahr wurde das Center revitalisiert?
 1. Revitalisierung _____
 2. Revitalisierung _____
 - Geplante Revitalisierung _____
14. Wie hoch war das Budget der Revitalisierung?
 - unter 1 Mio. €
 - 1-10 Mio. €
 - 10-20 Mio. €
 - 20-50 Mio. €
 - 50-100 Mio. €
 - über 100 Mio. €

15. Um welche Art von Revitalisierung handelte es sich?

- Krisengeleitete Revitalisierung (sichtbare ökonomische und bauliche Überalterung des Centers)
- Defensive Revitalisierung (keine wirtschaftliche Not, sondern nur zur Stärkung der Marktposition)

16. Wurden Fremdkapitalmittel für die Revitalisierung in Anspruch genommen?

- Ja
- Nein

17. Wenn ja, in welcher prozentualen Höhe?

Fremdkapital _____ %

B. Auslöser der Revitalisierung

1. Was waren die 3 wichtigsten Auslöser für die Revitalisierung des Shopping Centers?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

C. Prozess der Revitalisierung

1. Was waren Ihre Erwartungen an die Revitalisierung?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

2. Wer waren die Beteiligten am Revitalisierungsprozess?

- ♦ _____
- ♦ _____
- ♦ _____
- ♦ _____
- ♦ _____
- ♦ _____

3. Warum fiel die Entscheidung zur Revitalisierung zu diesem speziellen Zeitpunkt?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. Wer hat die Revitalisierung initiiert?

5. Welche Revitalisierungsmaßnahmen wurden durchgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Kosmetische Veränderungen (Möblierung, Licht, Beschilderung, Bepflanzung)
- Bauliche Veränderungen (Fassade, Bodenbeläge, etc.)
- Änderung der Branchenstruktur und Mietflächeneingriff
- Eingriff in die Gebäudestruktur
 - Erweiterung / Anbau
 - (Teil-)Abriss
 - Parkhauserweiterung
- Demalling

6. Beschreiben Sie bitte kurz die Ablaufphasen des Revitalisierungsprozesses!

- a) _____
- b) _____
- c) _____

7. Wie lange dauerte die Revitalisierung? ca. _____ Monate

8. Welche 3 Faktoren haben die Dauer der Revitalisierung am stärksten beeinflusst?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

9. Wie wurde mit den bestehenden Mietverträgen bei der Revitalisierung umgegangen?

- Neuverhandlung
 Auflösung
 Fortführung
 Sonstiges: _____

10. Waren Klauseln zum Thema Revitalisierung bereits in den bestehenden Mietverträgen verankert?

- Ja Nein

11. Wurden Klauseln zum Thema Revitalisierung nach Abschluss der Maßnahme in die neuen Mietverträge aufgenommen?

- Ja Nein

D. Erfolgsfaktoren

1. Was waren Ihrer Meinung nach die 3 wesentlichen Faktoren, die zum Gelingen bzw. Erfolg der Revitalisierung beigetragen haben?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

E. Risiken

1. Welche Risiken haben Sie vorab für die Revitalisierung des Centers einkalkuliert und sind diese eingetreten?

- | | eingetreten | nicht eingetreten |
|----------|--------------------------|--------------------------|
| a) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Welche *unvorhergesehenen* Ereignisse bzw. Probleme sind während der Revitalisierung eingetreten?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

F. Ergebnis der Revitalisierung

1. Wurde das Ergebnis der abgeschlossenen Revitalisierungsmaßnahme direkt überprüft?

- Ja Nein

2. Wie wurde der Erfolg der Revitalisierung gemessen?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

3. Wie hat sich die Revitalisierung im Ergebnis auf die klassischen Messgrößen des Shopping Centers ausgewirkt?
Bitte kreuzen Sie an, um welchen Effekt es sich jeweils handelt!

Messgröße	positiv	negativ	kein Effekt
Kundenfrequenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsätze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flächenproduktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Tabelle 38: Fragebogen der empirischen Studie zum Thema Shopping Center Revitalisierung

Abbildungen und Tabellen

Auslöser der Revitalisierung	Durchschnitts-wert	Rang	Projektent-wickler	Rang	Architektur-büro	Rang	Handels-unternehmen	Rang	Immobilien-makler/ Beratung	Rang	Center Man./Betrieb	Rang	Investor	Rang	Sonstige	Rang
Strukturelle u. funktionale Überalterung	4,49	1	4,47	3	4,5	1	4,08	9	4,58	3	4,57	1	4,75	1	4,5	6,5
Probleme im Shopping Konzept u. Mietermix	4,45	2	4,65	1	3,83	13	4,77	1	4,67	1	4,33	2	4,31	8	4,57	5
Verlust der Ankermieter	4,39	3	4,55	2	3,67	16	4,08	9	4,67	1	4,24	3	4,63	2	4,88	1
Leerstand	4,35	4	4,2	8	4,33	4	4,31	2	4,58	3	4	14	4,38	4	4,63	3
Verbesserung Mieten und Renditen	4,27	5	4,3	4	4	7	4,31	2	4,25	8	4,19	6	4,38	4	4,5	6,5
Sinkende Umsätze	4,17	6	3,85	23	3,67	16	4,23	5	4,5	5	3,86	21	4,31	8	4,75	2
Bauliche Überalterung	4,15	7	3,95	19	4	7	4,31	2	4,08	14	4,19	6	4,38	4	4,13	8
Nutzwert des Centers	4,14	8	4,3	4	4	7	4,15	7	4,08	14	4,05	10	4,25	11	4,13	8
Sinkende Kundenfrequenzen	4,14	8	4,05	13	3,67	16	3,92	13	4,42	7	3,9	19	4,38	4	4,63	3
Neue Wettbewerber	4,12	10	4	15	4,5	1	4,08	9	4,17	9	4,14	8	4,19	13	3,75	24
Technische Überalterung	4,12	10	3,8	26	4,17	6	4,15	7	4,17	9	4,24	3	4,31	8	4	16
Wegeführung, Mallverlauf, etc.	4,11	12	4,25	6	4	7	4	12	4,17	9	4,1	9	4,13	15	4,13	8
Erhalt der Mieten u. Renditen	4,09	13	4,2	8	4,5	1	3,85	15	3,75	23	4	14	4,19	13	4,13	8
Fehler bei der Erstplanung	4,06	14	4,2	8	3,67	16	4,23	5	4,5	5	3,95	17	4	18	3,88	20
Auslaufende Mietverträge	3,98	15	3,85	23	3,67	16	3,85	15	4	17	4,24	3	4,5	3	3,75	24
Sinkende Mieten	3,94	16	4,15	10	3,67	16	3,54	27	4,08	14	3,76	24	4,25	11	4,13	8
Schwache Performance des Centers	3,91	17	4	15	3,67	16	3,85	15	4,17	9	3,67	27	3,88	19	4,13	8
Verteidigung der best. Marktposition	3,9	18	3,85	23	3,83	13	3,77	20	4	17	4,05	10	4,06	17	3,75	24
Auftritt/Erscheinungsbild	3,9	18	4	15	3,67	16	3,69	23	3,75	23	4,05	10	4,13	15	4	16
Gewünschte Neupositionierung	3,85	20	4,1	11	3,5	27	3,69	23	4	17	3,76	24	3,75	23	4,13	8
Hebung des Marktwertes zum pot. Verkauf	3,79	21	3,95	19	4,33	4	3,08	39	3,92	22	3,48	32	3,63	26	4,13	8
Veränderung d. Nutzungsstrukturen im Umfeld	3,76	22	4,1	11	3,67	16	3,46	28	3,75	23	4	14	3,69	24	3,63	28
Veränderung der Kundenpräferenzen	3,76	22	4,05	13	3,25	29	3,31	31	4	17	3,86	21	3,88	19	4	16
Schlechte Eingangssituation	3,69	24	3,95	19	3,17	30	3,62	25	3,75	23	3,76	24	3,81	21	3,75	24
Unmoderne Architektur	3,68	25	3,5	35	4	7	3,85	15	3,58	30	3,52	30	3,44	33	3,88	20
Unzureichende Größe des Centers	3,68	25	3,45	36	4	7	3,92	13	3,42	37	4,05	10	3,56	29	3,38	34
Veränderung der Zugangsmöglichkeiten und Kundenströme	3,67	27	4	15	3	35	3,77	20	3,75	23	3,95	17	3,81	21	3,38	34
Investitionsstau	3,64	28	3,3	38	3,83	13	3,85	15	4	17	3,1	37	3,44	33	4	16
Pakplatzsituation	3,6	29	3,89	22	3,17	30	3,77	20	3,58	30	3,9	19	3,63	26	3,25	37
Überangebot von Handelsflächen im Immobilienmarkt	3,59	30	3,55	33	3,67	16	3,31	31	3,5	35	3,55	29	3,69	24	3,88	20
Infrastrukturelle Anbindung	3,51	31	3,7	27	3	35	3,38	29	3,75	23	3,81	23	3,44	33	3,5	32
Schlechtes Centermanagement	3,44	32	3,7	27	2,83	40	3,38	29	3,67	29	3,33	34	3,56	29	3,63	28
Druck von Seiten der Mieter im Center	3,42	33	3,6	31	3,17	30	3,15	33	4,17	9	2,9	40	3,44	33	3,5	32
Hohe Anderungsgeschwindigkeit der Konsumtrends	3,41	34	3,55	33	3	35	3,15	33	3,58	30	3,38	33	3,56	29	3,63	28
Mangelnde Umweltqualität	3,4	35	3,6	31	2,83	40	3,62	25	3,33	38	3,67	27	3,5	32	3,25	37
Mangelnde Sicherheit u. Sauberkeit	3,35	36	3,7	27	2,5	42	3,15	33	3,58	30	3,24	36	3,63	26	3,63	28
Serviceeinrichtungen	3,29	37	3,35	37	3	35	3,15	33	3,58	30	3,33	34	3,38	37	3,25	37
Gewünschte (Neben-)Kostenoptimierung	3,22	38	3	40	3,67	16	3,15	33	3,5	35	3	39	3,25	38	3	40
Demografische Veränderungen im Einzugsgebiet	3,22	38	3,65	30	3,17	30	3,15	33	2,92	41	3,52	30	2,75	39	3,38	34
Eigentümerwechsel	3,09	40	3,05	39	3,17	30	2,92	40	3,25	39	2,76	42	2,6	41	3,88	20
Anzahl der Geschosse	2,85	41	2,95	41	3	35	2,85	42	3	40	2,81	41	2,75	39	2,63	41
Soziale Sicherheit	2,84	42	2,55	42	3,5	27	2,92	40	2,92	41	3,05	38	2,31	42	2,63	41
Gesamtdurchschnittswert	3,77	3,83	3,61		3,69		3,88		3,74		3,81		3,85			

