Handelsverband Bayern HBE

BBE Handelsberatung

MARKET: FOCUS

Revitalisierung großflächiger Einzelhandelsimmobilien

Chancen für die Innenstädte

Wissen schafft Zukunft.

Inhalt

Executive Summary 5

Checkliste für die Revitalisierung von Einzelhandelsimmobilien – so gelingt die Umnutzung! 6

Frischer Wind für alte Standorte – Beispiele 9

- Forum Schwanthalerhöhe, München 9
- Vom Fuggerstadt-Center zum HELIO, Augsburg 14

Hintergrund: Die Treiber für Revitalisierungen 18

Handel der Zukunft? Zukunft der Innenstädte! 25

Risiken im Handel gab es immer – aber auch Chancen! 29

Warenhäuser in der Krise? Chance für die Städte 36

Literatur 40

Impressum 44

Executive Summary

Ernst Läuger
Präsident
Handelsverband Bayern

Joachim Stumpf
Geschäftsführer
BBE Handelsberatung und
IPH Handelsimmobilien

Dr. Angelus Bernreuther
Leiter Standortforschung
& Internationale Kunden
BBE Handelsberatung

Der Einzelhandel ist eine der sich am schnellsten verändernden Branchen und seit jeher einem permanenten Wandel unterworfen. Eng damit verbunden unterliegen auch die Handelsimmobilien den Gesetzmäßigkeiten eines Produktlebenszyklus. Gerade in Innenstädten lassen neue, moderne Einzelhandelskonzepte- und Formate bestehende Einzelhandelsimmobilien älterer Generationen (z. B. Fachgeschäfte, Warenhäuser, Shopping Center) unter Druck geraten. Diese verlieren gegenüber ihren Wettbewerbern an Attraktivität und entsprechen nicht mehr den aktuellen Anforderungen der Konsumenten an das Shopping-Erlebnis. Die Folge: Rückläufige Kundenfrequenzen und Umsätze führen zu sinkenden Mieten und Renditen.

Sichtbares Zeichen dieses Wandels ist der Leerstand wichtiger innerstädtischer Immobilien. Diese sind nicht nur eine Gefahr für den Einzelhandels- und Gewerbestandort Innenstadt. Sie konfrontieren zusätzlich auch die Städte mit neuen Herausforderungen. Denn ein attraktiver, leistungsstarker Einzelhandel trägt in hohem Maße zur positiven Wahrnehmung und Nutzung der Innenstädte bei. Aus diesem Grund ist die Relevanz des Themas ‚Revitalisierung' aktuell enorm hoch. Immer mehr Immobilien-Projektentwickler, Eigentümer sowie Kommunen erkennen, dass eine der wesentlichen Zukunftschancen und Aufgabenfelder im Handelsimmobilienmarkt die Revitalisierung bestehender Einzelhandelsimmobilien ist.

Neben den Herausforderungen, die mit der Nachnutzung großflächiger innerstädtischer Einzelhandelsimmobilien verbunden sind, bietet die Revitalisierung ehemaliger Kundenmagneten auch eine große Chance für die Innenstadtentwicklung. Dieser Meinung sind auch Experten aus der Projektentwicklungs- und Architekturbranche. Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis zeigen: Wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, können in die Jahre gekommene Objekte durch speziell auf den jeweiligen Standort abgestimmte Konzepte revitalisiert werden. Damit wird die Attraktivität von Innenstädten und Ortskernen spürbar erhöht.

Unsere umfassende Studie richtet sich sowohl an Immobilieneigentümer und Kommunen, als auch an verantwortliche Einzelhandels-, Stadtmarketing- und Wirtschaftsförderungsinstitutionen. Sie umfasst ein anwendungsorientiertes Analyse-Raster mit konkreten Handlungsempfehlungen. Handel, Politik und kommunale Verwaltungen vor Ort erhalten einen pragmatischen und tragfähigen Leitfaden. Allen innerstädtischen Akteuren sollen jedoch nicht nur praktische Hilfestellungen gegeben werden, sondern auch Mut gemacht werden. Denn die richtige Revitalisierung von Einzelhandelsimmobilien ist nicht nur Herausforderung, sondern auch Chance für die Stadt- und Einzelhandelsentwicklung. Die Devise lautet: Anpacken und nicht Verzweifeln!

Checkliste für die Revitalisierung von Einzelhandelsimmobilien – so gelingt die Umnutzung!

Für Revitalisierungen von Einzelhandelsimmobilien gibt es unterschiedliche Ursachen (siehe Übersicht 1). Eine Verschärfung des Wettbewerbs (insbesondere bei der Nahversorgung, bei Fachmärkten sowie bei Shopping-Centern) oder das stetige Wachstum des E-Commerce sind hierbei ebenso von Bedeutung wie die sich ändernden Rahmenbedingungen; beispielsweise aufgrund des demographischen Wandels und den damit verbundenen Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten. Auch die Anforderungen an die Infrastruktur, die bauplanungsrechtliche Situation sowie die Bedürfnisse der Kunden unterliegen stetigen Veränderungen. In vielen Fällen reagieren Immobilieneigentümer und Kommunen zu spät oder nicht im notwendigen Umfang, um dem sich abzeichnenden Leerstand einer großflächigen Einzelhandelsimmobilie rechtzeitig entgegenzuwirken. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder unternehmensspezifische Entscheidungen können dabei nur eingeschränkt beeinflusst werden. Jedoch haben die Referate und die Vertreter der Kommunen durch ihre kommunale Planungshoheit die Möglichkeit, Hilfestellung zu bieten und bauplanungsrechtliche Voraussetzungen zu schaffen. Der Dialog mit allen Beteiligten – etwa mit Eigentümern, Investoren, Mietern oder Architekten / Stadtplanungsstellen – ist dabei eine unerlässliche Voraussetzung und ein Faktor für die erfolgreiche Revitalisierung einer bestehenden oder drohenden Mindernutzung.

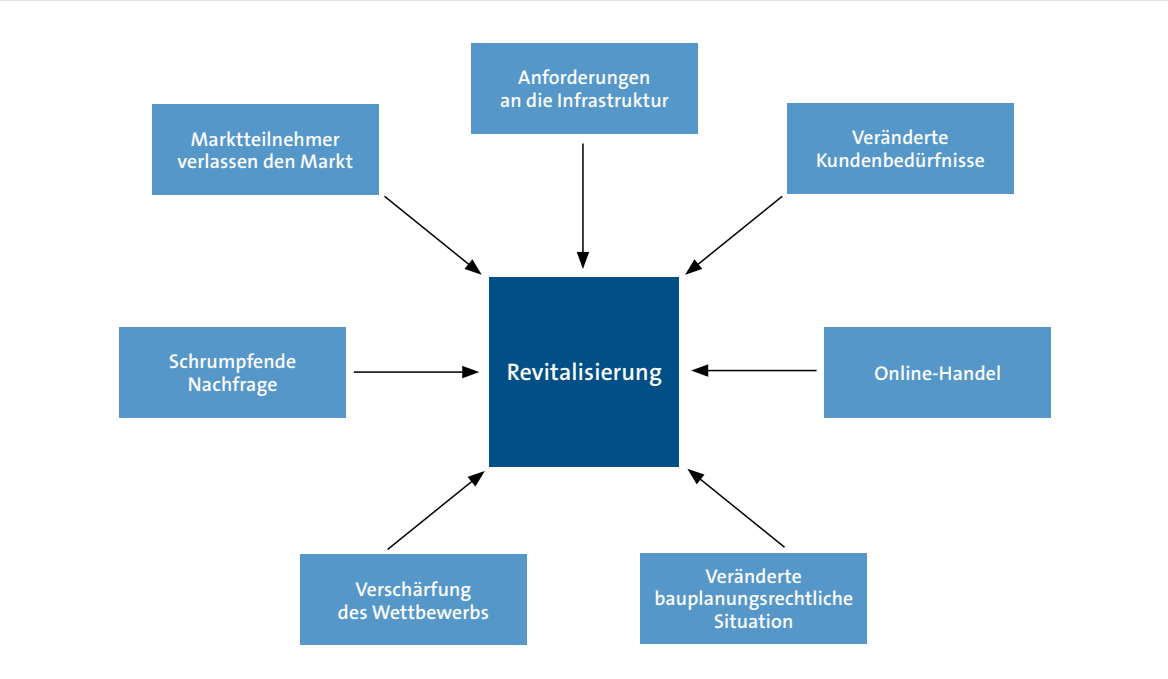
Gerade in Innenstädten kommt es derzeit vor allem durch den Strukturwandel bei den Kauf- und Warenhäusern zu frei werdenden Flächen. Insbesondere die Nachnutzung derartiger Immobilien stellt aufgrund der großen Verkaufsflächen für die Eigentümer eine besondere Herausforderung dar. Im Umkehrschluss kann diese jedoch auch ein Alleinstellungsmerkmal darstellen. Da die meisten Warenhäuser aufgrund ihrer zentralen Lage eine Magnetfunktion für Einkaufsinnenstädte übernehmen und der Leerstand einen massiven Attraktivitätsverlust für die Gesamtstadt bedeuten kann, ist derzeit ein vitales Interesse an attraktiven Nachnutzungen zu beobachten.

Revitalisierungen betreffen dabei jedoch grundsätzlich nicht nur die Innenstädte, auch wenn diese im Fokus dieser Studie stehen; alle Arten von Handelsimmobilien stehen derzeit unter verschärftem Anpassungsdruck:

- Der Lebensmittelhandel erfindet sich laufend neu und ändert dabei Flächenlayout und Sortiment. Jüngstes Beispiel: Trading-Up der Lebensmitteldiscounter, was letztlich zu größeren Verkaufsflächen führt.
- Fachmarktzentren, zumal mit Lebensmittelanker, weisen zunehmend mehr Flexibilität bei den Sortimenten auf.
- Shopping-Center benötigen mehr denn je eine glaubhafte ‚Story', also eine Positionierung im Wettbewerbsumfeld.

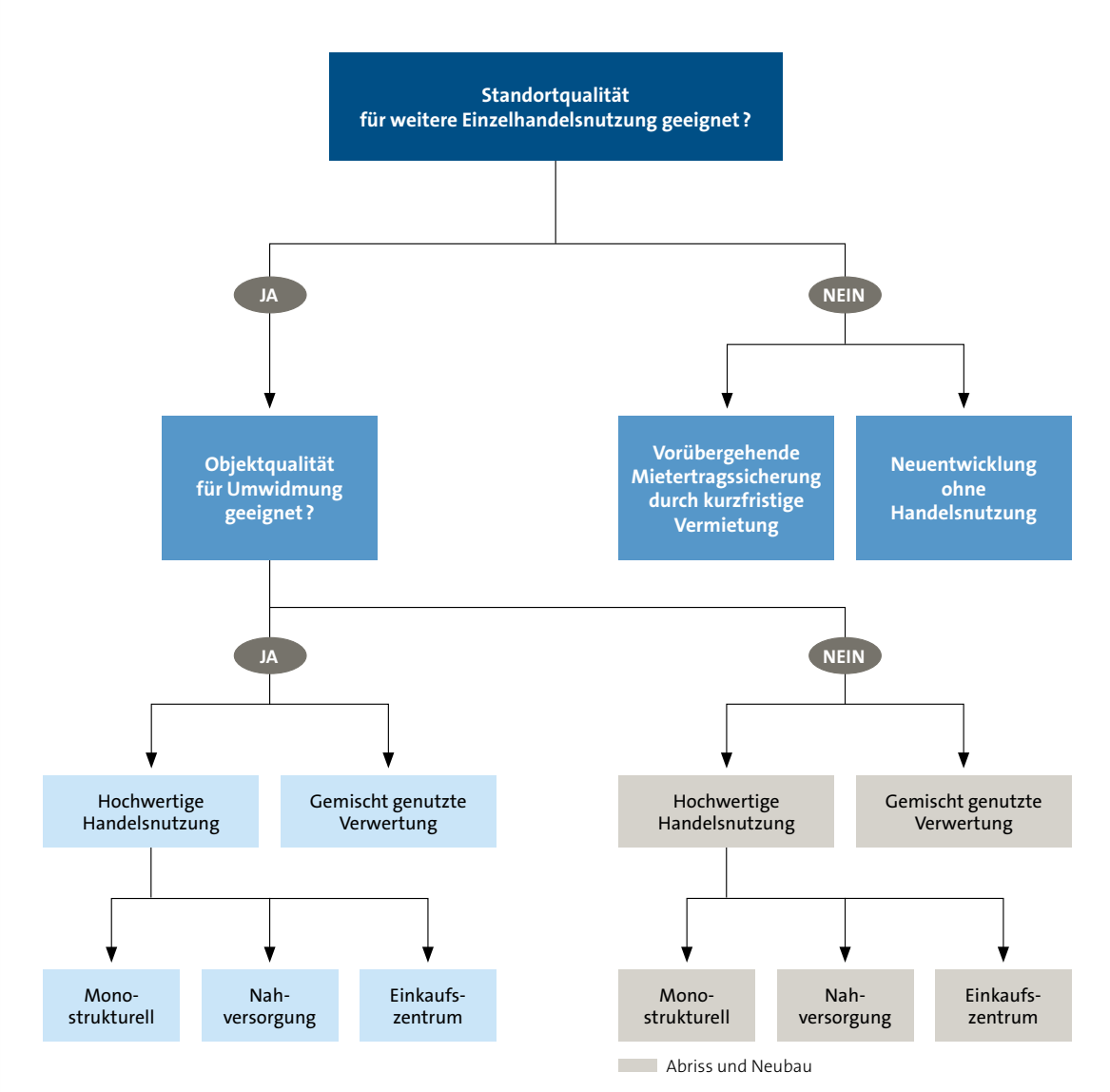
Letztendlich kommt es immer darauf an, den jeweiligen Standort fokussiert zu betrachten und individuell abgestimmte Einzellösungen zu finden. Ein für alle Handelsformen gültiges Patentrezept gibt es nicht. Daher ist es wichtig, in der Analysephase Nachvermietungen mit neuem Konzept, Umbau oder

ÜBERSICHT 1 Auslöser für Revitalisierungsprojekte



QUELLE BBE Handelsberatung, eigene Darstellung

ÜBERSICHT 2 Checkliste für die Revitalisierung von Einzelhandelsimmobilien



QUELLE BBE Handelsberatung, eigene Darstellung

Abriss sorgfältig abzuwägen. Übersicht 2 zeigt zusammenfassend ein anwendungsorientiertes Analyse-Raster, das Eigentümern und Kommunen dabei helfen kann, bei drohenden Leerständen die richtigen Entscheidungen zu treffen (siehe Übersicht 2).

Ausschlaggebender Punkt für die Nachnutzung einer Handelsimmobilie ist in erster Linie die Standortqualität. Neben der Makrostandortanalyse, die Kriterien wie Zentralität, Kaufkraft oder die Lage der jeweiligen Stadt berücksichtigt, spielt die Mikrostandortanalyse eine entscheidende Rolle. Hier wird besonderes Augenmerk auf Faktoren wie die Lage im Stadtgefüge und die damit verbundenen Frequenzen, Fernwirkung/Sichtbarkeit, Anbindung durch ÖPNV sowie das Kopplungspotenzial im direkten Umfeld gelegt. Wird die Standortqualität für eine weitere Einzelhandelsnutzung als geeignet erachtet, muss entschieden werden, ob die Objektqualität für eine Umwidmung der Immobilie geeignet ist. In die Bewertung der Objektqualität fließen unter anderem Faktoren wie die Parkplatzsituation, die Logistik, die innere Erschließung des Gebäudes bzw. die Etagenanbindung oder eine ausreichende Deckenhöhe mit ein. Wird die Objektqualität als gut erachtet, besteht entweder die Möglichkeit, der Immobilie eine hochwertige Handelsnutzung zuzuführen oder das Objekt durch eine gemischte Nutzung zu verwerten. Eine Option bei einer hochwertigen Nachnutzung durch Einzelhandel ist eine monostrukturelle

Nutzung, beispielsweise durch einen großen Fachmarkt aus den Branchen Unterhaltungselektronik, Textil, Sport etc. oder einen regionalen Warenhausbetreiber (z. B. Hertie Forstenried zu Kaufring Forstenried). Neben einer monostrukturellen Nutzung ist je nach bereits vorhandenem Angebot bzw. entsprechender Nachfrage eine nahversorgungsrelevante Nachnutzung denkbar. Dabei fungieren meist ein Lebensmittelanbieter (Vollsortimenter, Verbrauchermarkt, Discounter, Biosupermarkt) und ein Drogeriemarkt als Ankermieter, die von anderen nahversorgungsrelevanten Branchen wie Apotheken, Schreibwaren, Optik, Reformwaren, Getränken etc. arrondiert werden. Je nach Verkaufsflächendimension ist jedoch auch die alleinige Nutzung durch einen großflächigen Lebensmittelbetrieb (z. B. ein SB-Warenhaus) möglich. Die dritte Option einer hochwertigen Handelsnutzung ist die Umwidmung in ein Einkaufszentrum, das in der Regel über einen Ankermieter verfügt und von mehreren Anbietern unterschiedlicher Branchen – überwiegend aus dem mittelfristigen Bedarfsbereich – ergänzt wird. Bei dieser Variante ist jedoch mit einem größeren Eingriff in die Gebäudesubstanz und mit vergleichsweise hohen Investitionskosten zu rechnen. Bei einer gemischt genutzten Verwertung der Immobilie wird eine der vorgenannten Nutzungen über maximal zwei Etagen entwickelt, deren obere Etage mit Freizeitnutzungen (z. B. Fitnessstudio), Büroräumen, Arztpraxen, Wohneinheiten oder städtischen Einrichtungen belegt werden kann.

