



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**Masterthese
Zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate**

Die Revitalisierung von Shopping-Centern

Inhalt, Verfahren und Potential

Verfasser: David Krieger
Rebmoosweg 35
5200 Brugg AG
076 440 10 88
dkrieger@swissonline.ch

Betreuerin: Beatrice Gollong
MRICS, MBA, Dipl. Ing. (FH)
Senior Consultant

Eingereicht am: 12. August 2011

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Executive Summary	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Vorgehen.....	1
2 Einführung in die Shopping-Center-Landschaft Schweiz	2
2.1 Definition Shopping-Center.....	2
2.1.1 Erscheinungsformen von Shopping-Center	3
2.1.1.1 Nachbarschaftszentren (Neighbourhood oder Convenience Center).....	4
2.1.1.2 Gemeinde- oder Stadtteil Center (Community Center)	4
2.1.1.3 Regionale Center	5
2.1.1.4 Fachmarktzentren	5
2.1.1.5 Urban Entertainment Center.....	5
2.1.1.6 Factory Outlet Center	6
2.1.1.7 Weitere	6
2.1.2 Abgrenzung	6
2.2 Historische Entwicklung	7
2.2.1 International	7
2.2.2 Schweiz.....	8
3 Die Revitalisierung	11
3.1 Begriff.....	11
3.1.1 Bautechnischer Aspekt	11
3.1.1.1 Definition des RICS	11
3.1.1.2 Abgrenzung	12
3.1.2 Finanzieller Aspekt	12
3.1.3 Detailhandelsaspekt	12
3.1.4 Managementaspekt	13
3.1.5 Zusammenfassung.....	13
3.2 Zeitpunkt	14
3.2.1 Produktlebenszyklus	14
3.2.1.1 Einführungsphase	14
3.2.1.2 Wachstumsphase	15
3.2.1.3 Reifephase.....	15
3.2.1.4 Sättigungsphase.....	15
3.2.1.5 Degenerationsphase.....	15
3.2.2 Idealer Zeitpunkt.....	15
3.3 Indikatoren und Auslöser	16
4 Phasen der Revitalisierung - Analyse	18
4.1 Branchen- und Mieterstruktur	18
4.2 Standortanalyse	19
4.2.1 Analyse des Makrostandortes	20
4.2.2 Analyse des Mikrostandortes	20
4.3 Wettbewerbsanalyse	22
4.3.1 Definition des Einzugsgebietes	22

4.3.2	Bevölkerungsstruktur und Zielgruppe	24
4.3.3	Kaufkraftpotential und Marktanteil	24
4.3.4	Konkurrenzumfeld	25
4.3.4.1	Erhebung	25
4.3.4.2	Auswertung	26
4.3.4.3	Exkurs: „Overstoring“	26
4.3.4.4	Projekte in Planung	27
4.4	Objektanalyse	27
4.4.1	Gebäudetechnik	27
4.4.2	Layout Mall und Mietflächen	28
4.4.3	Logistik	29
4.5	Zusammenfassung	29
5	Phasen der Revitalisierung – Strategie	30
5.1	Centerstrategie	30
5.2	Branchen- und Mietermix	31
5.2.1	Steuerungsgrößen	31
5.2.2	Klassischer Branchen- und Mietermix	32
5.3	Architektur	33
5.3.1	Fassade	33
5.3.2	Mallbereich	33
5.3.3	Layout	34
5.3.4	Warnhinweis	34
5.4	Marketing und Kommunikation	35
5.4.1	Markenbildung	35
5.4.2	Neue Medien	35
6	Phasen der Revitalisierung – Planung	36
6.1	Vermietung	36
6.1.1	Grundsätzliches	36
6.1.2	Probleme in der Praxis - Zielkonflikte	36
6.1.2.1	Laufende Mietverträge versus optimale Platzierung	36
6.1.2.2	Vielfalt versus Ertragsmaximierung	37
6.1.3	Mietverträge	38
6.1.3.1	Besondere Regelungen	38
6.1.3.2	Bestimmung Mietzins	38
6.1.3.3	Umsatzmiete	39
6.1.3.4	Laufzeiten	40
6.1.3.5	Indexierung	40
6.1.4	Beilagen zum Vertrag	41
6.1.4.1	Vertragspläne	41
6.1.4.2	Schnittstellenpapier	41
6.1.4.3	Vorgaben zur Gestaltung	42
6.1.5	Layout	42
6.2	Bauwerk und Gebäudetechnik	43
6.2.1	Gebäudestatik und Tragwerk	43
6.2.2	Gebäudetechnik	44
6.2.2.1	Versorgung Medien	44
6.2.2.2	Technischer Brandschutz	44
6.3	Architektur	45
6.3.1	Gestaltung	45
6.3.1.1	Grundsätzliches	45
6.3.1.2	Spezialproblem: Mallabschluss	45
6.3.2	Baugesuch	46
6.3.2.1	Umbau Center	46
6.3.2.2	Ausbau Mietflächen	46
6.3.3	Auflagen	47

7	Phasen der Revitalisierung – Umsetzung	47
7.1	Bauablaufsplanung	47
7.1.1	Provisorische Verkaufsflächen	48
7.1.2	Etappierung	48
7.2	Kommunikation.....	49
7.2.1	Koordination Mieter	49
7.2.2	Nachbarn.....	50
7.2.3	Baustellenmarketing	50
7.2.4	Marketingmassnahmen	50
8	Potential der Revitalisierung	51
8.1	Bewertung von Shopping-Centern	51
8.1.1	Standort und Objekt	51
8.1.2	Ertrag	52
8.1.2.1	Mieterträge.....	52
8.1.2.2	Laufzeiten	52
8.1.2.3	Mietzinsausfall- und Leerstandsrisiko	53
8.1.3	Aufwand	53
8.1.4	Diskontierungssatz	53
8.2	Fallstudie: EKZ Sonnenhof, Rapperswil.....	53
8.2.1	Einzugsgebiet und Marktanteil	54
8.2.2	Branchenmix	55
8.2.3	Mietertrag	56
8.2.4	Wertveränderung.....	57
9	Schlussbetrachtung	57
Anhang A: Auszug Schnittstellenpapier		60
Anhang B: Merkblatt SECO: Kompensatorische Massnahmen.....		61
Anhang C: DCF-Wert EKZ Sonnenhof, Rapperswil		63
Anhang D: Liste vergleichbare Shopping-Center.....		64
Literaturverzeichnis.....		65

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
ArGV3	Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz
Art.	Artikel
BfS	Bundesamt für Statistik
BGE	Bundesgerichtsentscheid
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
EKZ	Einkaufszentrum
etc.	et cetera
ff.	fortfolgende
GA	Grundausbau
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GLA	Gross Lesable Area
Hrsg.	Herausgeber
ICSC	International Council of Shopping Center
MA	Mieterausbau
M.a.W.	mit anderen Worten
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
RPG	Raumplanungsgesetz
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SIA	Schweizerischer Architekten und Ingenieurverein
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
UEC	Urban Entertainment Center
ULI	Urban Land Institute
VCS	Verkehrsclub der Schweiz
Verf.	Verfasser
Vgl.	vergleiche
VKF	Vereinigung Kantonalen Feuerversicherungen
z.B.	zum Beispiel

ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Shopping-Center in der Schweiz 2009 – ab 5'000 m2.....	2
Abb. 2: Schematische Darstellung des Knochenprinzips.....	7
Abb. 3: Bau von Einkaufszentren in der Schweiz	8
Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Shopping-Center der Schweiz grösser 5'000 m2	9
Abb. 5: Produktlebenszyklus.....	14
Abb. 6: Einzugsgebiet Einkaufszentrum Schönbühl.....	23
Abb. 7: Layout EKZ Sonnenhof, vor (links) und nach (rechts) der Revitalisierung.....	28
Abb. 8: Beispiel SWOT-Analyse.....	29
Abb. 9: Logo EKZ Sonnenhof, vor (links) und nach (rechts) der Revitalisierung.....	35
Abb. 10: Mietzinsniveau nach Stockwerken	39
Abb. 11: 10 Min. (blau) und 15 Min. (schwarz) Fahrminutenzone EKZ Sonnenhof.....	54
Abb. 12: Branchenmix EKZ Sonnenhof vor Revitalisierung, in m2 Verkaufsfläche	56
Abb. 13: Branchenmix EKZ Sonnenhof nach Revitalisierung, in m2 Verkaufsfläche ..	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die grössten Shopping-Center der Schweiz nach Verkaufsfläche	9
Tabelle 2:	Die grössten Shopping-Center der Schweiz nach Umsatz	10
Tabelle 3:	Die grössten Shopping-Center der Schweiz nach Umsatz/m ²	10
Tabelle 4:	Richtwerte Top-Quadratmeterumsatz nach Branchen	19
Tabelle 5:	Die zehn intensivsten Verbundbeziehungen	32
Tabelle 6:	Richtwerte Branchenverteilung im klassischen Branchenmixes	33
Tabelle 7:	Branchenübliche Umsatzmieten	40
Tabelle 8:	Anzahl Einwohner im Einzugsgebiet der 15-Fahrminuten-Zone	55

Executive Summary

Ende der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts setzte in der Schweiz der Bau von Shopping-Centern ein. Dieser hält bis heute unvermindert an. Wie andere Produkte unterliegen auch Shopping-Center einem Lebenszyklus. Die in den 70er und 80er Jahre eröffneten Center werden den heutigen Anforderungen bezüglich Mietermix, Layout, Architektur und Design nicht mehr gerecht. Durch die Anpassung an die gewandelten Anforderungen und Bedürfnisse von Kunden und Mieter wird das Center wieder wettbewerbs- und damit zukunftsfähig.

Die Revitalisierung beinhaltet die Beseitigung baulicher, funktionaler, konzeptioneller und architektonischer Mängel und die Wiederbelebung des Centers mit technischen, kaufmännischen und marktorientierten Massnahmen. Die Revitalisierung ist zu Beginn der Degenerationsphase einzuleiten.

Eine Revitalisierung kann in vier Phasen unterteilt werden: Analyse, Strategie, Planung und Umsetzung. In der Analysephase werden der Standort, das Wettbewerbsumfeld und das Center eingehend analysiert. Damit ist die Grundlage geschaffen, auf der die neue Centerstrategie aufgebaut werden kann. In der Planungsphase wird das Projekt nach Massgabe der neuen Centerstrategie bis zu Baureife geplant und parallel dazu neu vermietet. Revitalisierungsvorhaben sind in der Umsetzung sehr komplex, da die Center in der Regel bei laufendem Betrieb umgebaut werden. Für eine erfolgreiche Revitalisierung braucht es, neben der seriösen Vorbereitung, erfahrene Projekt- und Planungsteams. Dabei ist die Bereitschaft, die Saisonalität des Detailhandels als Taktgeber für die gesamte Projektabwicklung zu akzeptieren, zentral. Ebenso das Verständnis für die Usancen im Detailhandel.

Anlässlich einer Revitalisierung werden grundsätzlich alle Mietverträge neu verhandelt, sei es im Rahmen der Neuvermietung oder um bestehende Verträge auf eine neue Basis zu stellen. Dies bietet Gelegenheit, die Mietzinse auf das aktuelle Marktniveau anzuheben. Die Praxis zeigt, dass der Mietertrag dabei um mehr als 25% gesteigert werden kann. Dieses Wertschöpfungspotential kann für Shopping-Center, die bezüglich Grösse der Verkaufsfläche und Einzugsgebiet vergleichbar sind, als repräsentativ angesehen werden.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Schweiz weist eine hohe Dichte an Shopping-Centern auf. Die Hälfte der Center wurde zwischen 1970 und 1995 gebaut und erfüllen die heutigen Anforderungen an ein Shopping-Center nicht mehr, was sich jeweils auch in der unterdurchschnittlichen Umsatzentwicklung widerspiegelt. Nur mit einer Pinselrenovation ist diesem Problem nicht beizukommen. Zwar ist das optische Erscheinungsbild eines Shopping-Centers wichtig, es entscheidet aber nicht zwischen Erfolg oder Misserfolg. Die Gründe liegen tiefer. Das Center muss auf allen Ebenen durchleuchtet und durch geeignete Massnahmen wieder wettbewerbsfähig gemacht werden.

1.2 Zielsetzung

STURM erkennt in ihrer Dissertation erheblichen Forschungsbedarf bezüglich der operativen Bewältigung einer Revitalisierung.¹ Hier wurde in der vorliegenden Arbeit denn auch bewusst der Schwerpunkt gesetzt – Die Revitalisierung aus operativer Warte.

Mit dieser Arbeit soll insbesondere Planern und Projektverantwortlichen, die mit den Bedürfnissen und Usanzen des Detailhandels nicht vertraut sind, ein nützlicher Leitfaden in die Hand gegeben werden. Es soll aber auch gezeigt werden, wie hoch das Wertschöpfungspotential einer Revitalisierung sein kann.

1.3 Vorgehen

Nach einer Einführung in die Shopping-Center-Landschaft Schweiz, einem kurzen Rückblick auf die historische Entwicklung der Shopping-Center und der Definition der wichtigsten Begriffe, werden im Hauptteil der vorliegenden Arbeit Inhalt und Verfahren des Revitalisierungsprozesses anhand eines Phasenmodells (Analyse – Strategie – Planung – Umsetzung) eingehend erläutert. Im Schlussteil wird die Auswirkung der Revitalisierung auf die Objektsbewertung analysiert und die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Revitalisierung zusammengestellt.

¹ Sturm 2006, S. 337-338

2 Einführung in die Shopping-Center-Landschaft Schweiz

Die Schweiz weist im internationalen Vergleich eine sehr hohe Dichte² an Shopping-Centern³ auf; im europäischen Vergleich wird sie mit knapp 29 m2 lediglich von Estland (über 40 m2) und Österreich (über 30 m2) übertroffen.⁴

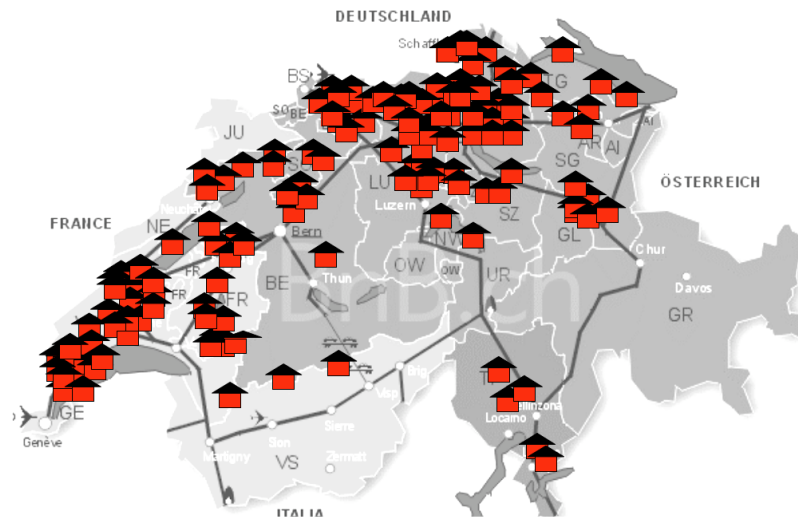


Abb. 1: Shopping-Center in der Schweiz 2009 – ab 5'000 m2 (Quelle: GfK Switzerland AG)

Die Schweiz zählt aktuell 152 Shopping-Center mit einer Verkaufsfläche von mindestens 5'000 m2. Wie Abb. 1 entnommen werden kann, befinden sich diese Center überwiegend im Mittelland sowie in der Romandie. Obwohl die Schweiz eigentlich über genügend Verkaufsflächen verfügt, setzt sich die Ausdehnung von Verkaufsflächen ungehindert fort.⁵ So sind aktuell nicht weniger als 27 neue Shopping-Center mit einer Gesamt-Verkaufsfläche von total 540'000 m2 geplant oder bereits im Bau.⁶

2.1 Definition Shopping-Center

In der einschlägigen Fachliteratur sind mehrere, verschiedene Definitionen des Begriffs „Shopping-Center“ zu finden. Im Laufe der Entwicklungsgeschichte dieser besonderen Verkaufsimmobilie hat sich die Definition des Urban Land Instituts durchgesetzt:⁷

² vermietbare Fläche pro 100 Einwohner (in m2)

³ Die Begriffe Shopping-Center und Einkaufszentrum werden in dieser Arbeit synonym verwendet

⁴ <http://regioplan.eu/index.php?idcatside=322> (besucht am 27.6.2011)

⁵ Keller 2011, S. 3

⁶ Hochreutener 2010, S. 3

⁷ Falk 1998, S. 15

„A group of retail or other commercial establishment that ist planned, developed, owned an managed as a single property. On-site parking ist provided. The center’s size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center. The two main configurations of shopping centers are malls and open-air strip center.“⁸

Im Rahmen des ICSC wurde diese Definition für den Europäischen Anwendungsbereich vereinfacht und mit einer Flächenuntergrenze ergänzt:

„(A Shopping-Center is a; Anm. d. Verf.) retail property that is planned, build and managed as a single entity, comprising units an communal areas, with a minimum gross lesasable area (GLA) of 5,000 square meters (m2).“⁹

Die Deutschen Gerichte haben diese Umschreibung sinngemäss übernommen.¹⁰ Das Schweizerische Bundesgericht hat sich in seiner ständigen Rechtsprechung (noch) nicht auf eine einheitliche Definition festgelegt, dafür aber wenige, charakteristische Eigenschaften herausgeschält: „Dem unterschiedlichen Regelungszweck entsprechend, besteht darüber, was unter einem Einkaufszentrum zu verstehen ist, keine einheitliche Definition. Als bedeutsam erscheint die Vielfalt des Warenangebots und die Grösse der im Einkaufszentrum vorhandenen oder zusammengefassten Verkaufseinheiten des Detailhandels. Dass ein Einkaufszentrum aus mehreren Geschäften besteht, wird aus baurechtlicher Sicht regelmässig nicht vorausgesetzt.“¹¹

2.1.1 Erscheinungsformen von Shopping-Center

Die verschiedenen Erscheinungsformen lassen sich anhand von Merkmalen und Charakteristiken einordnen bzw. strukturieren. Zur Anwendung kommen dabei die folgenden Klassifizierungsmerkmale:¹²

- Lage/Standort¹³

⁸ Casazza/Spink 1985, S. 1

⁹ Falk 2009, S. 22

¹⁰ „Ein Einkaufszentrum (...) setzt im Regelfall einen von vornherein einheitlich geplanten, finanzierten, gebauten und verwalteten Gebäudekomplex mit mehreren Einzelhandelsbetrieben verschiedener Art und Grösse – zumeist verbunden mit verschiedenartigen Dienstleistungsbetrieben – voraus. Sollen mehrere Betriebe ohne eine solche Planung ein Einkaufszentrum im Rechtssinne darstellen, so ist hierfür ausser ihrer engen räumlichen Konzentration ein Mindestmass an äusserlicher in Erscheinung tretender gemeinsamer Organisation und Kooperation erforderlich, welche die Ansammlung mehrerer Betriebe zu einem planvollen gewachsenen und aufeinander bezogenen Ganzen werden lässt.“ Falk 1998, S. 15

¹¹ BGE 116 Ia 426

¹² Falk 2009, S. 22

- Grösse des Centers (Verkaufsfläche)
- Mieter-Mix sowie Waren- und Dienstleistungsangebot
- Ausstattung des Centers mit Ankermieter (Magnete)
- Grösse des Einzugsgebietes
- Bauliche Gestaltung
- Preisorientierung
- Freizeit- und Erlebnisorientierung
- Ergänzende Angebotsbausteine (Kultur, Wohnen, Büro)

Im Folgenden werden die traditionellen bzw. klassischen Erscheinungsformen in Europa und insbesondere im deutschsprachigen Raum erläutert. Anschliessend werden die neueren Center-Typen kurz vorgestellt. Bei den klassischen Typen stellen die Grösse des Einzugsgebietes sowie das Waren- und Dienstleistungsangebot die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale dar.

2.1.1.1 Nachbarschaftszentren (Neighbourhood oder Convenience Center)¹⁴

Nachbarschaftszentren haben ein relativ kleines Einzugsgebiet von mindestens 3'000 Einwohnern¹⁵ und stellen in diesem primär die Grundversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs sicher. Solche Center haben rund 5'000 m² GLA und weisen immer einen Lebensmittel-Supermarkt als Ankermieter auf. Ergänzt wird diese Grundversorgung in der Regel mit Dienstleistungsangeboten und allenfalls mit einem kleinen Gastronomieangebot.

2.1.1.2 Gemeinde- oder Stadtteil Center (Community Center)

Dieser Typ weist regelmässig ein grösseres Einzugsgebiet als das Nachbarschaftszentrum auf. Das Angebot umfasst ebenfalls einen Lebensmittel-Supermarkt, wird aber durch Discounter, Drogerie- und Fachmärkte ergänzt. Das Sortiment ist wesentlich breiter¹⁶ und tiefer.¹⁷ Die Gesamtverkaufsfläche eines solchen Centers variiert zwischen 6'000 und 15'000 m²; die Anzahl Shops bewegt sich in der Bandbreite von 21 bis 40.¹⁸

¹³ vgl. Sturm 2006, S. 28

¹⁴ vgl. Casazza/Spink 1985, S. 4

¹⁵ vgl. Besemer 2004, S. 21

¹⁶ Die Sortimentsbreite gibt an, wie viele verschiedene Produktarten angeboten werden (z.B. Hosen, Jack, Pullover, Mäntel, etc.); vgl. Thome

¹⁷ Die Sortimentstiefe gibt an, wie viele verschiedene Ausführungen einer Produktart (z.B. Hosen) angeboten werden. Je mehr Varianten eines Produkts angeboten werden, desto tiefer ist die Sortimentsbreite; vgl. Thome 1996, S. 266

¹⁸ vgl. Besemer 2004, S. 21

2.1.1.3 Regionale Center

Regionale Center haben eine überregionale Ausstrahlung und decken daher auch ein entsprechend grosses Einzugsgebiet ab. Aufgrund des umfassenden Warenangebots befriedigen sie den kurz-, mittel- oder langfristigen Nachfragebedarf. Mit mindestens 15'000 m² Verkaufsfläche und über 40 Geschäften bieten sie die grösste Angebots- und Branchenvielfalt.

2.1.1.4 Fachmarktzentren

Fachmarktzentren unterscheiden sich von den klassischen Shopping-Centern dadurch, dass sie nur wenige Anbieter unter einem Dach zusammenfassen. Wesentlich ist dabei, dass die wenigen Anbieter sehr grosse Verkaufsflächen aufweisen und sie so ihre volle Kompetenz zeigen können. Zu den Branchen, die üblicherweise in Fachmärkten anzutreffen sind zählen insbesondere Elektronikdiscounter, Baumärkte, Schuhe- und Bekleidungs- aber auch Drogerieketten. Neben diesen wenigen aber grossen Ankermietern runden kleine Dienstleister (z. B. Computer- oder Elektronikreparaturdienst) das Angebot ab. Nicht fehlen darf ebenfalls die Gastronomiekomponente; diese hilft die Verweildauer im Center zu erhöhen.