Tabelle 39: Rangordnung der Auslöser der Revitalisierung

Veränderungsbereiche	Gesamt Durchschnitt	Rang	Projektentwickler	Rang	Sonstige	Rang	Investor	Rang	Center Man./Betrieb	Rang	Handelsunternehmen	Rang	Immobilienmakler/Beratung	Rang	Architekturbüro	Rang
Mietermix	4,56	1	4,75	1	4,43	1	4,5	1	4,52	1	4,62	1	4,64	1	4,5	1
Parkplatzsituation	4,26	2	4,25	3	4,14	3	4,38	2	4	5	4,46	2	4	4	4,33	3
Größe u. Zuschnitt der Shopflächen	4,22	3	4,35	2	3,86	4	4	3	4,19	2	4,23	3	4,45	2	4,17	4
Abwechslungsreiche Gastronomie	3,92	4	3,95	4	3,71	5	3,56	5	3,9	6	3,92	5	4,27	3	4,5	1
Sicherheit	3,84	5	3,95	4	3,71	5	3,75	4	4,19	2	4,08	4	3,73	7	3,83	5
Innovative u. nachhaltige Architektur	3,7	6	3,85	6	4,29	2	3,44	7	4,05	4	3,38	10	3,73	7	3,83	5
ÖPNV-Anbindung	3,66	7	3,65	7	3,57	8	3,44	7	3,71	7	3,38	10	3,82	6	3,67	9
Sanitäre Anlagen	3,54	8	3,45	9	3,14	10	3,5	6	3,67	8	3,69	7	4	4	3,83	5
Natürliche Beleuchtung	3,45	9	3,65	7	3,43	9	3,06	9	3,48	9	3,77	6	3,55	9	3,67	9
Sitz- und Ruhecken	3,35	10	3,35	10	3,14	10	3	11	3,48	9	3,46	8	3,55	9	3,83	5
Grafische Gestaltung u. Bemalung	3,27	11	3,2	11	3,71	5	3,06	9	3,29	11	3,15	12	3,27	12	3	12
Natürliche Umgebung	3,2	12	3,05	12	2,86	13	2,94	12	3,24	12	3,46	8	3,55	9	3,5	11
Traditionelle Architektur	2,92	13	3,05	12	3	12	2,73	13	2,89	13	2,69	13	3,18	13	2,83	13
Name des Centers	2,59	14	2,85	14	2,43	14	2,6	14	2,62	14	2,46	14	2,73	14	2	15
Kurzebige und moderne Architektur	2,25	15	2,37	15	2,43	14	2,27	15	1,95	15	2,31	15	2	15	2,17	14
Gesamt Durchschnitt	3,52															

Tabelle 40: Rangordnung der Veränderungsbereiche der Revitalisierung

Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	Gesamt Durchschnitt	Rang	Projektentwickler	Rang	Sonstige	Rang	Investor	Rang	Centermanager/ Betrieb	Rang	Handelsunternehmen	Rang	Immobilienmakler/ Beratung	Rang	Architekturbüro	Rang
Kompetenz des Revitalisierungsteams	4,63	1	4,7	1	4,83	1	4,56	2	4,81	1	4,15	10	4,83	1	4,67	3
Ausführliche Markt- u. Standortanalyse	4,49	2	4,5	4	4,5	6	4,69	1	4,43	6	4,23	7	4,42	2	4,67	3
Standort mit Zukunftspotential	4,45	3	4,26	9	4,5	6	4,31	8	4,52	3	4,62	1	4,42	2	4,5	8
Timing der Revitalisierungsmaßnahmen	4,44	4	4,35	7	4,67	2	4,5	4	4,19	10	4,15	10	4,33	7	4,83	1
Aktive Pressearbeit	4,38	5	4,25	10	4,5	6	4,31	8	4,52	3	4,38	5	4,25	11	4,33	16
Kundeninformation u. -kommunikation	4,36	6	4,4	6	4,17	12	4,5	4	4,62	2	4,46	3	4,25	11	4,5	8
Image des Centers im Mietermarkt	4,34	7	4,53	3	4,33	10	4,25	11	4,38	7	4	16	4,08	21	4,67	3
Mieterinformation u. -kommunikation	4,28	8	4,55	2	4,17	12	4,56	2	4,24	9	3,92	20	4,33	7	4,5	8
Stammkunden halten	4,22	9	4,15	17	4,17	12	4,31	8	4,19	10	4,46	3	4,33	7	4,67	3
Keine Behinderung der Hochsaisonphasen des Handels	4,22	9	4,25	10	4,4	9	4,38	6	4,25	8	4	16	4,17	15	4,33	16
Baurechtliche Genehmigungen	4,21	11	4,11	20	4,67	2	4,25	11	4,19	10	4,08	12	4,42	2	4,5	8
Center muss während Revitalisierung geöffnet bleiben	4,17	12	4,2	12	4	18	4,38	6	4,14	16	4,62	1	4,17	15	4,83	1
Kurze Dauer der Revitalisierungsmaßnahmen	4,17	12	4,1	21	3,83	22	4,13	16	3,95	22	4,23	7	4,08	21	4,5	8
Sicherheit der Kunden während der Revitalisierung	4,16	14	4,2	12	4,17	12	3,88	20	4,52	3	4,08	12	4,42	2	4,5	8
Öffentliche Meinung	4,16	14	4,2	12	3,83	22	3,81	23	4,19	10	4,08	12	4,17	15	4,5	8
Zeitpunkt im Lebenszyklus des Centers	4,14	16	4,16	16	4,6	5	3,75	25	4,1	17	4	16	4,17	15	4,33	16
Verpackung der Revitalisierung als Attraktion	4,13	17	3,85	23	4,67	2	3,94	18	4,19	10	4,38	5	3,83	26	4,17	22
Einhaltung des Revitalisierungsbudgets	4,08	18	4,3	8	4	18	4,19	14	4,19	10	3,62	25	4,17	15	4,67	3
Steigerung der Mieterzufriedenheit	4,07	19	4,5	4	4,17	12	4,25	11	3,81	26	4,23	7	4,25	11	3,83	26
Analyse der Auswirkungen der Revitalisierung auf	4,03	20	4,15	17	4	18	4,06	17	3,95	22	3,85	21	4,42	2	3,83	26
Entwicklung der Wettbewerber	4,02	21	3,85	23	4,17	12	3,75	25	3,9	24	3,69	24	4,33	7	4	24
Langfristige Planung und Vision der Revitalisierung	3,94	22	4,05	22	3,8	25	3,63	28	4,05	19	4	16	4,17	15	4,33	16
Bauarbeiten außerhalb der Ladenöffnungszeiten	3,9	23	3,63	28	3,83	22	4,19	14	3,81	26	3,54	27	3,83	26	4,33	16
Zeitpunkt der Revitalisierung im saisonalen Handelszyklus	3,84	24	3,65	27	3,8	25	3,88	20	3,81	26	3,54	27	3,58	31	4,5	8
Stadtbauliche Integration des revitalisierten Centers	3,84	24	3,79	25	4	18	3,25	31	4	20	3,15	33	3,67	29	4,33	16
Analyse der bestehenden Mietverträge	3,83	26	4,2	12	3,67	29	3,94	18	3,9	24	3,85	21	4,25	11	3,83	26
Einbezug der Mieter in die Revitalisierungsplanung	3,77	27	4,15	17	3,33	32	3,75	25	3,24	33	4,08	12	4,08	21	4	24
Politische Akzeptanz	3,75	28	3,55	29	3,8	25	3,13	32	4,1	17	3,38	29	3,75	28	3,83	26
Einbezug der Kundenwünsche in die Revitalisierungsplanung	3,71	29	3,75	26	3,17	34	3,88	20	4	20	3,77	23	3,92	24	3,67	31
Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzyklus	3,65	30	3,05	35	4,2	11	3,81	23	3,62	30	3,38	29	3,67	29	3,5	34
Baulicher Zustand und Alter des Centers	3,42	31	3,2	34	3,67	29	3,44	30	3,14	35	3,62	25	3,5	33	3,83	26
Nachhaltiges architektonisches Design	3,41	32	3,45	32	3,33	32	2,81	35	3,7	29	3	34	3,33	35	4,17	22
Erhältlichkeit von Fremdkapital für die Revitalisierung	3,41	32	3,5	31	3,8	25	3,13	32	3,35	32	2,85	35	3,5	33	3,67	31
Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Revitalisierungsbeginn	3,38	34	3,55	29	3	35	3,5	29	3,62	30	3,31	31	3,92	24	3,17	35
Due Diligence	3,31	35	3,35	33	3,5	31	3,06	34	3,15	34	3,18	32	3,58	31	3,67	31
Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	2,5	36	2,05	36	2,6	36	1,81	36	2,57	36	2,62	36	2,83	36	3	36
Gesamtdurchschnittswert	3,43															