In manchen Fällen entspricht die Objektqualität nicht mehr den aktuellen Anforderungen, sodass sie für eine Umwidmung nicht geeignet ist. In diesem Fall ist nur noch ein Abriss sinnvoll. Anschließend stehen im Rahmen eines Neubaus die bereits genannten Nutzungen zur Disposition. Sollte sich im Vorfeld herausstellen, dass die Standortqualität für weitere Handelsnutzungen nicht mehr geeignet ist, sollte eine vorübergehende Mietertragssicherung durch kurzfristige Vermietung an Postenmärkte, Matratzen-Outlets, einzelhandelsnahe Dienstleistungen etc. erfolgen. Auf lange Sicht ist bei schlechter Standortqualität jedoch eine Neuentwicklung ohne Handelsnutzung sinnvoll.

Grundsätzlich ist bei der Revitalisierung von Handelsstandorten zu beachten, dass es unter Beteiligung mehrerer Institutionen oftmals zu unterschiedlichen Interessenslagen und komplexeren Abstimmungsverfahren kommen kann. Meist gibt es unterschiedliche Zielkorridore zwischen Kommunen, Immobilienwirtschaft und Händlern. Die kommunalen Interessen liegen eher im Bereich der übergreifenden Daseinsfürsorge sowie einer möglichst flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung, Ziel der Immobilienwirtschaft ist ein optimaler Branchenmix. Der Handel selbst hat einen optimalen Standort mit einer hohen Kundenfrequenz zum Ziel. Zur Vermeidung von ‚Stolpersteinen' im Genehmigungsprozess und damit verbunden auch für die Konzept-, Vermietungs- sowie Realisierungsphase der Revitalisierung ist eine dezidierte Analyse der Ausgangsvoraussetzungen und der Entwicklungsspielräume mithilfe der Szenario-Technik festzulegen.

FAZIT

- Die Auslöser für Revitalisierungsprojekte sind vielfältig. Für großflächige Einzelhandelsimmobilien in Innenstädten ist in diesem Zusammenhang vor allem das Ausscheiden wichtiger großflächiger Ankerbetriebe aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse von Bedeutung.
- Eine individuell auf den jeweiligen Standort abgestimmte Einzellösung ist unerlässlich. Ein allgemein gültiges Patentrezept gibt es nicht, wohl aber ein zielführendes Analyseraster.
- Neben der Standortqualität spielt die Objektqualität eine entscheidende Rolle bei der Nachnutzung einer Immobilie. Nur bei einem guten Standort sowie einer geeigneten Objektqualität ist eine Einzelhandelsnutzung sinnvoll.
- Aufgrund oftmals unterschiedlicher Interessenslagen ist der Dialog mit allen Beteiligten (Eigentümer, Investoren, Mieter, Architekten, Stadtplaner etc.) die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Revitalisierung.

Frischer Wind für alte Standorte – Beispiele

Beispiele machen theoretische Aspekte immer plastisch vorstellbar. Aus diesem Grund folgen hier aktuelle Planungen, welche das Thema Revitalisierung in den Fokus rücken.

Forum Schwanthalerhöhe, München

Vom ehemaligen Möbelhaus zum lebendigen Einkaufsquartier – unter diesem Motto entsteht das Forum Schwanthalerhöhe unter Zusammenarbeit der beiden Investoren Hanseatische Betreuungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH (HBB) und Bayerische Hausbau. Das zukünftige Einkaufsquartier mit einer Verkaufsfläche von rund 32.500 m² setzt sich aus dem alten XXXLutz zusammen, welcher 2013 von der HBB erworben wurde, und aus dem direkt angrenzenden Grundstück der Bayerischen Hausbau. Der Projektstandort liegt in unmittelbarer Nähe zur Münchner Theresienwiese, im Stadtteil Schwanthalerhöhe und somit in herausragender innerstädtischer Lage. Durch eine beispielhafte Zusammenarbeit der beiden Investoren wurden entscheidende Projektfragen gemeinsam und mit Abstimmung der Bürgerinnen und Bürger und der Stadt München geklärt. Als gemeinsames Ziel haben die beiden Investoren folgendes ausgegeben:

„Ein nachhaltiges Konzept, das sich in den Stadtteil integriert und ihn durch seine Vielfalt bereichert. Ein gemeinsam bestimmter Nutzungsmix soll bestehende Strukturen stärken und ergänzen.“ (hbb.de)

Eine Befragung der Bewohner wurde im Auftrag der Investoren durchgeführt, um den geplanten Nutzungsmix auf die Bedürfnisse abzustimmen. Das Konzept findet großen Anklang, so sind bereits zum aktuellen Zeitpunkt 96 % der Einzelhandels- und Gastronomieflächen im neuen Nahversorgungzentrum der Bayerischen Hausbau vermietet, die Mieter sind Edeka, VollCorner und L’Osteria. Laut HBB beläuft sich das Investitionsvolumen mit Mietereinbauten allein für den HBB-Teil auf rund 220 Mio. Euro. Aktuell ist die Fertigstellung des Projektes für Herbst 2018 geplant, sodass der HBB-Teil vor Weihnachten 2018 eröffnen wird. Die Eröffnung des Nahversorgungszentrums der Bayerischen Hausbau soll im Frühjahr 2018 erfolgen.

Der in den frühen 1970er Jahren errichtete Einzelhandelskomplex wurde in den letzten Jahrzehnten bereits mehrfach umgebaut. Aufgrund der Schließung des Möbelhauses XXXLutz, welcher eine Verkaufsfläche von rund 27.500 m² bediente, drohte die Immobilie zu verkommen und das Viertel abzuwerten.

ABB. 1 Forum Schwanthalerhöhe vorher
QUELLE HBB

ABB. 2 Forum Schwanthalerhöhe nachher
QUELLE HBB

ABB. 3 Forum Schwanthalerhöhe vorher
QUELLE BBE Handelsberatung, eigene Aufnahme

ABB. 4 Forum Schwanthalerhöhe nachher
QUELLE Allmann Sattler Wappner Architekten

Dieser Entwicklung, in der Fachliteratur auch als Trading-Down-Effekt bekannt, wirken die beiden Investoren HBB und Bayerische Hausbau mit ihren Investitionen und Plänen für das neue Einkaufsquartier deutlich entgegen. Insgesamt setzt sich das Forum Schwanthalerhöhe aus zwei Einzelprojekten der genannten Investoren zusammen. Der Revitalisierung des ehemaligen Möbelfachgeschäftes seitens der HBB und der Umbau von Einzelhandels- und Büroflächen der Bayerischen Hausbau. Im Fokus der Revitalisierung sind hierbei insbesondere Geschäfte des Handels, der Gastronomie und der öffentlichen Nutzung. ›

Harald Ortner

Geschäftsführer
HBB Hanseatische Betreuungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH

EXKURS

Experteninterview mit Harald Ortner, HBB

Wie wichtig ist das Thema Revitalisierung für Sie als Projektentwickler?

Wenn Sie in Deutschland noch Einzelhandel entwickeln wollen, kommen Sie heute nicht mehr umhin, sich mit Bestandsimmobilien zu beschäftigen. Vor allem die früheren Warenhäuser, insbesondere wenn sie schon aufgegeben sind, stehen hier in direktem Fokus. Diese haben den Vorteil, dass die Standorte immer Handelslagen waren und daher schon wegen der Größe der Objekte gewisse Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Früher sind mit Woolworth hingegen viele Objekte auf den Markt gekommen, die nicht unbedingt zur Entwicklung von Handelslösungen geeignet waren.

Was ist bei der Revitalisierung einer großflächigen Handelsimmobilie zu beachten? Worauf kommt es besonders an?

Es kommt in erster Linie darauf an, dass Sie ein für die Immobilie geeignetes Konzept finden, das sich in das Umfeld am besten einfügt. Sie haben entgegen einer neuentwickelten Immobilie meistens Zwänge, die berücksichtigt werden müssen. Hierbei ist es wichtig zu prüfen, ob die Immobilie von der gesamten Kubatur überhaupt für eine Einzelhandelsnutzung geeignet ist. Insgesamt ist heute der Anforderungskatalog, was Klimatisierung, Belüftung, Deckenhöhen etc. angeht, ein ganz anderer als früher, sodass man davon ausgehen muss, dass nicht jede Immobilie, die an einem guten Standort liegt, sich auch gleichermaßen dafür eignet, umgebaut zu werden.

Mit welchen Schwierigkeiten ist bei einer Revitalisierung zu rechnen?

Früher wurde anders gebaut als heute. Der Kundenbezug fehlte insbesondere in guten Lagen. Barrierefreiheit war kein großes Thema, viele Objekte haben in den Eingangsbereichen noch Stufen. Wenn Rampen für Rollstuhlfahrer vorhanden sind, haben sie die falsche Neigung. Oftmals passen die Deckenhöhen nicht. Außerdem muss in allen Bestandsobjekten die Haustechnik erneuert werden. Es gibt Wände, die nicht weggenommen werden können, Eingänge an Stellen, die bleiben müssen, weil es nicht anders geht. Des Weiteren ergeben sich aus der Statik der Immobilie heraus und zum anderen aus der Einbindung des Objekts in das Umfeld Zwangspunkte.

Welche Schritte sind bei einem Revitalisierungsprozess unverzichtbar?

Der erste Schritt besteht darin zu prüfen, ob sich das Objekt baulich für das, was man vorhat, auch eignet. Das heißt es muss eine intensive technische Ankaufprüfung gemacht werden, da dieser Aspekt stark kostenbeeinflussend ist. Es kann aber passieren, dass man auch nach einer Ankaufprüfung auf irgendwelche Unvorhersehbarkeiten trifft, deshalb sollte man bei den Baukosten mit einem ausreichenden Puffer rechnen. Teilweise sind auch ganz spannende juristische Konstruktionen mit einer Immobilie verbunden. Speziell beim Forum Schwanthalerhöhe haben wir eine Situation mit Überbau-/Unterbaurechten auf fremden Grundstücken, sodass wir zwar Eigentümer der Immobilie sind, aber nicht Eigentümer der gesamten Grundstücke. Diese Sachverhalte muss man erst einmal verstehen und rechtlich vollständig prüfen, sonst kann man nicht realisieren. Wir mussten über 400 Wohnungsgrundbücher einsehen, um Gewissheit zu haben, dass der Bau dort verankert ist. Andere namhafte Entwickler haben diese komplexe juristische Situation auch geprüft und sich nicht herangetraut. Insgesamt haben wir fast ein halbes Jahr technische und juristische Ankaufprüfungen vollzogen, bevor es richtig mit der Entwicklung losging. Wenn man an so eine Immobilie herangeht, muss man wissen, worauf man achten muss. Wir haben uns zum Kauf oder zu einer tieferen Bearbeitung erst dann entschieden, als wir wussten, dass die Grundlagen stimmen. Das sollte man immer so machen, denn, wer eine Immobilie einfach auf Verdacht kauft, ist schlecht beraten.

Was hat die Revitalisierung beim Forum Schwanthalerhöhe angestoßen?

Der Hauptauslöser war die Unzufriedenheit des vorherigen Eigentümers XXXLutz mit dem Standort, der die Immobilie dann nach der Betriebsaufgabe des Möbelhauses letztendlich

auch schnell loswerden wollte. Heute weiß jeder, dass der Betrieb von Möbeleinzelhandel in der Innenstadt nicht ganz einfach ist. Und das war unsere Chance.

Welche Zeitspanne muss man bei einem Revitalisierungsprozess einplanen?

Wir haben bei diesem Standort drei Jahre gebraucht, obwohl wir eigentlich die Voraussetzungen in bauplanungsrechtlicher Hinsicht hatten, denn die Immobilie liegt laut Bebauungsplan in einem Kerngebiet. Trotzdem hat die Abstimmung mit der Stadt bis hin zur Baugenehmigung drei Jahre gedauert. Hinzu kommt noch die Bauphase, für die derzeit weitere zwei Jahre veranschlagt sind. Die Realisierungszeit ist von Stadt zu Stadt verschieden. Als Faustregel gilt: Je größer die Stadt ist, desto schwieriger und damit zeitintensiver wird so ein Abstimmungsprozess in der Regel. Wenn das erforderliche Planungsrecht fehlt, muss selbstverständlich noch mehr Zeit für die Umsetzung veranschlagt werden.

Wenn zudem noch Mieter in dem Objekt sind, kann das die Dauer der Revitalisierung zusätzlich enorm beeinflussen. Danach kann der Abstimmungsprozess über standortspezifische Themen mit der Stadt oder mit Nachbarn zu Verzögerungen führen. In München hatten wir neben den Abstimmungen und vertraglichen Vereinbarungen mit Wohnungseigentümergemeinschaften, die dort Grundstückseigentümer sind, Abstimmungsprozesse mit unserem Nachbarn, mit denen wir dann einen Kooperationsvertrag geschlossen haben, was auch eine gewisse Zeit in Anspruch genommen hat.

Welche Rolle spielt das Umfeld im Hinblick auf das Nutzungskonzept?

Wenn wir ein größeres Projekt entwickeln, gehen wir immer vom Quartiersgedanken aus. Das belegen z. B. unsere Objekte in Hanau oder in Gummersbach. Auch in München war dies der Ansatz. Wir analysieren das ganze Umfeld und schauen, was da am besten noch rein passt. Dann versuchen wir einen Mix zu finden, der am besten das ergänzt, was schon vorhanden ist.

Dr. Jürgen Büllesbach

CEO, Ressort Development
Bayerische Hausbau
GmbH & Co. KG

EXKURS

Experteninterview mit Dr. Jürgen Büllesbach, Bayerische Hausbau

Wie schätzen Sie die aktuelle Relevanz des Themas Revitalisierung von Handelsimmobilien in Deutschland ein?

Um eine bestehende Handelsimmobilie heute vermieten zu können, sind zeitgemäße Strukturen und eine entsprechende Ausstattung ebenso wie eine attraktive Optik unverzichtbar. Hierzu sind oft umfangreiche Anpassungen notwendig. Allerdings weisen viele Bestandsimmobilien, gerade im innerstädtischen Bereich, sowohl in ihrer verkehrlichen Anbindung als auch was die allgemeine Tragstruktur des Gebäudes betrifft, mehr oder weniger starke Einschränkungen auf.

Was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei einer Revitalisierung?

Das Konzept muss sich stimmig in den Kontext der Umgebung einfügen und gleichzeitig die Besonderheit des Gebäudes einschließlich möglicher Beschränkungen berücksichtigen. Auch nach einer Revitalisierung haben Sie noch immer dasselbe Gebäude in seiner grundsätzlichen Struktur. Das lässt sich nicht komplett auf den Kopf stellen – man kann also nicht komplett frei denken und planen.

Welche Risikofaktoren sind im Revitalisierungsprozess zu beachten? Wo liegen die größten Herausforderungen?

Grundsätzlich ist eine Entwicklung im Bestand immer eine besondere Herausforderung. Bei der Revitalisierung des Forums Schwanthalerhöhe besteht diese zum einen darin, dass wir gemeinsam mit unserem Nachbarn, der HBB, ein Gesamtkonzept für den Einzelhandelsstandort entwickeln und umsetzen. Zum anderen bedeutet die sehr zentrale und damit beengte Lage eine komplexe Logistik. Außerdem müssen hier zahlreiche unterschiedliche Interessen von Bestandsmietern, neuen Mietern, Nachbarn, den Bewohnern des Viertels sowie der kommunalen Verwaltung und Politik miteinander in Einklang gebracht werden.

Welche Schritte sind Ihrer Ansicht nach wesentlich im Revitalisierungsprozess?

Wesentlich sind zunächst eine gründliche Voruntersuchung und Konzeptentwicklung. Teil des Vorbereitungsprozesses auf der Schwanthalerhöhe war unter anderem ein umfangreiches Handelsgutachten, das wir gemeinsam mit dem Eigentümer des Nachbargrundstücks haben durchführen lassen, um das Nachfragepotenzial und voraussichtliche Kundenwanderungen für den Standort zu bestimmen. Ferner wurde ein Verkehrsgutachten erstellt, um durch entsprechende Maßnahmen die verkehrliche Verträglichkeit für das Viertel zu erhöhen und eine optimale Erreichbarkeit des neuen Einkaufsquartiers zu gewährleisten.

Was waren die wichtigsten Auslöser für die Revitalisierung des Objektes in der Schwanthalerhöhe?

Die Flächen auf der Schwanthalerhöhe sind seit vielen Jahren in unserem Bestand und eine zeitgemäße Anpassung der Einzelhandelsflächen war ohnedies geplant. Durch den Leerstand und den Eigentümerwechsel auf dem Nachbargrundstück ergab sich nun die Gelegenheit, gemeinsam ein stimmiges Gesamtkonzept für ein neues Einkaufsquartier zu entwickeln.

Wie lange dauerte der Prozess der Revitalisierung?

Wir haben 2014 mit der konkreten Planung begonnen und Ende des Jahres 2014 gemeinsam mit der HBB eine Bauvoranfrage eingereicht. Nach einem umfangreichen Planungs- und Genehmigungsprozess führen wir aktuell erste Entkernungsarbeiten im Gebäudeinnern durch und werden im Spätsommer 2016 mit den Bauarbeiten beginnen. Die Fertigstellung ist für Frühjahr 2018 geplant.

Welche Phasen beeinflussen die zeitliche Dauer der Revitalisierung am stärksten?