Fachmarktzentren generieren regelmässig ein erhebliches Verkehrsaufkommen. Sie sind daher auf eine sehr gute Verkehrsanbindung angewiesen.¹⁹

Ein Spezialfall des Fachmarktzentums stellt das Power-Center dar, welches primär in Amerika anzutreffen ist. Ein solches Center weist mindestens drei Magnetbetriebe auf, die jeweils 70 bis 90 % der gesamten Verkaufsfläche umfassen. Die durchschnittliche Centergrösse beläuft sich auf rund 36'000 m² (GLA).²⁰

2.1.1.5 Urban Entertainment Center

Dem UEC liegt das Grundkonzept zugrunde, die Shopping-Center Idee auf den Freizeit- und Entertainment-Bereich zu übertragen.²¹ Dabei werden Shopping-Center mit Multiplex-Kinos, Musical-Theater, Discos, Hotels, Spiel- und Freizeitcenter (z. B. Fitness, Bowling), Foodcourts, Fastfood, etc. angereichert. Dieses Konzept beinhaltet zum einen das herkömmliche Waren- und Dienstleistungsangebot eines Shopping-Centers, darüber

¹⁹ vgl. Falk 2009, S. 24

²⁰ vgl. Falk 2009, S. 24

²¹ vgl. Falk 2009, S. 30

hinaus soll aber mit weiteren Angeboten der ganze Freizeit- und Entertainmentbedarf abgedeckt werden.

Darüber, was mit dem Begriffselement „Urban“ gemeint ist, gehen in der Literatur die Meinungen auseinander: Einerseits wird der Begriff als Ausdruck der geographischen Lage, nämlich der innerstädtischen, verstanden; andererseits wird er eher als Umschreibung des Konzepts einer urbanen Center-Atmosphäre verwendet.²²

Als Beispiele dieses Typs können in der Schweiz das Shilcity (Zürich) oder das Westside (Bern) angeführt werden.

2.1.1.6 Factory Outlet Center

Seit einigen Jahren hat sich ein weiterer Center-Typ, das sogenannte Factory Outlet herausgebildet. In einem Factory Outlet konzentriert sich eine Vielzahl von Anbietern, überwiegend Markenhersteller aus der Bekleidungsindustrie, die über diesen Verkaufskanal ihre 2. Wahl-Ware, Überschussproduktionen, Restposten oder Musterkollektionen zu günstigen Konditionen absetzen.²³ Diese Center profitieren regelmässig von der grossen Magnetwirkung bekannter Handelsmarken.

2.1.1.7 Weitere

Neben den vorstehend kurz eingeführten Center Typen gibt es noch viele andere: Passagen und Galerien, Spezial- und Themencenter, Railway- oder Airport-Shopping-Center, Lifestyle-Center, etc.²⁴ Auf eine mehr als stichwortartige Erwähnung muss im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden.

2.1.2 Abgrenzung

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Revitalisierung von klassischen Einkaufszentren. Die neueren Erscheinungsformen bleiben ausgeklammert. Zwar gelten die grundsätzlichen Ausführungen zur Revitalisierung auch für die neueren Typen. Der Klarheit halber beschränke ich mich beim Begriff Shopping-Center auf die Standardausprägungen: Nachbarschafts-, Gemeinde- und Regionalcenter.

²² vgl. Besemer 2004, S. 28

²³ vgl. Besemer 2004, S. 34

²⁴ vgl. Falk 2009, S. 25 – 31

2.2 Historische Entwicklung

2.2.1 International

Die Entstehungsgeschichte des Shopping-Centers hat ihren Ursprung im Paris des späten 18. Jahrhunderts. 1786 plante der Herzog von Chartres, Gewerbetreibenden Verkaufsflächen im Palais Royal zu vermieten, um damit die Umgestaltung seiner Gartenanlage zu finanzieren. Doch bereits nach dem Bau der Fundamente waren die finanziellen Mittel aufgebraucht. In der Not wurden die restlichen Bauarbeiten in Holz ausgeführt, was im Namen „Galleries de Bois“ zum Ausdruck kam.

Die Galleries de Bois war eine überdachte Doppelpassage mit zwei parallelen Ladenzeilen. Ein durchgehendes Fensterband sorgte für eine genügende Beleuchtung. Dieses einfache Konzept, das einen Markthallen- oder Basar-Charakter aufwies, war sehr erfolgreich. Dazu beigetragen hat insbesondere der Umstand, nicht mehr der Witterung ausgesetzt zu sein. Ausgehend von diesem Erfolgsmodell entstanden in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts fast alle Galerien in Europa, wobei die Ausführung immer aufwändiger und edler wurde. Den Höhepunkt dieses Bautyps stellt wohl die Galleria Vittorio Emanuele in Mailand dar.²⁵

In Nordamerika setzte die Entstehung der Shopping-Center anfangs des 20. Jahrhundert ein. Im 1931 erbauten Highland Park in der Nähe von Dallas wurden erstmals die Schaufensterfronten nicht mehr zur Strassenseite, sondern auf einen attraktiv gestalten Innenhof ausgerichtet.²⁶ Damit war der Prototyp der Shopping-Mall erfunden.²⁷

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verbreitete sich dieser neue Typus der Verkaufsimmoblie sehr schnell. Zu diesem Erfolg beigetragen hat insbesondere das von Victor Gruen²⁸, Österreichischer Stadplaner und Architekt, erfundene Knochenprinzip.

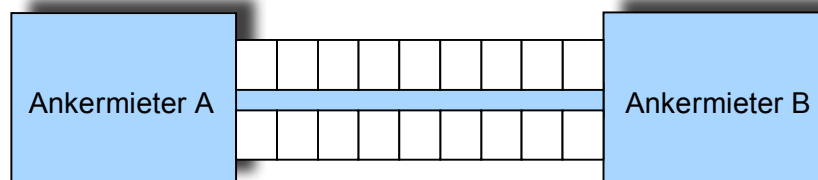


Abb. 2: Schematische Darstellung des Knochenprinzips (Quelle: Eigene Darstellung)

²⁵ vgl. Gerhard 2009, S. 38-39

²⁶ vgl. Gerhard 2009, S. 40

²⁷ vgl. Casazza/Spink 1985, S. 13

²⁸ Österreichischer Stadtplaner und Architekt, 18. Juli 1903 – 14. Februar 1980

Dieses Prinzip besagt, dass an den beiden Enden einer Shopping-Mall ein grosser Ankermieter bzw. ein Besuchermagnet platziert werden muss. Dazwischen reihen sich die übrigen, kleineren Mieter aneinander. Aus der Vogelperspektive betrachtet ähnelt dieses Gebilde einem Knochen.

Mit der Eröffnung des Southdale Center in Minneapolis, USA, wurde dieses Prinzip 1956 erstmals umgesetzt. Mit einer vollständigen Überdachung, mehreren Verkaufsebenen sowie grosszügigen Parkierungsflächen verfügte dieses Center bereits über alle wesentlichen Merkmale eines Shopping-Centers im Sinne der Definition des ULI.

2.2.2 Schweiz

In der Schweiz setzte die Entwicklung der Shopping-Center relativ spät ein. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts konnten sich nur vereinzelt Vorläufer der Shopping-Center etablieren, so beispielsweise im Jahre 1909 die Galeries du Commerce in Lausanne.²⁹ Der Aufschwung begann Ende der 60er Jahre.

Die Entwicklung nahm nicht – wie verbreitet angenommen – 1970 mit der Erbauung des Shoppi&Tivoli in Spreitenbach ihren Anfang,³⁰ sondern mit dem bereits zwei Jahre früher (1968) eröffneten EKZ Schönbühl in Luzern.³¹ In den darauf folgenden Jahrzehnten nahm die Anzahl neuer Shopping-Center sprunghaft zu. Wie Abb. 3 zeigt, erlebte die Schweiz anfangs der 70er Jahre einen richtigen Boom. So wurden in nur vier Jahren nicht weniger als 32 Einkaufszentren mit mindestens 5'000 m² Verkaufsfläche eröffnet.

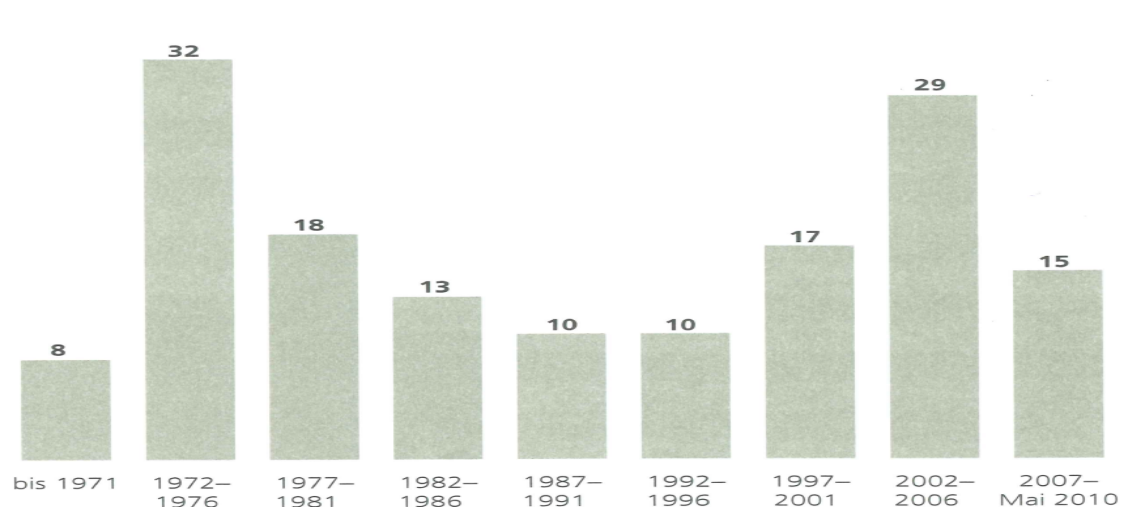


Abb. 3: Bau von Einkaufszentren in der Schweiz (Quelle: Detailhandel Schweiz 2010, S. 233)

²⁹ vgl. Rucki/Huber 1998, S. 454

³⁰ vgl. Tanner 2009, S. 130

Wie bereits eingangs erwähnt, zählt die Schweiz heute 152 Shopping-Center. Werden diese Center nach Grösse strukturiert, vorliegend anhand der Anzahl m² Verkaufsfläche, ergibt sich die folgende Verteilung:

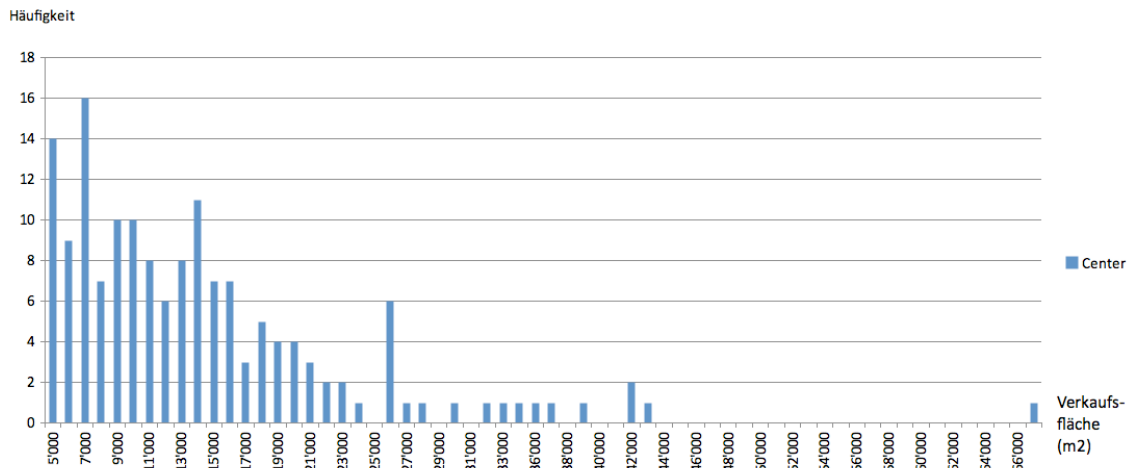


Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Shopping-Center der Schweiz grösser 5'000 m² (Quelle: Eigene Darstellung)

Ein durchschnittliches Schweizerisches Shopping-Center weist eine Verkaufsfläche von 14'476 m² auf. Lediglich elf Center verfügen über eine solche von mindestens 30'000 m². Die folgende Tabelle zeigt die zehn – bezogen auf die Verkaufsfläche – grössten Shopping-Center der Schweiz.

Rang	Center	Ort	Fläche (m ²)
1	Shoppi & Tivoli	Spreitenbach	67'627
2	EKZ Glatt	Glattzentrum	43'387
3	Sihlcity	Zürich	42'466
4	Gäupark	Egerkingen	42'000
5	Centro Lugano Sud	Grancia	39'580
6	Avry-Centre	Avry	37'644
7	Shopping Arena	St. Gallen	36'500
8	Centre Balxert	Genf	35'390
9	Wohncenter Emmen	Emmen	32'998
10	Stückli Shopping	Basel	32'000

Tab. 1: Die grössten Shopping-Center der Schweiz nach Verkaufsfläche (Quelle: Detailhandel Schweiz 2010, S. 217)

Wird jedoch nicht die Grösse der Verkaufsfläche, sondern der erzielte Umsatz als massgebendes Kriterium für die Grösse eines Shopping-Centers betrachtet, so präsentiert sich die Tabelle wie folgt:

³¹ vgl. Gimmi 1998, S. 135, zit. in Stierli 2007, S. 43

Rang	Center	Ort	Umsatz ³²
1	EKZ Glatt	Glattzentrum	666
2	Airport Shopping	Zürich	480
3	Centre Balexert	Genf	450
4	Shoppi & Tivoli	Spreitenbach	416
5	ShopVille	Zürich	409
6	Shilcity	Zürich	314
7	Emmen Center	Emmen	276
8	Seedamm-Center	Pfäffikon SZ	268
9	Shoppyländ	Schönbühl	249
10	Centre Commercial	Crissier	239

Tab. 2: Die grössten Shopping-Center der Schweiz nach Umsatz (Quelle: Detailhandel Schweiz 2010, S. 223)

Der Vergleich der Tabellen 1 und 2 zeigt, dass eine grosse Verkaufsfläche allein noch kein Garant für hohe Umsätze ist. Damit diesen Zahlen Aussagekraft zukommt, müssen sie ins Verhältnis zueinander gebracht werden. Im Detailhandel ist es üblich, die Umsätze im Verhältnis zur Verkaufsfläche pro Jahr anzugeben.³³ Dieses Mass³⁴ erlaubt nun den direkten Vergleich von verschiedenen Shopping-Centern bzw. Einzelhandelsunternehmen an verschiedenen Standorten.

Die Übersicht der zehn Shopping-Center mit den höchsten Umsätzen pro m2 gestaltet sich wie folgt:

Rang	Center	Ort	Umsatz/m2/a ³⁵
1	RailCity	Bern	28'000.-
2	ShopVille	Zürich	24'809.-
3	RailCity	Luzern	20'716.-
4	Airport Shopping	Zürich	18'125.-
5	Neumarkt Altstetten	Zürich	15'409.-
6	EKZ Glatt	Glattzentrum	15'343.-
7	Sälipark	Olten	14'000.-
8	Center Dielsdorf	Dielsdorf	13'933.-
9	Midi-Coindet	Vevey	13'561.-
10	Seedamm-Center	Pfäffikon	13'311.-

Tab. 3: Die grössten Shopping-Center der Schweiz nach Umsatz/m2 (Quelle: Detailhandel Schweiz 2010, S. 228)

Währenddem beim EKZ Glatt Fläche und Umsatz relativ gut korrelieren, ist beim Shoppi & Tivoli kaum ein Zusammenhang erkennbar: Obwohl flächenmässig das grösste Center der Schweiz rangiert es bei den Umsätzen nach m2 auf dem 91. Platz.³⁶

³² 2009 in Mio. CHF

³³ in CHF/m2/a

³⁴ auch Flächenproduktivität genannt

³⁵ Umsatz 2009 in CHF, vgl. Detailhandel Schweiz 2010, S. 228

³⁶ Das EKZ Tivoli, Teil des Shoppi&Tivoli, wurde in den Jahren 2009 - 2011 einer Revitalisierung unterzogen. Der Umbau wurde bei laufendem Centerbetrieb durchgeführt. Da grosse Flächen von den Bauarbeiten betroffen waren, lässt sich die tiefe durchschnittliche Flächenproduktivität von CHF

3 Die Revitalisierung

Shopping-Center sind nicht automatisch rentable Spezialimmobilien. Damit sie sich erfolgreich entwickeln, müssen eine Reihe von Anforderungen berücksichtigt werden: Standort, Verkehrsanbindung, bauliche Struktur, Anzahl der Parkplätze, Branchen- und Mietermix, Marketing, Center Management.³⁷ Da sich die meisten dieser Anforderungen im Laufe der Zeit verändern, muss sich auch das Shopping-Center den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. In der Praxis hat sich für diesen Prozess der Begriff „Revitalisierung“ herausgebildet und durchgesetzt. „Was für die Marke der Relaunch, das ist für das Shopping-Center die Revitalisierung.“³⁸

3.1 Begriff

Der Fremdwörterduden umschreibt den Begriff Revitalisierung als Wiederbelebung, Erneuerung oder als allgemeine Kräftigung.³⁹ Im Hinblick auf eine Immobilie im Allgemeinen und ein Shopping-Center im Besonderen umfasst der Begriff nicht nur die baulichen Massnahmen, sondern auch die Anpassung an geänderte Marktverhältnisse.

Der Begriff Revitalisierung umfasst somit die folgenden Aspekte:

3.1.1 Bautechnischer Aspekt

3.1.1.1 Definition des RICS

In der Literatur wird die Definition des RICS Building Conservation Practice Panel als die umfassendste angesehen:⁴⁰

„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,

6'156.-/m²/a teilweise erklären. Da es aber auch in den Jahren vor dem Umbau nicht für einen Platz unter den ersten 50 Centern gereicht hat, kann die Platzierung im Hinterfeld nicht allein mit den Umbaumaassnahmen begründet werden. Zum Vergleich: Das EKZ Glatt wies 2009 einen Umsatz/m² von CHF 15'350.- aus.

³⁷ Vgl. Ansorg 1998, S. 761

³⁸ Ansorg 1998, S. 761

³⁹ Vgl. Sturm 2006, S. 46

⁴⁰ Vgl. Sturm 2006, S. 48

Ausstattung und Ausbauten unter Verwendung der historischen Struktur als Rohbau umfassen. Das Ergebnis ist ein effektiv neues Gebäude.“⁴¹

3.1.1.2 Abgrenzung

In baulich-technischer Hinsicht sind Renovation und Redevelopment von der Revitalisierung zu unterscheiden:

Unter einer Renovation werden nur geringe Erneuerungen bzw. Verbesserung verstanden. Es handelt sich somit um Massnahmen, die das Gebäude zwar strukturell, technisch oder ästhetisch verbessern. Das Nutzungskonzept bleibt hingegen unverändert.

Das Redevelopment beinhaltet einen tieferen Eingriff, d.h. den teilweisen oder vollständigen Abbruch der Tragstruktur eines Gebäudes, um damit einen Wechsel der Funktion oder Nutzungsart zu ermöglichen.⁴²

3.1.2 Finanzieller Aspekt

Eine Revitalisierung ist ein sehr kapitalintensives Vorhaben. Je nach Grösse des Centers kann sich die Investitionssumme auf mehrere hundert Millionen Schweizer Franken belaufen.⁴³ Finanzielles Ziel einer Revitalisierung ist die Steigerung des Wertes der Immobilie. Dies lässt sich – wie später noch zu zeigen sein wird – indirekt dadurch erreichen, indem der Nutzwert des Gebäudes für die Mieter erhöht wird und somit der Mietertrag gesteigert werden kann.

Mit zunehmendem Alter des Shopping-Centers sinken die Mieterträge, währenddem die Kosten für Reparaturen und Unterhalt stetig zunehmen.⁴⁴ Um diesem Trend entgegen zu wirken, muss im Rahmen einer Revitalisierung entsprechend investiert werden. Die Investition stellt somit eine Reinvestition für den langfristigen Werterhalt, aber auch für die Wertsteigung der Immobilie dar.

3.1.3 Detailhandelsaspekt

Jedes Shopping-Center richtet sich mit seinem Branchen- und Mietermix auf eine bestimmte Zielgruppe aus. Im Laufe der Zeit verändern sich jedoch die Bedürfnisse und

⁴¹ Mansfield 2002, S. 28

⁴² vgl. Sturm 2006, S. 49

⁴³ Im Shoppi & Tivoli, Spreitenbach, belief sich die Investitionssumme auf CHF 280 Mio. Quelle: Pressemitteilung der Shoppi & Tivoli Management AG vom 8.9.2010

⁴⁴ vgl. Sturm 2006, S. 50

Gewohnheiten dieser Zielgruppe. Auch deren ästhetisches Empfinden unterliegt dem Zeitgeist.

Andererseits werden die Shopkonzepte und Layouts der Mieter erfahrungsgemäss alle 7 bis 10 Jahre erneuert. Häufig besteht daher mieterseitig das Bedürfnis, die Mietfläche dem aktuellen Konzept anzupassen.

Aus diesen Gründen darf die Ausrichtung auf die relevante Zielgruppe nicht statisch sein. Der Eigentümer oder Center Betreiber muss die Möglichkeit haben, auf die veränderten Bedürfnisse der Kunden einzugehen und daher den Branchen- und Mietermix zu verändern. Aufgrund der Laufzeiten der Mietverträge sind wesentliche Veränderungen, wie beispielsweise eine Revitalisierung, nur möglich, wenn mehrere Verträge auslaufen bzw. auf einen bestimmten Zeitpunkt hin kündbar sind.

Aus Marketing- bzw. Detailhandelsicht entspricht die Revitalisierung somit am ehesten dem Begriff „Relaunch“, weil sich damit nicht nur der Auftritt am Markt verändert, sondern sich auch die Nutzensaussage gegenüber dem Endkunden verändert.⁴⁵

3.1.4 Managementaspekt

Aus betriebswirtschaftlicher oder managementorientierter Sicht kann eine Revitalisierung als Turnaround aufgefasst werden.⁴⁶ Das Turnaround-Management will einen – in der Regel – momentan negativ Trend durch geeignete Massnahmen in einen positiven umkehren. Auf Shopping-Center antizipiert bedeutet dies, durch geeignete Massnahmen den Umsatzrückgang zu stoppen und danach ein Umsatzwachstum zu generieren.