Tabelle 41: Rangordnung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Risiken der Revitalisierung	Gesamt Durchschnitt	Rang	Projektentwickler	Rang	Sonstige	Rang	Investor	Rang	Centerman/ Betrieb	Rang	Handelsunternehmen	Rang	Immobilienmakler/ Beratung	Rang	Architekturbüro	Rang
Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers	3,93	1	4,11	1	4,33	1	3,73	3	4,11	1	3,67	4	4,17	3	3,83	4
Mietenstrukturerung	3,81	2	4,05	2	3,71	3	4	1	3,95	5	3,54	6	4,08	5	4,17	1
Bauliche u. strukturelle Einschränkungen	3,78	3	3,8	4	3,86	2	3,73	3	4	3	3,46	7	4,42	1	3,5	6
Eigentumskonstellation/-Konflikte	3,69	4	3,21	9	3,71	3	3,4	8	3,6	6	4,08	1	4,17	3	3,83	4
Baurechtliche Hürden	3,59	5	3,45	5	3,57	6	3,53	5	4,1	2	3,83	3	4,25	2	3	9
Eigentümer-/Mieter-Konflikte	3,52	6	3,85	3	3	8	3,53	5	3,5	7	3,85	2	3,92	6	3,5	6
Revitalisierungs- u. Umsetzungsplanung	3,49	7	3,25	8	3,71	3	3,87	2	4	3	3,62	5	3,5	7	4	3
Umsetzbarericht während der Revitalisierung	3,43	8	3,45	5	3,5	7	3,53	5	3,25	8	3,23	9	3,33	8	4,17	1
Bürgeregegnen	3,03	9	3,37	7	2,57	9	2,4	9	3,2	9	3,46	7	3,25	9	3	9
Entwicklung von öff. Flächen, etc.	2,85	10	2,9	10	2,5	10	2,33	10	2,89	10	2,5	10	3	10	3,17	8
Gesamtdurchschnitt	3,51															

Tabelle 42: Rangordnung der Risiken der Revitalisierung

Auslöser	Häufigkeit
Mieter(mix)-Probleme	31
Bauliche und technische Überalterung	21
Architektonische Überalterung, mangelnde Attraktivität	12
Flächengrößen u. -zuschnitte, Erweiterung	12
Wettbewerbssituation	12
Wirtschaftlichkeit	12
Konzeptionelle, funktionale u. strukturelle Mängel	8
Leerstand	8
Anpassung an Marktverhältnisse	5
Kundenfrequenz, -struktur, -bedürfnisse	5
Eigentümerwechsel	2
Parkplatzbedarf	2
Standort	2

Abbildung 72: Konkrete Auslöser der Revitalisierung (Teil 2)

Erwartungen	Häufigkeit
Optimierung Branchen- und Mietermix	11
Steigerung der Kundenfrequenz	11
Mietsteigerung	10
Umsatzsteigerung	9
Attraktivitätssteigerung	9
Verbesserung Markt- und Wettbewerbsposition	8
Vollvermietung	8
Höhere Flächeneffizienz/Vergrößerung Mietfläche	7
Mieterzufriedenheit	3

Abbildung 73: Konkrete Erwartungen an die Revitalisierung (Teil 2)

	Häufigkeit
Mieterprobleme	9
Eigentümerwechsel	7
Auslaufende Mietverträge	6
Geplante Erweiterung des Centers	3
Leerstand	2
Wettbewerb	2
Umsatzeinbruch	2
Zwangsvorwaltung	1
Markt	1

Abbildung 74: Begründung gewählter Revitalisierungszeitpunkt (Teil 2)

Literaturverzeichnis

Adler, J. (1993): A Sound Tenant Roster Scores With Shoppers, in: Shopping Center World, November, 1993, S. 38-41.

Aikivuori, A. (1996): Periods of demand for private sector housing refurbishment, in: Construction Management and Economics, Vol. 14, 1996, S. 3-12.

Al-Ani, A./Gattermeyer, W. (2000): Change Management-Programme: Entwicklung und Umsetzung, in: Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (Hrsg.): Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000, S. 13-40.

Alzubaidi, H./Vignali, C./Davies, B. J./Schmidt, R. A. (1997): Town centre versus out-of-town shopping: a consumer perspective, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 25, No. 2, 1997, S. 78-89.

Ambrose, E. (1995): Shopping Centers End Construction Hiatus, in: Real Estate News, Vol. 11 1995, S. 18-27.

Ansorg, K.-U. (1998): Instrumente der Revitalisierung von Shopping-Centern - dargestellt an deutschen Projekten, in: Falk, B. (Hrsg.): Das grosse Handbuch Shopping-Center, Landberg/Lech 1998, S. 759-769.

Atisreal (2005): Retail Market Report Germany 2005-2006, Research, o. O. 2005.

Bahn, C. (2004): Die Bedeutung des Immobiliensektors für den Einzelhandel - Institutionelle Investoren als zentrale Akteure im Betriebstypenwandel, in: Raumplanung, Nr. 113, 2004, S. 63-66.

Baier, G. (2001): Attraktivitätskriterien kleiner Shopping-Center - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf Basis des modifizierten Kano-Modells, Technische Universität Chemnitz, F. f. W., Chemnitz 2001.

Ball, M. (1998): Institutions in British Property Research: A Review, in: Urban Studies, Vol. 35, No. 9, 1998, S. 1501-1517.

Bangemann-Johnson, M. (2003): To BID or not to BID... in: CIMAdirekt, Nr. 1 2003, S. 8-9.

Bär, S. (2000): Gestaltung von Handels- und Dienstleistungsagglomerationen, untersucht am Beispiel von Einkaufszentren, Edition Wirtschaftswissenschaften, Bd. 19, Frankfurt (Oder) 2000.

Bastian, A. (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren - Ansätze zur kundengerichteten Profilierung, Wiesbaden 1999.

Baum, A. (2003): Obsolescence and the European Office Market, Urban Land Institute, Januar 2003, Paris 2003.

Bays, W. R. (2005): Das klassische Shoppingcenter ist kaum noch planbar, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 17, 11. August 2005, S. 8.

BBE (2005): Kaufkraft 2005 - Höheres Einkommensplus in Ostdeutschland; Umsatzverluste im Einzelhandel, Düsseldorf 2005.

BCSC British Council of Shopping Centres (2000): A Briefing Guide for Shopping Centre Development, London 2000.