Neben der reinen Konzeptentwicklung und Planung sind natürlich die jeweiligen Genehmigungsfristen ein wesentlicher Zeitfaktor. Außerdem ist eine frühzeitige Vermietung der Flächen sehr vorteilhaft, um durch rechtzeitige Abstimmungen alle Arbeiten in einem Zuge durchführen zu können.

Wer waren die Beteiligten am Revitalisierungsprozess?

Neben der Bayerischen Hausbau und der HBB jeweils als Eigentümer und Durchführende der Revitalisierung war ein großes Team aus Planern, Gutachtern und Beratern an der Konzeptentwicklung und Planung beteiligt. Außerdem waren Verwaltung und Politik ebenso wie die Nachbarn und Bürger des Viertels von Beginn an eng in die jeweiligen Planungen und Abstimmungen einbezogen.

Welche Revitalisierungsmaßnahmen werden durchgeführt?

Die Neuerungen auf den Flächen der Bayerischen Hausbau beziehen sich auf die derzeitige Einzelhandelsfläche an der Schwanthalerstraße 111 sowie einige kleinere momentan leerstehende Büroflächen. Hier soll ein Nahversorgungszentrum in Ergänzung des benachbarten Einkaufsquartiers realisiert werden. Dabei werden die Fassaden angepasst und die betreffenden Flächen im Inneren neu strukturiert. Gemeinsam mit der HBB werden ein übergreifendes Freianlagenkonzept umgesetzt und die Durchwegung des Komplexes optimiert. Aktuell enge, dunkle Passagen werden durch breitere, hellere und freundlichere Passagen ersetzt bzw. ergänzt und ein vergrößerter barrierefrei zugänglicher Innenhof als zentraler Anlaufpunkt erschlossen.

Das Forum Schwanthalerhöhe befindet sich in einem Stadtteilzentrum von München. Welche Rolle spielt das unmittelbare Umfeld im Hinblick auf das Nutzungskonzept? Worauf ist bei diesem Standort besonders zu achten?

Die Nutzungen wurden und werden sehr konkret auf die Gegebenheiten des Stadtteils abgestimmt. Als Basis hierzu dient neben dem umfangreichen Handelsgutachten auch eine Umfrage unter den Bewohnern des Viertels im Sommer 2015, welche die bisherigen Erkenntnisse bestätigte. Im Rahmen des Zentrenkonzepts der Landeshauptstadt München wurde der Standort als Stadtteilzentrum eingestuft und die verkehrliche Erschließung ebenso wie die Verträglichkeit für die nächstgelegenen Einkaufsstandorte, allen voran die Innenstadt, bestätigt.

Die Bayerische Hausbau investiert insbesondere in den Umbau derzeitiger Einzelhandelsflächen und kleinerer, aktuell leerstehender Büroflächen an der Schwanthalerstraße 111. Mit den zukünftigen Mietern Edeka auf einer Fläche von 3.000 m² und dem Bio-Supermarkt VollCorner auf 1.000 m² Mietfläche sowie einer Apotheke zielt das Angebot des entstehenden Nahversorgungszentrums insbesondere auf Güter des täglichen Bedarfs ab. Ein bereits am Standort vorhandener Elektronikmarkt rundet das Angebot ab. Zudem eröffnet die Gastronomiekette L'Osteria hier ihren sechsten Standort in München. Zusammen werden das Nahversorgungszentrum der Bayerischen Hausbau und das Einkaufsquartier der HBB unter dem Namen Forum Schwanthalerhöhe auftreten. Für das Einkaufsquartier der HBB sind derzeit die Branchen Mode, Schuhe, Sport, Haushaltswaren / Möbel sowie arrondierende Gastronomieeinrichtungen und Dienstleistungen vorgesehen.

Im Zuge der Investitionen und Umbaumaßnahmen wird auf einen kompletten Abriss der bestehenden Immobilien verzichtet. Die Modernisierungsmaßnahmen sollen die Architektur und den Ursprung des siebziger Jahre Gebäudes unterstreichen. Die geplanten Projekte beider Investoren harmonieren hinsichtlich ihrer Gestaltung und geben so den Eindruck eines gemeinsamen Quartiers. In Zusammenarbeit der beiden Investoren werden insbesondere neue Wege in Ost-West und Nord-Süd Richtung errichtet, welche sich durch ihre Breite und Helligkeit deutlich von den vorhandenen Wegen unterscheiden sollen. Zudem wird das Forum Schwanthalerhöhe an aktuelle Standards angepasst und mit den Modernisierungsmaßnahmen den derzeitigen Anforderungen gerecht. Das umliegende Areal wurde mit in die Planung einbezogen, der vergrößerte Innenhof soll später z. B. als Anlaufstelle und zentraler Treffpunkt für die Quartiersbesucher dienen. Des Weiteren werden die aktuell noch getrennten Tiefgaragen zusammengelegt, saniert und ihre Zufahrtssituation optimiert. Außerdem werden sie künftig von einem gemeinsamen Pächter betrieben.

Vom Fuggerstadt-Center zum HELIO, Augsburg

Am Augsburger Hauptbahnhof wird momentan das ehemalige Fuggerstadt-Center revitalisiert, das im zweiten Quartal 2017 mit dem neuen Namen HELIO wieder eröffnen wird. Unter dem Motto „HELIO – Service. Leben. Vielfalt." soll das HELIO Quartier zentrale Anlaufstelle für alle Belange des täglichen Lebens der Augsburger werden.

Angelehnt an den Sonnengott Helios aus der griechischen Mythologie verspricht der Name des neuen Quartiers, das HELIO ebenso wie die Sonne zu einem hellen, freundlichen Anziehungspunkt in der Stadt zu machen. Auf der Webseite heißt es, das HELIO werde „ein energiegeladener Kosmos an Waren und Dienstleistungen und strahlend gelb wie die Sonne" (vgl. Helio-Augsburg). Die Angebote im neuen HELIO sollen besser unterhalten, näher versorgen und vielseitiger beraten.

Denn das Fuggerstadt-Center ist den Augsburgern, nicht zuletzt durch seine prominente Lage, als wenig attraktive Einkaufspassage bekannt: Das Gebäude war Ende 1980er Jahre als Verteilzentrum der Post geplant worden, wurde jedoch aufgrund eines Strategiewechsels nie bezogen. Im Jahr 1999 eröffnete das Fuggerstadt-Center mit einer Mischung aus Büroflächen und Einkaufspassage in dem Gebäude. Doch das Einkaufszentrum funktionierte nicht wie geplant – die Eingangssituation als auch die Wegeführung waren so ungünstig gestaltet, dass nicht ausreichend Besucherfrequenz generiert werden konnte und das Fuggerstadt-Center Insolvenz anmelden musste. Vor zwei Jahren kaufte ActivumSG Capital Management Ltd, ein Immobilienfond mit Sitz in Jersey, die Immobilie auf. „Der Komplex hat durch seine sehr gute Lage am Hauptbahnhof hohes Potenzial für Laufkundschaft und profitiert von guter Sichtbarkeit sowie Anschluss an den öffentlichen Nahverkehr", begründet David Beardsell, der das Asset Management von ActivumSG verantwortet, die Investition in das ehemalige Fuggerstadt-Center.

Um das Potenzial des Gebäudes voll auszuschöpfen, setzte ActivumSG in der Projektentwicklung auf zwei Faktoren: Zum einen auf eine neue Wegeführung, da Besucher künftig neben dem bestehenden Eingang durch einen zusätzlich geschaffenen Eingang vom Bahngleis aus direkt in das Quartier und anschließend auf den Bahnhofsvorplatz gelangen können. Zum anderen wurden ein komplett neues Farbkonzept sowie eine neue Aufteilung konzipiert. „Das neue Quartier soll moderner und auch selbstbewusster auftreten als früher", erklärt der für das Gestaltungskonzept des HELIO verantwortliche Architekt Robert Neuberger.

Die Sanierung des Gebäudes findet in zwei großen Etappen statt: Nach Entkernung des Innenbereichs sowie der Neuentwicklung der Ladenpassage und Durchgangswege im Erdgeschoss erfolgt die Umgestaltung der Außenfassade und Eingänge. Insbesondere bei der Außendarstellung des HELIO wird neben einem modernen Erscheinungsbild darauf geachtet, dass der Standort zukünftig als ein einheitliches Gebäude wahrgenommen wird.

„Für uns liegt der Reiz der Aufgabe darin, dass es hier keine einseitige Nutzung geben wird, sondern es sich um ein auf Multifunktionalität ausgelegtes modernes Gebäude handelt", so Architekt Robert Neuberger.

Im Rahmen der aktuellen Sanierungsmaßnahmen werden rund 25 Mio. Euro in das ehemalige Fuggerstadt-Center investiert. Neuer Fußboden, neue Ladenfronten und eine neue Fassade sollen zukünftig Besucher anlocken. Des Weiteren wird die Immobilie modernisiert und auf den aktuellsten Stand der Technik gebracht. Hierzu gehören insbesondere der Anbau einer neuen Fassade, der Einbau neuer Fenster – ebenfalls im charakteristischen gelb – sowie moderne Lüftungs- und Kühltechniken, womit die Immobilie den aktuellen Energiesparregeln genügt.

Auf rund 38.500 Quadratmetern entstehen aktuell über vier Etagen verteilt neu sanierte Gewerbe- und Büroflächen. Der kubische Bau soll mit seiner modernen Fassade und seinem strahlendem Gelb Frische nach Augsburg bringen. „Das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden" als auch „Ein Ort für

alles – Mittendrin" sind die Leitsprüche, welche sich auf dem Internetauftritt des HELIO finden (vgl. Helio-Augsburg).

Ein wesentlicher Faktor bei der Revitalisierung des ehemaligen Fuggerstadt-Centers ist auch, dass das HELIO bei der seitens der Stadt Augsburg und der Deutschen Bahn geplanten Erneuerung des gesamten Bahnhofareals eine wichtige Rolle spielt. Das moderne HELIO ist demnach ein Baustein der gesamten Neugestaltungspläne. Teil dieser Pläne ist auch das Fahrradparkhaus, das die Stadt Augsburg im Unterschoss des HELIO installieren wird, um auf den hohen Bedarf nach Fahrrad-Stellplätzen im Bereich des Augsburger Hauptbahnhofes zu reagieren. Die Garage mit 500 Stellplätzen wird rund um die Uhr geöffnet sowie permanent videoüberwacht sein. Zudem wird einen Reparatur-Service und Lademöglichkeiten für E-Bikes geben. Die voraussichtlichen Nutzungsgebühren werden mit einem Euro pro Tag, sieben Euro für einen Monat bzw. 70 Euro für ein ganzes Jahr überschaubar gehalten.

ABB. 5 Außenfassade des Fuggerstadt-Centers vor dem Umbau (Blick aus Nordosten)
QUELLE BBE Handelsberatung, eigene Aufnahme
ABB. 6 Die Außenfassade des HELIO nach der Umgestaltung
QUELLE Helio-Augsburg.de

„Eine der größten Herausforderungen der Revitalisierung war anfangs, die Stadt und die vielen Mitwirkenden an Bord zu bekommen und sich auf eine Vorgehensweise zu einigen. Die Stadt hat sich dabei als große Unterstützung in diesem Projekt erwiesen", so David Beardsell von ActivumSG. „Es war im Interesse der Stadt, das ehemalige Fuggerstadt-Center, das als Makel-Immobilie in der Innenstadt wahrgenommen wurde, zu verschönern. Denn durch seine unmittelbare Lage am stark frequentierten Hauptbahnhof wurde das Gebäude täglich von einer Vielzahl von Menschen wahrgenommen und eine Schließung wie im Fall des Fuggerstadt-Centers wirkt sich oftmals auch negativ auf den restlichen Einzelhandel in der Innenstadt aus. Aus diesem Grund zeigen die Städte meist großes Interesse an einer Revitalisierung und Wiederbelebung."

Zu den wichtigen Schritten im Revitalisierungsprozess, das zeigt die Erfahrung mit dem HELIO, gehören die Konzeption und das Marketing, um einen gewissen Bekanntheitsgrad des Objekts zu erlangen. Auch die Positionierung spielt eine wichtige Rolle berichtet David Beardsell von ActivumSG: „Sie müssen sich von einem gewöhnlichen Shopping-Center bestmöglich absetzen, dabei ist die Ansprache der richtigen Mieter von großer Bedeutung. Wir haben in erster Linie die Filialisten angesprochen, um das Quartier entsprechend zu vermarkten."

Zu den ehemaligen Mietern des Fuggerstadt-Centers, die auf einer Fläche von insgesamt 35.000 Quadratmetern angesiedelt waren, gehörten u. a. Bekleidungsläden, eine Spielhalle und eine Großraumdiskothek. Diese Mieter suchen die Besucher im HELIO zukünftig allerdings vergeblich, setzt das Konzept doch auf Qualität, Vielfältigkeit und Modernität. Einige Einzelhandels- und Freizeitangebote aus dem ehemaligen Fuggerstadt-Center bleiben erhalten: Dazu gehört der Supermarkt REWE, welcher im Erdgeschoss auf einer Fläche von rund 2.300 Quadratmetern angesiedelt ist. Ursprünglich hatte REWE im Fuggerstadt-Center eine Fläche von 3.500 Quadratmetern gemietet, die im neuen Konzept frei gewordene Fläche übernimmt dafür der Drogeriemarkt dm mit rund 1.000 Quadratmetern. Abgerundet wird der Einzelhandel durch kleinere Dienstleister sowie gastronomische Einrichtungen.

Das Kino Cinestar bleibt auch im HELIO bestehen und wird für die Neueröffnung komplett modernisiert. Rund 2.000 Sitzplätze verteilt über neun Kinosäle sind für das Cinestar geplant. Des Weiteren bleibt die DB Netz AG auf rund 4.000 Quadratmetern im fünften Stock und mietet zusätzlich 600 Quadratmeter Bürofläche im sechsten Stock. Wichtige Mieter der Büroflächen sind u. a. an die Stadtwerke Augsburg sowie der Bayerische Rundfunk. Zudem bezieht das Vergleichsportal Check24 rund 540 Quadratmetern neu sanierte Büroflächen des HELIO.

„Ein Aspekt, der uns überrascht hat, ist die hohe Nachfrage nach Büroflächen, was vermutlich an der verkehrsgünstigen Lage am Hauptbahnhof liegt. Das bedeutet in erster Linie, dass Einzelhandelsflächen zu Gunsten von Büroflächen reduziert werden", sagt David Beardsell. Derzeit wird das Flächenkonzept des HELIO aufgrund der Anfrage eines Großmieters, der sich für umfangreiche Büroflächen interessiert, angepasst. Die Anpassung des Flächenkonzepts geschieht vor dem Hintergrund, dass die künftigen Mieter des HELIO den Standort Augsburg nachhaltig positiv beeinflussen und stärken werden.

Wolfgang Mairinger

Senior-Partner,
Freier Architekt BDA
Blocher Blocher Partners

EXKURS

Experteninterview mit Wolfgang Mairinger, Blocher Blocher Partners

Welche Trends sind bei der Architektur von großflächigen Handelsimmobilien aktuell zu beobachten?

Aus meiner Sicht geht der Trend in der Architektur immer mehr hin zu sogenannten Hybridgebäuden. Die eigentliche Einzelhandelsimmobilie als Standalone wird es zukünftig so in dieser Form nicht mehr geben. Vielmehr bewegen wir uns in eine Richtung, in der eine gemischte Nutzung von Immobilien im Vordergrund steht. Insbesondere in der Innenstadt ist verstärkt darauf zu achten die Funktionen Handel, Wohnen und Arbeiten in die Immobilien zu integrieren – hierbei möchte ich allerdings darauf hinweisen, dass die drei genannten Bereiche weiter gefasst werden müssen als Allgemein teilweise üblich. Auch der Bereich der Hotelerie ist als Funktion in der Innenstadt denkbar und sollte nicht per se ausgegrenzt werden.

Speziell bei Revitalisierungen sollte der Fokus auf der Integration dieser Bereiche liegen. Zum aktuellen Zeitpunkt geht die Tendenz deutlich zu sogenannten Hybridgebäuden – die Zeit, dass Warenhäuser von oben bis unten mit Einzelhandel besetzt sind, ist vorbei und steht diesem Trend der gemischten Nutzung gegenüber.

Inwiefern haben sich die Anforderungen der Mieter an die Architektur von Handelsimmobilien verändert?

Die Mieter wünschen sich weiterhin klare Strukturen und Flächenzuschnitte. Eine zunehmend entscheidende Rolle nimmt allerdings die Raumhöhe der Mietflächen ein. Weiterhin sind die vertikalen Sichtbeziehungen oder die vertikale Erschließungen für ein ungetrübtes Raumerlebnis Faktoren auf welche die Mieter verstärkt achten. Diese neuen Anforderungen kommen allerdings zu den ohnehin geforderten Standortfaktoren hinzu: eine optimale Anbindung und Zugänglichkeit, eine gute Lage und Erreichbarkeit für die Kunden, Sichtbarkeit meines Standortes – um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Faktoren sind nicht neu für uns, müssen allerdings bei der Umsetzung einer Revitalisierung oder bei einem Neubau stets im Zusammenspiel mit neuen Trends und Anforderungen berücksichtigt werden. Es hat sich in den letzten Jahren immer deutlicher gezeigt, dass das Konzept einer Immobilie sehr durchdacht sein muss. In diesem Zusammenhang muss folgender Leitsatz immer wieder verdeutlicht werden: Das Ziel einer Handelsimmobilie ist es, einen lebendigen Raum für den Handel zu schaffen. Das macht die Immobilie attraktiv und auch langfristig rentabel. Dies ist allerdings nur mit guter Planung, Erfahrung und einem guten Team möglich.