3.1.5 Zusammenfassung

STURM fasst diese verschiedenen Aspekte zu der folgenden Definition zusammen.⁴⁷

„Revitalisierung als Projektentwicklung im Bestand ist eine grundlegende und nachhaltige Aufwertungsstrategie zur Herbeiführung einer Wende in der kritischen Degenerationsphase⁴⁸ 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 zukunftssträchtige und wettbewerbsfähige Um-

⁴⁵ vgl. Sturm 2006, S. 52; vgl. Ansorg 1998, S. 761

⁴⁶ vgl. Sturm 2006, S. 53

⁴⁷ Sturm 2006, S. 58

gestaltung und Anpassung an die gewandelten Anforderungen und Bedürfnisse des Marktgebietes, der Kunden und der Einzelhandelsmieter. Die ursprüngliche Nutzung als Handelsimmobilie wird beibehalten, die Nutzensaussage kann sich aber ändern.“

3.2 Zeitpunkt

3.2.1 Produktlebenszyklus

Genau wie Produkte oder Marken ist auch ein Shopping-Center einem Lebenszyklus unterworfen.⁴⁹ Das Konzept des Lebenszyklus, das im Folgenden kurz vorgestellt wird, versucht, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Umsatzverlauf und Lebensdauer eines Produktes abzubilden. Die folgende Abbildung zeigt den idealtypischen Verlauf des Umsatzgraphen (U) in Abhängigkeit der Zeit (t) bzw. Lebensdauer eines Produktes.

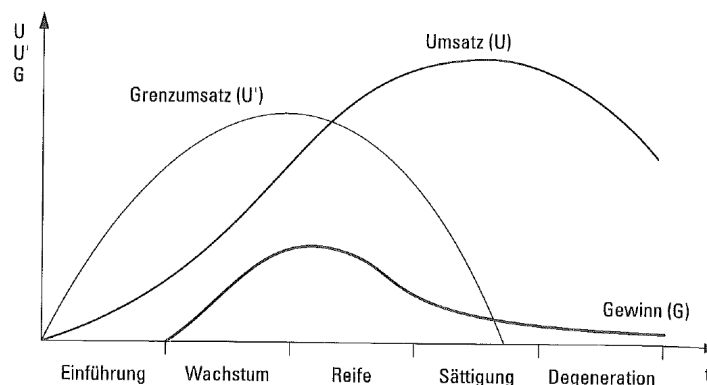


Abb. 5: Produktlebenszyklus (Quelle: Thomen 1996, S. 274)

Die Lebensdauer eines Produktes, oder eben eines Shopping-Centers, lässt sich in fünf Phasen gliedern:⁵⁰

3.2.1.1 Einführungsphase

Nach dem Durchlaufen der Entwicklungs- und Testphase wird das Produkt im Markt eingeführt. Das Umsatzwachstum ist noch mässig, weil sich die Marketingkampagne erst im Anfangsstadium befindet. Da bis zu diesem Zeitpunkt lediglich Kosten angefallen sind, werden noch keine Gewinne realisiert.

⁴⁸ vgl. unten Ziff. 3.2.1.5

⁴⁹ vgl. Ansorg 1998, S. 761

⁵⁰ vgl. Thomen 1996, S. 273 - 275

3.2.1.2 Wachstumsphase

Das Produkt befriedigt ein echtes Bedürfnis. Der Bekanntheits- und Verbreitungsgrad vergrößert sich durch Marketingmassnahmen, Mund-zu-Mund-Werbung und Resonanz in den Medien enorm. Die Umsatzzahlen steigen in dieser Phase überproportional an.

3.2.1.3 Reifephase

In dieser Phase erreicht der S-förmige Umsatzgraph seinen Wendepunkt. Währenddem das Marktvolumen noch weiter zunimmt, sind die Umsatzzuwachsraten abnehmend. Mit anderen Worten: Das Umsatzwachstum verlangsamt sich. In dieser Phase wird häufig der höchste Gewinn erzielt.

3.2.1.4 Sättigungsphase

Langsam ist der Markt mit dem betreffenden Produkt gesättigt. Das Umsatzwachstum kommt zum Stillstand. Durch verstärkte Marketing-Massnahmen kann der Übergang in die letzte Phase verzögert werden.

3.2.1.5 Degenerationsphase

Wenn der Umsatzrückgang auch durch verstärkte Marketing-Massnahmen nicht aufgehalten werden kann, ist das Produkt in der letzten Phase angekommen. Die Gründe für den Umsatzrückgang können im technischen Fortschritt, im veränderten Modeempfinden aber auch in rechtlichen Restriktionen begründet sein.

3.2.2 Idealer Zeitpunkt

Vor dem Hintergrund dieser verschiedenen Lebenszyklusphasen wird klar, dass eine Revitalisierungsmassnahme nur entweder in der Reife- oder in der Sättigungsphase eingeleitet werden kann, bzw. muss. Solange die Umsätze eine positive Tendenz aufweisen, erübrigen sich Massnahmen. Wenn sich das Center hingegen bereits in der Degenerationsphase befindet, dann wird es in der Regel zu spät sein für eine Revitalisierung, weil die Probleme durch das lange Zuwarten nur noch gravierender geworden sind.⁵¹ Der Einkaufsstandort kann dadurch veröden und der Centerbetrieb, je nach Qualität des Standortes, ernsthaft gefährdet werden.⁵²

⁵¹ Nicht ohne Grund gilt in der Detailhandelsbranche der folgende Grundsatz: Wenn der Kunde einmal weg ist, dann ist er weg und nur sehr schwer wieder zurückzuholen!

⁵² Siehe die vielen Beispiele auf www.deadmalls.com

STURM weist in ihrer Studie empirisch nach, dass gut 40 % der Marktteilnehmer⁵³ der Auffassung sind, dass ein Center in der Reifephase revitalisiert werden sollte. Die Mehrheit (rund 48 %) betrachtet jedoch die Sättigungsphase als idealen Zeitpunkt für eine Revitalisierung.⁵⁴

Eine Revitalisierung bereits in der Reifephase erscheint etwas früh. Zwar ist es richtig, wenn sich Eigentümer rechtzeitig Gedanken über die Konkurrenzfähigkeit ihres Shopping-Centers machen und bereits in der Reifephase Konzepte für die langfristige Positionierung am Markt erarbeiten. Durch grössere Umbaumassnahmen wird jedoch der Betrieb in den – noch gut laufenden – Centern empfindlich gestört. Dadurch sinken einerseits die Umsätze, andererseits werden Entschädigungen und Mietzinsreduktionen für die Mieter unumgänglich werden. Die genannten Effekte treten zwar auch auf, wenn die Revitalisierung in die Sättigungsphase verschoben wird, sie fallen aber aufgrund des ohnehin bereits gesunkenen Umsatzniveaus weniger ins Gewicht.⁵⁵

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Revitalisierung gegen Ende der Sättigungsphase umgesetzt werden muss. Da der gesamte Prozess sehr zeitaufwändig ist, sind die Planungsarbeiten rechtzeitig, evtl. schon in der Reifephase, in Angriff zu nehmen.

3.3 Indikatoren und Auslöser

Ein Shopping-Center wird nicht von heute auf morgen revitalisierungsbedürftig. In der Praxis kann es daher oftmals schwierig sein, dies rechtzeitig zu erkennen. Häufig werden die ersten Vorboten einer sich anbahnenden Krise verkannt oder ignoriert. Erst nachdem die Probleme unübersehbar geworden sind, werden Gegenmassnahmen eingeleitet.⁵⁶

Hauptindikator und damit auch Auslöser einer Revitalisierung ist die langfristige Abweichung der Umsatzentwicklung im Vergleich zu den übrigen Marktteilnehmern. Der Umsatz ist zwar eine einfach messbare Grösse, dessen Entwicklung jedoch ganz ver-

⁵³ Eigentümer, Investoren, Projektentwickler, Architekten, Berater, Centermanager, Detailhändler, Sonstige

⁵⁴ vgl. Sturm 2006, S. 168

⁵⁵ vgl. Sturm 2006, S. 170

⁵⁶ vgl. Sturm 2006, S. 126-127

schiedene Ursachen haben kann. Diese Ursachen sind die eigentlichen Frühindikatoren:⁵⁷

- Zunehmende Schwierigkeiten bei der Wiedervermietung;
Dass eine Mietfläche schlecht oder nicht mehr vermietet werden kann, kann verschiedene Gründe haben:
 - Der Mietermix des Centers ist mangelhaft,
 - tiefe Besucherfrequenzen infolge schlechter Erreichbarkeit,
 - keine Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse,
 - fehlende Convenience,⁵⁸
 - bauliche oder technische Mängel,
 - veraltete Grundrisse der Verkaufsflächen und der Mall,
 - Center Image und Sauberkeit,
 - schlechtes Center Management und/oder schlechte Verwaltung,
 - Konkurrenzstandorte/Einzugsgebiet,
 - mangelhaftes Marketing.
- Bei Schwierigkeiten in der Vermietung steigt die Leerstandsquote;
- Leerstände wirken sich in doppelter Hinsicht negativ auf das Center aus: Zum einen führen sie zu Mietzinsausfällen für den Eigentümer, zum anderen bedeuten sie zugleich eine Verschlechterung des Angebots für den Kunden;
- die Ausdünnung des Angebots reduziert die Besucherfrequenz;
- in der Folge können die Flächen – wenn überhaupt – nur noch an zweit- oder drittklassige Mieter vergeben werden;
- solche Mieter operieren in der Regel im untersten Preissegment und ziehen damit auch eine sehr preissensitive Kundschaft an, was letztlich wieder einen Einfluss auf das Centerimage („Billiger Jakob“) haben kann.

Diese Effekte beeinflussen und verstärken sich gegenseitig. Auf diese Weise kann eine Abwärtsspirale ihren Lauf nehmen, die immer grössere Ausmasse anzunehmen droht. Ziel der Revitalisierung ist daher, diesen negativen Trend in einen positiven umzukehren und diesen mittel- und langfristig zu sichern.

⁵⁷ Es wird empfohlen, ein Frühwarnsystem zu implementieren, dass die relevanten Kennzahlen wie Kundenfrequenz oder Flächenproduktivität überwacht; vgl. Rock 2009, S. 571

⁵⁸ hier zu übersetzen mit „Einkaufsbequemlichkeit“, vgl. Besemer 2009, S. 1058

4 Phasen der Revitalisierung - Analyse

Ausgangspunkt einer Revitalisierung ist die umfassende Ist-Analyse des bestehenden Shopping-Centers.

4.1 Branchen- und Mieterstruktur

Zur Erfassung der Branchen- und Mieterstruktur empfiehlt es sich, die folgenden Daten für jeden Mieter gesondert tabellarisch zu erfassen: Branche, Warengruppe, Name Vertragspartner, Handelsmarke, Ende der Vertragslaufzeit, Optionen, Geschosslage der Verkaufsfläche, Nutzungsart der Fläche, Fläche in m², Nettomiete pro m² und Jahr, Umsatzmiete in Prozent, Umsatz pro m².⁵⁹ Diese Liste, die sich bei Bedarf beliebig ergänzen lässt, stellt für den weiteren Projektverlauf ein unentbehrliches Steuerungs- und Kontrollinstrument dar.

Mit diesem Hilfsmittel lässt sich die Verteilung der Verkaufsfläche auf die jeweiligen Branchen einfach ermitteln. Diese Auswertung ergibt einen ersten Eindruck, ob eine Branche stark über- oder untergewichtet ist. Die Unterscheidung der verschiedenen Branchen ist nicht normiert, was die Vergleichbarkeit der verschiedenen Shopping-Center erschwert. Das Bundesamt für Statistik beschränkt sich auf wenige Warengruppen.⁶⁰ Diese Unterteilung erweist sich im Anwendungsbereich von Shopping-Centern als zu grob. Durch die Unterteilung einer Branche in Warengruppen und Untergruppen kann die jeweilige Produktpalette sehr genau abgebildet werden (Beispiel: Bekleidung – Damenbekleidung – Damenoberbekleidung – Damenunterbekleidung – Lingerie). Ein zu hoher Detaillierungsgrad schafft demgegenüber aber auch wieder Abgrenzungs- und Zuweisungsprobleme.⁶¹ Praxisgemäss genügt im Rahmen von Shopping-Centern in der Regel die Unterscheidung der folgenden Branchen:⁶²

- Lebensmittel
- Mode
- Schuhe

⁵⁹ Zur besseren Analyse des ganzen Objekts sollten alle Flächen des Gebäudes erfasst werden: Mall (MAL), Verkauf (VER), Lager (LAR), Logistik (LOG), Infrastruktur (INF), Technik (TEC), Verkehr (VEK), usw.

⁶⁰ Nahrungsmittel, Getränke, Tabak; Bekleidung, Schuhe; Persönliche Ausstattung; Gesundheit, Körperpflege, Schönheit; Wohnungseinrichtung; Küche, Haushalt; Unterhaltungs- und Büroelektronik; Do-it-yourself, Freizeit. Vgl. <www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/03/blank/key/detailhandelsumsaetze/03.html>, besucht am 16.07.2011.

⁶¹ Gehört ein sportlicher Herrenschuh zur Untergruppe Sportschuhe oder zur Untergruppe Freizeitschuhe?

- Sport/Freizeit
- Gesundheit/Körperpflege
- Elektronik/Telekommunikation/Foto
- Uhren/Schmuck
- Medien/Bücher/Papeteriewaren
- Haushalt/Wohnbedarf
- Gastronomie
- Dienstleistungen

Neben der Verteilung der Verkaufsfläche nach Branchen wird aus der tabellarischen Übersicht ersichtlich, welche Flächenproduktivitäten⁶³ die jeweiligen Mieter aufweisen. Anhand der Umsatzzahlen vergleichbarer Standorte lassen die erreichten Werte des untersuchten Centers grob klassifizieren. Die folgende Tabelle zeigt Richtwerte für einen sehr guten Umsatz, aufgeschlüsselt nach Branchen.

Branche	Umsatz/m2/a
Lebensmittel	10'000.-
Mode	8'000.-
Schuhe	7'500.-
Sport/Freizeit	5'500.-
Gesundheit/Körperpflege	7'000.-
Elektronik/Telekommunikation/Foto	10'000.-
Medien/Bücher/Papeteriewaren	8'000.-
Uhren/Schmuck	6'000.-
Haushalt/Wohnbedarf	5'500.-
Gastronomie	8'000.-
Dienstleistungen	6'000.-

Tab. 4: Richtwerte für sehr gute m2-Umsätze nach Branchen (Quelle: Expertengespräch Philipp Strebel)

Dieser erste Analyseschritt ergibt ein Bild über den aktuellen Zustand des Centers. Er deckt bereits Schwachpunkte und Mängel im Branchen- und Mietermix auf und liefert erste Indizien, wo der Hebel anzusetzen ist.

4.2 Standortanalyse

Ziel der Markt- und Standortanalyse ist, bereits im Vorfeld einer Investition die Marktchancen des geplanten Vorhabens auszuloten. Damit können Fehlinvestitionen und andere unliebsame Überraschungen vermieden werden.⁶⁴ Im Rahmen dieser Untersuchungen sollen alle im Hinblick auf das geplante Projekt relevanten Daten und Informationen gesammelt, analysiert und ausgewertet werden. „Aufgabe von Markt- und Stand-

⁶² Wobei auch hier Abgrenzungsprobleme entstehen können: Wird ein Reisebüro der Branche Freizeit oder Dienstleistung zugerechnet?

⁶³ CHF/m2/a

⁶⁴ vgl. Peter 2008, S. 173

ortanalysen ist es, die gegenwärtigen und perspektivischen Rahmenbedingungen im relevanten räumlichen Umfeld eines Projektstandortes zu erfassen und in Abhängigkeit von der jeweiligen Nutzung zu bewerten.⁶⁵ Wichtig ist dabei, dass die Bewertung im Hinblick auf die künftige Nutzung vorgenommen wird, da die Anforderungen der verschiedenen Nutzungsarten sehr unterschiedlich sein können.

4.2.1 Analyse des Makrostandortes

Die Makroanalyse untersucht die Rahmenbedingungen im regionalen Umfeld des Projektstandortes. Neben der geographischen Lage und der allenfalls Zentrumsfunktion der Standortgemeinde werden hier auch die volkswirtschaftlichen und demographischen Parameter und Indikatoren untersucht. Von besonderem Interesse sind dabei die Angaben zur Bevölkerungsstruktur (Einwohner, Erwerbstätige, Arbeitslose, Bildungsniveau, Ausländeranteil), zu den wirtschaftlichen Verhältnissen der Bevölkerung (Einkommensverteilung, Kaufkraft, Konsumausgaben) sowie zu soziodemographischen Aspekten wie Haushaltsgrösse, Pendlerverhalten, Bevölkerungsentwicklung, Alters- und Sozialstruktur.⁶⁶

Daneben sind aber auch übergeordnete gesetzliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der kantonale Richtplan, zu berücksichtigen. Dieser gibt Auskunft über die im Planungshorizont von 15 bis 20 Jahren vorgesehene infrastrukturelle und raumwirksame Tätigkeit des Kantons. Von besonderer Wichtigkeit sind die Auswirkungen auf die Groberschliessung des Projektstandortes durch den öffentlichen und privaten Verkehr.⁶⁷

4.2.2 Analyse des Mikrostandortes

„In kaum einer anderen Branche ist die Frage des Standortes eines Betriebs so zentral wie im Detailhandel. Allein die Mikrolage eines Geschäfts, (...), kann über den geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheiden.“⁶⁸

Diese zutreffende Einschätzung bringt die Wichtigkeit des Faktors „Lage“ auf den Punkt. Ein Shopping-Center muss verkehrstechnisch optimal erschlossen sein. Je nach Ausrichtung des Centers steht die Erschliessung für den motorisierten Individualverkehr (Fachmarktzentrum der Möbelbranche), für Fussgänger und Langsam-Verkehr (Shopping-Center in Fussgängerzone) oder für alle Verkehrsteilnehmer im Vordergrund

⁶⁵ Peter 2008, S. 173

⁶⁶ vgl. Peter 2008, S. 177

⁶⁷ vgl. Falk M. 2009, S. 315

(Stadt- oder Regionalcenter). Das unmittelbare Umfeld des Standortes ist dabei ebenfalls zu beleuchten.

Ein Center an innerstädtischer Lage ist auf eine gute fussläufige Erreichbarkeit angewiesen. Dieses Kriterium wird dann erfüllt, wenn das Shopping-Center wenigstens noch am Rand einer Einkaufsmeile bzw. eines Einkaufsbezirks liegt und damit der Anschluss an die Passantenströme sichergestellt ist. Stark befahrene, mehrspurige Verkehrsachsen, die zwischen Innenstadt und Center überquert werden müssen – allenfalls noch mit langen Rotphasen für die Fussgänger – wirken sich dabei bereits negativ auf die Laufkundschaft aus.⁶⁹

Für Shopping-Center, die sich auf den Auto-Kunden ausrichten, ist die verkehrstechnische Erschliessung von eminenter Bedeutung. Der Kunde soll das Center möglichst schnell und komfortabel erreichen. Schnell erreicht er es, wenn dies staufrei möglich ist. Komfortabel erreichen kann er es, wenn die Zufahrt einfach⁷⁰ bzw. logisch⁷¹ und die Signalisation klar und gut sichtbar ist und er genügend Parkplätze vorfindet. Komplizierte Strassenführungen und/oder Signalisationen erzeugen eine subjektive Unsicherheit. Da der Mensch jedoch instinktiv unsichere Situationen meidet, wird er – da es an Konkurrenz nicht mangelt – ein anderes Center aufsuchen und seine Einkäufe dort tätigen. Gleiches gilt in verstärkter Masse für die Situation in Parkhäusern.⁷²

Die Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium. Obwohl bei Neubauprojekten in peripheren Lagen diesbezügliche Anforderungen oft nur auf Druck behördlicher Auflagen realisiert werden, stellt der gute Anschluss an den öffentlichen Verkehr, je nach Ausrichtung des Centers, einen Wettbewerbsvorteil dar.

Bei der Beurteilung des Mikrostandorts ist auch die Wahrnehmbarkeit des Standorts bzw. Objekts ein wichtiges Kriterium, denn diese bestimmt die Werbewirksamkeit. Autofahrer und Passanten müssen das Center als solches wahrnehmen und realisieren,

⁶⁸ Brändle/Künzi 2011, S.17

⁶⁹ vgl. Falk M. 2009, S. 323

⁷⁰ vgl. Falk M. 2009, S. 322

⁷¹ Als Negativbeispiel kann hier das Shopping-Center A1, Oftringen, angeführt werden. Obwohl das Center direkt an der Autobahn liegt und ab der Ausfahrt bestens einsehbar ist, muss der Ortsunkundige die Zufahrt mühsam suchen. Statt intuitiv auf die nächstmögliche Zufahrt einbiegen zu können, muss der Kunde zuerst in Richtung der gross signalisierten Konkurrenz steuern, um dann die Abzweigung zu der Strassenunterführung zu finden, die dann letztendlich auf das Gelände des Centers führt. Hinzu kommt die unzureichende Signalisation.

⁷² vgl. Veith 2009, S. 738

welche Kompetenz sich darin verbirgt. Je nach baulicher Gestaltungsmöglichkeit kann zwischen Nah- und Fernwirkung unterschieden werden.⁷³

Im Zusammenhang mit dem unmittelbaren Umfeld des Projektstandortes müssen im Weiteren sogenannte Agglomerationseffekte berücksichtigt werden. Agglomerationseffekte ergeben sich aus der räumlichen Nähe von Einrichtungen,⁷⁴ die Kundenfrequenzen erzeugen.⁷⁵ Man unterscheidet zwischen positiven und negativen Agglomerationseffekten. Positiv ist der Effekt, wenn die Einrichtungen voneinander profitieren, d.h. sich ergänzen und damit dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen bringen (Koppelungseffekt). Negativ ist der Agglomerationseffekt, wenn sich die Angebote der Einrichtungen überschneiden, weshalb dies möglichst zu vermeiden ist.

Im Hinblick auf die langfristige Entwicklung des Standortes sind letztlich auch dessen Perspektiven auszuloten.⁷⁶ Zu prüfen sind dabei etwa geplante stadtplanerische Massnahmen im Umfeld des Centers oder die Chancen und Risiken, die sich aus den direktnachbarschaftlichen Verhältnissen ergeben können.

4.3 Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse berücksichtigt alle relevanten Wettbewerbsstandorte im Marktgebiet eines Shopping-Centers. Relevant ist ein Wettbewerbsstandort dann, wenn er das Einzugsgebiet des zu untersuchenden Centers beeinflusst und dadurch Kaufkraft bindet.⁷⁷ Zu analysieren sind somit Einzugsgebiet, Mitbewerber, Kundenstruktur und Kaufkraftpotential.

4.3.1 Definition des Einzugsgebietes

Das Einzugsgebiet stellt einen räumlichen Ausschnitt der Erdoberfläche dar, aus dem potentielle Kunden eines Shopping-Centers kommen.⁷⁸ Dieses wird primär durch die Ausrichtung des Centers bzw. durch den Centertyp⁷⁹ bestimmt.⁸⁰ Das Einzugsgebiet wird in verschiedene, in der Regel drei Zonen eingeteilt. Die Zoneneinteilung ergibt sich aus dem Zeit- und Wegaufwand, den Kunden jeweils auf sich nehmen, um von

⁷³ vgl. Peter 2008, S. 178

⁷⁴ Das können sein: Detailhändler, Post, Bank, Ämter, Gastronomie, etc.