Becker, S. (2003): Shopping Center im Lebenszyklus - Entwicklung und Umstrukturierung zur Garantie einer permanenten Vitalität aus marketingtheoretischer Perspektive, Diplomarbeit, Oestrich-Winkel 2003.

Behrens, I. (2003): Namen für Immobilien - ein Trend oder ein Konzept mit Zukunft?, in: German Council Report, 1. Ausgabe 2003, S. 46-47.

Bellgardt, E. (2004): Statistik mit SPSS - Ausgewählte Verfahren für Wirtschaftswissenschaftler, WiSo Kurzlehrbücher, 2., vollständig überarbeitete Auflage, München 2004.

Benjamin, J. D./Jud, G. D./Winkler, D. T. (1998): The Supply Adjustment Process in Retail Space Markets, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 15, No. 3, 1998, S. 297-307.

Benjamin, W. (1991): Das Passagen-Werk, Gesammelte Schriften, Band V.1, Frankfurt am Main 1991.

Besemer, S. (2004): Shopping-Center der Zukunft - Planung und Gestaltung, in: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2004.

Biedendorf, U./Hardt, U. (2003): Der Strukturwandel im Einzelhandel und Konsequenzen für die Stadtentwicklung - Strukturwandel, Versorgungssicherheit, Aufgabe von Standorten, Leerstand, Perspektiven, 454, Kurs des Instituts für Städtebau Berlin "Erfahrungsaustausch - Einzelhandel und seine planerische Steuerung", 3. November 2003, Düsseldorf 2003.

Blackwell, R. D. (1996): Retailing in the Twenty-First Century, in: White, J. R./Gray, K. D. (Hrsg.): Shopping Centers and Other Retail Properties, New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1996, S. 18-31.

Bloem, M. (2003): Business Improvement Districts, in: CIMAdirekt, Nr. 1 2003, S. 5.

Blume, V./Follmer, R./Kalinowska, D./Kloas, J. (2005): Demographischer Wandel und räumliche Mobilität: Einstellung der Bevölkerung, in: Wochenbericht des DIW Berlin, 51/52, 2005, S. 769-775.

Bodenburg, R. (2005a): Die Macht der Bilder - Von der Kunstgeschichte zum Immobilienmarketing, in: German Council Report, Jahrgang 9 2005a, S. 57.

Bodenburg, R. (2005b): Mit offenen Augen in die Zukunft - Rainer Bodenburg im Dialog mit Klaus Striebich, in: German Council Report, 9. Jahrgang 2005b, S. 14-15.

Bohl, C. C. (2003): The Return of the Town Center, in: Wharton Real Estate Review, Vol. VII, No. 1, 2003, S. 54-70.

Bone-Winkel, S. (2003): Interview - "Die Zukunft liegt im Bestand", in: Immobilien Manager, Nr. 7+8 2003, S. 10-11.

Bone-Winkel, S. (2004): Antrittsvorlesung "Interdisziplinäre Aspekte der Projektentwicklung", Dies Academicus, 27. September 2004, European Business School, International University Schloß Reichartshausen 2004.

Bone-Winkel, S. (2005a): Augenblickliche Entwicklungen im Immobilienmarketing, in: indicator, Ausgabe 1 2005a, S. 6-7.

Bone-Winkel, S. (2005b): Projektentwicklung im Bestand, 13. Architektentag der Architektenkammer Hessen "Planen im Bestand", Frankfurt am Main 2005b.

Bost, E. (1987) (Hrsg.): Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Band 12, Heidelberg 1987.

Brade, K./Bobber, M./Schmitt, A./Sturm, V. (2005): Immobilienmarketing, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005, S. 711-773.

Brown, M. G. (1994): Autopsy of a Shopping Center, in: Urban Land, September 1994, S. 32-37.

Browning, D. (2002): Selling your center's renovation, in: Shopping Center World, Mai 2002, S. 20.

Bruder, R. B. (1993): Anchors Aweigh: Proactive Shopping Center Management, in: Urban Land, Dezember 1993, S. 11-12.

Brueckner, J. K. (1993): Inter-store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers, in: Journal of Real Estate Finance and Economics, Vol. 7, No. 1, 1993, S. 5-16.

Brune, W. (1996): Die Stadtgalerie - Ein Beitrag zur Wiederbelebung der Innenstädte, Frankfurt am Main 1996.

Buckley, M. P. (1993): Location strategies: An overbuilt retail market, in: Discount Merchandiser, 33, 2, 1993, S. 76-77.

Bühler, T. (1990): City-Center: Erfolgsfaktoren innerstädtischer Einkaufszentren, Wiesbaden 1990.

Capgemini (2005): Veränderungen erfolgreich gestalten: Change Management 2005 - Bedeutung, Strategien, Trends, o. O. 2005.

Chau, K. W./Leung, A. Y. T./Yiu, C. Y./Wong, S. K. (2003): Estimating the value enhancement effects of refurbishment, in: Facilities, Vol. 21, No. 1/2, 2003, S. 13-19.

Chun, G. H./Eppli, M. J./Shilling, J. D. (2001): A Simulation Analysis of the Relationship between Retail Sales and Shopping Center Rents, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 21, No. 3, 2001, S. 163-186.

CIMA (2003): Business Improvement Districts (BID) - Ein Modell auch für Deutschland?, in: CIMAdirekt, Nr. 2 2003, S. 10-12.

Clapp, J. M./Myers, D. (1999): Graaskamp and the Definition of Rigorous Research, Prepared for inclusion in a forthcoming volume, James DeLisle and Elaine Worzala, eds., Essays in Honor of James A. Graaskamo: Ten Years After, o. O. 1999.

Coenenberg, A. G./Fischer, T. M. (1993) (Hrsg.): Turnaround-Management - Finanzielle und strategische Werkzeuge der Restrukturierung, Band 23, Stuttgart 1993.

Cole, J. W. (1995): Remaking Northshore Mall, in: Urban Land, March 1995 1995, S. 36-39.

Congress for the New Urbanism/PricewaterHouseCoopers (2001): Grey-fields into Goldfields, San Francisco 2001.

Czichos, R. (1993): Change-Management: Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer, 2., verbesserte Auflage, München 1993.

Degi (2004): Degi Markt-Report 2004, Degi, Frankfurt am Main 2004.

DEGI Research (2005): Deutsche Einzelhandelsimmobilien - Investments mit ausgeprägten Chancen, aber auch mit Risiken, DEGI Research, Thema des Monats, Frankfurt am Main 2005.

DiPasquale, D./Wheaton, W. C. (1996): Retail Location and Market Competition, in: DiPasquale, D./Wheaton, W. C. (Hrsg.): Urban Economics and Real Estate Markets, o. O. 1996, S. 124-148.

Dixon, T./Marston, A. (2002): The Impact of E-commerce on Retail Real Estate in the U.K., in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Vol. 8, No. 2, 2002, S. 153-174.

Doak, J./Karadimitriou, N. (2004): Land Re-Use, Complexity and Actor-Networks: A Framework for Research, 11th European Real Estate Society Conference, Mailand 2004.

Doerr, T. (2003): Verträglichkeit von großflächigen Einzelhandelszentren für Innenstädte, COMFORT Holding GmbH, markt Bericht, Düsseldorf 2003.

Donath, D. (2003): Die Auseinandersetzung mit dem Bauwerk - Notwendigkeiten im Planen und Bauen, in: Sonderforschungsbereich 524 "Werkstoffe und

Konstruktionen für die Revitalisierung von Bauwerken" (Hrsg.): Revitalisierung von Bauwerken, Weimar 2003, S. 123-131.

Downie, M. L./Fisher, P./Williamson, C. (2002): Managing tenant mix in shopping centres in the United Kingdom, RICS Foundation, Research Papers, Findings in Built and Rural Environments, London 2002.

Downs, A. (1997): Retailing's Painful Evolution, in: Wharton Real Estate Review, Vol. 1, No. 1, 1997, S. 13-21.

Drexel, G. (1981): Strategische Marketingplanung im Handel, Berlin/New York 1981.

Egbu, C. O. (1997): Refurbishment management: challenges and opportunities, in: Building Research and Information, Vol. 25, No. 6, 1997, S. 338-347.

EHI EuroHandelsinstitut (2002): Shopping-Center-Report - Sammelordner, Centers, E. E. e. V. i. K. m. d. G. C. o. S., EHI Fachdokumentation, Köln 2002.

Elgert, A./Heerde, S. (2005): Das BID-Modell ist nicht einfach übertragbar, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 7, 24. März 2005, S. 11.

Eppli, M. J./Benjamin, J. D. (1994): The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 9, No. 1, 1994, S. 5-32.