Inwiefern haben sich die Anforderungen der Verbraucher an die Architektur von Handelsimmobilien verändert?

Handelsimmobilien müssen immer neuen Anforderungen der Verbraucher gerecht werden. In den letzten Jahren hat sich verstärkt gezeigt, dass Handelsimmobilien immer mehr zu sogenannten Showrooms mit einem hohen Erlebnis- und Wohlfühlfaktor werden müssen. Einen starken Einfluss auf diese Entwicklung hat der Online-Handel, durch welchen die Anforderungen des Verbrauchers weiter steigen. Erwartet wird in der heutigen Zeit, dass die Handelsunternehmen den Verbraucher auf dem Weg des Online-Handels begleiten. Neben diesen technologischen Herausforderungen gewinnt zunehmend auch der Service und das Shopping-Erlebnis an Bedeutung. Heutzutage ist das Einkaufen zur Freizeitbeschäftigung geworden und dient zur Ablenkung und Entspannung Sie sehen also, dass die Anforderungen an neue Handelsimmobilien breit gefächert sind und nicht nur technologischer Art sind, sondern z. B. auch auf das Wohlfühlerlebnis der Verbraucher abzielen.

Welche Rolle spielen energieeffizientes Bauen beziehungsweise Zertifizierungen in diesem Zusammenhang?

Hierbei muss zwischen den beiden Begriffen nachhaltiges Bauen und Zertifizierungen unterscheiden werden. Es liegt auf der Hand, dass energieeffizientes Bauen in unserer heutigen Zeit eine wichtige Rolle spielt – insbesondere Faktoren wie z. B. die Gebäudetechnik, Wärmerückgewinnung und Beleuchtung von Handelsimmobilien sind in diesem Zusammenhang gut angebrachte Beispiele. Auf der anderen Seite ist eine Zertifizierung allerdings nicht ausschließlich mit energieeffizientem Bauen gleichzusetzen. Der Begriff der Nachhaltigkeit hat bei einer Zertifizierung einen großen Einfluss. Die Energieeffizienz ist nur ein Teil des nachhaltigen Bauens. Nachhaltigkeit ist jedoch die Eigenschaft der Immobilie über einen längeren Zyklus hinweg einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Allein mit dem Begriff der Energieeffizienz würde man an dieser Stelle zu kurz fassen. Der Terminus Nachhaltigkeit setzt sich noch aus weiteren wichtigen Aspekten zusammen, welche in ihrer Gesamtheit dann natürlich auch einen großen Einfluss auf die Zertifizierung haben.

Welche Rolle spielt die Architektur bei der Positionierung einer Handelsimmobilie?

Die Architektur ist an dieser Stelle schon enorm wichtig, denn durch die Architektur kann eine Geschichte geschrieben werden, welche für so eine Handelsimmobilie immens wichtig ist. An dieser Stelle möchte ich nochmal auf meinen Leitsatz hinweisen: Sehr wichtig ist ein durchdachtes Konzept, denn eine Handelsimmobilie muss einen lebendigen Raum für den Handel schaffen. Und für dieses Konzept legen wir als Architekten natürlich den Grundstein. Des Weiteren kann durch die Architektur eine eigene Marke oder ein neues Branding geschaffen werden. Wichtig ist es, die Handelsimmobilie als Einheit zu sehen, sowohl der Besatz ist für den späteren Erfolg wichtig, als auch die Architektur – das Gesamtkonzept muss gut durchdacht sein.

Welche Faktoren sind insbesondere bei einer Revitalisierung wichtig, um die Attraktivität einer Handelsimmobilie zu stärken?

Revitalisierungen haben meiner Meinung nach verstärkt in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Spezielle Herausforderungen bei solchen Immobilien sind insbesondere die Anbindung an den öffentlichen Raum. Wichtige Fragen, die geklärt werden müssen sind z.B.: Wo sind die Eingänge der Immobilie und wie ist die Erschließung? Wie ist die Sichtbarkeit nach außen zu bewerten und ggf. zu verbessern? Hinzu kommen noch mögliche Probleme im Inneren der Handelsimmobilie, hier muss speziell auf das Routing, sprich die Kundenführung geachtet werden, sowohl horizontal als auch vertikal. Alle diese Fragen müssen bei einer Revitalisierung geklärt werden, um die Handelsimmobilie wieder attraktiv zu machen. Eine wichtige Rolle hierbei spielt zudem die Aufenthaltsqualität, welche man vor allem auch durch Erlebnis, Marketing und Service schafft. Letztendlich hat sich gezeigt, dass eine großzügige und übersichtliche Architektur bei der Erfüllung meiner Ziele und der Umsetzung meines Konzepts von Vorteil sind.

Wo liegen die größten Herausforderungen bei der Revitalisierung von großflächigen, innerstädtischen Handelsimmobilien, insbesondere von Warenhäusern?

Die heutigen Herausforderungen an uns Architekten sind ein Konglomerat aus alten Anforderungen, neuen Techniken und aktuellen Trends. Ich erachte es als enorm wichtig die vorhandenen, alten Strukturen aufzubrechen. Die Digitalisierung hat aktuell natürlich einen großen Einfluss auf uns Architekten und muss immer mehr in unserer Arbeit berücksichtigt und mit eingebunden werden. Dieser Trend wird immer stärker vom Verbraucher gefordert – Das Stichwort Showroom habe ich ja bereits in diesem Zusammenhang in einer vorangegangenen Frage angesprochen. Des Weiteren ist es natürlich unsere Aufgabe die Anforderungen der Verbraucher zu befriedigen. Diese sind allerdings nicht konstant, sondern passen

ABB. 7 Modehaus Jost Bruchsal, Bestandsgebäude
QUELLE Johannes Vogt für Blocher Blocher Partners

ABB. 8 Modehaus Jost Bruchsal nach der Revitalisierung
QUELLE Johannes Vogt für Blocher Blocher Partners

ABB. 9 Klare Sichtbeziehungen bei Jelmoli, Zürich
QUELLE Nikolaus Koliusis für Blocher Blocher Partners

ABB. 10 Rose Biketown, Showroom, München
QUELLE Johannes Vogt für Blocher Blocher Partners

sich insbesondere neuen Trends an. Der Verbraucher möchte immer etwas erleben, am besten etwas Neues, das er in dieser Form noch nicht erlebt hat. Wir können als Architekten also nicht immer unser Schema F durchziehen, sondern müssen uns ständig weiterentwickeln und anpassen – genau wie unsere Handelsimmobilien.

Hintergrund: Die Treiber für Revitalisierungen

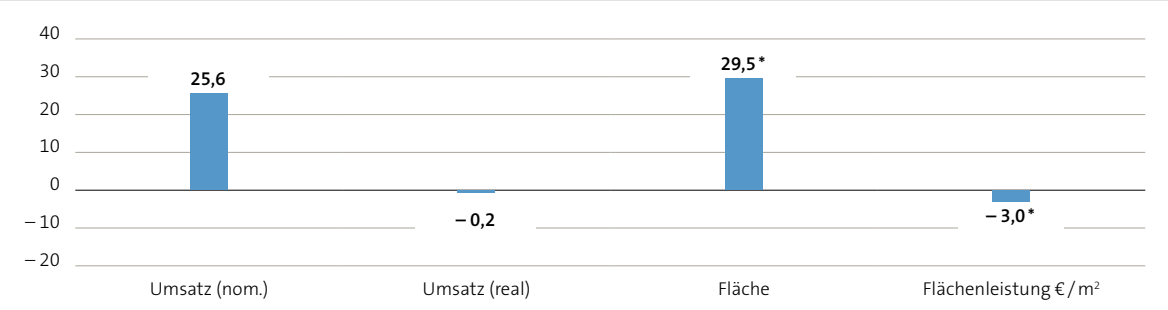
Der Einzelhandel in den Innenstädten wird von einer Vielzahl übergeordneter Rahmenbedingungen bestimmt und trägt somit zur Weiterentwicklung bestehender Strukturen bei. Neben sich verändernden sozio-ökonomischen und soziodemographischen Faktoren nehmen Konzentrationsprozesse auf der Anbieterseite, der E-Commerce sowie der fortlaufende Betriebstypenwandel Einfluss. Im Folgenden sollen aktuelle Rahmenbedingungen definiert und aktuelle Trends dargestellt werden, um gegenwärtige Strukturveränderungen im Handel zu erklären und damit eine Einordnung möglicher Handlungsoptionen für Nachnutzungen offenzulegen.

Umsatz- und Flächenentwicklung

Während der Einzelhandel bis Anfang der 1990er Jahre einen stetigen Zuwachs verbuchen konnte, kam es im darauffolgenden Zeitraum zu einem stagnierenden oder gar schrumpfenden Markt. In den Jahren von 1995 bis 2015 konnte der deutsche Einzelhandel im engeren Sinne (ohne Kfz, Tankstellen und Apotheken) nominal einen Umsatzzuwachs von 25,6 % erzielen, was einem preisbereinigten Minus von 0,2 % entspricht (siehe Übersicht 3). Da es zur selben Zeit zu einem Anstieg der Verkaufsflächen um 29,5 % kam, sank die Flächenleistung um 3 %. Die Herausforderung besteht also darin, die Gefahr von Rentabilitätsrückgängen als Folge des Anstiegs der flächenbezogenen Kosten (Miete, Ladenbau, Energie, etc.) im Verhältnis zum Umsatz zu kompensieren. Maßnahmen waren hier unter anderem die Optimierung der Handelsspanne durch Direktimporte, Vorwärts- und Rückwärtsintegration und die Erhöhung der Eigenmarkenanteile. In den Innenstädten von Grund- und Mittelzentren sind zusätzlich die Mieten unter Druck geraten.

Zu diesem Zeitpunkt wurde auch der größte Fortschritt bei der Liberalisierung des europäischen Handels und des Welthandels erlangt. Ob die Globalisierung zu der Marktstagnation beigetragen hat oder sogar deren Auslöser war, lässt sich jedoch nicht endgültig klären. Dennoch kann man von einem direkten Zusammenhang ausgehen. Sinkende Einkaufspreise, eine größere Warenvielfalt und ein erheblicher Warendruck im Handel sind die Folgen der Liberalisierung der Beschaffungsmärkte. Der stagnierende Markt ließe sich somit mit einer gewissen Sättigung bei den Verbrauchern erklären, die nur noch den Ersatzbedarf von einigen Produkten abdecken müssen. Auf der anderen Seite animieren technisch innovative Produkte, wie z. B. in der Unterhaltungselektronik oder modische Trends immer wieder zum Kauf und wecken persönliche Bedarfe. Doch selbst in diesen Branchen kommt es nur zu einem geringen Wachstum oder gar zu stagnierenden Marktentwicklungen. Der Verbraucher kann in Zeiten der Globalisierung über ein größeres und vielfältigeres Angebot zum gleichen oder auch günstigeren Preis verfügen; es besteht für ihn kein Anreiz, seine Ausgaben im Handel zu erhöhen. Aufgrund eines kontinuierlichen Rückgangs des Einzelhandelanteils am privaten Verbrauch stellt sich die Frage, ob man die Ausgabebereitschaft der Kunden durch eine Attraktivitätssteigerung des Angebots positiv beeinflussen kann. Da die Ausstattung des deutschen Einzelhandels quantitativ mit 1,4 m² Verkaufsfläche pro Einwohner weltweit führend ist, ist diese Erklärung wenig belastbar. Im weltweiten Vergleich sind die Ausdifferenzierung der Konzepte, der Betriebsformen und das Niveau des Ladenbaus sehr hoch, sodass auch qualitativ gesehen das Niveau des Einzelhandels wenige Wünsche offen lässt. Die sinkenden Verbrauchsausgaben im Einzelhandel sind vielmehr auf Preiserhöhungen in anderen Bereichen / Branchen zurückzuführen. Vor allem die Ausgaben für Verkehr / Nachrichtenübermittlung, Mieten / Wasser / Strom / Brennstoffe und übrige Verwendungszwecke, zu denen auch die Gesundheits- und Altersvorsorge zählen, sind in den letzten Jahren angestiegen. Im Einzelhandel ist man neue Wege gegangen, um vom Anstieg bei den Ausgaben für Dienstleistungen zu profitieren. Insbesondere Lebensmittelkonzerne versuchen die schrumpfenden Umsätze bei Non-Food-Artikeln durch neue Dienstleistungsprodukte – wie beispielsweise Reisen oder Telekommunikation – zu kompensieren. Auch im Fachhandel wird das Berechnen von bestehenden und neu zu schaffenden Dienstleitungen in Zukunft ein stärkeres Gewicht erhalten. Die Implementierung daraus resultierender, möglicher Dienstleitungen stellt eine besondere Herausforderung für den Handel dar.

ÜBERSICHT 3 **Umsatz- und Flächenentwicklung im deutschen Einzelhandel 1995 – 2015 (in %)**



QUELLE Statistisches Bundesamt; HDE; eigene Bearbeitung BBE Handelsberatung * Prognose

ÜBERSICHT 4 Umfeldbedingungen im Handel

Umfeldkategorie	Veränderungen	Konsequenzen
Politisch-rechtlich	› Liberalisierung des Welthandels (Aufhebung der Zollbeschränkungen, EURO-Zone etc.) › Sektorale Deregulierung (Liberalisierung Ladenöffnung, Preis- und Konditionenpolitik, Werbung, Verkaufsförderung), aber: das Fremd- bzw. Mehrbesitzverbot bleibt Teil des Apothekenrechtes › Restriktive Handhabung von Einzelhandelsgroßprojekten durch Regelungen in der Raumordnung und Landesplanung sowie in der BauNVO	› Beschaffungsvorteile für Großbetriebsformen (auch Verbundgruppen und Franchisesysteme) durch z. B. Direktimporte › Organisatorische und marketingbezogene Vorteile für Großbetriebsformen und Convenience Stores › Verlangsamung der Apothekenfilialisierung › Bedeutungsgewinn für City-Standorte und wohnortortnahe Standorte; Nachteile für »Grüne Wiese«
Sozio-ökonomisch	Verschiebung der Altersstruktur, Schrumpfung der Bevölkerung, »Singleisierung«, Mobilitätszunahme, Einkommens- / Vermögenspolarisierung, hohe Arbeitslosenzahlen, Rolle der Frau	Begünstigung von Autostandorten, aber auch Renaissance der City und der Versorgung von Wohnquartieren, neue Convenience- und »Senioren«-Konzepte, Preis- und Luxuskonzepte
Technologisch, infrastrukturell	Ausbau Internetnutzung, UMTS, Radiofrequenz-Identifikation (RFID)	Neue Möglichkeiten im Electronic Commerce und Mobile Commerce und der Logistik, neue Kommunikationsformen im Marketing
Sozialpsychologisch	Wertewandel, Individualisierung, Multioptionalität mit 5 Grundorientierungen: › Erlebnis / Freizeit / Action / Fun › Convenience › Marken › Preis › Öko / Bio / Gesundheit	› Ausdifferenzierung von Konzepten › Verknüpfung von Einkaufen und Entertainment › Neue Services und Standorte (Transitstrecken, Wohngebiete) › Markenstores (im High-End und bei Kids) › Smart-Shopper-Konzepte › Bio- / Öko- / Health-Konzepte › Neue Communities z. B. LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) › Individualisierte Konzepte und Quartiere als Gegenpol zur Uniformierung
Kompetitiv	Konzentration auf Hersteller- und Händlerseite / Vertikalisierung	Beschaffungs-, Logistik-, Marketing-, Sortimentsvorteile – vor allem von Großbetriebsformen