⁷⁵ vgl. Peter 2008, S. 177

⁷⁶ vgl. Falk M. 2009, S. 323

⁷⁷ vgl. Falk M. 2009, S. 315

⁷⁸ Peter 2008, S. 184

⁷⁹ Z.B. Nachbarschafts-, Regional- oder Stadtteilcenter

⁸⁰ vgl. Falk M. 2009, S. 315

einem Punkt innerhalb des Einzugsgebietes zum Center zu gelangen. Auf diese Weise kann das Einzugsgebiet beispielsweise in Zonen von fünf, zehn oder 15 Minuten Fahrzeit eingeteilt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu wissen, dass sich die Fahrzeit, die vom Kunden akzeptiert wird, nach dem nachgefragten Produkt bzw. nach der Ausrichtung des Centers unterscheidet. So wird kaum ein Kunde mehr als zehn Fahrminuten auf sich nehmen, um Güter des täglichen Bedarfs einzukaufen. Anders sieht es aus, wenn es um die Anschaffung neuer Möbel oder Einrichtungsgegenstände geht. Hier werden durchaus Fahrzeiten von bis zu einer Stunde akzeptiert.

Das Einzugsgebiet wird nicht allein durch die Zeit- und Wegkosten begrenzt. Limitierend wirkt in besonderem Masse auch die Attraktivität der Konkurrenzstandorte. Der Kunde wägt Fahrzeit/Wegekosten und Angebot/Sortiment der verschiedenen Standorte gegeneinander ab. Je nach Attraktivität eines Centers werden höhere Zeit- und Wegkosten in Kauf genommen. Dieser Umstand muss bei der Definition des Einzugsgebietes realistisch berücksichtigt werden.

Neben dieser ökonomischen bzw. marktwirtschaftlichen Begrenzung des Einzugsgebietes muss auch die bestehende Topographie berücksichtigt werden, denn Flüsse, Seen oder Gebirge können das Einzugsgebiet durch ihre natürliche Barrierewirkung zusätzlich begrenzen.⁸¹ Die folgende Abbildung zeigt diese natürliche Beschränkung des Einzugsgebietes am Beispiel des Shopping-Centers Schönbühl in Luzern.

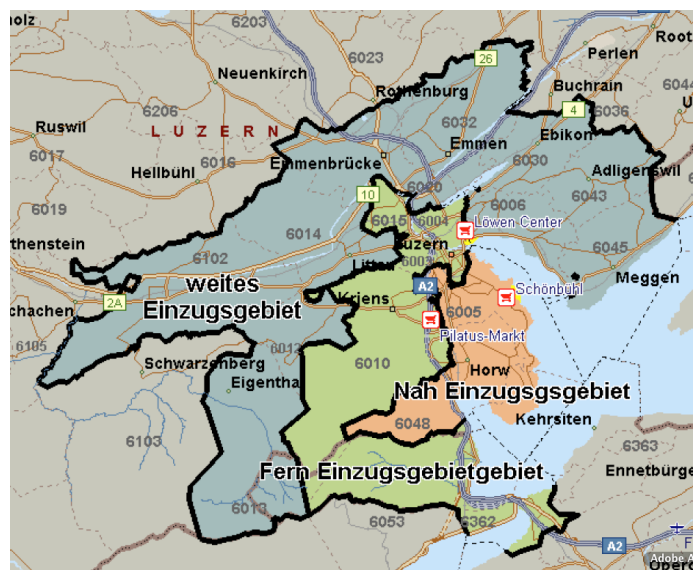


Abb. 6: Einzugsgebiet Einkaufszentrum Schönbühl (Quelle: psm Center Management AG)

⁸¹ vgl. Peter 2008, S. 185

Abschliessend ist auch zu prüfen, welche Detailhandels-Projekte in der untersuchten Marktregion geplant sind, denn diese beeinflussen das potentielle Einzugsgebiet wesentlich.

4.3.2 Bevölkerungsstruktur und Zielgruppe

Damit sich ein Center am Markt positionieren kann, muss es sich auf eine bestimmte Zielgruppe ausrichten. Zielgruppe eines Shopping-Centers können beispielsweise Familien, Generation 60plus oder Jugendliche und junge Erwachsene sein. Um das Potential abschätzen zu können, muss die Bevölkerungsstruktur im Hinblick auf die Kriterien der Zielgruppe untersucht werden. Auskunft über Bevölkerung und Demographie geben die statistischen Erhebungen der verschiedenen Behörden.⁸² Die Analyse und Auswertung des statistischen Materials ergibt einen ersten Eindruck über das Kundenpotential des untersuchten Centers.

4.3.3 Kaufkraftpotential und Marktanteil

Das Kaufkraftpotential kann aus der Anzahl Haushalte⁸³ im Einzugsgebiet und dem durchschnittlichen Haushaltsbudget errechnet werden. Das verfügbare Einkommen eines durchschnittlichen Haushalts in der Schweiz beträgt CHF 6'465.-.⁸⁴ Werden von diesem Betrag die Kosten für Versicherungen und Gebühren abgezogen, so erhält man die monatlichen Konsumausgaben pro Haushalt (CHF 5'311.-).⁸⁵ In diesem Betrag sind noch Ausgaben enthalten, die für die Ermittlung des detailhandelsrelevanten Kaufkraftpotentials nicht von Interesse sind (Gast- und Beherbergungsstätten, Wohnen und Energie, Gesundheitsausgaben, Verkehr, Unterhaltung, Erholung, Kultur).⁸⁶ Werden diese Posten von den Konsumausgaben im Sinne des BfS in Abzug gebracht, erhält man die Konsumausgaben im engeren bzw. detailhandelrelevanten Sinn. Diese belaufen sich, wiederum gemäss der neuesten Erhebung aus dem Jahr 2008, auf CHF 1'704.- pro

⁸² vgl. Bundesamt für Statistik sowie die kantonalen statistischen Ämter

⁸³ gemäss HABE 2008 der durchschnittlichen Anzahl Personen pro Haushalt sind es 2.21

⁸⁴ vgl. Haushaltsbudgeterhebung (HABE) 2008; <www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/02/blank/key/einkommen0/niveau.html> besucht am 22.07.2011

⁸⁵ Da die Werte regional unterschiedlich sind, stellt das BfS die Zahlen für folgende Regionen gesondert zur Verfügung: Genfersee (VD, VS, GE; CHF 5'514.-), Espace Mittelland (BE, FR, SO, NE, JU; CHF 5'096.-), Nordwestschweiz (BS, BL, AG; CHF 5'601.-), Zürich (CHF 5'849.-), Ostschweiz (GL, SH, AR, AI, SG, GR, TG; CHF 4'911.-), Zentralschweiz (LU, UR, SZ, OW, NW, ZG; CHF 5'311.-) und Tessin (CHF 4'891.-); vgl. www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/02/blank/key/einkommen0/niveau.html, besucht am 21. Juli 2011

⁸⁶ In den Rubriken Gesundheit, Gaststätten und Unterhaltung sind auch Ausgaben enthalten, die man zu den Konsumausgaben im engeren Sinn zählen könnte. Da entsprechende Daten aber nicht erhältlich sind, werden sie bewusst ausgeschlossen.

Haushalt und Monat.⁸⁷ Multipliziert man diesen Betrag mit der Anzahl der relevanten Haushalte, erhält man das Kaufkraftpotential des Einzugsgebiets.

Der Marktanteil des untersuchten Shopping-Centers lässt sich aus dem Verhältnis des bisher erzielten Umsatzes des betreffenden Centers zum Kaufkraftpotential des relevanten Einzugsgebiets errechnen.

4.3.4 Konkurrenzumfeld

4.3.4.1 Erhebung

Wichtigstes Element der Standort- und Wettbewerbsanalyse ist die Analyse der konkreten Detailhandelsstruktur im Einzugsgebiet und in den benachbarten Regionen. Ziel dieser Untersuchung ist es, das Marktumfeld möglichst genau zu erfassen und abzubilden. Zu diesem Zweck müssen alle potentiellen Mitbewerber einzeln erfasst und anhand der folgenden Kriterien bewertet werden:

- Branche und Warengruppe;
- Handelsname/Marken/Lable;
- Entfernung zum untersuchten Shopping-Center;
- Grösse der Verkaufsfläche (Schätzung);
- Umsatz (Schätzung)
- Qualitative Kategorisierung (Auftritt, Ladenbau, Qualitätsorientierung);
- Preisniveau;
- Angebot (Sortimentsbreite und – tiefe);
- Distanz zum nächsten Parkhaus;
- Öffnungszeiten;
- Passantenlage.

Bestehen im relevanten Marktumfeld bereits andere Shopping-Center, so müssen folgende Angaben zusätzlich erhoben und bewertet werden:⁸⁸

- Centertyp;
- Strategische Positionierung;
- Grösse;
- Zielgruppe;
- Mietermix;

⁸⁷ In diesem Betrag enthalten sind auch die Ausgaben für Internetshopping.

⁸⁸ vgl. Falk M. 2009, S. 316

- Attraktivität/Architektur;
- Einkaufsatmosphäre;
- Convenience;
- Erschliessung (intern, extern);
- Parkplatzangebot;
- Centermanagement;
- Marketing.

Die Erfassung dieser Daten ist teilweise über Desk-Research möglich. Zur Erhebung der qualitativen Merkmale ist jedoch eine Begehung unumgänglich,⁸⁹ gilt es doch nicht nur eine rein statistische Erhebung durchzuführen, sondern auch Stimmungsbilder einzufangen, um so ein Gefühl für den Standort entwickeln zu können.

4.3.4.2 Auswertung

Die Auswertung dieser Erhebung gibt Aufschluss über das aktuelle Marktumfeld. Durch die vollständige Erhebung können Lücken im Angebot oder Sortiment lokalisiert und damit Entwicklungspotentiale erkannt werden.⁹⁰ Anlässlich der Begehung können zudem leer stehende Geschäftslokale erfasst werden. Leerstände erlauben Rückschlüsse auf die Attraktivität des Mikrostandes oder geben Indizien auf eine mögliche Sättigung des lokalen Detailhandelsmarktes.

4.3.4.3 Exkurs: „Overstoring“

Seit mehreren Jahren wird in den Medien gerne das Gespenst der überversorgten Schweiz heraufbeschworen. In der Tat war das vergangene Jahrzehnt durch ein ausgeprägtes Flächenwachstum gekennzeichnet.⁹¹ Die Detailhändler konnten jedoch die höheren Raumkosten durch eine höhere Arbeitsproduktivität wettmachen. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität scheint zwischenzeitlich aber ausgereizt, weshalb nun mehr und mehr die Flächenproduktivität eines Standortes ins Zentrum der Betrachtung rückt. Da diese in gewissen Subbranchen eine stagnierende oder gar fallende Tendenz aufweist, bestehen deutliche Anzeichen dafür, dass der Schweizerische Markt an die Grenze der Sättigung stösst.⁹²

⁸⁹ vgl. Peter 2008, S. 182

⁹⁰ vgl. Peter 2008, S. 184

⁹¹ vgl. Bär 2000, S. 17 zit. in Sturm 2006, S. 80

⁹² vgl. Brändli/Künzi 2011, S. 32

4.3.4.4 Projekte in Planung

Analog zur Definition des Einzugsgebiets muss zur Beurteilung des mittel- und langfristigen Potentials des Centers geprüft werden, welche Detailhandels-Projekte innerhalb des Einzugsgebiets in Planung oder Projektierung begriffen sind.⁹³

4.4 Objektanalyse

Das Shopping-Center ist auch einer baulich-technischen Analyse zu unterziehen. Der optische Zustand kann relativ einfach und schnell erfasst werden: Im Laufe der Jahre oder Jahrzehnte haben sich die Oberflächen abgenutzt oder sind zumindest unansehnlich geworden und müssen daher ersetzt werden. Dies bietet die Gelegenheit, das Center einem Facelift zu unterziehen, und es so in punkto Formensprache und Design auf den heutigen Stand zu bringen, bzw. dem aktuellen Zeitgeist und Geschmacksempfinden anzupassen.

4.4.1 Gebäudetechnik

Daneben müssen die technischen Einrichtungen überprüft werden. Nach 20 - 30 Jahren muss die Haustechnik in der Regel vollständig ersetzt werden. Zu den haustechnischen Anlagen zählen primär die Heizungs-, Klima- und Lüftungsanlage, Sanitäreinrichtungen, Sprinkler, Feuerlöschposten und Brandmeldeanlage. Es ist aber auch möglich, dass technische Einrichtungen, die an sich noch brauchbar wären, aufgrund von neuen Normen bzw. behördlichen Auflagen ersetzt oder saniert werden müssen.⁹⁴ Der Austausch der Haustechnik ermöglicht es, Anlagen nach dem neusten Stand der Technik einzubauen, was sich wiederum positiv auf die Unterhaltskosten und Umwelt auswirkt. So ist es heute beispielsweise normal, dass die Abwärme⁹⁵ technischer Einrichtungen (Licht, Rückkühler) zur Erwärmung des Warmwassers verwendet wird (Wärmerückgewinnung).⁹⁶

Die Lebensdauer von Rolltreppen und –bändern liegt bei 25 - 30 Jahre. Die Lebensdauer von Personenaufzügen liegt im vergleichbaren Rahmen, diejenige von Warenaufzügen eher darüber (bis 40 Jahre). Wenn im Rahmen des Projekts ganze Treppen- und

⁹³ vgl. Peter 2008, S. 173

⁹⁴ beispielsweise Personenaufzüge oder Brandschutzmassnahmen

⁹⁵ In Shopping-Centern herrscht in der Regel im Sommer wie auch im Winter ein Wärmeüberschuss. Das bedeutet, dass das Gebäude eher gekühlt als geheizt werden muss. Die Wärmeabstrahlung über die Fassade stellt somit nicht ein Problem dar, wohl aber die Abtragung der hohen Wärmelasten im Innern des Gebäudes. Da zur Vernichtung der Wärme wiederum Energie aufgewendet werden muss, kann dies nicht als sinnvoll betrachtet werden. Es besteht daher noch Optimierungs- und Entwicklungsbedarf.

Liftkerne verschoben werden, sind die Aufzüge ohnehin zu ersetzen. Selbst wenn aber die Eingriffstiefe der baulichen Massnahmen nicht so gross ist, oder wenn die Lebensdauer dieser Einrichtungen noch nicht ganz erreicht ist, rechtfertigt es sich, diese Transportmittel im Rahmen des Revitalisierungsprojektes zu ersetzen, weil der nachträgliche Ersatz nicht nur teuer ist, sondern weil dadurch der Centerbetrieb wieder massiv beeinträchtigt würde, was Mietern und Kunden nicht zuzumuten ist.

4.4.2 Layout Mall und Mietflächen

Im Weiteren ist das sogenannte Layout zu analysieren. Unter dem Layout versteht man im Zusammenhang mit Einkaufszentren den Grundriss eines Geschosses mit den darin eingezeichneten Verkaufsflächen sowie den Mallbereich. Währenddem in den 70- und 80iger Jahre die Layouts verwinkelt und unübersichtlich waren, sind die heutigen klar strukturiert und übersichtlich. Nach Möglichkeit soll jede Verkaufsfläche direkt an die Hauptmall anstossen. Diesen Trend veranschaulicht die folgende Abbildung des EKZ Sonnenhof, Rapperswil, vor und nach der Revitalisierung sehr gut.



Abb. 7: Layout EKZ Sonnenhof, Rapperswil, vor (links) und nach (rechts) der Revitalisierung (Quelle: psm Center Management)

Auch die Flächenbedürfnisse der Detailhändler haben sich in den letzten Jahren verändert. Die Tendenz geht zu immer grösseren Shopflächen.⁹⁷ Grundsätzlich kommen die Planer der Detailhändler mit jedem Flächenzuschnitt zurecht. Sie haben aber klare Präferenzen:

- Erdgeschosslage;
- Lage direkt am Hauptkundenstrom;
- sehr gut Einsehbarkeit;

⁹⁶ Im EKZ Westside, Bern, beispielsweise zur Erwärmung des Badewassers. Vgl. Libeskind 2009, S. 617

⁹⁷ vgl. Keller 2011, S. 3

- lange Shopfronten;
- rechteckiger Grundriss.

Geprüft werden muss ebenfalls, ob der Kundenlauf optimiert werden kann. So ist beispielsweise die Anzahl Eingänge zu überprüfen, weil sich bei mehr als zwei Eingängen der Kundenstrom nicht kontrollieren und kanalisieren lässt.

4.4.3 Logistik

Überprüft werden sollte auch das Konzept der Ver- und Entsorgung. Auch hier haben sich die Bedürfnisse im Laufe der Jahre verändert⁹⁸ oder behördliche Vorgaben müssen umgesetzt werden.⁹⁹ Möglicherweise lassen sich die Anlieferungswege von der Rampe bis zur Verkaufsfläche optimieren.

4.5 Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Markt- und Standortanalyse lassen sich in einer SWOT-Analyse¹⁰⁰ zusammenfassen und darstellen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel zu einem fiktiven Center:

SWOT-Analyse		Intern	
		Stärken	Schwächen
Extern	Chancen	Standort - zentrale Lage, gute Erreichbarkeit Parkplätze - 300 Parkplätze vorhanden Marketing - gut eingeführtes Center / Kaufgewohnheit	Branchen- und Mietermix - Lebensmittelgrossverteiler fehlt → mangelnde Frequenz - keine neuen Brands mit Magnetwirkung - Tendenz zu Billiganbietern Atmosphäre & Architektur - keine grosszügigen Ladenflächen
	Gefahren	Konkurrenten - Neues Shopping-Center-Projekt in Nachbargemeinde in Planung - Drohender Imagewandel/-verlust	Atmosphäre & Architektur - Äusseres und inneres Erscheinungsbild unattraktiv - Sanierungsbedarf sichtbar Marketing - praktisch keine Aktivitäten Finanzen - Mietzinsertrag unterdurchschnittlich → Potential nicht ausgeschöpft

Abb. 8: Beispiel SWOT-Analyse (Quelle: Eigene Darstellung)

⁹⁸ z.B. Mülltrennung

⁹⁹ z.B. veränderte Brand- und/oder Lärmschutzvorschriften

¹⁰⁰ Akronym aus: Strengths (Stärken) – Weaknesses (Schwächen) – Opportunities (Chancen) – Threats (Gefahren)

5 Phasen der Revitalisierung – Strategie

Die strategische Positionierung basiert auf den Erkenntnissen, die sich aus der weit gefassten Markt- und Standortanalyse ergeben.¹⁰¹

5.1 Centerstrategie

Ausgehend von der bisherigen Marktstellung und den Ressourcen des Shopping-Centers muss die strategische Ausrichtung, mit Blick auf das marktwirtschaftliche Umfeld, neu definiert werden. Währenddem ein vollständiger Wechsel in der Ausrichtung, beispielsweise die Transformation eines Nahversorgungszentrums hin zu einem UEC, eher selten sein wird, muss im Rahmen jeder Revitalisierungsmassnahme die Positionierung zumindest wieder neu justiert werden. In diese Beurteilung müssen die langfristigen Entwicklungsparameter wie Bevölkerungsentwicklung und Demographie, aber auch Neuorientierungen im Wertesystem der Konsumenten, berücksichtigt werden.¹⁰²

Primär muss bestimmt werden, welche Grundsatzstrategie das Center in Zukunft aufweisen soll. Es bestehen zwei Möglichkeiten: Ökonomisierungs- oder Präferenzstrategie.¹⁰³ Erstere konzentriert sich auf Kunden, die eine hohe Preissensibilität aufweisen und wenig Zeit für ihre Einkäufe aufwenden wollen. Folglich konzentriert sich der Mietermix auf Anbieter mit einer aggressiven Preispolitik und Selbstbedienungskonzepten. Demgegenüber strebt die Präferenzstrategie eine möglichst lange und bequeme Aufenthaltsdauer der Kunden im Center an. Man bietet deshalb dem Kunden Waren aus verschiedenen Preissegmenten an und ist für möglichst viel Convenience und für einen hohen Erlebnisfaktor besorgt. Die strategische Repositionierung wird somit im Wesentlichen durch den Mietermix als dem wichtigstem Veränderungsbereich und Instrument im Rahmen einer Revitalisierung bestimmt.¹⁰⁴

Im Weiteren muss das Profil des Centers, unabhängig von der gewählten Strategie, geschärft werden, indem Alleinstellungsmerkmale herausgeschält und/oder Differenzierungspotentiale ausgeschöpft werden, um sich so von der Konkurrenz abzuheben. Das neu geschaffene Profil gibt dem Center eine neue Identität und wird für den Kunden dadurch unterscheidbar. Auch das neue Erscheinungsbild trägt massgeblich zur neuen Center-Identität und damit zum neuen Center-Image bei.

¹⁰¹ vgl. Martin 2009, S. 358

¹⁰² vgl. Martin 2009, S. 358

Die Centerstrategie gibt somit die abschliessende Antwort auf die Fragen: Wie positioniert sich das Center im Wettbewerbsumfeld? Wer ist die Zielgruppe? Wie erreichen wir diese Zielgruppe?

5.2 Branchen- und Mietermix

Obwohl der Mietermix letztlich das Kriterium ist, welches über den Erfolg oder Nichterfolg des Shopping-Centers entscheidet, werden viele Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ getroffen.¹⁰⁵ Aufgrund der grossen Tragweite muss dieser fundamentale Entscheidungsparameter¹⁰⁶ sehr gut überlegt sein. Der Branchenmix stellt letztlich die Attraktivität der Handelsimmobilie sicher. Nur aufgrund eines guten Branchen- und Mietermixes lassen sich gute Frequenzen an Lauf- und Zielkunden generieren, welche den Umsatz stimulieren.¹⁰⁷

5.2.1 Steuerungsgrössen

Zur Bestimmung des Mietermixes stehen den Entscheidungsträgern sieben verschiedenen Steuerungsgrössen¹⁰⁸ zur Verfügung,¹⁰⁹ welche im Folgenden kurz erläutert werden.

Bei der Verbundintensität wird geprüft, inwieweit sich zwei oder mehrere Geschäfte gegenseitig befruchten, d.h. ob ein Kunde des einen Geschäfts auch Kunde des anderen sein könnte. Die folgende Tabelle zeigt die zehn intensivsten Verbundbeziehungen zwischen den vertretenen Branchen.¹¹⁰

Branche I		Branche II
Herrenmode	—————▶	Mode
Herrenmode	—————▶	Schuhe
Mode	—————▶	Damenmode
Kindermode	—————▶	Damenmode
Kindermode	—————▶	Schuhe
Schuhe	—————▶	Damenmode
Sportartikel	—————▶	Schuhe
Drogerie	—————▶	Damenmode
Schmuck	—————▶	Damenmode
Geschenkartikel	—————▶	Damenmode

Tab. 5: Die zehn intensivsten Verbundbeziehungen (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁰³ vgl. Martin 2009, S. 359

¹⁰⁴ vgl. Sturm 2006, S. 181

¹⁰⁵ vgl. Martin S. 364

¹⁰⁶ vgl. Bays 2009, S. 277

¹⁰⁷ vgl. Bays 2009, S. 277

¹⁰⁸ Verbundintensität, Magnetmieter, Branchenmixbreite, Branchenmixtiefe, Branchenmixniveau, Parzellierung und Betreiberstruktur

¹⁰⁹ vgl. Martin 2009, S. 361

¹¹⁰ vgl. Martin 2001, S. 272

Die Tabelle ist wie folgt zu verstehen: Der Kunde eines Herrenmodegeschäfts ist mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit auch Kunde eines Schuhgeschäfts. Andere intensiv verbundene Branchen sind Drogeriebedarf und Damenmode.

Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang die Auswahl und Platzierung des oder der Ankermieter. Ankermieter generieren aufgrund ihres grossen und breiten Angebots immer eine grosse Besucherfrequenz. Davon profitieren jene Kleinmieter besonders, die das Angebot des Ankermieters ergänzen oder abrunden.

Die Branchenmixbreite gibt an, welche Branchen im Center vertreten sein sollen. Dies richtet sich primär nach der Ausrichtung des Centers und in zweiter Linie nach dem angebotseitigen Umfeld des Centers. Was in unmittelbarer Nähe zum Center angeboten wird, muss nicht zwingend auch im Center angeboten werden. Die Branchenmixqualität ergibt sich aus der strategischen Positionierung des Centers (Discounter oder hochwertige Anbieter). Während bei der Bestimmung der Branchenmixtiefe definiert wird, welchen Flächenanteil eine bestimmte Branche an der gesamten Verkaufsfläche erhält, wird bei der Parzellierung festgelegt, wie die einzelnen Mietflächen aufgeteilt werden. Dabei muss auf den Ausgleich von Gross- und Kleinflächen geachtet werden, denn die verschiedenen Detailhändler haben aufgrund ihrer Shopkonzepte konkrete Flächenbedürfnisse. Einheitsgrössen würden somit zum Vornherein gewisse Mieter ausschliessen, was weder kundenfreundlich noch nachhaltige wäre. Bei der Betreiberstruktur wird festgelegt, ob die Flächen an grosse Detailhandelsketten, an einen regionalen Betreiber mit nur wenigen Filialen oder an einen Einzelunternehmer mit nur einer Filiale vergeben werden.

5.2.2 Klassischer Branchen- und Mietermix

Aus den oben stehenden Ausführungen wird klar, dass es aufgrund der verschiedenen Ausrichtungen und Typen von Centern keinen allgemeingültigen „Standard-Mietermix“ geben kann. Aus der Praxis ergeben sich aber die folgenden Richtwerte¹¹¹ für ein Nachbarschafts-, Gemeinde- oder Regional-Center:

Branche	Nachbarschafts-	Gemeinde-	Regional-Center
Lebensmittel	40	30	25
Mode	18	23	28
Schuhe	4	5	6
Sport/Freizeit	2	4	6
Gesundheit/Körperpflege	15	14	8
Elektronik/Telekommunikation/Foto	2	4	6

¹¹¹ gemäss Interview mit Philipp Strebel, Inhaber psm Center Management AG

Medien/Bücher/Papeteriewaren	1	2	3
Uhren/Schmuck	4	4	4
Haushalt/Wohnbedarf	3	4	5
Gastronomie	8	8	8
Dienstleistungen	3	2	1

Tab. 6: Richtwerte der Verteilung der Branchen eines klassischen Branchenmixes (Quelle: Expertengespräch Philipp Strebel)

5.3 Architektur

„Architektur ist gebaute Identität – für die räumliche Begegnung mit Unternehmen, Menschen und Marken.“¹¹² Die Architektur trägt wesentlich zum Erlebnissfaktor und damit zum Image des Centers bei. Mit Hilfe von architektonischen Elementen können Akzente gesetzt werden, welche Unterscheidbarkeit oder die Positionierung des Centers unterstützen bzw. betonen.

5.3.1 Fassade

Die Fassade ist die Visitenkarte eines Shopping-Centers und liefert für jeden Kunden den ersten Eindruck.¹¹³ Gerade im Rahmen einer Revitalisierung kommuniziert eine neu gestaltete Fassade den Neuanfang für alle sichtbar nach aussen. Der Fassadengestaltung ist dementsprechend Beachtung zu schenken. Die Eingänge in die Mall sind möglichst transparent zu gestalten, um beim Kunden jegliche Hemmschwellen abzubauen.¹¹⁴ Um die Auffälligkeit der Eingänge im Aussenbereich zu erhöhen, können die Bodenbeläge farblich abgesetzt werden. Der Kunde soll von der Eingangspartie richtiggehend angezogen werden.

5.3.2 Mallbereich

Im Innern muss die Mall gestaltet werden, dass sich die Kunden wohl fühlen und sich gerne darin aufhalten. Zu diesem anzustrebenden Wohlfühlfaktor trägt die Lichtführung wesentlich bei. Diese muss Helligkeitsunterschiede von Tag/Nacht-Situationen ausgleichen können, nicht blenden und sich gegenüber den Shops zurücknehmen, damit diese effektvoller in Erscheinung treten.¹¹⁵ Der Kunde soll von der tendenziell dunkler gehaltenen Mall, hin zu den hell und auffällig ausgeleuchteten Shops angezogen werden.

¹¹² Messedat 2009, S.623

¹¹³ vgl. Sturm 2006, S. 190

¹¹⁴ vgl. Bartenbach 2009, S. 647

¹¹⁵ vgl. Bartenbach 2009, S. 647

Wie bereits oben ausgeführt wurde, ist die Anzahl der Eingänge im Hinblick auf die Kundenführung innerhalb des Centers zu überprüfen. Unter dem gleichen Gesichtspunkt sind auch die Art und Lage der Vertikalverbindungen (Aufzüge, Rollbänder, Rolltreppen) kritisch zu überprüfen. Die Wegführung sollte kurz und einfach sein.

Der Mall-Grundriss ist generell orientierungsfreundlich, d.h. übersichtlich zu gestalten. Damit dies gelingt, ist insbesondere auf Folgendes zu achten:¹¹⁶

- keine komplexen, verwinkelten Grundrisse mit „toten Winkeln“;
- klare, nicht durch Bauelemente unterbrochene Sichtachsen;
- visuell prägnante Orientierungszeichen;
- keine „versteckten“ Ein- und Ausgänge.

5.3.3 Layout

Das Layout ist gemäss den Anforderungen der Centerstrategie und dem Branchen- und Mietermix zu überarbeiten. Die Gesamtverkaufsfläche ist dabei auf die gewünschte Anzahl Shops mit den jeweils benötigten Flächenausmassen aufzuteilen. Mit dem Redesign des Layouts werden häufig auch die Mallbereiche verkleinert, mit dem Ziel, den Anteil der vermietbaren Fläche zu erhöhen und damit den Mietertrag zu optimieren. Im gleichen Umfang wie die Mallfläche verkleinert wird, nimmt die Verkaufsfläche und damit die Tiefe der Shops zu, was nicht optimal ist. Mit der Verkleinerung der Mall ist aber noch ein weiterer Effekt verbunden, der noch einschneidender ist: Da sich die Gesamtabwicklung aller Shopfronten insgesamt verkürzt, werden auch die einzelnen Shopfronten der Verkaufsflächen kleiner. Die Folge davon sind schlauchartige Grundrisse mit minimalem Mallanstoss, was praxisgemäss sehr unbeliebt ist. Der Shop wirkt dann sehr eng und die Ware kann nicht richtig präsentiert werden kann.

5.3.4 Warnhinweis

Im Zusammenhang mit der Architektur in Shopping-Centern muss man sich Folgendes immer vor Augen halten:

Zwar ist es auf den ersten Blick die Architektur, die den Besucher eines Shopping-Centers fasziniert. Ob ein Shopping-Center aber tatsächlich auf Dauer zu seinem bevorzugten Einkaufszentrum wird, entscheidet er anhand des Branchen- und Mietermixes.¹¹⁷

¹¹⁶ vgl. Gröppel-Klein 2009, S. 350

¹¹⁷ vgl. Martin 2009, S. 357

„Ein Center mit einer mässigen Architektur aber mit einem erstklassigen Mietermix kann funktionieren. Umgekehrt ist dies nicht der Fall.“¹¹⁸

Mit diesem Umstand bekunden naturgemäss die Architekten Mühe. Aufgrund des in der Regel knappen Budgets sind daher die architektonischen Lösungsvorschläge stets einem Kosten/Nutzen-Vergleich zu unterziehen. Wenn sich die Massnahme tendenziell positiv auf den Umsatz auswirkt oder zumindest auswirken könnte, dann ist das Geld richtig investiert. Andernfalls ist eher darauf zu verzichten.

Bei (zu) luxuriöser Ausstattung besteht zudem die Gefahr, dass der Kunde das Gefühl hat, er werde durch die edle Gestaltung „dominiert“ und er bezahle diese mit. (Zu) edle Materialien belasten somit nicht nur das Budget, sondern können auch ein Wucherimage hervorrufen.¹¹⁹

5.4 Marketing und Kommunikation

5.4.1 Markenbildung

Für Shopping-Center wird es immer wichtiger, sich als Marke im Konkurrenzumfeld zu positionieren.¹²⁰ Die Revitalisierung bietet eine erstklassige Möglichkeit, dieser Marke ein neues Profil zu geben und dieses mit dem neuen Erscheinungsbild und Logo auch nach aussen zu kommunizieren. Das folgende Beispiel zeigt das Logo des Einkaufszentrums Sonnenhof in Rapperswil vor und nach der Revitalisierung.



Abb. 9: Logo EKZ Sonnenhof, Rapperswil, vor (links) und nach (rechts) der Revitalisierung (Quelle: psm Center Management AG)

5.4.2 Neue Medien

Neben dem neuen visuellen Marktauftritt ist auch das Marketingkonzept zu überarbeiten und der neuen Centerstrategie anzupassen. Dazu gehört heute selbstverständlich ein zeitgemässer Internetauftritt sowie neuerdings ein Profil in den sozialen Netzwerken.

¹¹⁸ Martin 2009, S. 364

¹¹⁹ vgl. Gröppel-Klein 2009, S. 355

¹²⁰ vgl. Schwitzke 2009, S. 645

6 Phasen der Revitalisierung – Planung

6.1 Vermietung

6.1.1 Grundsätzliches

Mit der Neuvermietung muss in einer frühen Phase, lange vor Baubeginn, begonnen werden.¹²¹ Für die Phase der Verhandlung ist sehr viel Zeit einzuplanen. Erfahrungsgemäss ist es keine Seltenheit, dass Vertragsverhandlungen länger als ein Jahr dauern. Im Zeitbudget muss zudem berücksichtigt werden, dass auch nach langen Verhandlungen ein Vertragsabschluss noch scheitern kann. Zeitnot schwächt die Verhandlungsposition des Vermieters, da man das Center nicht bereits mit einem oder mehreren Leerständen eröffnen will. Einem potentiellen „Ersatzmieter“ ist dieser Umstand natürlich ebenfalls bekannt, was sich für diesen in den Vertragsverhandlungen als vorteilhaft erweisen kann. Zu berücksichtigen ist sodann, dass die Expansionsleiter der jeweiligen Detailhändler untereinander bestens vernetzt sind und daher die Informationen nicht immer am Tisch bleiben.

6.1.2 Probleme in der Praxis - Zielkonflikte

In den oben stehenden Ausführungen¹²² wurden die Bedeutung des Mietermixes sowie die Kriterien zu dessen Bestimmung dargelegt. Was in dieser Art bei der Festlegung des Branchen- und Mietermixes für ein neues Center „auf der grünen Wiese“ zutreffen mag, ist im Rahmen einer Revitalisierung nur begrenzt umsetzbar, weil hier diverse Zielkonflikte der freien Gestaltung des Mietermixes mehr oder weniger enge Schranken setzen. Vor diesem Hintergrund kann in der Praxis im Rahmen der Revitalisierung der Branchen- und Mietermix nicht komplett ausgetauscht werden; es können aber Schwerpunkte gebildet und Akzente gesetzt werden.

6.1.2.1 Laufende Mietverträge versus optimale Platzierung

Ein Revitalisierungsprojekt wird sinnvollerweise auf den Zeitpunkt des Auslaufens mehrerer Mietverträge terminiert.¹²³ Dies eröffnet den Projektverantwortlichen den nötigen Handlungsspielraum, um den Mietermix entsprechend anzupassen. In der Praxis ist

¹²¹ vgl. Martin 2009, S. 363

¹²² vgl. Ziff. 5.2

es aber nicht selten, dass zwei Drittel oder mehr der Mietverträge weiterlaufen, was die weitere Planung massgeblich beeinflusst und auch erschwert. Wer einen laufenden Vertrag hat, will bei der Planung mitreden. Zudem wissen solche Mieter, dass sie durch das Mietrecht umfassend geschützt sind. Solche Umstände können Vermietungskonzepte – zwar nicht gerade zu Makulatur werden lassen – aber wesentlich beeinflussen und behindern. Von einer grundlegenden Umgestaltung der Mall werden alle Mieter betroffen sein, sei es durch eine Umplatzierung, Flächen- oder Grundrissveränderungen. Damit auch Mieter mit laufenden Verträgen dem Projekt zustimmen bzw. sich nicht widersetzen, muss mit ihnen die Lösung gefunden werden, wozu auch finanzielle Anreize dienen.¹²⁴

6.1.2.2 Vielfalt versus Ertragsmaximierung

Ein anderer Zielkonflikt ergibt sich aus dem Spannungsfeld zwischen dem optimalen Mietermix und der Maximierung des Mietertrages. Lokale Einzelhändler oder lokale Detaillisten würden für jeden Mietermix eine Bereicherung darstellen und zur Unverkennbarkeit des Centers beitragen. In der Regel können aber Einzelunternehmer die hohen Mieten in den Centern nicht aufbringen und bieten auch sonst nicht die gleiche finanzielle Sicherheit, wie dies die grossen internationalen Detailhandelsketten vermögen.¹²⁵ Für den Eigentümer besteht somit ein Dilemma: Vielfalt mit finanziellem Risiko versus Monotonie ohne finanzielles Risiko. Erfahrungsgemäss tendieren Eigentümer zu Letzterem. Dies führt dazu, dass das Angebot in den Shopping-Centern immer uniformer und austauschbarer wird, oder wie DÖRHÖFER es auf den Punkt bringt: „Wer eine (Shopping Mall; Anm. d. Verf.) kennt, kennt alle.“¹²⁶ MARTIN relativiert dieses Problem damit, dass den Kunden, die normalerweise ein angestammtes Shopping-Center haben, die Austauschbarkeit des Branchen- und Mietermix gar nicht auffalle.¹²⁷ Diese Argumentation ist zwar grundsätzlich richtig, übersieht aber, dass mit einem Mietermix, der nicht aus der Masse heraussticht, die Chance vertan wird, neue Käufersegmente anzusprechen.

Auf einen weiteren Zielkonflikt wird unter den Ausführungen zur Gestaltung des Layouts eingegangen.

¹²³ Eine Revitalisierung ohne dass der Mietermix aktualisiert wird, würde auf eine reine Renovation hinauslaufen

¹²⁴ vgl. Sturm 2006, S. 262

¹²⁵ vgl. Sturm 2006, S. 183

¹²⁶ Dörhöfer 2008, S. 150

¹²⁷ vgl. Martin 2009, S. 362

6.1.3 Mietverträge

6.1.3.1 Besondere Regelungen

Der Mietvertrag über eine Verkaufsfläche in einem Shopping-Center unterscheidet sich grundsätzlich nicht von einem gewöhnlichen Mietvertrag für Geschäftsräume. Es gibt aber einige Punkte, die besonders geregelt werden müssen:

- Grundsätzlich übernimmt der Mieter die Fläche im Rohbau. Was genau unter „Rohbau“ zu verstehen ist, regelt das Schnittstellenpapier abschliessend.¹²⁸ Im Vertrag muss deshalb genau festgelegt werden, wie die Fläche ausgebaut werden kann und in welchem Zustand sie bei Vertragsende zurückgegeben werden muss.
- Speziell geregelt werden müssen die Öffnungszeiten. Aus Kundensicht ist hier eine verlässliche Regelung zwingend. Würde es jedem Mieter freistehen, die Öffnungszeiten für sein Geschäft nach eigenem Belieben zu bestimmen, so wäre dies für den Kunden höchst unangenehm. Da sich die Geschäfte gegenseitig befruchten, ist es auch im Interesse aller Mieter, dass die Öffnungszeiten einheitlich und verbindlich durch das Center Management festgelegt werden. Damit dieser Regelung im Bedarfsfalle auch Nachdruck verschafft werden kann, ist jeder Einzelverstoss mit einer empfindlichen Strafzahlung zu sanktionieren.
- Weiter zu regeln ist die Verpflichtung zum Beitritt zur Mietervereinigung oder Interessensgemeinschaft des betreffenden Shopping-Centers. Praxisgemäss wird in einer solchen Zwangsmitgliedschaft kein widerrechtliches Koppelungsgeschäft im Sinne von Art. 254 OR erblickt.¹²⁹ Eine Mietervereinigung ist ein Verein im Sinne von Art. 60 ff. ZGB mit dem Zweck, die Interessen der Mietergemeinschaft zu vertreten. Dazu gehören insbesondere Marketingmassnahmen und Werbeaktionen. Zur Finanzierung dieser Aktivitäten leisten die Mieter monatliche m2-Beiträge. Das Total des Beitrages richtet sich nach der Grösse der Verkaufsfläche.

6.1.3.2 Bestimmung Mietzins

Welcher Mietzins auf dem Markt realisierbar ist, ist eine Frage von Angebot und Nachfrage. Die Tragbarkeit der Miethöhe ist je nach Branche unterschiedlich: Am unteren

¹²⁸ siehe nachfolgend Ziffer 6.1.4.2

Ende der Bandbreite befinden sich die Lebensmittelhändler, am oberen die Textilanbieter. Der vertragliche fixierte Mietzins ist das Ergebnis individueller Verhandlungen.

Zur Höhe des Mietzinses können aber auch generelle, branchenunabhängige Aussagen gemacht werden. Zum einen können kleine Flächen zu einem deutlich höheren m²-Preis vermietet werden.¹³⁰ Zum anderen ist das Mietzinsniveau von Geschoss zu Geschoss unterschiedlich. Die folgende Abbildung zeigt, dass sich im ersten Stock nur noch 70% des Erdgeschoss-Mietzinsniveaus erzielen lassen, im Untergeschoss sogar nur noch 60%. Dies lässt sich mit der abnehmenden Besucherfrequenz in den jeweiligen Geschossen begründen. Um dem entgegen zu wirken, werden häufig Ankermieter bewusst im Obergeschoss platziert, um so die notwendigen Frequenzen generieren zu können.¹³¹

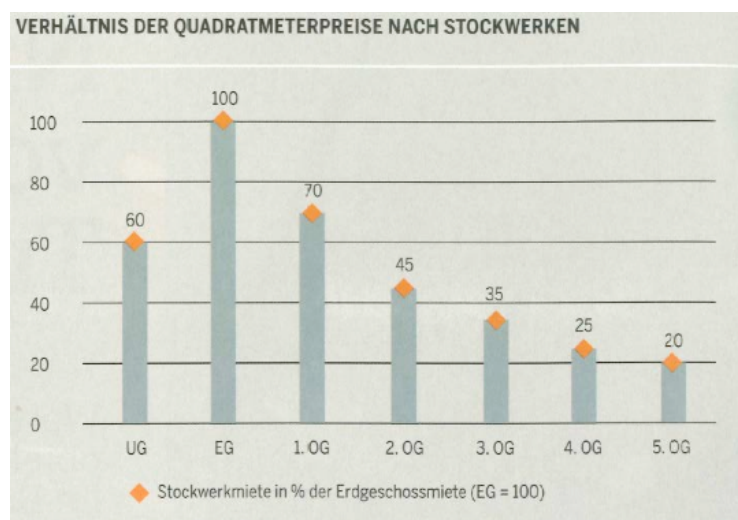


Abb. 10: Mietzinsniveau nach Stockwerken (Quelle: Reese/Luginbühl 2011, S. 6)

6.1.3.3 Umsatzmiete

Ein interessantes Instrument zur Optimierung des Mietertrages stellt die Umsatzmiete dar. Dabei wird vereinbart, dass der Mieter ab einer definierten Umsatzschwelle einen bestimmten Prozentsatz des Umsatzes als zusätzliche Miete entrichtet. Im Gegenzug wird eine tiefere Fixmiete vereinbart. Da dieses Instrument auch für den Mieter Vorteile hat – das Risiko kann in der schwierigen Startphase gesenkt werden – lässt es sich entsprechend gut „verkaufen“. Später, bei steigenden Umsätzen, kann dann der Vermieter

¹²⁹ vgl. Bisang u. a. 2008, N16 zu Art. 254 OR

¹³⁰ vgl. Martin 2009, S. 362

¹³¹ vgl. Besemer 2009, S. 195

dafür profitieren. Die Höhe der Umsatzmiete ist branchenspezifisch. Die folgende Tabelle zeigt branchenübliche Prozentsätze für die Umsatzmiete.¹³²

Branche	Umsatzmiete¹³³
Coiffeur	9.1 – 13.9
Drogerie	5 – 10
Optiker	5.6 – 10.3
Papeterie	3.6 – 10.3
Gastronomie	6.6 – 12.7
Lebensmittel*	2.5 – 3
Delikatessen	2 – 3
Mode*	6 – 8

Tab. 7: Branchenübliche Umsatzmieten; * = Erfahrungswerte

6.1.3.4 Laufzeiten

Die Verträge werden auf eine feste Laufzeit, in der Regel auf zehn Jahre, abgeschlossen. Aus Sicht des Investors ist das natürlich begrüssenswert, da sich lange Vertragslaufzeiten positiv auf die Bewertung des Objekts auswirken.¹³⁴ Aus Sicht des Center Managements wären hingegen kürzere Laufzeiten, z.B. fünf oder acht Jahre interessanter, weil auf diese Weise schneller auf veränderte Kundenbedürfnisse reagiert werden kann. Regelmässig werden für die Zeit nach dem Ablauf der festen Mietdauer noch eine oder zwei Optionen eingeräumt, wobei hier zwischen echten und unechten Optionen zu unterscheiden ist. Bei einer echten Optionen verlängert sich der Vertrag um die Dauer der Option zu gleichbleibenden Konditionen. Bei der unechten Option werden die Konditionen dem dannzumaligen marktwirtschaftlichen Umfeld angepasst.

Wenn es die Rahmenbedingungen zulassen, sollten die Laufzeiten benachbarter Flächen oder solchen in bestimmten Bereichen harmonisiert werden, damit bei deren Ablauf die Flächen beispielsweise zu einer grossen zusammengelegt werden können oder Platz für die nächste Revitalisierung geschaffen werden kann.¹³⁵ Dies erweist sich in der Praxis als schwierig.

6.1.3.5 Indexierung

Geschäftsmietverträge mit einer Laufzeit von mehr als fünf Jahren können an den Landesindex der Konsumentenpreise gekoppelt werden.¹³⁶ Solche Indexierungen sind üblich und zu empfehlen. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, dass der Mietzins auf gleichem Niveau bleibt, auch wenn der Index sinken sollte.