Eurohypo AG (2005): Shoppingcenter Deutschland - Ein boomender Investmentmarkt mit Potenzial?, Eschborn 2005.

Falk, B. (1998) (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center - Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg/Lech 1998.

Falk, B. (2003): Shoppingcenter-Report 2003 - Kein Ende der Center-Invasion absehbar, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 17, 14. August 2003, S. 8.

Falk, B. (2004): Shopping Center-Planungen 2004 - Deutliche Marktbelebung in Westdeutschland, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 13, 17. Juni 2004, S. 8.

Falk, B. (2005): FOC-Report: Deutschland ist Outlet-Center-Diaspora, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 12, 2. Juni 2005, S. 8.

Falk, B./Haber, G./Spitzkopf, A./Winden, S./de Witt, S. (2004): Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3, aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln 2004.

Falk, B./Wolf, J. (1982): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Landsberg/Lech 1982.

Fenwick, J. (2002): Terminal Transformation, in: PFM, 2002, S. 43-44.

Fickes, M. (2002): Older regional centers face retirement, in: Shopping Center World, Februar 2002, S. 6-11.

Frechen, J. (1998): Positionierung von Warenhäusern - Optionen in schrumpfenden und stagnierenden Märkten, in: Tietz, B./Liebmann, H.-P./Zentes, J. (Hrsg.): Zukunft im Handel, Bd. 9, Frankfurt am Main 1998.

Freundt, M. (2003): Fuzzy-Logik und Graphentheorie als Basis einer flexiblen Bauablaufplanung, in: Sonderforschungsbereich 524 "Werkstoffe und Konstruktionen für die Revitalisierung von Bauwerken" (Hrsg.): Revitalisierung von Bauwerken, Weimar 2003, S. 133-136.

Friedemann, J. (2006): Vielen Städten drohen Bevölkerungsverluste, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Immobilienmarkt, Nr. 11, 13. Januar 2006, S. 39.

Fuhrmann, P. (2000): Shopping Centers: A World of Opportunity - Germany, International Council of Shopping Centers, New York 2000.

Fuhrmann, P. (2005): Flächendefinition bei Shoppingcentern: "Weg mit dem Begriff der Verkaufsfläche", in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 19, 8. September 2005, S. 8.

Funke, A. (2005): Deutschland braucht andere Shopping-Center, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 9/ 2005, S. 42-43.

Gatzlaff, D. H./Sirmans, G. S./Diskin, B. A. (1994): The Effect of Anchor Tenant Loss on Shopping Center Rents, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 9, 1994, S. 99-110.

Geisler, B. (2005): Der Boom der Shopping-Center, in: Hamburger Abendblatt, 16. August 2005, S. 10.

Gerbich, M. (1998): Shopping Center Rentals: An Empirical Analysis of the Retail Tenant Mix, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 15, No. 3, 1998, S. 283-295.

Germelmann, C. C. (2003): Kundenorientierte Einkaufszentren gestaltung, Wiesbaden 2003.

Gerstner, N./Sturm, V. (2005): Warenhäuser in der Krise - Chancen der Revitalisierung, in: Immobilien Manager, 3/ 2005, S. 44-46.

Giese, E. (2003): Auswirkungen integrierter großflächiger Shopping-Center auf den innerstädtischen Einzelhandel in Mittelstädten Westdeutschlands, in: Müntersche Geographische Arbeiten, Band 46, 2003, S. 125-136.

gif e.V. (2003): Risikoklassen für Immobilien, Wiesbaden 2003.

Glöckner, P./Neuenfeldt, G./Husemann, C./Haller, W. (2004): "Dynamischer Wandel in statischen Hüllen" - Stärkung der Vitalität bestehender Einkaufscenter im Strukturwandel des Einzelhandels, ImmobilienBank, W., Markbericht 15: Handelsimmobilien - Entwicklungen, Prognosen, Trends im Einzelhandel, Mainz 2004.

Gondring, H. (2001): Die fehlende Etablierung des Fachs Immobilienwirtschaft in der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Ein Erklärungsversuch, in: Gondring, H./Lammel, E. (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 2001, S. 3-21.

Göppert, K. (2004): Revitalisierung von Hamburger Einkaufszentren - Eine Pizza für Poppenbüttel, eine Rialto-Brücke für Bergedorf, in: Immobilien Zeitung, Norddeutschland, Nr. 15, 15. Juli 2004, S. 21.

Göttgens, O. (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten - Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, nbf Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 169, Wiesbaden 1996.

Graaskamp, J. A. (1991): Graaskamp on Real Estate, Washington D.C. 1991.

Grimm, U. (1983): Analyse strategischer Faktoren: ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Diss., Wiesbaden 1983.

Gruen, V./Smith, L. (1960): Shopping Towns - The Planning of Shopping Centers, New York 1960.

Guy, C. (1994): The Retail Development Process - Location, property and planning, London, New York 1994.

Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Nr. 2, 2002, S. 165-183.

Hahn, B. (2002): 50 Jahre Shopping Center in den USA - Evolution und Markt-anpassung, Geographische Handelsforschung, Nr. 7, Passau 2002.

Hahn, D. (1979): Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmens-planung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft, Nr. 2, 1979, S. 25-46.

Haiss, P. R. (2000): Monitoring Change: Die Messung von Veränderungsmaß-nahmen und -prozessen, in: Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (Hrsg.): Change Mana-gement und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 2000, S. 57-80.

Handelsverband BAG (2003): Auswertung BAG-Umfrage zu Leerständen im Einzelhandel, BAG, H., Berlin 2003.

Harriehausen, C. (2005): Der Handel wird internationaler, in: Frankfurter All-gemeine Sonntagszeitung, Immobilien, Nr. 42, 23. Oktober 2005, S. V17.

Hartnett, M. (1994): More at Northshore - Aging New England Mall Takes on Role of Premier Regional, in: Stores, Juni 1994, S. 42-44.

Hazel, D. (1993): To Protect while serving - Renovations can create security problems, in: Chain Store Age Executive, April 1993, S. 34-35.

Hazel, D. (2000): New tactic to revive ailing N.J. center: demalling, in: Shopping Centers Today, 1. Dezember 2000, S. 1-3.

HDE (2005): Zahlspiegel 2005, Berlin 2005.

Healey, P. (1991): Models of the development process: a review, in: Journal of Property Research, Vol. 8, 1991, S. 219-238.

Healey, P. (1992): An institutional model of the development process, in: Jour-nal of Property Research, Vol. 9, 1992, S. 33-44.

Heckner, F. (1998): Identifikation marktspezifischer Erfolgsfaktoren - Ein heu-ristisches Verfahren angewendet am Beispiel eines pharmazeutischen Teil-marktes, Diss., Bern 1998.

Hemphill, L./Berry, J./McGreal, S. (2004): An Indicator-based Approach to Measuring Sustainable Urban Regeneration Performance: Part 1, Conceptual Foundations and Methodological Framework, in: *Urban Studies*, Vol. 41, No. 4, 2004, S. 725-755.

Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2000): Will the Internet Reduce the Demand for Mall Space?, in: *Real Estate Finance*, Vol. 17, No. 1, 2000, S. 41-46.

Hendershott, P./Hendershott, R./Hendershott, T. (2001): The Future of Virtual Malls, in: *Real Estate Finance*, Vol. 18, No. 1, 2001, S. o. S.

Hieronimus, R. (1988) (Hrsg.): *Erlebnisorientierung als Profilierungsinstrument des Einzelhandels*, Band 37, Bremen 1988.

Hofer, C. W. (1980): Turnaround Strategies, in: *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, 1980, S. 19-31.

Holl, S. (2002): Revitalisierung von Geschäftsleerständen und Handelsbrachen, in: *GMA InfoDienst*, Mai 2002, S. 1-4.

Hübl, L./Möller, K.-P. (1999): City, Grüne Wiese oder Internet - Die Zukunft der Handelsimmobilien, Bonn 1999.

Hübner, R./Hauschild, T./Willenbacher, H. (2003): Distributed Cooperative Building Models for Revivification of Buildings, in: Sonderforschungsbereich 524 "Werkstoffe und Konstruktionen für die Revitalisierung von Bauwerken" (Hrsg.): *Revitalisierung von Bauwerken*, Weimar 2003, S. 141-148.

Hüssen, S. (2003): Leerstand-Gejammer? Nein, Revitalisierung!, in: *Immobilien Zeitung*, News, Nr. 20, 2. Oktober 2003, S. 6.

Institut für Gewerbezentren (2003): Shopping-Center in Deutschland, Institut, G. f., Starnberg 2003.

Institut für Gewerbezentren (2004): Begriffsbestimmung, <http://www.shoppingcenters.de/deutsch/begriffs/begriff.html#ShoppingCenter>, Abrufdatum: 26.05.2004, o. S.