QUELLE Stumpf (2012) in Anlehnung an Liebmann / Zentes / Swoboda

Umfeldbedingungen im Handel

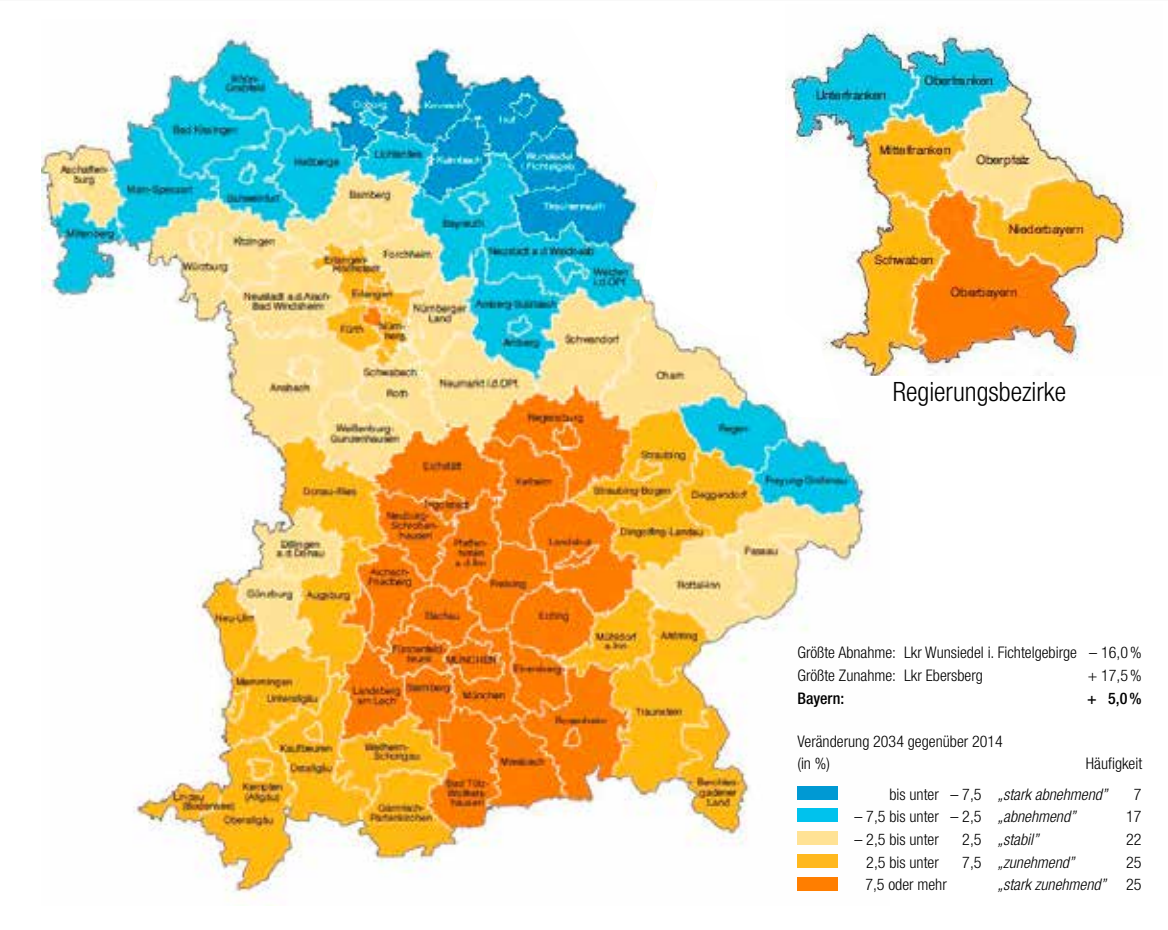
Verändern sich die Umfeldbedingungen im Handel, so wirkt sich das sehr unterschiedlich auf die Entwicklung einzelner Betriebsformen aus. Die wichtigsten Umfeldbedingungen, ihre Veränderungen und die entsprechenden Konsequenzen lassen sich folgendermaßen kurz zusammenfassen:

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten Implikationen für den Fachhandel erläutert werden: Durch die Veränderungen werden tendenziell **Großbetriebsformen** begünstigt, jedoch profitieren auch neue Nischenkonzepte des Fachhandels (Bio-Konzepte, ‚Senioren-Konzepte'), neue Standorte (Transitstrecken, Wohnquartiere), Modifikationen von Fachgeschäftsstrategien (service-, convenience- und zielgruppenbezogen) und neue Vertriebsformen (Electronic- und Mobile-Commerce) davon. Einen Teil der größenbedingten Nachteile gleichen die Verbundgruppen des Einzelhandels für den mittelständischen Fachhandel aus, ebenso wie die Vielzahl an Franchisesystemen, die Konzeptgeber in nahezu allen Betriebsformen und Branchen für viele mittelständische Unternehmer sind. Palmers (Wäsche), Reno (Schuhe), Marc O'Polo (Textilien), Villeroy & Boch (Porzellan), Yves Rocher (Parfümerie) stellen dabei typische Fachgeschäftskonzepte in Innenstadtlagen dar. Aber auch Fachmarktkonzepte in Gewerbegebieten oder Randlagen, wie Obi (Bau- und Gartenmärkte), BabyOne (Babybedarf), Fressnapf (Zoobedarf) sowie Möbelkonzepte in 1b-Lagen, Betriebe wie BoConcept (Design-Möbel) und Pssst (Bettwaren) zählen dazu. Sogar mittelständische Unternehmer aus dem konzerngeprägten Lebensmittelhandel können hier als selbstständige Kaufleute unter dem genossenschaftlichen Dach, beispielsweise der REWE-Group oder von EDEKA Erfolge aufweisen. Zu der Gruppe von Unternehmern, die Nachteile in Beschaffung, Logistik, Marketing und Organisation ausgleichen, gehören u. a. regionale Kleinfilialisten aus dem mittelständischen Fachhandel, auch die ‚kleinen Riesen' genannt.

Begünstigt sind jedoch nach wie vor Unternehmen mit hoher Preisorientierung, da beim Verbraucher stets die Grundorientierung **‚smart shoppen'** dominiert. Dazu zählen insbesondere viele Großbetriebsformen, die ihren Wettbewerbsvorteil durch Kosten- und Beschaffungsvorteile bei gleichzeitig hoher Werbepräsenz vor allem für ein herausragendes Preisimage einsetzen. Um eine ausreichende Differenzierung zu erreichen, müssen für den Fachhandel deshalb Profilierungs- und Spezialisierungsstrategien fühlbare Leistungsvorteile beinhalten. Im Gegensatz zur Lebensmittelbranche sind die Ausdifferenzierungen von

ÜBERSICHT 5 Bevölkerungsentwicklung in Bayern bis 2034

Veränderung 2034 gegenüber 2014 in Prozent



QUELLE Bayerisches Landesamt für Statistik, 2016

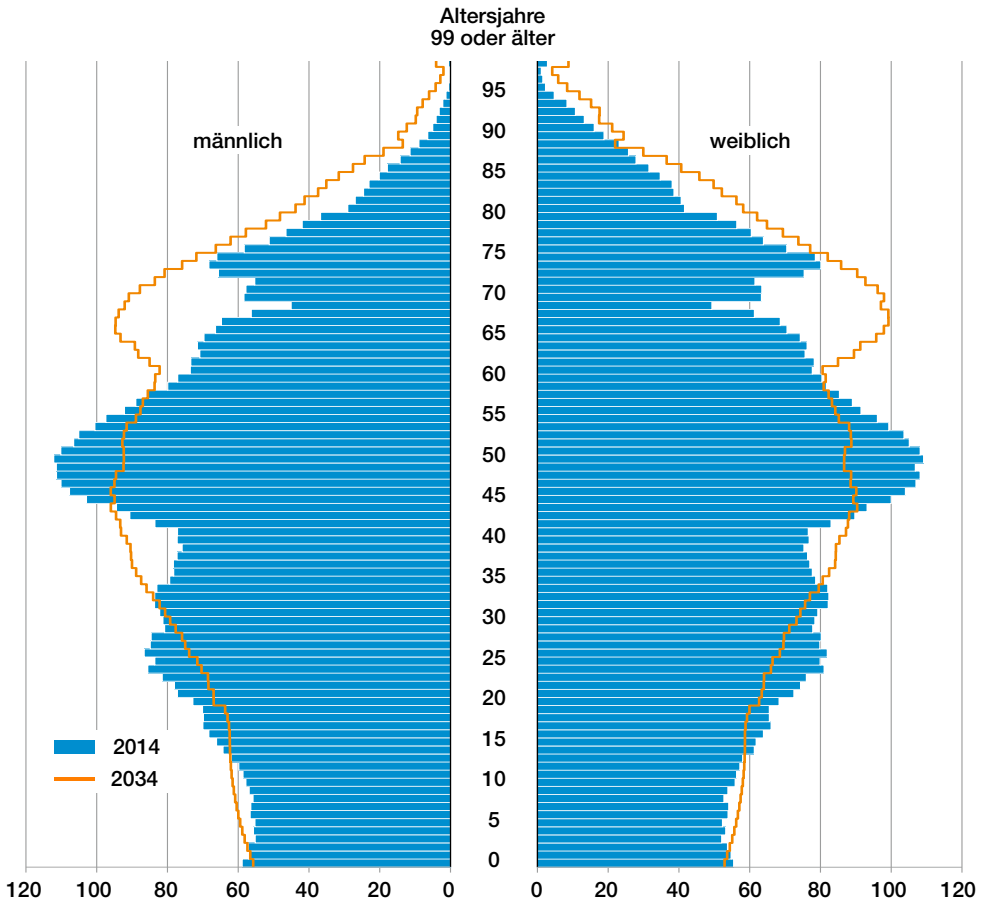
Sortimentskonzepten im Non-Food-Handel ausgesprochen hoch. Bei spezialisierten Konzepten erweist sich der Markteintritt als durchaus schwieriger. Durch das geringere Marktvolumen in diesem Segment fallen die Kostenvorteile sehr gering aus. Ein weiterer Grund ist, dass sich in kleinen Marktsegmenten die Distributionspolitik der Industrie meist selektiv und stärker auf den Fachhandel konzentriert.

E-Commerce tritt nicht nur in Konkurrenz zum stationären Handel, sondern wird auch Teil dessen im Rahmen eines Multi Channel-Ansatzes. Durch die Verschmelzung von Realität und ‚Cyberspace' ändern sich nicht nur Form und Funktion der Läden, sondern auch zunehmend das Verhalten sowie die Kommunikation der Kunden, was auch zu enormen Veränderungen im Marketing führt. Trotz der Diskussionen um Showrooms und Inszenierungen unterscheidet sich die Erwartung an eine physische Filiale dennoch stark von der Erwartung des Kunden an einen Online-Shop (Vgl. Bullinger (2015), Celko, Jánszky, S. (2014)).

Besonders die unterschiedlichsten Stufen der **Vertikalisierung** werden hier immer bedeutsamer. Auch andere Branchen werden von dieser Entwicklung vermehrt beeinflusst werden. Zum einen kann dies im Zuge der Vorwärtsintegration von Herstellern, die eigene Retail-Stores betreiben werden (z. B. WMF, Villeroy & Boch), geschehen oder durch die Rückwärtsintegration von Handelsunternehmen, die die Vorstufen der Beschaffung vereinnahmen (z. B. IKEA). Dabei spielen die Verbundgruppen für den Fachhandel eine wichtige Rolle, da sie gefordert sind, sich in die Produktions- und Distributionsprozesse stärker einzubringen.

Je nach Zuwanderung prognostiziert das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung bis zum Jahr 2020 einen **Bevölkerungsrückgang** von etwa ein bis zwei Millionen, wobei die regionalen Veränderungen sehr unterschiedlich ausfallen werden. Die östlichen Gebiete Deutschlands werden weiterhin an Bevölkerung verlieren, während der Süden und der Nordwesten Deutschlands weiterhin von den Binnenwanderungen profitieren wird.

ÜBERSICHT 6 Altersaufbau der Bevölkerung Bayerns 2014 und 2034 nach Geschlecht (in Tausend)



QUELLE Bayerisches Landesamt für Statistik, München 2016

Aber auch innerhalb Bayerns sind deutliche Unterschiede erkennbar. Insbesondere der Süden Bayerns wird laut einer Bevölkerungsprognose des Statistischen Landesamtes bis zum Jahr 2034 an Bevölkerung gewinnen, hingegen wird vor allem in den nördlichen Randgebieten Bayerns mit einem teilweise starken Bevölkerungsrückgang zu rechnen sein (siehe Übersicht 5). Zusätzlich wird sich die Altersstruktur stark verändern (siehe Übersicht 6). Bis zum Jahr 2020 werden 50 % der Bevölkerung der Altersgruppe der Senioren angehören, wobei es auch hier zu großen regionalen Unterschieden kommen wird. Durch den Rückgang der Bevölkerung wird auch die Anzahl potenzieller Kunden eine rückläufige Entwicklung aufweisen. Folglich kommt es zu einem Verlust an Marktvolumen, der nur durch höhere Konsumausgaben der älteren Bevölkerung kompensiert werden kann. Bereits heute wird die Hälfte aller Konsumausgaben von der Bevölkerung 50+ getätigt. Diese Entwicklung stellt den Einzelhandel künftig vor große Herausforderungen, da die Konzepte der sich ändernden Nachfrage angepasst werden müssen (vgl. German Council of Shopping Centers e.V. (2009)).

Neben den Herausforderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, muss der Fachhandel durch eine stärkere Kundenbindung auf den Wertewandel und das zunehmend als paradox zu bezeichnende Konsumentenverhalten reagieren. Einerseits sind dadurch stärkere Kundenbindungssysteme erforderlich, andererseits ergeben sich neue Möglichkeiten hinsichtlich der Ausdifferenzierung von neuen Konzepten wie beispielsweise Marken-Stores. Die Individualisierung und die damit verbundene Ich-Bezogenheit der Kunden erfordern maßgeschneiderte Produkte und personalisierte Dienstleistungen. Die wichtigsten Quellen für die Kaufentscheidung sind Ratschläge von Freunden, Familie oder Kollegen sowie das Internet an zweiter Stelle (Statista 2011). Mittlerweile nutzt jeder Dritte sein Smartphone gelegentlich oder regelmäßig beim stationären Einkauf, um Preise zu vergleichen (Fittkau & Maaß Consulting GmbH 2014). Damit verlieren die Händler nach und nach die Kontrolle über die Kommunikation – sogar am Point of Sale. Handels- und Handelsimmobilienkonzepte werden aber auch durch zwei weitere Trends beeinflusst:

Third Places

Der Trend der ‚Third Places' (vgl. Oldenburg (1989)) wird gerne am Beispiel von Starbucks erklärt: „Consumers spend time at home, their first place; at work, their second place and then often have a favourite third place" (Stanley (2005), Third Place Retailing). Hierbei geht es um die gezielte Schaffung von ‚Dritten Räumen', indem die Aufenthaltsqualität erhöht wird und den Konsumenten neue Besuchsanreize jenseits der Einkaufsplanung gegeben werden. Bei den Third Places kann es sich beispielsweise um Restaurants und Cafés handeln, aber auch das Fitnessstudio oder ein Einkaufszentrum kann diese Rolle übernehmen.

Die Renaissance der Individualität

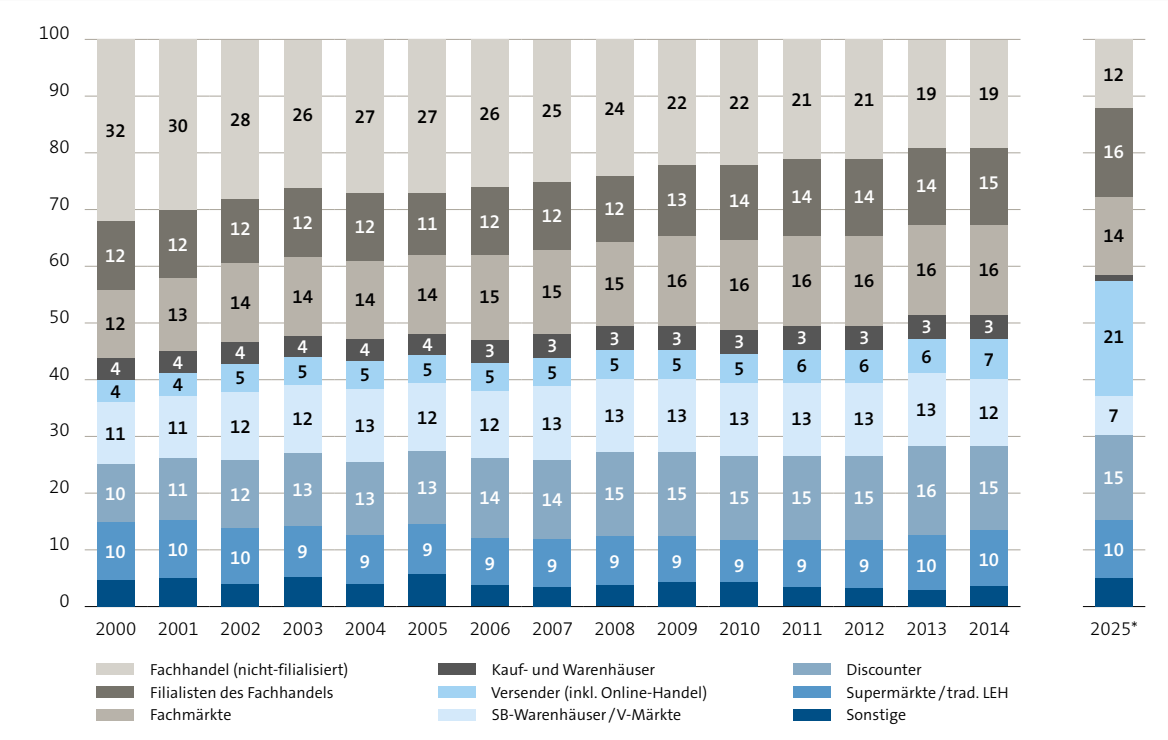
Die Zunahme von ‚Klonstädten' im Innenstadtbereich und die Verarmung der Vielfalt von Handelskonzepten durch die weiter voran schreitende Konzentration schaffen neue Nischen. Der Lebensstil LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) ist unter anderem eine Reaktion der Verbraucher auf den Wunsch nach Individualität. Während LOHAS für die Konsumenten den Wunsch nach Nachhaltigkeit, Authentizität und Transparenz in den Produktionsprozessen erfüllt, wird es weitere Wege geben, die Konsumentenwünsche jenseits der Uniformität anzusprechen. Mit der Entwicklung von neuen Standortclustern, beispielsweise aus dem Bereich Gesundheit oder Prestige, können sowohl auf der Handelsseite als auch auf der Immobilienseite neue Möglichkeiten geschaffen werden (vgl. Christiansen (2015)).

Prinzipiell kann man hier jedoch nicht von einer realen Steigerung der Umsätze sprechen. Individuelles Wachstum resultiert vielmehr aus Verdrängungsumsätzen. Verdrängungstreiber sind dabei Standorte und Konzepte, die den aufgezeigten Trends entsprechen. Da von dieser Entwicklung nicht alle Betriebsformen und Branchen gleichermaßen betroffen sind, sollen im Folgenden die aktuelle Betriebsformenentwicklungen und -perspektiven betrachtet werden.