¹³² vgl. Schätzerhandbuch 2005, S. 276

¹³³ in Prozent des Nettoumsatzes (d.h. exkl. Mehrwert, Alkohol- und Tabaksteuer)

¹³⁴ vgl. Sturm 2006, S. 269

¹³⁵ vgl. Sturm 2006, S. 284

6.1.4 Beilagen zum Vertrag

Im Rahmen der Vertragsverhandlung kalkuliert der Mieter das Projekt vollständig durch. Hierbei berücksichtigt er nicht nur die Miete, Nebenkosten und Werbebeiträge, sondern auch den gesamten Ausbau und Rückbau der Mietfläche. Die notwendigen Angaben hierzu finden sich in Beilagen zu den jeweiligen Mietverträgen, welche im Zeitpunkt der Vertragsverhandlungen bereits vorliegen müssen.

6.1.4.1 Vertragspläne

Die Vertragspläne gehen in der Regel dem Vertragstext vor und definieren das Ausmass der Mietfläche. Die vermieteten Flächen sind im Grundrissplan des betreffenden Geschosses farblich zu markieren. Die Vertragspläne werden durch die Parteien unterzeichnet.

6.1.4.2 Schnittstellenpapier

Das Schnittstellenpapier definiert die Schnittstelle zwischen dem Grund- und Mieterausbau. Darin wird für jedes Bauteil oder Gewerk gesondert festgelegt, wer was zu liefern hat und wo sich allfällige Übergabepunkte befinden.¹³⁷ Mit der Zuweisung eines Bauteils zum Grund- oder Mieterausbau ist gleichzeitig auch bestimmt, wer die entsprechenden Kosten zu tragen hat.

Der Vermieter stellt ein Mietobjekt zur Verfügung. Somit hat er im Minimum den tragenden Boden, die Decke und die Trennwände zu den benachbarten Mietflächen zu liefern. Ob der Mallabschluss durch den Vermieter (GA) oder Mieter (MA) geliefert wird, ist von Objekt zu Objekt unterschiedlich und hängt davon ab, ob der Eigentümer ein einheitliches Gestaltungskonzept durchsetzen will oder nicht. Gibt er die Gestaltung vor, dann trägt er in der Regel auch die Kosten.

Die sicherheitsrelevanten Einrichtungen wie Sprinkler, Feuerlöschposten, Brandmeldeanlagen und die Entrauchungseinrichtungen werden im Grundausbau erstellt und durch den Eigentümer getragen. Da der Eigentümer als Werkeigentümer¹³⁸ für ein den Sicherheitsvorschriften entsprechendes Gebäude haftet, ist es auch richtig, dass diese Bauteile im Grundausbau erstellt werden, denn nur auf diese Weise hat er die Gewähr, dass die Sicherheitseinrichtungen auch einwandfrei funktionieren.

¹³⁶ Art. 269b OR

¹³⁷ vgl. Beispiel in Anhang A

¹³⁸ Art. 58 OR

Die übrigen Medien wie Wasser, Abwasser, Zu- und Abluft, Strom, Kälte und Heizung werden bis zu einem Übergabepunkt auf der Mietfläche geführt. Die Verteilung der Medien auf der Mietfläche ist Sache des Mieters.

Gerne geht die Zuweisung des Unterlagsbodens „vergessen“ oder das Schnittstellenpapier schweigt sich zumindest darüber aus. Obwohl kostenintensiv¹³⁹ rechtfertigt es sich, den Unterlagsboden im Grundausbau erstellen zu lassen, da diesbezüglich grundsätzlich alle Mieter dieselben Bedürfnisse haben und ein Einbau durch jeden Mieter einzeln eine grosse logistische Herausforderung wäre, die den übrigen Bauablauf behindern würde.

Vor diesem Hintergrund lässt sich erahnen, dass das Schnittstellenpapier sehr grosse finanzielle Auswirkungen hat. Fehler können schnell den Budgetrahmen sprengen. Es empfiehlt sich deshalb, das Schnittstellenpapier sehr seriös auszuarbeiten und von einer unabhängigen Stelle kontrollieren zu lassen. Das Schnittstellenpapier wird von den Vertragsparteien unterzeichnet.

6.1.4.3 Vorgaben zur Gestaltung

Will der Eigentümer den Mietern Vorgaben betreffend Gestaltung der Shopfront oder Shopanschrift (Logo) machen, so ist dies in einem Papier, das von beiden Parteien zu unterzeichnet wird, verbindlich festzuhalten.

6.1.5 Layout

Bei der Ausarbeitung des Projekts gestaltet der Architekt das Groblayout. Damit sind Mallbereich und Verkaufsflächen im Grundsatz festgelegt. Die Anzahl der einzelnen Verkaufsflächen wird ebenfalls skizziert. In diesem frühen Projektstadium haben die Plangrundlagen aber lediglich den Charakter eines Vorschlags. Die eigentliche Detailplanung der jeweiligen Verkaufsfläche wird im Rahmen der Vertragsverhandlungen vorgenommen. Neben den oben genannten architektonischen Kriterien wie Grösse, Lage oder Länge der Shopfront müssen nun auch noch die ökonomischen berücksichtigt werden. Da sich nicht jeder Mieter jede Mietfläche leisten kann, muss die Wunschfläche so verändert – in der Regel verkleinert – werden, bis diese für den Mieter finanziell tragbar wird. Wenn dies aus architektonischen oder baulichen Gründen nicht möglich ist, kommt die betreffende Fläche für diesen Mieter nicht in Frage.

¹³⁹ ca. CHF 45.-/m²

Erfahrungsgemäss handelt es sich bei der Feinplanung des Layouts bis eine Fläche „vertragsreif“ ist, um einen iterativen Prozess, müssen doch neben der Fläche für den betreffenden Mieter auch die benachbarten Flächen sowie das übergeordnete Vermietungskonzept¹⁴⁰ im Auge behalten werden. Theoretisch sollten alle Verträge so lange in der Schwebe gehalten werden, bis alle Layoutfragen restlos geklärt sind. Da es sich aber nicht empfiehlt, einen Vertragsabschluss unnötig lange hinauszuzögern, kann es durchaus vorkommen, dass der erste Nachtrag (Flächenanpassung) erforderlich wird, noch bevor mit dem Umbau begonnen wurde.

Bei der Gestaltung des Layouts empfiehlt es sich, die Ideen und Anregungen der Detailhändler aufzunehmen und nach Möglichkeit zu berücksichtigen, denn sie kennen ihre Bedürfnisse am besten und wissen sehr genau, was funktioniert und was nicht.

Für das ursprüngliche Grundlayout wurde möglicherweise im Rahmen des Baubewilligungsverfahrens ein Brandschutzgutachten erstellt, welches durch die Behörden bereits genehmigt wurde. Die mehr oder weniger tiefe Umgestaltung des Grundlayouts verändert nun allenfalls die Fluchtwegsituation oder tangiert andere brandschutz-technische Vorgaben. Damit man zu einem späteren Zeitpunkt nicht mit unliebsamen Überraschungen konfrontiert wird, müssen die Layoutmutationen ständig nachgeführt und auf die Vereinbarkeit mit dem Brandschutzgutachten hin überprüft werden. Dieser Informationsfluss kann erfahrungsgemäss nur dann sichergestellt werden, wenn Architekt und Vermietung Hand in Hand zusammenarbeiten.

6.2 Bauwerk und Gebäudetechnik

6.2.1 Gebäudestatik und Tragwerk

Im Rahmen der Planung muss der Zustand des Gebäudes durch den Projektstatiker analysiert und dessen statischen Besonderheiten, beispielsweise Unter- und Überzüge oder tragende Wände aufgenommen werden. In einem zweiten Schritt sind alle Vorhaben, die sich auf die Gebäudestatik auswirken, z.B. statische Abbrüche, Deckendurchbrüche und Veränderungen an der Tragwerksstruktur, einzeln zu prüfen und allfällige Ersatzmassnahmen einzuplanen. Sofern das Bauprojekt auch grössere Eingriffe in die Tragstruktur des Gebäudes beinhaltet, wie beispielsweise das Versetzen oder

¹⁴⁰ vgl. Besemer 2004, S. 190-190: Für die Platzierung eines Mieters werden die folgenden Prinzipien genannt: Knochenprinzip, Prinzip der kumulierten Attraktivität, Prinzip der Markttransparenz, Prinzip des Bedarfs- und Branchenbündelung, Prinzip der Frequentierungsintensität und das Prinzip der Kompatibilität.

Eliminieren von Treppen- oder Liftkernen, ist dies auf die Vereinbarkeit mit den Anforderungen an die Erdbebensicherheit zu überprüfen. Generell sollte das Gebäude gemäss SIA Merkblatt 2018 überprüft werden, und – sofern zumutbar und verhältnismässig – müssen die notwendigen Massnahmen getroffen werden.

Aber auch kleinere Eingriffe, wie beispielsweise Kernbohrungen für die sanitären Einrichtungen des Mieterausbaus, dürfen nur in Koordination mit dem Statiker vorgenommen werden.

Grundsätzlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass ein Gebäude in der Planungsphase seriös analysiert und aufgenommen wird. In der Praxis kommt es aber nicht selten vor, dass statische Begebenheiten und Fakten, die eigentlich bereits im Planungsstadium hätten erkannt werden können, zu einem sehr späten Zeitpunkt, meist erst während der Bauarbeiten, entdeckt werden. Die Lösungen, die dann ad hoc realisiert werden müssen, sind teuer und kosten wertvolle Zeit.

6.2.2 Gebäudetechnik

6.2.2.1 Versorgung Medien

Grundsätzlich erwarten heute alle Mieter, dass sie mit den Medien gemäss Schnittstellenpapier versorgt werden. Erst ab einer Fläche von ca. 2'000 – 3'000 m² überlegen sich bestimmte Mieter, die haustechnischen Anlagen selber zu bauen. Praxisgemäss handelt es sich dabei um Mieter mit grossem Kühl- und Kältebedarf wie beispielsweise die Lebensmittelgrossverteiler und allenfalls Elektronikfachmärkte. Das Konzept für die Haustechnik ist entsprechend auszulegen.

6.2.2.2 Technischer Brandschutz

Besonderes Augenmerk ist auf den technischen Brandschutz zu richten. Hier kann festgestellt werden, dass – obwohl es sich um eidgenössische Vorschriften¹⁴¹ handelt – diese je nach Kanton entweder äusserst restriktiv oder aber pragmatisch gehandhabt werden. Währenddem Sprinkler und Brandmeldeanlage problemlos in die Ausbaukonzepte integriert werden können, stellt die Entrauchung eine grössere Herausforderung dar. Aufgrund der grossen Luftmengen, die im Brandfall abgesogen werden müssen, wird der Querschnitt der Entrauchungskanäle sehr gross. Kommt eine niedrige Geschosshöhe

¹⁴¹ vgl. VKF Brandschutznorm und Richtlinien

dazu, kann der Mieterausbau dadurch empfindlich tangiert sein. Zudem muss für jede einzelne Mietfläche die Nachströmung der Zuluft sichergestellt werden.

Zu prüfen ist ebenfalls, ob eine in nächster Zeit anstehende Generalrevision der Sprinkler-¹⁴² oder Aufzugsanlagen vorgezogen und im Rahmen des Revitalisierungsprojekts umgesetzt wird, damit der Centerbetrieb nicht bereits wenige Jahre nach der Revitalisierung erneut durch ausserordentliche Wartungsarbeiten gestört wird.

6.3 Architektur

6.3.1 Gestaltung

6.3.1.1 Grundsätzliches

Auf die Chancen und Risiken wurde bereits oben im Rahmen der strategischen Planung eingegangen. Wie die jeweiligen Lösungen im Detail umgesetzt werden sollen, wie zum Beispiel die Fassade aufgebaut und welche Farben in der Mall vorherrschen sollen, wird anlässlich der Bemusterung gezeigt und nach Möglichkeit durch den Bauherrn entschieden. Bei der Abstimmung dieser Details muss aber immer auch der Wartungs- und Pflegeaufwand der eingebauten technischen Einrichtungen sowie der verwendeten Materialien im Auge behalten werden. Erfahrungsgemäss wird dieser Aspekt gerne vernachlässigt, was sich in der Folge in hohen Betriebskosten niederschlägt.

6.3.1.2 Spezialproblem: Mallabschluss

In diesem Zusammenhang möchte ich auf ein Detail speziell eingehen: Den Mallabschluss der Mietflächen, denn dieser gibt häufig Anlass zu Diskussionen zwischen Architekt und Mietern.

Architekten wünschen sich oft einen Abschluss aus Glas. Begründet wird dies mit Einheitlichkeit und Transparenz. Dass diese „Vorteile“ aber nur nachts zum Tragen kommen, wenn alle Mietflächen geschlossen sind und sich keine Besucher mehr im Center aufhalten (können), wird übersehen.

Mieter sehen das praktischer und wünschen sich Rolltore. Rolltore haben im Detailhandel gegenüber Glasabschlüssen unbestreitbare Vorteile:

- Sie sind kostengünstiger;
- das Handling ist wesentlich einfacher;

¹⁴² Ziff. 6.4 der Brandschutzrichtlinie Sprinkleranlagen (Version 01.06.2011/19-11de)

- kein zusätzlicher Platzverlust durch den „Bahnhof“ der Glasschiebeelemente im Tagbetrieb;
- sie sind wartungsärmer.

Diesen Vorteilen zum Trotz halten Architekten – in der Regel – aus ideologischen Gründen an ihrer Vorstellung fest. Setzt sich der Bauherr nicht durch, so hat der Mieter das Nachsehen.

6.3.2 Baugesuch

6.3.2.1 Umbau Center

Wie jedes andere Bauvorhaben ist auch der Umbau eines Shopping-Centers baubewilligungspflichtig.¹⁴³ Dabei muss zwischen dem Bauprojekt, welches den ganzen Centerumbau beinhaltet und dem Ausbau der einzelnen Mietflächen, unterschieden werden. Auch für den Ausbau einer Mietfläche ist ein Baugesuch notwendig. Das Verfahren richtet sich nach den kantonalen Vorschriften. Ob sich mit dem Projekt besondere Risiken ergeben und deshalb bestimmte Massnahmen getroffen werden müssen, hat der Projektverantwortliche bzw. der Generalplaner zu entscheiden. Solange die Verkaufsfläche oder die Anzahl Parkplätze nicht markant vergrössert wird, ist seitens des VCS keine Opposition zu erwarten. Damit auch seitens der Nachbarn möglichst keine Einsprachen erhoben werden, sind diese frühzeitig über das Projekt zu informieren und deren Befürchtungen ernst zu nehmen und zu entkräften bzw. ist auf deren Wünsche nach Möglichkeit einzugehen.

6.3.2.2 Ausbau Mietflächen

Je nach kantonaler Regelung ist es möglich, dass mit dem Baugesuch für das Center auch gleich ein Standardausbau für die Mietflächen eingegeben wird. Mit Erteilung der Baubewilligung kann dann auch bereits mit den Mieterausbauten begonnen werden. Die Mieter ihrerseits geben ihren effektiven Ausbau zu einem späteren Zeitpunkt nur noch als Änderungsbaugesuch ein. Auf diese Weise lässt sich viel Zeit gewinnen. Die Mieter müssen im Baueingabeverfahren betreut werden. Währenddem die Baugesuchseingabe bei einem nationalen oder internationalen Detaillisten zur täglichen Routine gehört, ist es für lokale Einzelhändler häufig das erste Mal, dass sie sich mit einem Baueingabeverfahren konfrontiert sehen. Solche Mieter brauchen in dieser Phase eine intensive Betreuung.

¹⁴³ Art. 22 Abs. 1 RPG

6.3.3 Auflagen

Die Erteilung der Bauwilligung wird regelmässig an eine Reihe von Auflagen geknüpft. Im Bereich von Shopping-Centern sind dabei Auflagen des Amts für Wirtschaft und Arbeit betreffend Gesundheitsvorsorge von besonderem Interesse. Art. 15 Abs. 3 und Art. 24 Abs. 5 ArGV3 schreiben vor, dass ständige Arbeitsplätze Tageslicht aufweisen müssen und die Sicht ins Frei sichergestellt werden muss. Shopping-Center weisen in der Regel keine Fenster auf, weil Tageslicht für den Ladenbau eher unerwünscht ist.¹⁴⁴ Dieser Zielkonflikt kann gelöst werden, indem der Mangel an Tageslicht mit entsprechenden Massnahmen kompensiert wird (sog. kompensatorische Massnahmen). Das Staatssekretariat für Wirtschaft hat dazu ein Merkblatt verfasst.¹⁴⁵ Demnach genügt es, dass die Arbeitnehmer von ihren ständigen Arbeitsplätzen aus Blick in die durch Tageslicht erhellte Mall haben. Wo dies nicht möglich ist, muss ein Pausenraum mit Tageslicht zur Verfügung gestellt, müssen längere Pausen verordnet oder ein Rotationsmodell unter den Mitarbeitern implementiert werden. In jedem Fall müssen die Mitarbeiter entsprechend informiert werden.

7 Phasen der Revitalisierung – Umsetzung

„Die Planung und Durchführung eines Revitalisierungsprojekts ist sehr komplex und kann nur von darin erfahrenen Projektentwicklern, Projektmanagern und Bauunternehmen erfolgreich realisiert werden.“¹⁴⁶ Ebenso wichtig ist, dass alle Beteiligten auf die Bedürfnisse des Detailhandels sensibilisiert sind und dass sie Verständnis für dessen Eigenheiten und Usanzen aufbringen.

7.1 Bauablaufsplanung

Der Umbau des Centers findet in der Regel während laufendem Betrieb statt, was den Bauablauf wesentlich beeinflusst.¹⁴⁷ Allen Beteiligten muss klar sein, dass die Bedürfnisse des Verkaufs Priorität haben und dass sich die Bauarbeiten danach ausrichten haben, nicht umgekehrt. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, bereits im Rahmen der GU-Submission die Rahmenbedingungen und Verhaltensregeln für die

¹⁴⁴ Fensterflächen schränken den Ladenbau ein und für die Präsentation von Waren wird künstliches Licht bevorzugt.

¹⁴⁵ vgl. Anhang B

¹⁴⁶ Sturm 2006, S. 275

beteiligten Unternehmungen bekannt zu geben (Parkplatzregelung, Zeitfenster für lärmintensive Arbeiten, etc.).

Wie oben ausgeführt, wird eine Revitalisierung auf das Auslaufen bzw. auf den Kündigungstermin eines oder mehrerer Mietverträge terminiert. Die dadurch frei werdenden Flächen schaffen den notwendigen Raum, um den Mietern, die zwar einen laufenden Mietvertrag haben, deren Fläche aber für das Bauprojekt benötigt wird, eine provisorische Verkaufsfläche zur Verfügung stellen zu können.

7.1.1 Provisorische Verkaufsflächen

Die jeweiligen provisorischen Verkaufsflächen müssen minimal einen Drittel bis ein Zweitel der ursprünglichen Shopfläche aufweisen, ansonsten nur noch ein Rumpfsortiment präsentiert werden kann, was für den potentiellen Kunden nicht mehr interessant ist und für den Mieter einen nicht mehr tolerierbaren Umsatzrückgang bedeuten würde.¹⁴⁸ Den Mietern muss in den provisorischen Verkaufsflächen ein Grundausbau zur Verfügung gestellt werden. Aus Kostengründen empfiehlt es sich, eine grosse, ausgebaute¹⁴⁹ Mietfläche weiter zu nutzen und für den provisorischen Verkauf herzurichten. Auf diese Weise erübrigen sich die kostenintensive Einbauten und der Vormieter erspart sich zugleich den Rückbau. Die grosse Mietfläche kann durch einfache Holzständerwände in die gewünschten Mietflächen unterteilt werden.

7.1.2 Etappierung

Mit der Rückgabe der bestehenden Fläche endet auch die Pflicht zur Bezahlung des Mietzinses. Da auf den provisorischen Verkaufsflächen nur (reine) Umsatzmieten erhoben werden, ist die Bauphase auch mit Mietertragsausfällen verbunden. Es besteht somit ein Zielkonflikt zwischen Grösse der Baufelder, Bauzeit, Mietzins- und Umsatzausfall,¹⁵⁰ der wie folgt zu optimieren ist:

Der Bauablauf ist so zu planen, dass möglichst viele Mieter die neue Fläche direkt beziehen können. Solange sie auf der bestehenden Fläche operieren können, ist auch der Mietzins, evtl. aufgrund der Bauarbeiten leicht reduziert, geschuldet. Gleichzeitig sollten grössere, zusammenhängende Baufelder geschaffen werden, damit die Bauarbeiten zügig voranschreiten können und somit die Bauzeit kurz gehalten werden kann. Je frü-

¹⁴⁷ vgl. Sturm 2006, S. 279

¹⁴⁸ Im Rahmen der Umbauarbeiten ist mit einem Umsatzrückgang von 20 bis 50 % zu rechnen.

¹⁴⁹ inkl. der technischen Installationen wie Lüftung, Klima, Beleuchtung, etc.

her die neuen Flächen bezogen werden können, desto kleiner ist der Mietertrags- und Umsatzausfall. Die Grösse der Baufelder hängt somit letztlich von den folgenden Faktoren ab: a) Wieviel Platz steht für provisorische Verkaufsflächen zur Verfügung, und b) Wie hohe Mietertragsausfälle kann der Eigentümer für die Dauer der Bauarbeiten tragen? In jedem Fall muss der gesamte Centerumbau in mindestens drei Etappen unterteilt werden, ansonsten ein funktionierender Shopping-Center Betrieb in Frage gestellt ist.¹⁵¹

7.2 Kommunikation

Eine Revitalisierung ist generell mit einem sehr hohen Kommunikationsaufwand verbunden. Während in der Planungsphase die Mieter für das Projekt gewonnen und die Verhandlungen in einem monatelangen Prozess zur Vertragsreife gebracht werden mussten, wurden im Rahmen der Baugesuchseingabe alle involvierten Behörden und Ämter seitens des Generalplaners konsultiert.

7.2.1 Koordination Mieter

In der Realisierungsphase steigt der Kommunikations- und Koordinationsbedarf erheblich. Wie bereits oben im Rahmen der Baugesuchseingabe erwähnt wurde, müssen die Mieter in der Planungs- und Realisierungsphase intensiv betreut werden. Diese Funktion des „Mieterbetreuers bzw. -koordinators“ könnte grundsätzlich durch den Generalunternehmer selbst ausgeübt werden. Da aber viele Fragen nicht losgelöst von der mietvertraglichen Regelung beantwortet werden können, empfiehlt es sich, diese Funktion durch denselben Dienstleister wahrnehmen zu lassen, der auch bereits mit der Vermietung betraut war. In der Regel wird diese Funktion durch das Centermanagement ausgeübt. Der Mieterkoordinator ist das Scharnier zwischen Eigentümer – Mieter – Generalunternehmung. Er legt zusammen mit dem Unternehmer den Terminplan fest, der sich nach detailhandelsrelevanten Gesichtspunkten zu richten hat, koordiniert die Vereinbarkeit der Mieterausbauten mit den Installationen des Grundausbau und stellt generell den Informationsfluss zwischen Bauleitung Grundausbau und Mietern in beide Richtungen sicher.