Institut für Gewerbezentren (2005): Shopping-Center - Die Expansion geht weiter, <http://www.shoppingcenters.de/de/marktsituation/deutschland.html>, Abrufdatum: 11. August 2005,

International Council of Shopping Centers (1995): ICSC's Guide to Shopping Center Terms, New York 1995.

International Council of Shopping Centers (1999): ICSC Shopping Center Definitions, <www.icsc.org/srch/lib/SCDefinitions99.pdf>, Abrufdatum: 05.August 2004, o. S.

Isenhöfer, B. (1999): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 8, Köln 1999.

Isenhöfer, B./Väth, A. (2000): Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 141-147.

Jensen, M./Fama, E./Long, J. (1989): Clinical Papers and Their Role in the Development of Financial Economics, in: Journal of financial economics, Vol. 24, No. 1, 1989, S. 3-6.

Johnson, D. (1995): Nanuet Mall's New Wing Takes Flight, in: Shopping Center World, April 1995, S. 64-67.

Jones, P. (1989): The Modernisation and Expansion of Central Shopping Schemes, in: Service Industries Journal, Vol. 9, No. 3, 1989, S. 399-405.

Jones, P. (1991): Regional Shopping Centres: The Planning Issues, in: Service Industries Journal, Vol. 11, No. 2, 1991, S. 171-178.

Kall, F. (1999) (Hrsg.): Controlling im Turnaround-Prozeß - Theoretischer Bezugsrahmen, empirische Fundierung und handlungsorientierte Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für den Turnaround-Prozeß, Band 54, Frankfurt am Main 1999.

Karl, T. (2000): Abriß ante Portas?, in: Immobilien Zeitung, Titel, Nr. 13, 16. Juni 2000, S. 1.

Karl, T. (2004a): Karstadt - "Fräulein Müller, ich bin mal auf der 17!" in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 21, 14. Oktober 2004, S. 7.

Karl, T. (2004b): Projektentwicklung von Shoppingcentern - Die Projektentwicklung als Selbsterhaltungstrieb, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 14, 1. Juli 2004, S. 9.

Karl, T. (2005a): CentrO Oberhausen - Die Erweiterung kommt häppchenweise, in: Immobilien Zeitung, Rhein-Ruhr, Nr. 14, 30. Juni 2005, S. 19.

Karl, T. (2005b): Karstadt - Alle Immobilien zur Disposition, in: Immobilien Zeitung, Titel, Nr. 26, 15. Dezember 2005, S. 1.

Karl, T. (2005c): Sevens Düsseldorf: Happy Birthday, Sorgenkind der Königsallee, in: Immobilien Zeitung, Nordrhein-Westfalen, Nr. 22, 20. Oktober 2005, S. 25.

Karl, T. (2006): Deutschland bleibt Entwicklungsland, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 1-2, 5. Januar 2006, S. 15.

Keeping, M./Shiers, D. (1996): The "green" refurbishment of commercial property, in: Facilities, Vol. 14, No. 3/4, 1996, S. 15-19.

Kelber, F. (2004): Turnaround Management von Dotcoms, in: Szyperski, N., et al., (Hrsg.): Reihe Planung, Organisation und Unternehmensführung, Band 95, Lohmar/Köln 2004.

Kemper, G. K. (2004): Kemper's CityNews 1/2004 - Informationen für Eigentümer, Investoren, Mieter und Projektentwickler, GmbH, K. s. V. u. A., Kemper's CityNews, Düsseldorf 2004.

Kerner, J. (1993): Anatomy of a Shopping Center Repositioning, in: California Centers, Fall Quarter 1993, S. 26-28.

Kirkup, M. H./Rafiq, M. (1999): Marketing shopping centres: challenges in the UK context, in: Journal of Marketing Practice, Vol. 5, Iss. 5, 1999, S. 119.

Konopa, L. J./Zallocco, R. L. (1981): A Study of Conflict between Shopping Center Managers and Retailers within Regional Shopping Centers, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 9, No. 3, 1981, S. 274-287.

Köppel, R. (1994): Marketing-Turnaround - Krisenbewältigung aus Marketing-sicht, Bamberg 1994.

Kötter, T. (2004): Business Improvement Districts (BID) - ein neuer Ansatz zur Revitalisierung innerstädtischer Bereiche, in: Flächenmanagement und Bodenordnung - Zeitschrift für Liegenschaftswesen, Planung und Vermessung, 2004, S. V-VII.

Kraft, V. (2001): Private Equity-Investitionen in Turnarounds und Restrukturierungen, Frankfurt am Main 2001.

Labusch, D. (2004): Das Bewusstsein steigt - warum Projektentwicklung im Bestand noch immer kein Boom ist. Ein Gespräch mit Alma Rieder und Prof. Stephan Bone-Winkel, BEOS, in: Immobilienwirtschaft, 12/04-01/05 2004, S. 40-41.

Lenahan, T. (1999): Turnaround Management, Oxford/Auckland/Boston/Johannesburg/Melbourne/New Delhi 1999.

Linneman, P./Moy, D. C. (2003): The Evolution of Retailing in the United States, in: Wharton Real Estate Review, Vol. VII, No. 1, 2003, S. 42-53.

Lord, J. D. (1985): Revitalization of shopping centres, in: Dawson, J. A./Lord, J. D. (Hrsg.): Shopping Centre Development: Policies and Prospects, London 1985, S. 227.

Lowry, J. R. (1997): The Life Cycle of Shopping Centers, in: Business Horizons, January-February, 1997, S. 77-86.

Maloney, G. (2004): The Three 'R's of Development - Renovation, repositioning, remerchandising are key strategies, in: Chain Store Age, February 2004, S. 128.

Mander, E. (1996): Modernizing malls with age-old designs, in: Shopping Centers Today, 1996, S. 30-32.

Manginas, N. (2004): Kennzahlen des deutschen Handelssektors in der Zeit von 1996 bis 2003, Westdeutsche ImmobilienBank, Marktbericht 15: Handelsimmobilien - Entwicklungen, Prognosen, Trends im Einzelhandel, Mainz 2004.

Mansfield, J. (2000): Much discussed, much misunderstood: a critical evaluation of the term 'obsolescence', The Cutting Edge 2000, o. O. 2000.

Mansfield, J. (2002): What's in a name? Complexities in the definition of "refurbishment", in: Property Management, Vol. 20, No. 1, 2002, S. 23-30.

Martin, A. (2003): Entscheidungsprogramme der Branchenmixpolitik für regionale Shoppingcenter im Kontext der strategischen Marketingplanung, Frankfurt am Main 2003.

Mary, M. (1996): Change Management: Wandel ist die einzige Konstante, Zürich 1996.

Mattmüller, R. (2001): Marketing-Strategien des Handels und staatliche Restriktionen, Geschäftsfeldsegmentierung, Wachstumsoptionen und rechtliche Rahmenbedingungen, Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 46, 3. überarbeitete Auflage, München 2001.

Mattmüller, R. (2004): Integrativ-Prozessuales Marketing - Eine Einführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2004.

Mattmüller, R./Tunder, R. (1998): Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft - Die Verknüpfung der Neuen Institutionenökonomik mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz, Arbeitspapier Nr. 5, 2. Auflage, Oestrich-Winkel 1998.

Mayer, H. O. (2002): Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München 2002.

McCloud, J. (1993): Rehabbing On A Budget, in: Shopping Center World, Februar 1993, S. 27-32.

McCloud, J. (1994): Shedding New Light On 1990's Renovation, in: Shopping Center World, Februar 1994, S. 30-40.

McCloud, J. (1995): Budget-Conscious Strip Center Remodels, in: Shopping Center World, April 1995, S. 81-84.

McWhinney, W./Webber, J. B./Smith, D. M./Novokowsky, B. J. (1997): Creating Paths of Change - Managing Issues and Resolving Problems in Organizations, 2nd Edition, Thousand Oaks/London/New Delhi 1997.

Mejia, L. C./Benjamin, J. D. (2002): What Do We Know About the Determinants of Shopping Center Sales? Spatial vs. Non-Spatial Factors, in: Journal of Real Estate Literature, Vol. 10, No. 1, 2002, S. 3-19.

Mensch, G. (1980): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Innovations-Marketing und Turnaround-Management, discussion paper series - International Institute of Management - Wissenschaftszentrum Berlin, IIM/dp 80-18, Berlin 1980.

Mensing, M. (2003): Washington D.C. - Pralles Leben in Georgetown, in: CIMdirekt, Nr. 2 2003, S. 13-15.

Mertes, J. E. (1949): The Shopping Center - A New Trend in Retailing, in: Journal of Marketing, Vol. 13, 1949, S. 374-379.