Aktueller Betriebstypenwandel

Betriebstypen weisen eine sehr dynamische und mittlerweile sehr stark ausdifferenzierte Entwicklung auf. In der Literatur haben hierzu unter anderem Mc Nair (1931) mit der Beschreibung des ‚Wheel of Retailing' und später Nieschlag / Kuhn (1980) mit dem Konzept der Dynamik der Betriebsformen Stellung genommen. Dabei geht es im Wesentlichen um die Entstehung und den Aufstieg einzelner Betriebsformen, deren Reife und letztlich deren Niedergang bzw. Assimilation. Zu einem Markteintritt führt dabei klassischerweise die absatzpolitische Überlegenheit des Preises. Ein Trading-Up kennzeichnet die weitere Entwicklung, welches letztlich in der Assimilation mit bestehenden Betriebsformen endet. Inzwischen gibt es jedoch auch eine Vielzahl von anders gelagerten Entwicklungen, wie beispielsweise das Trading-Down von Betriebsformen oder den Markteintritt über die Leistungsebene. Bei diesen Entwicklungen sind die Lebenszyklus-‚Gesetzmäßigkeiten' als generelle deterministische Aussagen nicht haltbar. Die wichtigste Erkenntnis aus

ÜBERSICHT 7 Marktanteilsentwicklung nach Vertriebsformen im Einzelhandel (in %)



QUELLE HDE Zahlenspiegel 2015 * eigene Prognose BBE Handelsberatung

diesen theoretischen Ansätzen ist die Notwendigkeit, die Entwicklung der verschiedenen Betriebsformen zu beobachten und bei ersten Krisenzeichen Maßnahmen zur Modernisierung, Umgestaltung oder Revitalisierung zu ergreifen (vgl. Gittenberger und Teller (2012)).

Die vorherige Übersicht zeigt die Veränderung der Marktanteile einzelner Betriebsformen seit dem Jahr 2000. Folgende Grundtendenzen sind dabei zu erkennen: Der Fachhandelanteil sinkt weiter ab, Filialisten dagegen nehmen stets zu. Fachmärkte haben zwar einen Durchbruch geschafft, werden aber in Zukunft eventuell wieder Marktanteile abtreten müssen. Die Rolle der Kauf- und Warenhäuser mit dem Konzept ‚Alles unter einem Dach' und oftmals ungünstig geschnittene Immobilien (z. B. Deckenhöhen, vertikale Erschließungen weit über das 2. OG hinaus) kommen zunehmend unter Druck und werden künftig nur noch einen kleinen Anteil ausmachen. Auch SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte werden Kunden verlieren. Großer Gewinner wird in Zukunft der Versand- und Onlinehandel sein.

Perspektivische Entwicklung der Betriebstypen

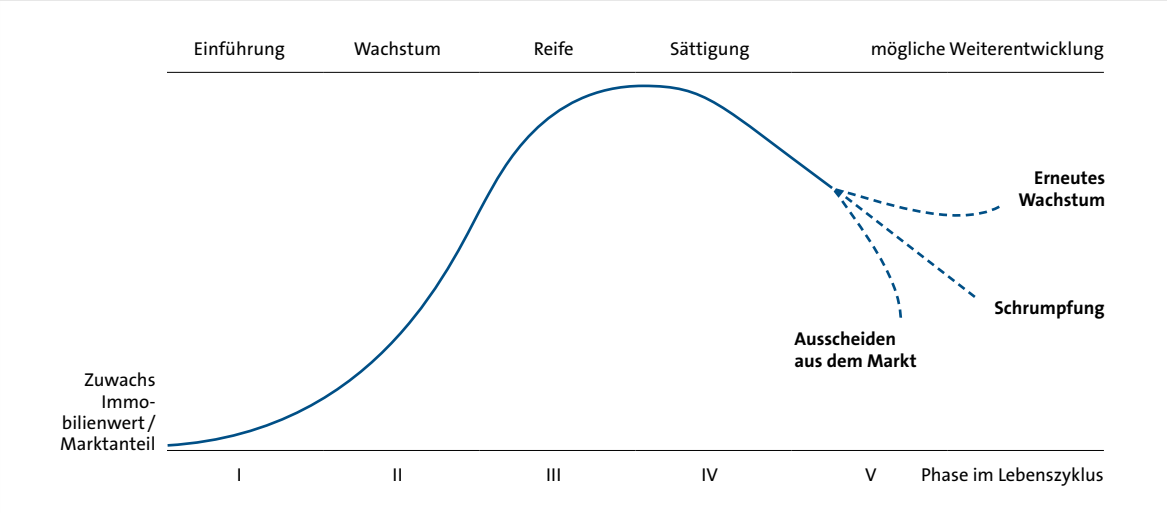
Um die Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven der einzelnen Betriebsformen besser beurteilen zu können, ist es sinnvoll sowohl die Handelsformate als auch die Handelsimmobilien genauer zu betrachten. Wie bereits erwähnt, sind Betriebsformen-, Gesetzmäßigkeiten' als deterministische Aussagen über zwangsläufige Abfolgen von Entwicklungen zwar nicht haltbar, jedoch liefert der Vergleich von Handelsformaten und Handelsimmobilien mit dem Produktlebenszyklus wichtige Erkenntnisse für strategische Überlegungen (vgl. Stumpf (2012)). Solange ein Konzept sich in der Einführungs- und Wachstumsphase befindet, konzentriert sich der Markt auf eine schnelle Expansion in die Fläche (gilt für E-Commerce nur eingeschränkt; primär für Verwaltungs- und Logistikflächen). Sofern sich unerschlossene Marktgebiete eröffnen, wie dies etwa durch die deutsche Wiedervereinigung geschah, wird versucht, diesen Markt mit den bekannten Konzepten zu erschließen. Dabei wird die Expansion wesentlich von dem systemimmanenten Zwang der Marktwirtschaft zum Wachstum getrieben.

Überträgt man die Kurve des Produktlebenszyklus auf Handelskonzepte im Sinne von Betriebsformen und auf Handelsimmobilien, so ergibt sich folgendes Bild:

Die **Einführungs- und Wachstumsphase** wird neben den nichtstationär betriebenen Betriebsformen des Mobile- und des Electronic-Commerce vor allem von preis- (FOC, DOC, Spezialdiscounter) und convenience-orientierten Konzepten (City-Supermärkte und Convenience-Stores der Nahversorgung oder an Transitstrecken) dominiert. Der E-Commerce Trend wird weiteren Zuspruch bekommen. Auf der Seite der Immobilientypen sind stationär die betreffenden Äquivalente im Bereich der Nahversorgung, der Transitstrecken sowie der FOC-/DOC-Outlets zu finden. Aufgrund genehmigungsrechtlicher Rahmenbedingungen bei Einzelhandelsgroßprojekten wird es bei den Fabrikverkäufen in größeren Outlets außerhalb der Innenstädte zu Obergrenzen kommen, wohingegen die Einzelhandelsflächen an Transitstrecken, vor allem in den Flughäfen, weiter wachsen werden. Die Konzepte werden verfeinert und landside sowie airside zielgruppengenauer ausdifferenziert und das Flächenmanagement und das Marketing gewinnen an Professionalität.

Während sich Fachmärkte bereits in der **Reifephase** befinden, ist die Betriebsform des Fachmarktzentrums noch der Wachstumsphase zuzuordnen, da deren Erfolgsfaktoren ‚Größe, Branchenmix, Kopplungskaufpotenziale' zu Wachstum führen, das durch Substituierung von Stand-Alone-Standorten zugunsten von Fachmarktzentren entsteht. Daher ist der Immobilientyp Stand-Alone-

ÜBERSICHT 8 Produktlebenszyklus von Betriebsformen und Handelsimmobilien



QUELLE eigene Dartellung in Anlehnung an Stumpf (2012)

ÜBERSICHT 9 Handelskonzepte im Kontext des Produktlebenszyklus

Phase / Entwicklung	Perspektive der Betriebsformen	Perspektive der Handelsimmobilien
Einführung	Mobile Commerce, Spezial-Discounter im LEH z. B. Tiefkühldiscounter	Factory Outlet Center / Designer Outlet Center
Wachstum	Factory Outlet Center (FOC)/ Designer Outlet Center (DOC), Electronic Commerce, City-Supermärkte, Convenience-Stores	Shopping-Center (regional), Nahversorgungszentren mit Kopplungspotenzialen, Fachmarktzentren, Bahnhof- und Flughafenimmobilien
Reife	Vertikale Konzepte, Mega-Baumärkte, Mittlere SB-Warenhäuser, Fachmärkte	Shopping-Center (national), Geschäftshäuser an 1a-City-Standorten
Sättigung	Discounter, Große SB-Warenhäuser	Shopping-Center (regional), Mittlere Möbelhäuser
Ausscheiden aus dem Markt	Kleine Baumärkte, mittlere Möbelvollsortimenter	Stand-Alone-Fachmärkte
Schrumpfung	Kauf- und Warenhäuser, traditionelle Fachgeschäfte, klassischer Versandhandel	Kauf- und Warenhausimmobilien mit nicht-nachhaltiger vertikaler und horizontaler Erschließung, Geschäftshäuser an schlechten Standorten
Erneutes Wachstum durch Revitalisierung	Supermärkte	Kauf- und Warenhausimmobilien an guten Standorten mit nachhaltigem Flächenlayout; Fachmarkt- und Shoppingcenter; gut geschnittene Flächen in zentralen Lagen

QUELLE BBE Handelsberatung / IPH Handelsimmobilien

Fachmarkt in vielen Fällen bereits vom Aussterben bedroht. In der Reifephase befinden sich neben den Fachmärkten auch vertikale Konzepte (z. B. H & M, Mango, Zara, Ikea etc.), Mega-Baumärkte und mittelgroße SB-Warenhäuser, wobei sich zunehmend ein verstärkter Spezialisierungsgrad abzeichnet. Mittlerweile gibt es neben den hochgesättigten Fachmarktbranchen Consumer-Electronic, Drogerie, Bodenbeläge, Mitnahmemöbel, Bau- und Gartencenter auch Mega-Spezialfachmärkte für Küchen (mit mehr als 5.000 m² VKF), Fahrräder (mit bis zu 10.000 m² VKF), Zooartikel (mit bis zu 3.000 m² VKF) sowie Feinkostfachmärkte, Erotik- und Wein-Fachmärkte, Sport- und Outdoor-Fachmärkte und viele mehr. Indem er neben der reinen Preisprofilierung auch Leistungsvorteile, wie Sortimentskompetenz und Beratung bietet, bildet gerade der Fachmarkt die Synthese aus Fachgeschäft und Discounter. Im Bereich des service-intensiven Fachmarktes zeigen sich wachsende Aktivitäten des mittelständischen Fachhandels, wobei die Konzepttreiber die Einkaufskooperationen sein können. Der hohe Spezialisierungsgrad der Fachmärkte geht zu Lasten der Generalisten in den betroffenen Branchen (z. B. Küchenfachmärkte versus Küchenabteilung der Wohnkaufhäuser) oder zu Lasten der Mehrbranchenanbieter (z. B. Spielwarenfachmarkt versus Spielwarenabteilung im Warenhaus).

Der traditionelle Fachhandel befindet sich seit vielen Jahren in der **Schrumpfungsphase** und auch die von ihm sehr häufig im Eigentum betriebenen Geschäftshäuser haben an Wert (vor allem in B-Lagen und in kleineren Zentren) verloren. Nach wie vor erlebt der Fachhandel einen Ausleseprozess im herrschenden Hyperwettbewerb. Eine Fortführung ist dort nur permanent gesichert, wo die Unternehmensnachfolge vollzogen werden kann, die Standort- und Immobilienqualität wettbewerbsfähig ist sowie das Unternehmenskonzept mehr als Mittelmaß bietet.

FAZIT

- Sättigungstendenzen beim Verbraucher, Globalisierung sowie ein sinkender Anteil des Einzelhandels am privaten Konsum führen zu einer Marktstagnation.
- Betriebsformen und Handelsimmobilien unterliegen einem Produktlebenszyklus. Dabei befinden sich Kauf- und Warenhäuser derzeit in der Schrumpfungsphase. Immobilien an guten Standorten können jedoch durch Revitalisierung erneutem Wachstum zugeführt werden.
- Die Umfeldbedingungen im Handel verändern sich stetig und haben unmittelbare Auswirkungen auf die Einzelhandelslandschaft.
- Aktuell beeinflussen Veränderungen im Konsumentenverhalten, die zunehmende Vertikalisierung im Einzelhandel, der demographische Wandel und nicht zuletzt der E-Commerce den deutschen Einzelhandel und fordert immer neue Konzepte.

Handel der Zukunft? Zukunft der Innenstädte!

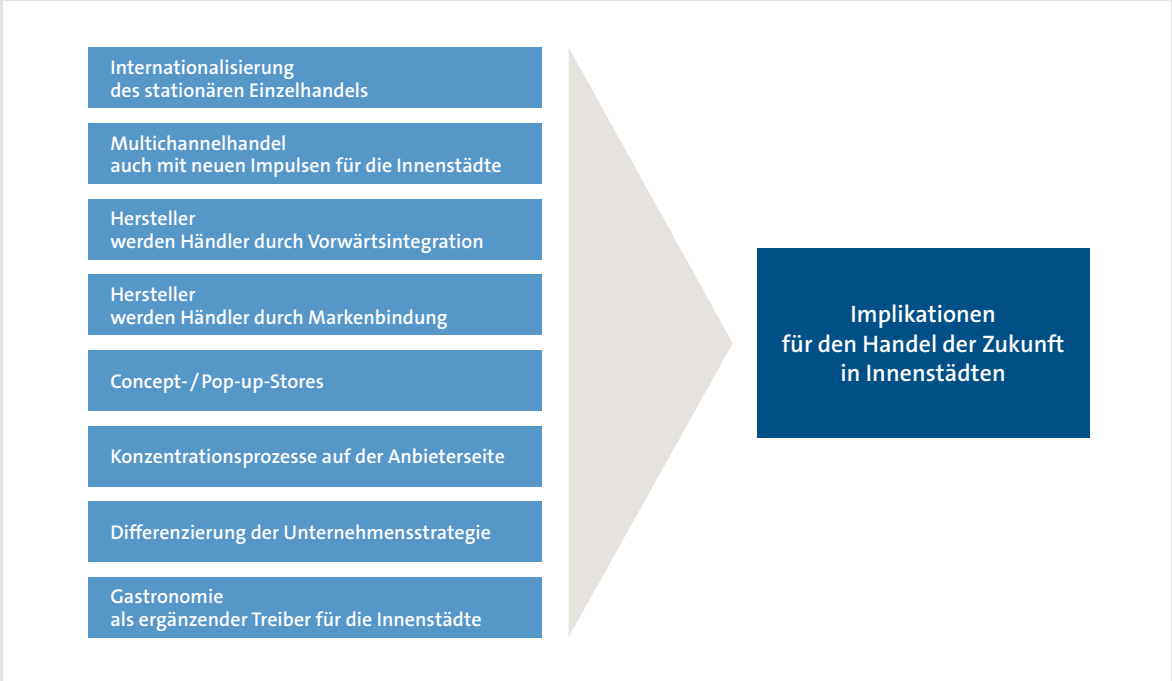
Der Einzelhandel ist einem stetigen Wandel unterzogen, der nicht zuletzt die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Zeit widerspiegelt. Für die Beurteilung der Nachhaltigkeit von Einzelhandelsnutzungen in Innenstädten muss dieser Blick(winkel) weiter geschärft werden. Folgende spezifische Entwicklungen wirken auf die Bedeutung von Innenstädten als Handelsstandorte insgesamt sowie auf die nachhaltige Nutzung von Immobilien zu Einzelhandelszwecken im Besonderen ein.

Internationalisierung des stationären Einzelhandels
Aufgrund der vergleichsweise stabilen volkswirtschaftlichen Lage ist der deutsche Markt besonders für ausländische Unternehmen und deren Handelsformate attraktiv. Der Markteintritt spielt dabei eine besondere Rolle, um die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf sich zu lenken. Repräsentative Ladengeschäfte und ein vielfältiges Marketingprogramm gehören zu den Strategien, die auch von großen Modeketten wie Abercrombie & Fitch, Hollister und Primark verfolgt werden. Mit diesen neuen Betreiberkonzepten wird die Angebotsseite nicht nur vielfältiger, sondern auch internationaler. Zu den jüngsten Markteintritten zählen die Store-Eröffnung der japanischen Marke Uniqulo in Berlin sowie des polnischen Modelabels Reserved 2014. Das Vorgehen bei Markterschließungen ist dabei in den meisten Fällen ähnlich, wobei die Expansion gezielt über deutsche A-Städte wie München, Hamburg und Berlin angestoßen und anschließend vorangetrieben wird.

Hersteller werden Händler durch Vorwärtsintegration
Das Konzept der eigenständigen Store-Eröffnung wird zunehmend von namhaften Markenherstellern angestrebt. Hier bietet sich die Möglichkeit, sich im Wahrnehmungsfeld der Konsumenten zu positionieren und gleichzeitig von anderen Wettbewerbern abzugrenzen. Während in konventionellen Distributionssystemen die Händler als Bindeglied zwischen Herstellern und Konsumenten agieren, treten hier die Hersteller mit sog. Mono-Label-Stores als vertikal positionierte Anbieter auf. Die Entwicklung vieler herkömmlicher Vertriebswege wie beispielsweise in Warenhäusern ist rückläufig oder entfällt zum Teil. Ziel ist, ausschließlich die eigene Marke in möglichst werbewirksamer Weise und in prestigeträchtigen Lagen zu präsentieren. Besonders große A-Städte mit einem kaufkräftigen Einzugsgebiet sowie den durch nationalen wie internationalen Tourismus bedingten Zusatzeffekten bieten sich hier als Plattform an.