¹⁵⁰ vgl. Sturm 2006, S. 280

¹⁵¹ vgl. Sturm 2006, S. 283

7.2.2 Nachbarn

Neben den Mietern sind auch die Nachbarn regelmässig über den Stand der Bauarbeiten und die damit verbundenen Lärmemissionen zu informieren. Dazu eignen sich beispielsweise monatliche „Baustellenzorg“, zu denen neben den Nachbarn auch die Mieter eingeladen werden, sehr gut. Proaktive Informationsveranstaltungen dieser Art schaffen das gegenseitige Vertrauen zwischen Nachbarn, Mietern und Centerleitung/Eigentümer und fördern das notwendige Verständnis in dieser für alle Beteiligten anspruchsvollen Phase.

7.2.3 Baustellenmarketing

Mit dem Baustart, genauer: Mit dem Erstellen der Bauwände wird das sogenannte Baustellenmarketing sehr wichtig. Unter diesem Begriff wird in der Praxis die Signalisation und Kundenführung innerhalb des Shopping-Centers während der Bauphase verstanden. Durch das im Umbau begriffene Center ändert sich für Kunden von heute auf morgen sehr viel: Die Läden befinden sich nicht mehr an ihrem angestammten Platz, Lifte werden ausser Betrieb gesetzt, Eingänge können kurzzeitig geschlossen werden oder Bauwände verstellen die Sicht und erschweren damit die ohnehin schon schwierige Orientierung.

Die klare Signalisation und Kundenführung erleichtert dem Kunden die Orientierung enorm und trägt wesentlich zu seinem subjektiven Sicherheitsgefühl bei. Damit die Kundenführung im unübersichtlichen Innern des Centers überhaupt wahrgenommen wird, müssen Logos und Wegweiser erfahrungsgemäss gross und plakativ gestaltet sein. Die neue Signalisierung muss mit dem Erstellen der Bauwände koordiniert werden, sodass diese gleichentags montiert werden kann. Dies erfordert eine detaillierte und genaue Planung. Die Zeit für Vorbereitung und Produktion der Tafeln und Wegweiser darf dabei nicht unterschätzt werden. Sollte die Signalisierung nicht parallel zu den Bauwänden montiert werden können, sind Ersatzmassnahmen zu treffen, beispielsweise durch eine Anlauf- und Informationsstelle in der Mall. Denn ein Kunde, der sich nicht zurecht findet, wendet sich der Konkurrenz zu und es dauert lange, bis er wieder zurück gewonnen werden kann.

7.2.4 Marketingmassnahmen

Ob die Umbauphase durch besondere Marketingmassnahmen flankiert werden sollte, wird in der Praxis unterschiedlich eingeschätzt. Während dem die einen intensive Marketingmassnahmen während der Bauphase propagieren, legen die anderen das

Schwergewicht der Massnahmen auf das Ende der Bauarbeiten bzw. auf die Eröffnung des revitalisierten Centers. Letztere sind der Auffassung, dass der für die Kunden an sich unangenehme Umbau nicht noch durch besondere Massnahmen in deren Bewusstsein gerufen werden sollte, um damit nicht noch weitere Kundenkreise von einem Besuch im Center abzuhalten. Wichtig ist in jedem Fall, dass unmissverständlich kommuniziert wird, dass das Center während der gesamten Bauzeit für die Kunden geöffnet ist.

8 Potential der Revitalisierung

Jeder Investor hat primär das Ziel, den Wert einer Immobilieninvestition durch die Erhöhung der laufenden Erträge und der Wertsteigerung zu vermehren. Je nach Investmentstrategie und Risikoprofil des Investors ist die Interessenlage jedoch anders: Ein risikoaverser core-Investor, der auf eine lange Frist stabile Erträge und eine gesicherte Wertentwicklung wünscht, wird sich in der Regel nicht für ein marodes Shopping-Center interessieren. Umgekehrt wird sich ein Investor mit dem Risikoprofil added value oder opportunistic nicht für ein bestens eingeführtes und revitalisiertes Center interessieren. Dementsprechend uneinheitlich ist das Investmentprofil der in Shopping-Center investierten Eigentümer.¹⁵² Unabhängig von der jeweiligen Strategie müssen Shopping-Center aber einer Bewertung unterzogen werden.

8.1 Bewertung von Shopping-Centern

Aufgrund der hohen Anzahl von Mietern ist bei der Bewertung von Shopping-Centern das Discounted-Cashflow-Verfahren zu empfehlen, da dynamische Methoden bei der Prognose eine grosse Variabilität aufweisen¹⁵³ und sich so die relevanten Bewertungsannahmen periodengerecht abbilden und kalkulieren lassen.¹⁵⁴

8.1.1 Standort und Objekt

Die in der Markt-, Standort-, Wettbewerbs- und Objektanalyse gewonnen Erkenntnisse sind auch für die Bewertung des Objektes an sich relevant. So fliessen beispielsweise die Rahmenbedingungen wie Bevölkerungsstruktur, Kaufkraft und Erreichbarkeit in die

¹⁵² vgl. Ritsch 2009, S. 438-439

¹⁵³ vgl. Link 2009, S. 425

¹⁵⁴ vgl. Ritsch 2009, S. 445

Bewertung mit ein.¹⁵⁵ Die weiteren Einflussfaktoren wie Mikrolage, des Konkurrenzumfeldes, des Branchen- und Mietermixes etc. widerspiegeln sich direkt im Mietzins.

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit muss auch die Grösse des Centers bewertet werden, denn damit ein Shopping-Center eine gewisse Eigenattraktivität bzw. Fernausstrahlung erreicht, braucht es eine „kritische Masse“.¹⁵⁶ Diese kritische Grösse richtet sich nach dem Typ des Centers.¹⁵⁷

8.1.2 Ertrag

8.1.2.1 Mieterträge

Einnahmenseitig stehen die Mieterträge der Verkaufsgeschäfte im Vordergrund. Da die Mieterträge in der Regel an den Landesindex der Konsumentenpreise gebunden sind, muss bei der Bewertung auch die zukünftige Entwicklung des Indexes berücksichtigt werden. Der einem Mieter anfallende Mietzins muss in einem vernünftigen Verhältnis zum Umsatz stehen, damit er als nachhaltig bezeichnet werden kann.¹⁵⁸ Bei den Mietern, mit welchen eine Umsatzmiete vereinbart worden ist, muss auch die künftige Umsatzentwicklung eingeschätzt werden. Der prognostizierte Umsatz wird sich aber nicht bereits im ersten Betriebsjahr einstellen. Erfahrungsgemäss dauert es zwei bis drei Jahre, bis der Kundenstamm nach den Bauarbeiten wieder aufgebaut wurde und sich das Kundenverhalten eingependelt hat. Erst dann kann der Umsatz auf das erwartete Niveau hochgefahren werden.

Im Weiteren sind auch die Zuflüsse aus der Vermietung von Parkplätzen, Lager- und Werbeflächen sowie Mobilfunkantennen zu berücksichtigen.

8.1.2.2 Laufzeiten

Die jeweiligen Vertragslaufzeiten und Optionen müssen entsprechend mit in diese Berechnung einbezogen werden. Bei unechten Optionen muss der dannzumalige Mietertrag geschätzt werden.

¹⁵⁵ vgl. Ellrott/Petersen 2005, S. 160-162

¹⁵⁶ vgl. Ellrott/Petersen 2005, S. 171

¹⁵⁷ Nachbarschaftscenter: 5'000 m²; Gemeindecenter: 10'000 m², Regionalcenter: 25'000 m²; vgl. hierzu Ziffer 1.2.1

¹⁵⁸ vgl. Ellrott/Petersen 2005, S. 175

8.1.2.3 Mietzinsausfall- und Leerstandsrisiko

Das Mietzinsausfallrisiko hängt von der Bonität der jeweiligen Mieter ab. In der Regel steigt dieses, je mehr Mieter im Center eingemietet sind und je grösser der Anteil kleiner Mietflächen ist.¹⁵⁹

Das Leerstandsrisiko muss realistisch eingeschätzt werden. Insbesondere bei Centern, bei denen die Erstvermietung auf einer positiven Markteinschätzung beruhte, kann die Wiedervermietung schwierig werden, wenn sich zwischenzeitlich herausgestellt hat, dass die Markteinschätzung zu optimistisch war und sich in der Branche herum gesprochen hat, dass der betreffende Standort nicht die gewünschten Umsätze verspricht. Auch bei einem regulären Mieterwechsel kann es zu einem Leerstand kommen, weil der neue Mieter in der Regel nicht bereit ist, für die Dauer der Um- und Ausbauarbeiten bereits den Mietzins zu zahlen.

8.1.3 Aufwand

Bei der Bestimmung des Aufwands muss zwischen den jährlich wiederkehrenden Kosten für Verwaltung, Betrieb und Instandhaltung, Rückstellung für Leerstände und den unregelmässig anfallenden Kosten (Instandsetzung und Erneuerung) unterschieden werden.¹⁶⁰ Letztere werden in dem betreffenden Jahr des Prognosezeitraumes erfasst, in welchem sie anfallen werden.

8.1.4 Diskontierungssatz

Der Diskontierungsfaktor bildet das mit der betreffenden Immobilie verbundene Risiko ab. Er setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen: Zinssatz für eine risikolose Anlage, Risikoprämie für das allgemeine Immobilienrisiko sowie den Zuschlägen für den Makro- und Mikrostandort.¹⁶¹ Um die DCF-Berechnung vornehmen zu können, müssen im Weiteren Teuerung, Indexierung und Restnutzungsdauer bestimmt werden.

8.2 Fallstudie: EKZ Sonnenhof, Rapperswil

Im Folgenden soll anhand eines konkreten Projekts gezeigt werden, wie sich eine Revitalisierung auf den Wert der Immobilie auswirken kann. Dazu werden die relevanten Grundlagen kurz erläutert.

¹⁵⁹ vgl. Link 2009, S. 429

¹⁶⁰ vgl. Schalcher u.a. 2009, S. 487

¹⁶¹ vgl. Schalcher u.a. 2009, S. 486

Das Einkaufszentrum Sonnenhof ist ein gut eingeführtes Citycenter mit rund 13'000 m² Verkaufsfläche und 39 Verkaufsgeschäften. Das 1978 eröffnete Center erfüllt die heutigen Anforderungen an ein Shopping-Center in mehrfacher Hinsicht (Mietermix, Layout, Design) nicht mehr, was sich auch im stagnierenden jährlichen Umsatz von CHF 87 Mio. im Zeitraum von 2000 bis 2009 zeigt.¹⁶²

8.2.1 Einzugsgebiet und Marktanteil

Der Sonnenhof liegt mitten in der Stadt Rapperswil-Jona und ist sowohl per Auto, mit dem öffentlichen Verkehr und insbesondere zu Fuss bestens erreichbar. Das Einzugsgebiet erstreckt sich bei einem solchen Centertyp auf 15 Fahrminuten.¹⁶³

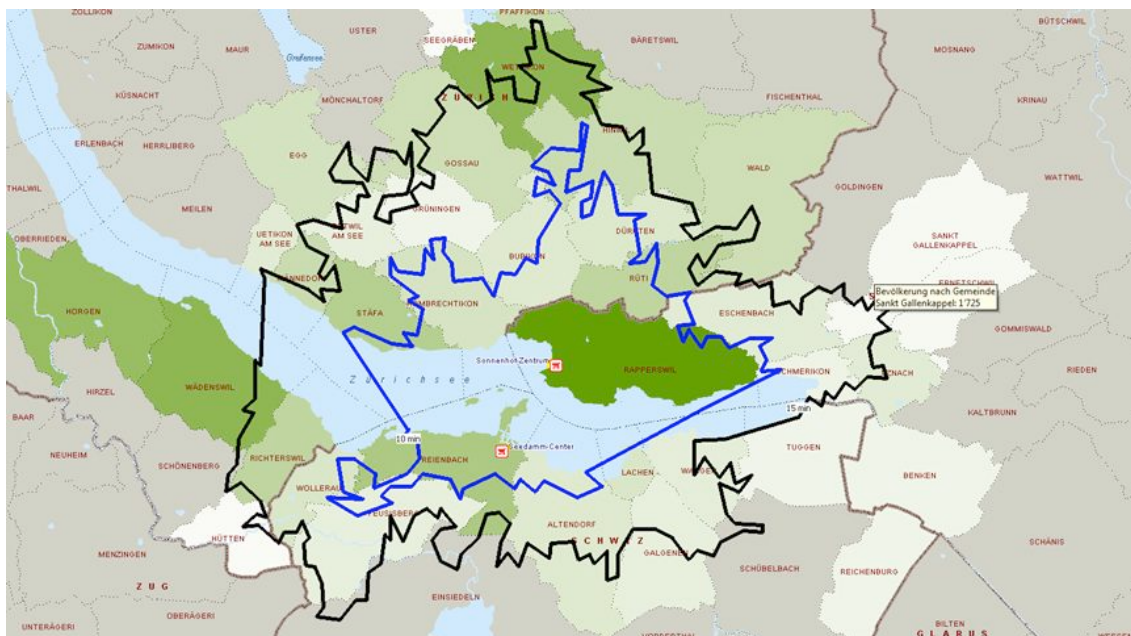


Abb. 11: 10 Min. (blau) und 15 Min. (schwarz) Fahrminutenzone EKZ Sonnenhof (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt die verschiedenen Einzugsgebiete für 10 (blau) und 15 Fahrminuten (schwarz). Das primäre Einzugsgebiet liegt innerhalb des Dreiecks Uetikon – Wetzikon – Uznach. Der Zürichsee wirkt zwar wie eine natürliche Barriere; aufgrund der Ausstrahlungskraft von Rapperswil als Regionalzentrum kann aber auch die andere Seeseite, von Richterswil bis Lachen, zum Einzugsgebiet gezählt werden.¹⁶⁴

¹⁶² vgl. Detailhandel Schweiz 2010, S. 225

¹⁶³ vgl. Haverkamp 2009, S. 470

¹⁶⁴ Kundenbefragung psm Center Management AG, Oktober 2009

Wie der folgenden Tabelle entnommen werden kann, leben im skizzierten Einzugsgebiet der 15-Fahrminuten-Zone 173'663 Einwohner.¹⁶⁵

Gemeinde	Einwohner	Verteilung
Rapperswil-Jona	26'177	15.07%
Freienbach	15'603	8.98%
Stäfa	13'923	8.02%
Richterswil	12'336	7.10%
Rüti (ZH)	11'934	6.87%
Männedorf	10'437	6.01%
Hinwil	10'364	5.97%
Gossau (ZH)	9'539	5.49%
Hombrechtikon	7'994	4.60%
Lachen	7'799	4.49%
Wollerau	6'948	4.00%
Dürnten	6'665	3.84%
Bubikon	6'573	3.78%
Altendorf	6'031	3.47%
Eschenbach (SG)	5'539	3.19%
Feusisberg	4'753	2.74%
Oetwil am See	4'369	2.52%
Schmerikon	3'514	2.02%
Grüningen	3'165	1.82%
Total	173'663	100.00%

Tab. 8: Anzahl Einwohner im Einzugsgebiet der 15-Fahrminuten-Zone (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei durchschnittlich 2.21 Personen pro Haushalt¹⁶⁶ ergeben sich 78'580 Haushalte im relevanten Einzugsgebiet. Multipliziert man die Anzahl Haushalte mit den durchschnittlichen Konsumausgaben pro Monat von 1'704.-¹⁶⁷, so ergibt sich ein theoretisches Marktpotential von gut CHF 133.9 Millionen pro Monat bzw. CHF 1.606 Milliarden im Jahr. Für das EKZ Sonnenhof ergibt sich somit ein bescheidener Marktanteil von 5,4 %.¹⁶⁸ Zum Vergleich: Das Seedamm-Center in Pfäffikon SZ erarbeitet auf der doppelten Verkaufsfläche (20'000 m²) den dreifachen Umsatz (2009: CHF 268 Mio.).¹⁶⁹ Bezogen auf das gleiche Einzugsgebiet würde dies einen Marktanteil von 16,6 % ergeben. Für den Sonnenhof besteht somit noch Entwicklungspotential.

8.2.2 Branchenmix

Einer der Gründe für das fehlende Umsatzwachstum ist der einseitige Mietermix. Die folgende Abbildung zeigt, dass mehr als die Hälfte der Verkaufsfläche durch die Lebensmittelgrossverteiler besetzt wird, was für diesen Centertyp ausserordentlich hoch ist. Demgegenüber ist der Anteil Mode relativ bescheiden.

¹⁶⁵ Quelle: Statistische Ämter Kantone Schwyz, St. Gallen und Zürich, Stand Ende 2010

¹⁶⁶ BFS, Haushaltsbudgeterhebung 2006 - 2008

¹⁶⁷ vgl. oben Ziffer 3.3.3

¹⁶⁸ (CHF 87 Mio./CHF 1'606 Mio.) x 100 = 5.41719%

¹⁶⁹ vgl. Detailhandel Schweiz 2010, S. 217, 223

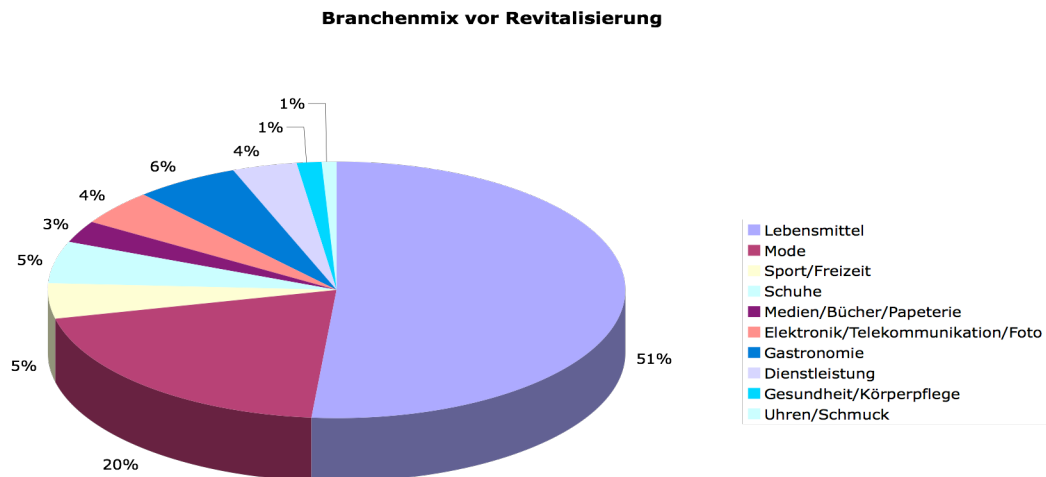


Abb. 12: Branchenmix EKZ Sonnenhof vor Revitalisierung, in m2 Verkaufsfläche (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach Abschluss der Revitalisierung gestaltet sich der Branchenmix ausgeglichener. Abbildung 12 zeigt, dass das Übergewicht im Bereich Lebensmittel zu Gunsten der Branchen Mode und Sport/Freizeit kompensiert werden konnte.

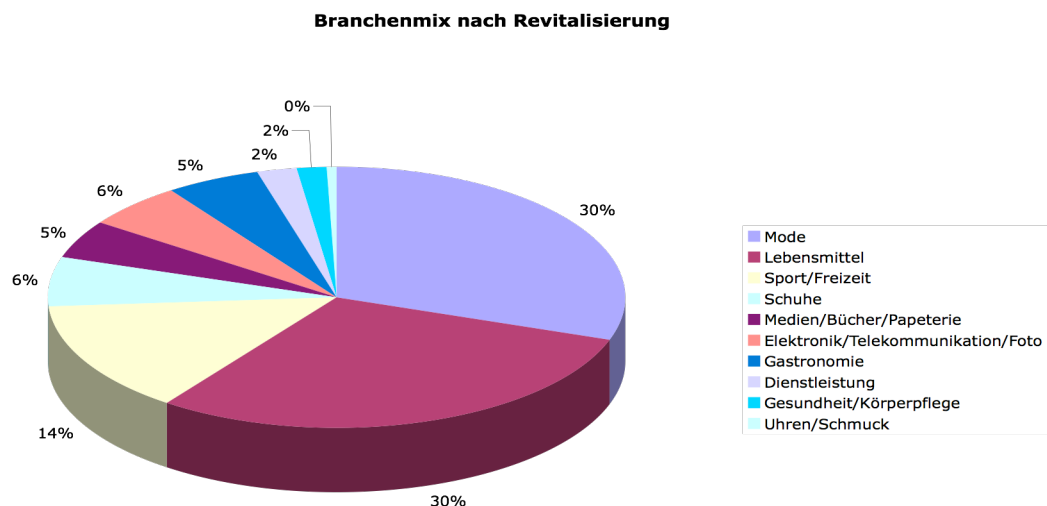


Abb. 13: Branchenmix EKZ Sonnenhof nach Revitalisierung, in m2 Verkaufsfläche (Quelle: Eigene Darstellung)

8.2.3 Mietertrag

Im Rahmen der Revitalisierung wurden alle Mietverträge neu verhandelt. Obwohl die Verkaufsfläche nur um gut 10% vergrößert wurde, konnte der Mietertrag um mehr als

28% gesteigert werden. Und dies obwohl drei Viertel der Mieter über laufende Mietverträge verfügten.

8.2.4 Wertveränderung

Die Steigerung des Mietertrags wirkt sich entsprechend auf den Wert der Immobilie aus: Der Marktwert des Shopping-Centers belief sich vor der Revitalisierung auf rund CHF 60 Mio.¹⁷⁰ Wie der vereinfachten DCF-Darstellung im Anhang C entnommen werden kann, konnte der Marktwert aufgrund der Revitalisierung auf rund CHF 100 Mio. gesteigert werden.

Zur DCF-Berechnung ist Folgendes zu bemerken: Anstatt alle Mietverträge einzeln zu erfassen, wurden alle Mietflächen addiert und es wurde der durchschnittliche Mietertrag/m² eingesetzt. Alle Mietverträge haben eine Laufzeit von 10 Jahren. Betriebs- und Verwaltungskosten wurden mit üblichen Ansätzen berücksichtigt; der Unterhalt eher tief. Auf Instandsetzungskosten wurde angesichts der umfassenden Sanierung verzichtet. Im Weiteren wurde von einer Vollvermietung ausgegangen. Wegen der Bauetappierung können in den ersten beiden Jahren nur reduzierte Mieterträge generiert werden. Aufgrund der sehr guten Lagequalität des Centers und des stabilen Marktumfeldes sowie der langjährigen Mietverträge wurde das mit der Investition verbundene Risiko als relativ gering eingeschätzt, weshalb der Diskontierungssatz auf 4.8% festgesetzt wurde. Die Teuerung wurde bei einem Prozent fixiert.