Meyer, C. (2001): Keine Revitalisierung ohne harte Einschnitte, in: stores & shops, 2001, S. 22-25.

Meyer, J.-A. (2003): Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8. Jg., Nr. 32, 2003, S. 475-479.

Meyers Enzyklopädisches Lexikon (o.J.): 20, 9., völlig neu bearb. Aufl., Mannheim o.J.

Miceli, T. J./Sirmans, C. F. (1995): Contracting with Spatial Externalities and Agency Problems: The Case of Retail Leases, in: Regional Science and Urban Economics, Vo. 25, No. 3, 1995, S. 355-372.

Miles, M./Huberman, A. M. (1994): Qualitative Data Analysis, 2nd Edition, Thousand Oaks 1994.

Moosbrugger, H./Hartig, J. (2002): Factor analysis in personality research: Some artefacts and their consequences for psychological assessment, in: Psychologische Beiträge, Band 44, 2002, S. 136-158.

Moser, J. T. (1994): Shopping Center Directions, Bureau, N. R., Quarterly Newsletter for NRB subscribers, o.O. 1994.

Nadel, B. (2002): Diamonds in the rough, in: Shopping Center World, Mai 2002, S. 78-84.

Newell, G./McAllister, P./Worzala, E. M. (2004): Property Research Priorities in the UK, in: Journal of Property Investment & Finance, Vol. 22, No. 3, 2004, S. 269-282.

Newell, G./Worzala, E. M./McAllister, P./Schulte, K.-W. (2004): An International Perspective on Real Estate Research Priorities, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Vol. 10, No. 3, 2004, S. 161-170.

Northen, I. (1984): Shopping Centre Development, Property Development Library, College of Estate Management, Reading 1984.

Nunnink, K. K. (1993): Revitalizing Regional Malls, in: Real Estate Review, Summer 1993, S. 25-28.

o. V. (2003): Urban Entertainment Center - Bringt er Frankfurt die lebendige Stadt?, in: Immobilien Zeitung, Rhein-Main, Nr. 26, 22. Dezember 2003, S. 20.

o. V. (2005a): Fachwerk-Diskussion in Frankfurt: Eine Stadt auf der Suche nach dem "Yeah"-Gefühl, in: Immobilien Zeitung, Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland, Nr. 24, 17. November 2005, S. 25.

o. V. (2005b): Vivico und ECE halten an UEC fest, in: Immobilien Zeitung, Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland, Nr. 24, 17. November 2005, S. 24.

o. V. (2005c): Vivico und ECE unterzeichnen Joint-Venture für Frankfurter UEC-Projekt, <<http://www.wedarchiv.de/immo>>, Abrufdatum: 17. Januar 2006, o. S.

o. V. (2006a): Change-Manager sind Naturtalente, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Management, Nr. 7, 9. Januar 2006, S. 20.

o. V. (2006b): German Council Congress 2005: Revolution Zukunft - Strategisches Komplott, in: German Council Report, 9. Jahrgang 2006b, S. 4-5.

o. V. (2006c): Redevco verkauft acht C&A-Häuser an Dawnay, Day, <<http://www.wedarchiv.de/immo>>, Abrufdatum: 24. Januar 2006, o. S.

o. V. (1994a): Developers Reveal Expansion Plans, in: Shopping Center World, January 1995 1994a, S. 26-28.

o. V. (1994b): Making the Renovation Decision - Sizable investments can lead to great returns, in: Chain Store Age Executive, April 1994 1994b, S. 20-22.

Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2003): Forschungsbericht Innerstädtische Einkaufszentren - Kurzfassung, Materialien für den Städtebau und die Städtebauförderung, München 2003.

Ohemeng, F./Mole, T. (1996): The application of multi-attribute theory to building rehabilitation versus redevelopment decisions, COBRA '96, o. O. 1996.

O'Neill, R. E. (1993): When a Landlord Renovates...A look at the results of center renovation - and its impact on retailers, in: Monitor, Juli/August 1993, S. 13-19.

O'Roarty, B. (2001): Consumer Revolutions in European Retail, Jones LangLaSalle, European Retail Research, 2001.

Otto, A. (2001a): Centerentwicklung - Im Osten sind elegante Malls im Trend, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 8, 12. April 2001, S. 7.

Otto, A. (2001b): Rückkehr in die Städte, in: Immobilien Manager, Jubiläums-Ausgabe 2001b, S. 28.

Otto, A. (2003): Trends im deutschen Einzelhandel - Strategische Chancen für die Immobilienwirtschaft, Immobilienkontakte, European Business School International University Schloß Reichartshausen 2003.

Otto, A. (2006): Einige Centerentwickler werden auf der Strecke bleiben, <<http://www.wedarchiv.de/immo>>, Abrufdatum: 24. Januar 2006, o. S.

Patt, P.-J. (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, Diss., Frankfurt am Main 1990.

Pearce II, J. A./Robbins, K. (1993): Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround, in: Journal of Management, 19, 3, 1993, S. 613-636.

Pearson, A. (2003): Space is Money, in: Building, Vol. 13 2003, S. 44-45.

Pfaffenhausen, W. (2004): Restrukturierung von Shopping Centern - Wenn Durchmogeln nicht mehr weiterhilft, in: Immobilien Zeitung, Einzelhandel, Nr. 1-2, 15. Januar 2004, S. 8.

Pfnür, A. (2002): Betriebliche Immobilienökonomie, Betriebswirtschaftliche Studien, Heidelberg 2002.

Phillips, P. L. (o. J.): Remaking the Shopping Center, o. J., S. 18-25.

Pugh, C. (1992): The Refurbishment of Shopping Centres, in: Property Management, Vol. 10, No. 1, 1992, S. 38-46.

PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001): Greyfield Regional Mall Study, Urbanism, C. f. t. N., San Francisco 2001.

Raesch, D. (1998): Flächenmanagement: Flächenrecycling von Shopping-Centern, in: Falk, B. (Hrsg.): Das grosse Handbuch Shopping-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 197-219.

Ratcliffe, J. (2000): Scenario building: a suitable method for strategic property planning?, in: Property Management, Vol. 18, No. 2, 2000, S. 127-144.

Reichel, R. (2004a): Besser modernisieren als neu bauen, in: Handelsblatt, Immobilien, Nr. 84, 30. April 2004, S. 41.

Reichel, R. (2004b): Einkaufszentren stechen bei der Rendite Bürogebäude aus, in: Handelsblatt, Immobilien, Nr. 16, 23./24. Januar 2004, S. 34.

Reyers, J./Mansfield, J. (2001): The assessment of risk in conservation refurbishment projects, in: Structural Survey, Vol. 19, No. 5, 2001, S. 238-244.

Reynolds, M. (1990): Revamps on the rise, in: Stores, Juli 1990, S. 34-37.

Richards, G. (1993): Owners, Retailers Put Up A Good Front For Shoppers, in: Shopping Center World, November 1993, S. 29-34.

Ringel, J./Bohn, T./Harlfinger, T. (2004): Objektentwicklung im Bestand - aktive Stadtentwicklung und Potenziale für die Immobilienwirtschaft?!, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Nr. 1, 2004, S. 44-56.

Rogge, F. (2003): Revitalisierung alter Hafengebiete unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung, Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement, Band 1, Weimar 2003.

Roos, P. (2003a): Anlageklasse Einzelhandelsimmobilien - Revival als Kapitalanlage, in: Immobilien Manager, Nr. 11 2003a, S. 16.

Roos, P. (2003b): Revitalisierung von innerstädtischen Warenhäusern - Maßgeschneiderte Konzepte für die Dinosaurier der Citys, in: Immobilienzeitung, Einzelhandel, Nr. 5, 27. Februar 2003, S. 14.

Rottke, N./Wernecke, M. (2005): Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005, S. 209-229.

Roulac, S. E. (2003): Strategic Significance of the Inner City to the Property Discipline, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 25, No. 4, 2003, S. 365-394.

Rudloff, G. (2003): Die Einzelhandelsentwicklung - ein bestimmender Faktor der Immobilienbranche, COMFORT Holding GmbH, marktBericht, Düsseldorf 2003.

Rybczynski, W. (2003): The Changing Design of Shopping Places, in: Wharton Real Estate Review, Vol. VII, No. 1, 2003, S. 34-41.

Saft, S. M. (1990): Real Estate Development - Strategies for Changing Markets, Somerset 1990.

Salm, V. (2001): Nur eine Utopie? Mit Straßenpools zum optimalen Branchenmix, in: CIMAdirekt, Nr. 1 2001, S. 20-21.

Schantz-Feld, M. R. (1990): New Zip For Tired Centers, in: Monitor, 1990, S. 199-204.