Hersteller werden Händler durch Markenbindung
Händler und Hersteller streben mit ihren Produkten stets eine hohe Kundenbindung an. Mit Hilfe von verbesserten Markenpräsentationen tritt der Hersteller immer stärker in die Rolle des Händlers, zumal der potenzielle Kunde an die eigene Marke herangeführt wird. Mit eigenen ‚Erlebniswelten' gelingt es dem Hersteller, gezielt die gesamte Bandbreite der eigenen Produkte erfühl- und erlebbar zu machen. Exemplarisch für diese Entwicklung sind die Ladenlokale der Anbieter Porsche Design, Ritter Sports Bunte Schokowelt in Berlin oder das Nivea-Haus in Hamburg.

ÜBERSICHT 10 Implikationen für den Handel der Zukunft



QUELLE BBE Handelsberatung, eigene Darstellung

11

12

13

14

15

Multichannel-Handel auch mit neuen Impulsen für die Innenstädte

Zu den aktuell größten Herausforderungen zählt der E-Commerce. Seine Auswirkungen beeinflussen nicht nur den stationären Einzelhandel, sondern infolgedessen auch die Stadtentwicklung. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Konsumausgaben des Online-Handels unstrittig weiter steigen werden. Jedoch wird es durch diese Entwicklung in den Städten und bei den Einzelhändlern nicht nur Verlierer geben. Besonders Metropolen und deren Stadtkerne sind nicht nur aufgrund ihres Einzelhandelsangebots interessant. Zu dem multifunktionalen Gebilde eines Stadtkerns gehören neben Geschäften auch Kultur, Freizeitangebote und vor allem Gastronomie. Dieses vielschichtige Angebot wird auch weiterhin zur Attraktivität der Innenstädte beitragen und somit ein wichtiges Standbein für den Einzelhandel bleiben. Belegt wird diese Annahme auch durch die Tatsache, dass es zu einer zunehmenden Verschmelzung des Online- und Offlinehandels kommt. Während auf der einen Seite der stationäre Einzelhandel immer mehr seine technischen Möglichkeiten ausschöpft, um im Internet seine Ware zu vertreiben, kommt es beim Onlinehandel zu einer zunehmenden Forcierung auf stationäre Aktivitäten. Mit Ebay, Google, Zalando, notebooksbilliger.de oder Cyberport wagten bislang nur vereinzelte Konzerne des reinen Internet- oder Versandhandels den erfolgreichen Schritt in den stationären Einzelhandel. Durch die Nutzung aller Kanäle sind Konzerne demnach omnipräsent (Omnichannel-Handel) vertreten und in Zukunft werden starke Handelsmarken von dieser Präsenz profitieren. Um ihren Erfolg zu optimieren ist es wichtig, ihre Marke und ihr Leistungsspektrum in den Innenstädten zu platzieren, was wiederum die Nachfrage nach geeigneten Mietflächen weiter erhöht.

Als eines der ersten Beispiele für diese Entwicklung sei Manufactum in München genannt. Durch diese neuartigen Konzepte kommt es nicht nur zu einer Erhöhung des Wettbewerbsdrucks im stationären Einzelhandel, sondern sie werden gleichzeitig ein Teil davon im Rahmen eines Multichannel-Ansatzes. Außerdem kommt es zu einem Verlust der Anziehungskraft und der Aufenthaltsqualität für den Konsumenten bei bestehenden Bestandsstandorten, wenn diese nur eine geringe Attraktivität aufweisen. Die damit einhergehenden Herausforderungen für den Einzelhandel, den optimalen Mix der neuen technischen Möglichkeiten zu nutzen, muss allerdings nicht nur auf regionaler, sondern auch auf internationaler Ebene erfolgen.

Während die 1a-Lagen vieler Metropolen, wie z. B. München, Frankfurt und Hamburg weiterhin an Bedeutung gewinnen, zählen die City-Lagen vieler Mittelstädte und die B-Lagen zu den großen Verlierern. Nicht nur Einzelhandelskonzepte treten künftig in Wettbewerb zueinander, auch Lagen und Regionen bekommen den Konkurrenzdruck untereinander verstärkt zu spüren. Durch die zunehmende Globalisierung tritt der verstärkte Wettbewerb jedoch nicht nur bei deutschen Städten auf, sondern sie müssen auch mit Weltmetropolen wie London, Paris, New York oder Singapur in den Wettkampf um die neuesten Technologien bei der Inszenierung ihrer Ladenlokale und Einkaufszentren treten.

Vor dem Hintergrund der Intensivierung des nationalen sowie internationalen Wettbewerbs gilt es für Einzelhandelsunternehmen umso mehr Multichannel-Konzepte im Einklang mit den aktuellen Konsumentenbedürfnissen zu etablieren bzw. weiterzuentwickeln.

ABB. 11–13	Internationalisierung im stationären Einzelhandel
ABB. 14	Apple-Store in der Münchner Fußgängerzone
ABB. 15	Adidas Mono-Label-Store in der Sendlinger Straße in München
ABB. 16	Ritter Sport- Bunte Schoko Welt in Berlin
ABB. 17	Nivea-Haus in Hamburg
ABB. 18	Zalando Outlet in Köln
ABB. 19	Hans im Glück in München
QUELLE	BBE Handelsberatung, eigene Aufnahmen

Concept-Stores / Pop-Up Stores
Sogenannte Concept-Stores mit meist sehr hochwertigen Warenbereichen, Marken und Sortimenten bieten den Händlern und Herstellern neue Möglichkeiten der Kundenpräsentation. Sie verfolgen damit das Ziel, den Kunden ein umfassendes Einkaufserlebnis zu bieten und somit die Kundenbindung zu erhöhen. Eine weitere Spezialisierung sind temporäre Pop-Up-Stores, bei denen die Marken nur für einen bestimmten Zeitraum, z. B. als Testmarkt, gezielt beworben werden. Beide Konzepte treten dabei ergänzend zu klassischen Mietern auf und führen so zu einer Abwechslung innerhalb eines Nutzungskonzepts.

Konzentrationsprozesse auf der Anbieterseite
Während bis vor wenigen Jahren noch die Devise ‚An den Stadtrand' zu beobachten war, so ist heute wieder eine verstärkte Konzentration auf die City zu erkennen. Dies betrifft neben den Funktionen Arbeiten und Wohnen auch verstärkt das Einkaufen. Die Innenstädte zählen hier zu den primären Profiteuren der ansteigenden (Flächen-)Nachfrage, insbesondere die 1a-Lagen der Großstädte. Betreiber von vorwiegend alleinstehenden und großflächigen Handelsformaten, wie das SB-Warenhaus, erobern die City-Lagen durch kleinteiligere, City-integrierte Ladenkonzepte zurück. Auch zukünftig werden die wesentlichen Entwicklungspole innerhalb der Städte die Innenstädte sein, was sich in der spürbaren Konzentration der Einzelhandelsentwicklung, Besucherfrequenz, aber auch der Flächennachfrage oder der effektiven Ausnutzung von hochfrequentierten Lagen zeigt.

Differenzierung der Unternehmensstrategie
Da sich die Konsumentenwünsche auch weiterhin zum einen am Preis und zum anderen an der Qualität orientieren, verfolgen Anbieter entweder eine Discount- oder eine Premiumstrategie. Diese beruht letztlich auf einer starken Markenstellung und dem damit verbundenen Imagetransfer. Vor allem in den 1a-Lagen wird die Anzahl an Mono-Label-Stores ansteigen, an besonders hoch frequentierten Standorten zudem auch die Anzahl der Flagship-Stores bekannter Marken bzw. Hersteller (z. B. Apple-Stores). Die Markenpräsentation wird dabei zur Prestigeangelegenheit, die sich nur auf wenige Orte konzentriert. An gleichem Standort sind die traditionell starken Warenhäuser zu betrachten, deren Marktanteil und Attraktivität in den vergangenen Jahrzehnten deutlich abgenommen hat. Um sich neu gegenüber den lokalen Wettbewerbern zu positionieren, hilft den einzelnen Warenhäusern meist nur eine neue Trading-Up-Strategie. Karstadt und Galeria Kaufhof setzen dies zum Beispiel durch Shop-in-Shop-Konzepte bzw. Sortimentsfokussierung um. Zudem werden neben den herkömmlichen

Häusern auch Flagships im qualitativ hochwertigen Bereich realisiert. Exemplarisch ist hier die Premium Group von Karstadt, der u. a. auch Oberpollinger in München angehört, zu nennen. Teil der Trading-Up-Strategie ist es oftmals auch, Einkaufen als Erlebnis zu stilisieren, z. B. durch ergänzende Gastronomiekonzepte oder Markenwelten.

Gastronomie als ergänzender Treiber für die Innenstädte
Das Gastronomieangebot kann ein besonders starkes Wachstum an der Schnittstelle von Arbeit, Freizeit, Handel und Verkehr verzeichnen. Der Trend entwickelt sich verstärkt in dem Bereich der Außengastronomie.

Auch in der Gastronomie ist der Trend der Individualisierung bei Konsumenten sehr ausgeprägt. Erkennbar wird dies in einer Steigerung des Frischeanspruchs und der Individualität, einer Angebotsfeminisierung, sowie der angestrebten Verbindung von Gesundheit und Genuss. Außerdem ist eine Steigerung kulinarischer Vielfalt aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu beobachten. Neben der traditionellen Hausmannskost findet sich vermehrt sogenanntes Ethno Food, also ein Nahrungsangebot aus verschiedenen Kulturen. Schnelligkeit und Lifestyle sind auch zukünftig erfolgsversprechende Faktoren. So werden Konzepte wie z. B. Coffee Bars auch weiterhin einen prägenden Teil der Innenstadt darstellen. Auch Brotmahlzeiten, die vierundzwanzig Stunden am Tag konsumiert werden können und durch neue Techniken immer frisch zubereitet werden, erhalten einen hohen Zuspruch. Frühstück im Stil eines Convenience-Produktes wird zum Zentrum für den Quickservice-Markt. Fast-Casual-Konzepte stehen für Neuentwicklungen, u. a. offene Showküche, erweitertes kulinarisches Spektrum und höherwertiges Ambiente, welche Kochen und Essen als Erlebnis zelebrieren. Die Nachfrage nach rein funktionalen Konzepten ist hingegen rückläufig. Stil, Ästhetik, Charakter und Wohlfühlatmosphäre bleiben die wichtigsten Aspekte in der Gastronomie. Innovative Konzepte spiegeln diese neue Wertewelt wider. Während der Gast beim Alltäglichen spart, gibt er gleichzeitig gerne Geld für Dinge aus, die ihm einen subjektiven Mehrwert versprechen. Gastronomie als Erlebnis kann umrissen werden durch die Innovation und Emotion in der Angebotspräsentation, Aktion und Inszenierung in der Zubereitung sowie Frische und Präsentation der Produkte.

FAZIT

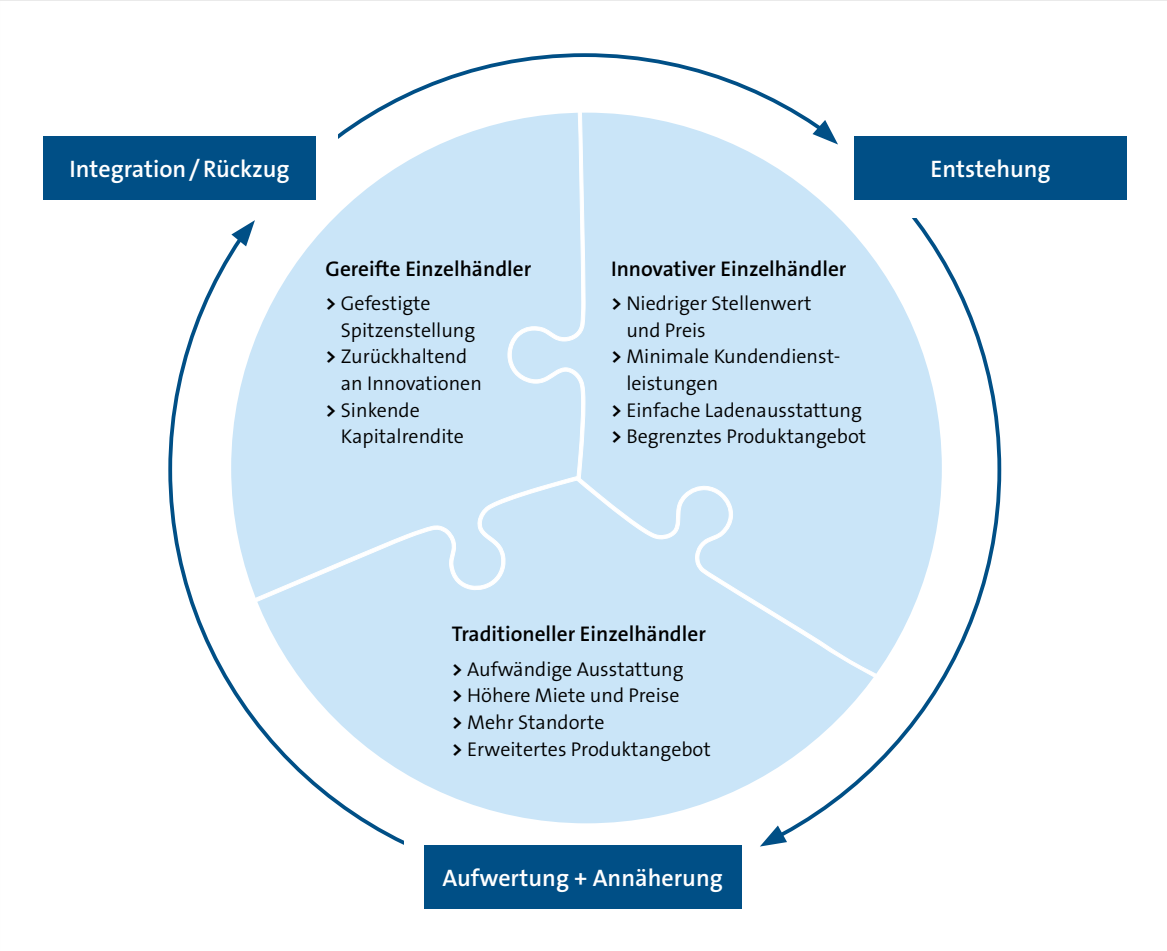
- Der Einzelhandel in Deutschland wird aufgrund der stabilen volkswirtschaftlichen Lage immer internationaler und vielfältiger.
- Viele Hersteller eröffnen eigenständige Stores (Mono-Label-Stores) und werden so zu Händlern, um so die eigene Marke möglichst werbewirksam zu präsentieren.
- Der E-Commerce stellt für den deutschen Einzelhandel die derzeit größte Herausforderung dar, kann durch geeignete Multi-Channel-Konzepte jedoch auch eine Chance für die Innenstädte sein.
- Die grüne Wiese hat ausgedient. Im Zuge der Reurbanisierung konzentrieren sich sowohl die Bevölkerung als auch der Einzelhandel wieder verstärkt auf die Innenstädte. Kleinteiligere, City-integrierte Ladenkonzepte stellen gerade auch bei der Nahversorgung eine Chance für die Innenstädte dar.
- Die Markenpräsentation wird für den Hersteller immer mehr zur Prestigeangelegenheit. Den traditionellen Warenhäusern hilft zumeist nur eine Differenzierung der Unternehmensstrategie im Sinne eines Trading-Up, um sich so neu gegenüber den lokalen Wettbewerbern positionieren zu können.
- Innovative Gastronomiekonzepte mit Erlebnischarakter können als ergänzender Treiber für die Innenstädte fungieren.

Risiken im Handel gab es immer – aber auch Chancen!

Strukturen im Einzelhandel spiegeln immer die gesellschaftlichen Verhältnisse der jeweiligen Zeit wider: Angebots- und Nachfragestrukturen schlagen sich somit immer auch in einer spezifischen Einzelhandelslandschaft nieder, womit der vielbesagte ‚Wandel im Handel' durchaus sprichwörtlich zu sehen ist. Dieser Wandel ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Handelsformate und Handelsimmobilien den Gesetzmäßigkeiten eines Produktlebenszyklus unterliegen und diese im Laufe ihrer Nutzung immer wieder auf die veränderten Anforderungen der Verbraucher angepasst werden müssen. Das sogenannte ‚Wheel of Retailing' (siehe Übersicht 11) beschreibt diesen Wandel der Betriebsformen.