9 Schlussbetrachtung

Zwischen 1968 und 1986 wurden in der Schweiz über 71 Shopping-Center eröffnet.¹⁷¹ Von diesen fallen 31 Center mit einer Verkaufsfläche 8'000 bis 16'000 m² in die Grössenordnung des EKZ Sonnenhof. Nimmt man an, dass die Hälfte dieser Center noch nicht revitalisiert ist und unterstellt zugleich, dass der Sonnenhof Rapperswil für diese Center bezüglich Verkaufsfläche und Einzugsgebiet repräsentativ ist,¹⁷² so könnte man auf ein Wertschöpfungspotential von CHF 600 Mio. schliessen.¹⁷³ Aufgrund der Heterogenität der Center erscheint jedoch eine generelle Extrapolation bzw. ein Rück-

¹⁷⁰ gemäss Angaben Eigentümerin

¹⁷¹ vgl. oben Tabelle 3, Seite 8

¹⁷² Dies trifft auf die durchschnittliche Verkaufsfläche aller Center in der Schweiz zu (Durchschnitt CH: 14'476 m², EKZ Sonnenhof: 14'700 m²)

schluss auf ein einzelnes Objekt schwierig bzw. gewagt. Für Center, die bezüglich Verkaufsfläche und Einzugsgebiet vergleichbar sind, kann mit diesem Annäherungswert gearbeitet werden.

Grundsätzlich besteht aufgrund der hohen Anzahl Shopping-Center älteren Baujahrs grosser Revitalisierungsbedarf. Im Einzelfall muss aber eingehend geprüft werden, ob das Potential des Standortes langfristig genügend gross ist, damit sich die hohen Investitionen rechtfertigen. Angesichts des sich verlangsamenden Wachstums im Detailhandel und der unter Druck geratenen Flächenproduktivität¹⁷⁴ werden Investoren bei der Lancierung von Shopping-Grossprojekten zurückhaltender werden. Aber auch die Investition in ein zu revitalisierendes Shopping-Center will gut überlegt sein und ist nicht a priori ein gutes und krisensicheres Investment. Zwar ist in letzter Zeit ein sogenannter Bumerangeffekt feststellbar, d. h. eine Rückkehr von der Peripherie in die Innenstädte, und damit häufig auch an Standorte von zu revitalisierenden Centern.¹⁷⁵ Doch ist eine gute Innenstadtlage auch noch kein Garant für ein erfolgreiches Projekt. Entscheidend ist vielmehr die Mikrolage, die genaue Analyse des Marktumfeldes und das Ziehen der richtigen Rückschlüsse daraus. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist jedoch der optimale Mietermix. Dieser macht den entscheidenden Wettbewerbsvorteil aus.

Ein weiterer, sehr wichtiger Erfolgsfaktor eines Revitalisierungsprojektes ist die Zusammensetzung des Planungsteams. Projektleiter, Architekt und Fachplaner müssen mit den Bedürfnissen im Detailhandel vertraut sein. Sonst besteht die Gefahr, dass – aus Sicht des Detailhandels – untaugliche Lösungen erarbeitet werden.¹⁷⁶ Ziel der Planung muss die Herstellung/Schaffung einer optimal funktionierenden „Verkaufsmaschine“ sein.

Damit diese „Verkaufsmaschine“ nicht stotternd in Gang kommt, sollte die Revitalisierung vor dem Beginn einer verkaufsintensiven Phase (Weihnachten, Ostern) abgeschlossen sein. Das Terminprogramm der Umsetzungsphase muss deshalb vom Datum der geplanten Eröffnung her zurückgerechnet werden (Rückwärtsterminierung). Taktgeber einer Revitalisierung ist somit zwingend der Detailhandel, nicht der Unternehmer. Dass diese Unterordnung von allen Beteiligten von Beginn weg akzeptiert wird, ist für den weiteren Projektverlauf zentral.

¹⁷³ 15 Center x CHF 40 Mio. = CHF 600 Mio.

¹⁷⁴ vgl. Brändle/Künzi 2011, S. 33-34

¹⁷⁵ vgl. Messedat 2009, S. 625

¹⁷⁶ vgl. das obige Beispiel betreffend Mallabschluss

Das Problem der mangelnden Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse des Verkaufs akzentuiert sich in der Umsetzungsphase. Erfahrungsgemäss ist den Unternehmern der Umstand, dass im Center primär verkauft wird und sie sich deshalb nach den Bedürfnissen der Mieter zu richten haben, schwierig zu vermitteln. Die beteiligten Unternehmer sind daher besonders darauf zu sensibilisieren. Zudem müssen die Verhaltensregeln, die für die Unternehmer aufgestellt wurden, konsequent durchgesetzt werden, ansonsten die Situation für Kunden und Mieter unannehmbar wird.

Wie in jedem Projekt spielt das Kostenmanagement eine zentrale Rolle. Das Bauen im Bestand bringt naturgemäss eine höhere Unsicherheit mit sich als ein Neubau. Um die Gefahr von Kostenüberschreitungen auf ein Minimum zu beschränken, muss das bestehende Gebäude sehr gut untersucht und aufgenommen werden. Dazu gehört neben Sondierungsbohrungen, partiellen Demontagen von abgehängten Decken auch die gezielte Suche nach Schadstoffen an den bekannten, neuralgischen Stellen. Dadurch können Überraschungen minimiert, aber nicht gänzlich ausgeschlossen werden, denn häufig stimmen die Bestandespläne nicht mit dem überein, was effektiv gebaut wurde.

Ein potentieller Eigentümer muss sich bewusst sein, dass ein Shopping-Center einen markant höheren Managementaufwand erfordert als beispielsweise eine Mehrfamilien-siedlung. Dies trifft bei einer Revitalisierung im besonderen Masse zu. Die Auslagerung von Center Management, Verwaltung und Bewirtschaftung ändert daran nicht viel, da wichtige Entscheide nicht delegiert werden können. Die schnelllebige Detailhandelsbranche erfordert zeitnahe Reaktionen und Entscheidungen des Managements. Die besten Lösungen erreicht man erfahrungsgemäss dann, wenn sich Mieter, Center Management und Eigentümer als Mitglieder eines Teams verstehen und gemeinsam in die gleiche Richtung schreiten. Eine in diesem Sinne verstandene und gelebte Eigentümerrolle stellt einen weiteren, essentiellen Erfolgsfaktor der Revitalisierung dar. Und wenn dieser Eigentümer sodann „etwas Geduld übt (...), wird (er; Anm. d. Verf.) mit einem Shopping-Center eine Perle in seinem Immobilienportfolio haben.“¹⁷⁷

¹⁷⁷ Zulliger 2011, S. 27

Anhang A: Auszug Schnittstellenpapier

BKP	Arbeiten	Vermieter	Mieter
2	Gebäude		
211	Baumeisterarbeiten		
	- Beton- und Stahlbetonarbeiten gemäss „Massnahmen_Trakonstruktion“	x	
	- Betonsockeln für Haustechnikkomponenten	x	
	- Mietflächentrennwände (gemäss Plänen) <i>als Backsteinmauerwerk roh, zur Aufnahme eines Putzes oder als Gipskartonständerwand</i>	x	
	- Wände innerhalb Mietfläche		x
	- Aussparungen in Decken, Installationsschachtwänden etc. für haustechnische Anlagen Mieterausbau		x
	- Spezielle Arbeiten Mieterausbau		x
244	Lüftungsanlagen		
	Die Lüftung dient dem Hygieneluftersatz und für Heiz- und Kühlzwecke.		
	- Zu- und Abluftkanäle Ladengrenze	x	
	- Kanalnetz innerhalb Mietfläche		x
	- Entrauchungskanäle bis zum Austritt Steigzone auf Geschoss	x	
	- Brandschutzklappen Entrauchung inkl. Anschluss Elektro und MSRL nach technischen Vorgaben Vermieterin		x
	- Entrauchungskanäle ab Steigzone bis Mietfläche	x	
	- Entrauchungskanäle innerhalb Mietfläche		x
245	Klimakälte		
	- Kühlung innerhalb Mietfläche (Kühldecken, Umluftkühlgeräte usw.)		x
251	Sanitärapparate		
	- WC-Anlagen innerhalb Mietfläche		x
	- Mieteranpassungen innerhalb Mietfläche		x
	- Zentrale Warmwasseraufbereitung	x	
	- öffentliche WC-Anlagen	x	
	- Zusätzliche Anlagen Mieter		x
252	Spezielle Sanitärapparate		
	- Feuerlöschposten gemäss gesetzlichen Bestimmungen in Allgemein-Zonen	x	
	- Feuerlöschposten gemäss gesetzlichen Bestimmungen innerhalb Mietflächen		x

Anhang B: Merkblatt SECO: Kompensatorische Massnahmen



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Arbeitsbedingungen

ArGV3 / Merkblatt zur Umsetzung im Detailhandel

Ständige Arbeitsplätze mit eingeschränkter bzw. ohne natürliche Beleuchtung und/oder ohne Sicht ins Freie

I. Übersicht der Problemfälle

Verkaufslokale

- im UG
- Fassade ohne Fenster

Keine Aussenfenster

- Sicht in Mall
- Glasdach / Lichthof

Abgedeckte Fensterflächen

- Werbebanner
- Klebefolie

Sichtschutz für Arbeitsplätze gegen Einblick von aussen

- z.B. Arbeitnehmende fühlen sich beobachtet / belästigt

Blendung

- Direkte Sonneneinstrahlung
- Reflexion auf Kassentouchscreen

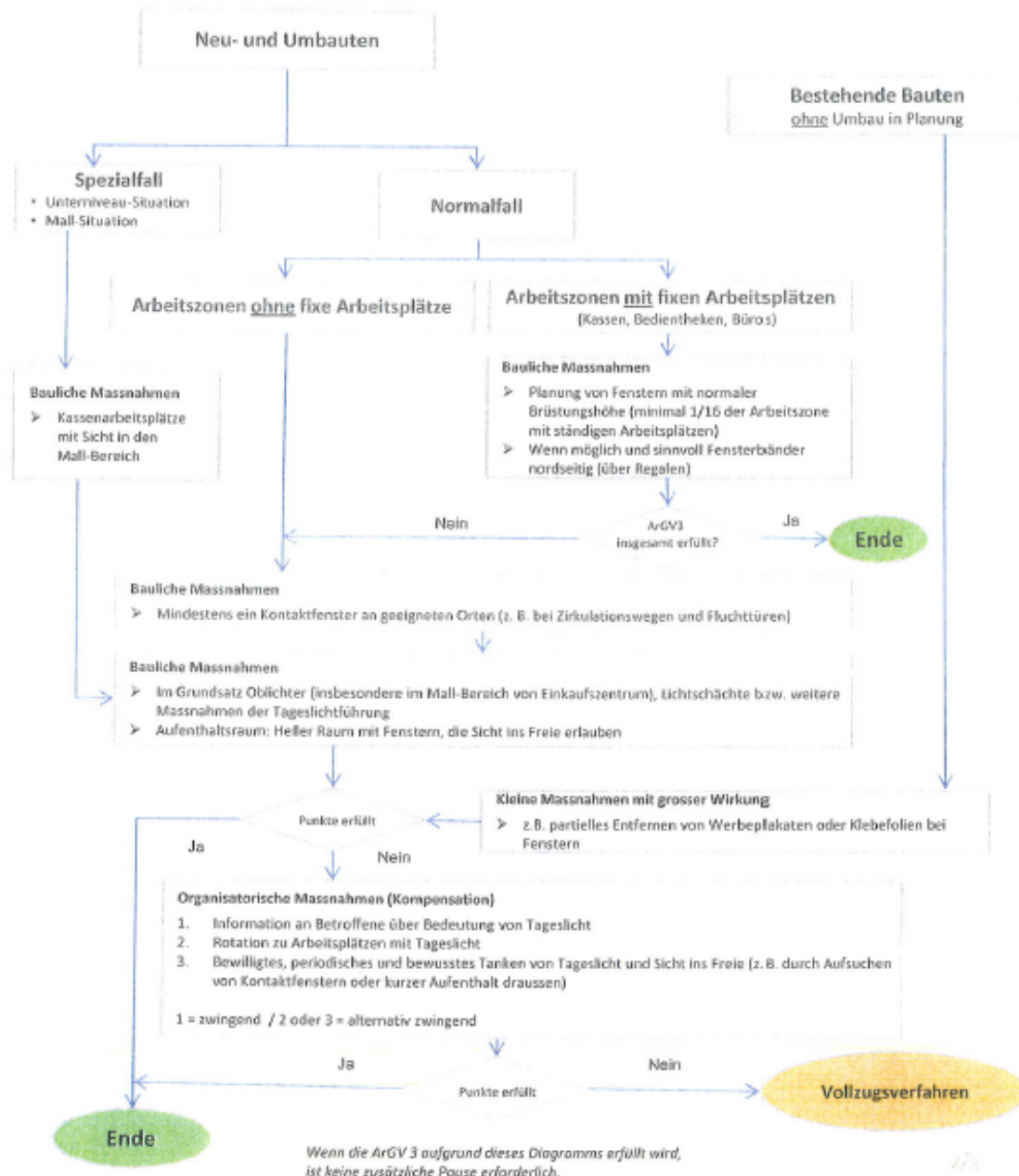
Vorgehängte Loch- bzw. Struktur-Fassade

- z.B. Designergebäude

Kompensatorische Massnahmen zur Erfüllung der ArGV 3 (für Verkaufslokale)

Arbeitsgesetzliche Normanforderung nach Tageslicht am Arbeitsplatz und Sicht ins Freie

- Art. 15³ ArGV3: Räume ohne natürliche Beleuchtung dürfen nur dann als Arbeitsräume benützt werden, wenn durch besondere bauliche oder organisatorische Massnahmen sichergestellt ist, dass den Anforderungen der Gesundheitsvorsorge insgesamt Genüge getan ist.
- Art. 24³ ArGV3: Von ständigen Arbeitsplätzen aus muss die Sicht ins Freie vorhanden sein. In Räumen ohne Fassadenfenster sind ständige Arbeitsplätze nur zulässig, wenn durch besondere bauliche oder organisatorische Massnahmen sichergestellt ist, dass den Anforderungen der Gesundheitsvorsorge insgesamt Genüge getan ist.



DCF-Wert EKZ Sonnenhof Rapperswil																																												
Einnahmen																																												
	Bezeichnung	Fläche [m2]	Indexierung [m% Inflation]	Laufzeit bis [Jahr]	Miete/m2 p.a. [CHF/m2 p.a.]	Mietertrag p.a. [CHF p.a.]	Markt/m2 p.a. [CHF/m2 p.a.]	Indexierung Markt [%]	Markt p.a. [CHF p.a.]	Potential [CHF p.a.]																																		
Mietverträge																																												
Nr. 1	Verkauf	14'700	100%	2021	425	6'247'500	450	100%	6'615'000	387'500																																		
Nr. 2						-				-																																		
Nr. 3						-				-																																		
Total		14'700			425	6'247'500	450		6'615'000	387'500																																		
Sockelleerstand																																												
		0% der Sollmieteinnahmen																																										
Ausgaben																																												
Betriebskosten		0% der Sollmieteinnahmen		resp.	26 CHF pro m2 Fläche																																							
Verwaltungskosten		4% der Sollmieteinnahmen		resp.	17 CHF pro m2 Fläche																																							
Unterhalt		1% der Sollmieteinnahmen		resp.	5 CHF pro m2 Fläche																																							
Total		11% der Sollmieteinnahmen		resp.	48 CHF pro m2 Fläche																																							
Gebäudeversicherungswert	60'000'000 CHF																																											
Renovationsfonds ab Jahr 11	2.00% in % GV-Wert																																											
Kapitalisierung																																												
Diskontsatz	4.80%		Bewertung per 01.01.11																																									
Inflation	1.00%																																											
Indexierung Exit	100%																																											
Restnutzungsdauer	60 Jahre																																											
99'589'000																																												
Cash Flows																																												
Planjahr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Ex																																
Nr. 1 - Verkauf	1'874'250	4'732'481	6'373'075	6'436'905	6'501'174	6'566'185	6'631'847	6'696'166	6'765'147	6'832'799	7'307'075																																	
Nr. 2 -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																																	
Nr. 3 -	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																																	
Soll-Mieten	1'874'250	4'732'481	6'373'075	6'436'905	6'501'174	6'566'185	6'631'847	6'696'166	6'765'147	6'832'799	7'307'075																																	
Temporärer Leerstand	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%																																	
Sockelleerstand	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%																																	
/ Leerstand [CHF]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																																	
Ist-Mieten	1'874'250	4'732'481	6'373'075	6'436'905	6'501'174	6'566'185																																						

Anhang D: Liste vergleichbare Shopping-Center

Shopping-Center	Baujahr	Fläche (m2)
Métropole-Centre, La Chaux-de-Fonds	1963	10'499
Meyrin Centre, Meyrin	1964	14'100
Pizolpark, Mels	1970	15'021
ShopVille-RailCity Zürich, Zürich	1970	15'667
Centre Manor, Monthey	1972	16'191
Neumarkt Altstetten, Zürich	1973	8'141
"Zänti", Volketswil	1973	8'800
Einkaufszentrum Telli, Aarau	1973	9'100
Illuster Shopping Center, Uster	1973	11'000
Haag Center, Haag	1973	12'835
Zentrum Regensdorf, Regensdorf	1973	16'609
Centre Manor Sierre, Sierre	1974	14'140
Centre les Eplatures, La Chaux-de-Fonds	1975	14'800
Neumarkt, Brugg	1976	10'600
Wynecenter, Buchs	1976	15'980
Gruyère-Centre, Bulle	1977	8'080
Ladedorf, Langendorf	1977	11'377
Einkaufszentrum Sonnenhof, Rapperswil	1978	9'800
Herblingermarkt, Schaffhausen	1978	15'669
Eaux-Vives 2000, Genève	1980	9'230
Züri-Oberland-Märt, Wetzikon	1981	9'234
La Combe, Nyon	1981	10'159
Neumarkt Oerlinkon, Zürich	1981	10'430
Am Stadgarten, Winterthur	1981	15'250
Neuwiesen Einkaufszentrum, Winterthur	1982	12'000
Migros City Shopping, Zürich	1983	10'145
Gallus-Markt, St. Gallen	1983	15'408
Brunaupark, Zürich	1984	11'775
Centre commercial Croset, Ecublens	1984	13'522
Riviera Centre Commercial, Rennaz	1985	11'072

Literaturverzeichnis

- Ansorg K. (1998): Instrumente der Revitalisierung von Shopping-Center – dargestellt an deutschen Projekten, in: Falk B. (Hrsg.): Das grosse Handbuch Shopping-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 759-769
- Bär S. (2000): Gestaltung von Handels- und Dienstleistungsagglomerationen, untersucht am Beispiel von Einkaufszentren, Frankfurt Oder 2000
- Bartenbach D. (2009): Licht- und Lichtmilieugestaltung, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 647-655
- Bays W. (2009): Projektentwicklung von Shopping-Center - Entwicklungsphasen, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 274-283
- Besemer S. (2004): Shopping-Center der Zukunft, Saarbrücken 2004 (zugl. Diss. Univ. Saarbrücken)
- Besemer S. (2009): Shopping-Center der Zukunft – Planung- und Gestaltungsaspekte, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 1056-1064
- Bisang R./Burkhalter P./Futterlieb R./Heinrich P./Maag A./Müller J.P./Rohrer B./Stucki K./Tschudi M. (2008): Das Schweizerische Mietrecht, Kommentar, 3. Aufl., Zürich – Basel – Genf 2008
- Brändle N./Künzi D. (2011): Retail Outlook 2011 Fakten und Trends, in: Swiss Issues Branchen (2011)1
- Casazza J./Spink F. (1985): Shopping Center Development Handbook, 2. Ed., Washington 1985
- Dörhöfer K. (2008): Shopping Malls und neue Einkaufszentren, Berlin 2008
- Ellrott R./Petersen O. (2005): Bewertung von Shopping-Centern, in: Bienert S. (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien, Wiesbaden 2005

- Falk B. (1998): Shopping-Center – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Falk B. (Hrsg.): Das grosse Handbuch Shopping-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 15-48
- Falk B. (2009): Shopping-Center – Erscheinungsformen, Besonderheiten und Erfolgskriterien, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 21-37
- Falk M. (2009): Markt- und Standortanalysen für Shopping-Center, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 313-333
- Gerhard U. (2009): Historische Entwicklung der Shopping-Center, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 39-47
- Gimmi K. (1998): Schönbühl, Alto und Luzern, in: Jokinen T./Maurer B. (Hrsg.): Alvar Alto und die Schweiz, Zürich 1998
- Gröppel-Klein A. (2009): Vom Mall-Walking bis zu Blitzeinkäufen – wie verhalten sich Konsumenten in einem Shopping-Center, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 347-355
- Haverkamp A. (2009): Shopping-Center als Investment, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 463-473
- Hochreutener T. (2010): Facts und Figures Shopping-Center Schweiz, Hergiswil 2010
- Keller P. (2011): Weniger, aber grössere Läden, in: NZZ am Sonntag Spezial, 19. Juni 2011, S. 3
- Libeskind D. (2009): Freizeit- und Einkaufszentrum Westside, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 614-621
- Link A. (2009): Ansätze zur Bewertung von Shopping-Centern, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 424-436
- Mansfield J. (2002): What's in a name? Complexities in the definition of „refurbishment“, in: Property Management 20(2002)1, S. 23-30

- Martin A. (2001): Entscheidungsprogramme der Branchenmixpolitik für regionale Shopping-Center im Kontext der strategischen Marketingplanung, Bielefeld 2001 (zugl. Diss. Univ. Bielefeld)
- Martin A. (2009): Branchenmixgestaltung – zentrales Instrument der Shopping-Center-Konzeption, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 357-364
- Messedat J. (2009): Corporate Architecture & Brandung, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 623-629
- o. V., Detailhandel Schweiz 2010, GfK Switzerland AG, Hergiswil 2010
- o. V., Das Schweizerische Schätzerhandbuch, Chur 2005
- Peter Gregor (2008): Markt- und Standortanalyse im Einzelhandelsbereich, in: Junius K./Piazolo D. (Hrsg.): Immobilien-Research, Köln 2006
- Reese V./Luginbühl B. (2011): Nischenmarkt voll Trophäen, in: ImmoBilia (2011) Juli, S. 5-8
- Ritsch S. (2009): Bewertung von Shopping-Centern, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 437-445
- Rock V. (2009): Revitalisierung von Shopping-Centern, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 562-573
- Rucki I./Huber D. (1998): Architektenlexikon der Schweiz; Basel, Boston, Berlin 1998
- Schalcher H./Bingisser S./Eichholzer M./Lutz D./Metz A./Schaeppi W./Schmid A./Tillman C./Unternährer (2009): Immobilienmanagement, Zürich – Basel – Genf 2009
- Schwitzke K. (2009): Corporate Design – Stores als erlebbare Markenwelten, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 638-646
- Stierli M. (2007): Kuppeln und Türme, Luzern 2007
- Sturm V. (2006): Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern, Köln 2006 (zugl. Diss. European Business School, Oestrich-Winkel)

Tanner J. (2009): Shopping-Center in der Schweiz, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 130-134

Thommen J. (1996): Betriebswirtschaftslehre (Bd. 1), 4. Aufl., Zürich 1996

Veith T. (2009): Parkieranlagen und Parkraumbewirtschaftung, in: Falk B./Bays W. (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S. 732-742

Zulliger Jürg (2011): Verkaufen zeitgemäss inszenieren, in Immobilien Business (2011) Mai, S. 24-27

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Die Revitalisierung von Shopping-Centern – Inhalt, Verfahren und Potential“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keine andere Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Brugg, 12. August 2011

David Krieger