Schirrmacher, F. (2005): Das Methusalem-Komplott, München 2005.

Schlote, A./Lederer, M.-M./Lemke, H.-J. (2000): Immobilien-Praxis SPEZIAL - Altimmobiliens: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, Berlin 2000.

Schulte, K.-W. (2005a) (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005a.

Schulte, K.-W. (2005b) (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III: Stadtplanerische Grundlagen, München 2005b.

Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln 2002, S. 27-90.

Schulte, K.-W./Bulwien, H./Sturm, V./Zimmermann, M. (2004): Forschungsschwerpunkte der Immobilienökonomie - Ergebnisse empirischer Studien, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, 1/2004, 2004, S. 6-26.

Schulte, K.-W./Schäfers, W. (1997): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie, Arbeitspapier Nr. 3, Oestrich-Winkel 1997.

Schulte, K.-W./Schäfers, W. (2005): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I - Betriebs-

wirtschaftliche Grundlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005, S. 47-69.

Schuster-Cotterell, C. (2005): Change Management, Effective Leadership Behavior and Corporate Success - A Longitudinal Study Investigating the Micro/Macro Effects of Work Optimisation on Managers in an International Chemo-pharmaceutical Company, Diss., Darmstadt 2005.

Schwanke, D. (1995): ULI Update: Changing retail environment forces property innovations, in: Real Estate Forum, April 1995 1995, S. 63.

Schwanzer, B. (1988) (Hrsg.): Die Erlebniswelt von Geschäften und Schaufenstern: die Werbewirkung der Architektur im Einzelhandel dargestellt anhand von empirischen Untersuchungen, Band 3, Wien 1988.

Sharp, H. (2000): Staying Put, in: PFM, 2000, S. 21-22.

Shearman, P. (2003): BIDs in Großbritannien - Große Erwartungen an ein flächendeckendes Pilotprojekt, in: CIMAdirekt, Nr. 1 2003, S. 12-13.

Smith, C. (2004): Housing Services - Social services have turned a declining mall into an active, mixed-use town center, in: Urban Land, Juni 2004, S. 53-56.

Snyman, J. (1994): The Development of Leading Indicators for the South African Building Industry Using Qualitative and Quantitative Data, Diss., Capetown 1994.

Sonderforschungsbereich 524 "Werkstoffe und Konstruktionen für die Revitalisierung von Bauwerken" (2003) (Hrsg.): Revitalisierung von Bauwerken, Weimar 2003.

Spannowsky, W./Krämer, T. (2003) (Hrsg.): Großflächiger Einzelhandel und Windkraftanlagen in Raumordnung und Städtebau, Köln/Berlin/Bonn/München 2003.

Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003): Leitfaden zur Revitalisierung und Entwicklung von Industriebrachen, Fachbuchreihe 4, Chemnitz 2003.

Stake, R. E. (1995): The Art of Case Study Research, Thousand Oaks 1995.

Stiftung "Im Grüene" (1957) (Hrsg.): Das Shopping Center in Europa, Band 3, Zürich 1957.

Stumpf, J. (2004): Betriebstypenorientierte Immobilieninvestments, Westdeutsche ImmobilienBank, Marktbericht 15: Handelsimmobilien - Entwicklungen, Prognosen, Trends im Einzelhandel, Mainz 2004.

Taubman, A. A. (1998): Mall Myths, Working Paper, No. 292, 1998.

Thomas, E./Gries, G./Wolff, J. (1964): Einzelhandel im Städtebau - Shopping Centers in den USA - Europäische Konsequenzen, Frankfurt am Main 1964.

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (1998): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1998.

Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb - Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2., neubearbeitete Auflage, München 1993.

Tietz, J. (1998): Geschichte der Architektur des 20. Jahrhunderts, Köln 1998.

Tufano, P. (2001): HBS-JFE Conference Volumes: Complementary Research Methods, in: Journal of Financial Economics, Vol. 60, No. 2-3, 2001, S. 179-185.

ULI/PriceWaterhouseCoopers (2003): Emerging Trend in Real Estate Europe 2004, o. O. 2003.

Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M. N./Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 1-25.

Ulrich, H. (1981) (Hrsg.): Management-Philosophie für die Zukunft - Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management, Nr. 35, Bern/Stuttgart 1981.

Ulrich, H. (1985) (Hrsg.): Die Zusammenarbeit zwischen Managementpraxis und Managementwissenschaft als aktuelle Forderung - Plädoyer für ganzheitliches Denken, Heft 6, St. Gallen 1985.

Ulrich, H. (1987): Unternehmenspolitik, 2., durchgesehene Auflage, Bern/Stuttgart 1987.

Umlauf, E. (1994): Natural selection and the retail industry, in: Building Design & Construction, Januar 1994, S. 30-33.

Urban Land Institute (1999): Shopping Center Development Handbook, ULI Development Handbook Series, Third Edition, Washington 1999.

Vandell, K. D./Green, R. K. (2000): The Impact of Technology and the Internet on Commercial Real Estate, National Association of Realtors Transact 2000 Conference, 15. September 2000, Chicago Illinois 2000.

Veyhle, K. (2005): "...den Teufelskreis durchbrechen" - Effiziente und kosten-günstige Bestandserfassung mit IT-gestützten Verfahren, in: indicator, Ausgabe 1/ 2005, S. 8-9.

Vijverberg, G. (2001): Renovation of offices: A survey of reasons, points of attention and obstacles in the Netherlands, in: Journal of Facilities Management, Vol. 1, No. 1, 2001, S. 85-95.

Vogel, L. (2003): Projektentwicklung von Factory Outlet Centern - eine akzeptanztheoretische Untersuchung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 22, Köln 2003.

Vogels, P.-H./Holl, S./Birk, H.-J. (1998): Auswirkungen grossflächiger Einzelhandelsbetriebe, Stadtforschung aktuell, Band 69, Basel 1998.

Vogels, P.-H./Will, J. (1999): Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen von Factory-Outlet-Center - Grundlagenuntersuchung im Rahmen des Forschungsfeldes "Zentren" des experimentellen Wohnungs- und Städtebau im Auftrag des Bundesministeriums für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau Bonn, Stadtforschung aktuell, Band 70, Basel 1999.

von Petersdorff, W. (2006): Nicht mehr Herr im Haus, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Wirtschaft, Nr. 2, 15. Januar 2006, S. 29.

Walker, A. (1992): Retail refurbishment: Designs for the next decade, in: Property Management, 10, 4, 1992, S. 354-360.

Walzel, B. (2005): Unterscheidung nach Immobilienarten, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005, S. 119-140.

Walzel, B./Trabzadah, M. (2005): Bauten für den Handel, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band III: Stadtplanerische Grundlagen, München 2005, S. 481-516.

Wehrle, F. (1981): Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, Frankfurt am Main/Bern 1981.

Werbegemeinschaft Kö'Galerie e.V. (2005): Kö'Galerie, <<http://www.koe-galerie.com>>, Abrufdatum: 26. April 2005, o. S.

Wheaton, W. C. (o. J.): Percentage Rent in Retail Leasing: The Alignment of Landlord-Tenant Interests, Cambridge, Mass. o. J.

Whetten, D. A. (1989): What Constitutes a Theoretical Contribution?, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, 1989, S. 490-495.

Wiktorin, A. (2004a): Bei der Rendite schlagen Einkaufszentren die City, in: Handelsblatt, Immobilien, Nr. 61, 26./27./28. März 2004, S. 42.

Wiktorin, A. (2004b): Die Einzelhandelsmieten steigen bestenfalls in den Top-Lagen, in: Handelsblatt, Immobilien, Nr. 61, 26./27./28. März 2004, S. 42.

Wildemann, H. (2001): Revitalisierung von Unternehmen - Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, TCW Transfer-Centrum GmbH, TCW-report: Konzepte, Praxisfälle, München 2001.

Wong, K. C. (2000): Valuing the refurbishment cycle, in: Property Management, Vol. 18, No. 1, 2000, S. 16-24.

Wong, K. C./Norman, G. (1994): The Optimal Time of Renovating a Mall, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 9, No. 1, 1994, S. 33-47.

Worzala, E. M./McCarthy, A. M./Dixon, T./Marston, A. (2001): E-commerce and retail property in the UK and USA, in: Journal of Property Investment and Finance, Vol. 20, No. 2, 2001, S. 142-158.

Yuo, T. S.-T. (2004): The Management of Inter-Store Externalities in Shopping Centres, Diss., Reading 2004.

Ziercke, C. (2004): Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern, in: German Council Report, 2004, S. 30-32.

Ziering, B./Worzala, E. M. (1997): The Real Estate Research Interests of the Plan Sponsor Community: Survey Results, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 13, No. 2, 1997, S. 115-143.