Bei der Entwicklung neuer Betriebsformen im Einzelhandel haben sich mit der Zeit typische Phasen herausgebildet. Malcolm P. McNair formulierte im Jahr 1931 erstmals eine Phasenabfolge, das sogenannte ‚Wheel of Retailing'. In Deutschland beschäftigte sich Robert Nieschlag mit der Phasenabfolge neuer Betriebstypen. Seine Grundidee in der ‚Dynamik der Betriebsformen' ist der von McNair sehr ähnlich. Eine innovative Betriebsform verschafft sich Zugang zum Absatzmarkt, indem sie bisherige Betriebsformen mit einer aggressiven Preisstrategie unterbietet. Möglich ist dies durch ein begrenztes Angebot an Produkten und Serviceleistungen sowie anderen kostensenkenden Maßnahmen. Ein erfolgreicher Eintritt in den Markt lockt Nachahmer der traditionellen Betriebsformen an, Elemente neuer Betriebsformen zu übernehmen. Eine unmittelbare Konkurrenzsituation entsteht und der Wettbewerb um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis verschärft sich. Aus Angst, dass die Anziehungskraft durch die niedrigen Preise nachlassen könnte, führen die innovativen Betriebsformen Schritt für Schritt ein Trading-Up durch: mehr Werbung und Kundendienstleistung, eine gehobenere Geschäftsausstattung und größere Auswahl. Die zwischenzeitliche Spitzenposition der innovativen Betriebsform geht verloren und eine günstige Ausgangssituation für eine neue preisaggressive Innovation ist geschaffen.

ÜBERSICHT 11 Wheel of Retailing – Wandel der Betriebsformen



QUELLE eigene Darstellung in Anlehnung an Hollander (1960)

ÜBERSICHT 12 Zyklen des Wandels im Handel – Gewinner

	1960 – 1980	1981 – 2000	2001 – 2015
Trend / Innovation	**Selbstbedienung** (Auslaufen von »alles unter dem Dach eines Betreibers«)	**Spezialisierung, Discount** (ab 1995 »alle Betreiber unter einem Dach«)	**Technologie** Internationalisierung
Betriebs-typen	**Warenhäuser** (von 8,4 auf 13,5 %) **Verbrauchermärkte** (von 0 auf 15,0 %) **Filialunternehmen** (von 10,4 auf 18,0 %)	**Fachmärkte** (von 0 auf 11,8 %) **Discounter** (von 0 auf 10,1 %) **Shopping-Center** (von 2 Mio. m² auf 9 Mio. m²)	**E-Commerce / Versand** (von ca. 20 Mrd. auf 40 Mrd. €) **Fachmärkte, Discounter** (von 11,8 auf 16,0 %) bzw. (von 10,1 auf 15,0 %) **Filialunternehmen** (Vertikal und International von 12,2 auf 15,0 %) **Shopping-Center** (von 9 Mio. m² auf 14 Mio. m²)
Lagen	**Innenstädte**	**Groß- und Mittelstädte Innenstädte + Peripherie**	**1a-Lagen und Shopping-Center der Großstädte, Peripherie in Klein- und Mittelstädten**

GEWINNER

QUELLE BBE Handelsberatung / IPH Handelsimmobilien, eigene Bearbeitung

Die folgende Abhandlung verschafft einen Überblick zu den wichtigsten Entwicklungslinien im Einzelhandel seit den 1950er Jahren bis heute.

Die Jahre der Nachkriegszeit oder unmittelbar nach dem Krieg waren für den deutschen Einzelhandel vor allem mit einem geringeren Absatzpotenzial und vielen Versorgungsengpässen verbunden. Mit dem allmählichen wirtschaftlichen Aufschwung war zwar ein rapider Anstieg der Nachfrage verbunden mit dem Ausbau des Angebots zu beobachten, dennoch herrschte zunächst sowohl qualitativ als auch quantitativ Mangelwirtschaft vor. In dieser Zeit erlebte gerade die Verkaufsform der Warenhäuser einen Aufschwung, da diese aufgrund ihrer breiten Angebotspalette alle Grundbedürfnisse der Kunden an einem zentralen Standort decken konnten. Das einschlägige Konzept ‚Alles unter einem Dach' als Ausdruck eines modernen und umfassenden Einkaufserlebnisses stellte in dieser Zeit ein Alleinstellungsmerkmal dar. Bald darauf revolutionierte das Konzept der Selbstbedienung, das heute als selbstverständliche Form der Verkaufsgestaltung gilt, den Verkauf und zog weitreichende Konsequenzen für den Einzelhandel nach sich, da die persönliche Beratung und Betreuung des Kunden immer mehr an Bedeutung verlor. Dies stellte insbesondere für kleinere Einzelhandelsgeschäfte einen bedeutenden Wettbewerbsnachteil dar, der sich in der heute anzutreffenden Verteilung der Verkaufsformen ganz offensichtlich manifestiert hat. Insgesamt kann die Entwicklung des Einzelhandels in den **1950er** Jahren somit durch die Neuimplementierung von Handelsstrukturen charakterisiert werden.

Im Laufe der **1960er** Jahre kam es zu einem langsamen Rückgang des außerordentlichen Aufschwungs der 1950er Jahre, wenngleich insgesamt weiterhin ein Wachstum verzeichnet werden konnte. Charakteristisch für diese Dekade ist die Entstehung neuer Einzelhandelsformate wie das des Discounters und anderer preisorientierter Wettbewerber, die mit klarer Strategie

ÜBERSICHT 13 Zyklen des Wandels im Handel – Verlierer

	1960 – 1980	1981 – 2000	2001 – 2015
Trend / Innovation	**Selbstbedienung** (Auslaufen von »alles unter dem Dach eines Betreibers«)	**Spezialisierung, Discount** (ab 1995 »alle Betreiber unter einem Dach«)	**Technologie** Internationalisierung
Betriebs-typen	**Nicht filialisierter Fachhandel** (73,7 auf 45,0 %)	**Nicht filialisierter Fachhandel** (von 45,0 auf 31,9 %) **Warenhäuser** (von 13,5 auf 4,2 %) **Verbrauchermärkte / SBW** (von 15,0 auf 10,9 %)	**Nicht filialisierter Fachhandel** (von 30,0 auf 19,0 %) **Warenhäuser** (von 4,2 auf 3,0 %)
Lagen	**Streulagen, ländlicher Raum**	**Streulagen, ländlicher Raum**	**City der Klein- und Mittelstädte, nicht profilierte Shopping-Center, B-Lagen, Solitärlagen**

VERLIERER

QUELLE BBE Handelsberatung / IPH Handelsimmobilien, eigene Bearbeitung

und in großem Stil den Markt eroberten und den Druck auf den traditionellen Einzelhandel weiterhin verstärkten.

In den **1970er** Jahren breiteten sich – nachdem sich das Land wieder von der Ölkrise erholt hatte, preisorientierte Billiganbieter und SB-Warenhäuser aus und setzten sich immer weiter durch – zu Lasten etablierter Einzelhandelseinrichtungen, wie z. B. der Warenhäuser.

Die **1980er** Jahre waren geprägt durch die zweite Ölkrise und geringeres Wirtschaftswachstum. Der Einzelhandel konnte in dieser Zeit ein abschwächendes, aber immer noch positives Wachstum verbuchen. Prägend für diese Zeit ist die Entstehung neuer Formen wie z. B. Fachdiscounter, was zwar den nicht spezialisierten Formen wie den Warenhäusern weiter schadete, jedoch das Kaufkraftpotenzial der Kunden effektiver abzuschöpfen vermochte.

Sowohl in den **1990er** Jahren des letzten Jahrhunderts als auch in der ersten Dekade des neuen Jahrtausends kann ein anhaltender Trend zu Unternehmenskonzentration, Filialisierung und zum Discountprinzip verzeichnet werden. Der Marktanteil des Fachhandels geht dabei weiterhin zurück, wohingegen Fachmärkte auf dem Vormarsch sind. Die Sonderkonjunktur nach der Wende sorgte weiterhin für den Bau vieler Shopping-Center in Deutschland, sodass in vielen kleineren und mittleren Städten die 1a-Lagen zunehmend unter Druck geraten sind. Weiterhin werden Konsumgewohnheiten zunehmend ausdifferenziert, wobei der hybride Konsument, der discount- und qualitätsorientiert einkauft, die Handelslandschaft vor neue Herausforderungen stellt. Zeitgleich bekommt der Handel im Wettbewerb um die Kaufkraft immer größere Konkurrenz durch die steigenden Verbrauchsausgaben in den Bereichen Freizeit, Urlaub und Gastronomie zu spüren.

Welche Konzepte und Standorte sind Gewinner, welche Verlierer?

Seit den 1960er Jahren bis in die heutige Zeit können unter den genannten Rahmenbedingungen verschiedene Gewinner und Verlierer ausgemacht werden: Konnten in der Nachkriegszeit die Innenstädte mit ihren Fachgeschäften und Warenhäusern flächendeckend zu den deutlichen Gewinnern gezählt werden, so unterscheidet sich gegenwärtig die Situation vor dem Hintergrund des Selbstbedienungs- und Discountprinzips sowie der technologischen Revolution des E-Commerce. Gleichzeitig kann auf der Verbraucherseite ein stark preisorientiertes Verhalten beobachtet werden, das zu einer Beschleunigung des Strukturwandels führte. Als Folge des Vormarsches des Selbstbedienungsprinzips sowie später der Discount-Betriebsformen kam es zu einer Marktverdrängung der selbstständig betriebenen Einzelhandelsfachgeschäfte, insbesondere jener, welche hinsichtlich des Flächenzuschnittes, der Flächengröße sowie der Ladengestaltung nicht den veränderten Kundenanforderungen entsprachen, woraus ein signifikanter Rückgang der Flächen des Facheinzelhandels, besonders in den Innenstädten resultierte. Zur gleichen Zeit kam es zu einer Beschleunigung der Expansion der Filialisten, sodass diese Betriebsform zusehends die Einzelhandelslandschaft beherrschte. Bezüglich der Einzelhandelsentwicklung in den Innenstädten von der Nachkriegszeit bis heute stehen somit eine Vielzahl der (nicht nur flächenmäßig) kleineren inhabergeführten Händler sowie die wenigen großflächigen Warenhausunternehmen den flächenmäßig meist wesentlich größeren Filialisten gegenüber.

Funktionale Anforderungen an Handelsimmobilien der Zukunft

Auch weiterhin geht von den 1a-Lagen der Großstädte eine prägende Funktion für den Handel aus, solange die Markenpräsentation der Händler mit modernen Ladenflächen einhergeht. Aus diesem Grund ist es für den Einzelhandel wichtiger denn je, auf die neuen Konkurrenzformen zu reagieren und sich durch attraktive Ladengestaltung und Warenpräsentation auf repräsentativer Fläche von der Konkurrenz abzugrenzen. Nachfolgende Grafik veranschaulicht die aktuellen Trends im Einzelhandel und wie der Einzelhandel darauf reagiert. Diese sich ändernden Rahmenbedingungen auf Anbieter- wie auch auf Nachfrageseite setzen klare Anforderungen an die räumlichen Voraussetzungen.

Die größte Herausforderung für den Einzelhandel besteht derzeit in der Schnelllebigkeit des Kundenverhaltens, die einen ständigen Sortimentswechsel sowie ein wechselndes Erscheinungsbild des Ladens zur Folge hat. Zeitlich befristete Store-Konzepte wie Popup-Stores unterstreichen diesen Trend. Auch der Trend zu Nachhaltigkeit und Substanzerhaltung ist beim Konsumenten nicht mehr wegzudenken. Die ‚LOHAS' (nach engl. Lifestyle of Health and Sustainability) machen in Deutschland rund 25 Prozent der Bevölkerung aus und stellen damit die größte in sich geschlossene Zielgruppe dar. Die nonverbale Kommunikation im Einzelhandel kann effektiv dazu beitragen, beim Kunden glaubwürdig zu wirken. Dies hat sowohl Auswirkungen auf die offensichtliche Materialwahl als auch auf die Dimensionierung. Je größer und höher mittels Bildern oder Fokuswänden im Raum kommuniziert werden kann, umso leichter ist dies für den Konsumenten erkennbar. Der Kunde strebt zudem immer mehr nach Individualität. Einzelhandel und Herstellermarken können sich diesem Trend stellen, indem sie flexible und veränderbare Bestandteile im Ladenbau und im Raum integrieren. ‚Home sweet Home' oder das öffentliche Wohnzimmer – ganz nach diesem Motto ist der Konsument gezielt auf der Suche nach Konzepten, die seinem Idealbild am nächsten kommen. Während Rauminszenierungen, die dem Lebensumfeld der Kunden entsprechen, immer mehr ‚en vogue' sind, verliert der klassische Ladenbau zunehmend an Bedeutung. Das Stichwort Unterhaltung spielt beim Kunden zunehmend eine Rolle. Aus diesem Grund sind in der räumlichen Darstellung Interaktion oder den Kunden Teil einer Inszenierung werden zu lassen nicht mehr wegzudenkende Trends. Neben Unterhaltung ist der Kunde ebenso auf der Suche nach Ruhe und Entschleunigung, dem sogenannten ‚Slow Retail'. Ein zusätzlicher Service mit großzügigen Ruhezonen, breit angelegten Wegekonzepten, langen Kontaktstrecken oder geräumigen Umkleidekabinen wird vom Kunden bewusst und gerne angenommen (vgl. Teamscio (2013)).

Zusammenfassend ergeben sich folgende Basisanforderungen an die Raumgestaltung:

- Hoher Anspruch an die Flexibilität der Immobilie und den Ladenbau.
- Nonverbale Kommunikation wird durch Überdimensionierung erleichtert. Hohe Räume sind daher ein wichtiger Aspekt für eine nachhaltige Nutzung der Immobilie.
- Der klassische Ladenbau hat ausgedient – ‚Storytelling' orientiert sich heute an den Idealvorstellungen der Kunden.
- Interaktion im realtypischen Umfeld gewinnt zunehmend an Bedeutung. So wird ein Berg, ein See oder eine Küche ‚in den Laden geholt'.
- Die Suche nach Entspannung führt sowohl zu wachsenden Flächenansprüchen
- als auch zu kleinflächigen, individuellen Konzepten.

Für die nachhaltige Ausgestaltung von Flächen in einer Handelsimmobilie kann der Trend erfolgreicher Marken auf einen Nenner gebracht werden:

- Inszenierung und Atmosphäre, um der Marke ein Gesicht zu geben.
- Realtypische Inszenierungen ‚aus dem wahren Leben' bedürfen neuer Flächendimensionen.
- Großflächige Foto-Inszenierung, um zusätzliche Überraschungseffekte zu erzeugen.
- Neue Kundenflächen, um den Kunden in das Geschehen mit einzubinden. Dazu gehören z. B. integrierte Basketballcourts, Kletterfelsen, Tauchbassins, Stagingflächen vor den Umkleidekabinen oder integrierte Küchenstudios für gemeinsame Kochevents.
- Großzügige und offene Räume werden von annähernd 90 Prozent der Einzelhändler dazu als notwendig erachtet.

ÜBERSICHT 14 Wie reagiert der Einzelhandel auf aktuelle Trends?

TREND – Reaktionen des Einzelhandels	
Schnelllebigkeit im Kundenverhalten	› Häufige Sortimentswechsel › Erscheinungsbild
Nachhaltigkeit	› Nonverbale Kommunikation › Dimensionierung
Individualität	› Flexible und veränderbare Bestandteile im Ladenbau
»Home sweet Home«	› Rauminszenierungen, die dem Lebensumfeld des Kunden entsprechen
Unterhaltung	› Interaktion › Kunde wird Teil der Inszenierung
»Slow Retail«	› Ruhezonen › Breit angelegte Wegekonzepte › Großzügige Umkleidekabinen

Basisanforderungen an die Raumgestaltung

- Flexibilität / Ladenbau
- Überdimensionierung / hohe Räume
- »Storytelling«
- Interaktion im realtypischen Umfeld
- Wachsende Flächenansprüche
- Kleinflächige, individuelle Konzepte

QUELLE BBE Handelsberatung, eigene Darstellung nach Teamscio (2013)

20

21

22

23

24

25

Obige Fotogalerie (Quelle: Teamscio, BBE Handelsberatung) mit aktuellen Beispielen aus ganz Deutschland der verschiedensten Branchen visualisiert diese Anforderung an zukunftsfähige Einzelhandelsflächen. Es wurden insbesondere auch Umnutzungen und Optimierungen von bestehenden Immobilien mit dargestellt.

Pull & Bear Das preisgünstige Modelabel und SpinOff der Inditexgruppe plant Flagships in den 20 größten Städten zur Verzahnung von Online und Offline. Touchscreens und Onlineterminals sind ins Layout integriert. Die Inszenierung der Marke erfordert vor allem eine großzügige Raumgestaltung [20, 21].

Ginat Trikot Der aufstrebende, schwedische Filialist setzt auf 1-a-Lagen und ungewöhnliche Architektur, um den Überraschungseffekt auf seiner Seite zu haben. Großformatige Fotodisplays erfordern sehr hohe Raumhöhen [22, 23].

H & M Barcelona und Düsseldorf Inszenierung benötigt Raum, hier z. B. mit einer videofähigen LED-Wand [24, 25].

REWE Flagship München Erst durch die großzügige Deckenhöhe kann eine entsprechende Inszenierung und Markierung der Fläche realisiert werden. Großzügige Wege und Aufenthaltsflächen runden das gelungene Konzept ab [26, 27].

Uniqlo Ein japanischer Modegigant nimmt Kurs auf Europa. Der Filialist ist mittlerweile dreimal in Berlin vertreten und plant Eröffnungen in weiteren deutschen Städten [28, 29].

Die jüngsten größeren Entwicklungen in der Münchner Fußgängerzone weisen in die gleiche Richtung, wie die oben dargestellten Konzepte. Besonderes Augenmerk wird dabei immer auf eine großzügige Antrittsfläche im Erdgeschoss sowie eine lichte Raumhöhe von mindestens 3,50 m in den oberen Geschossen gelegt. Einige Beispiele hierzu:

Ehemaliger **Sportscheck** in der Sendlinger Straße (mittlerweile & other Stories) mit verwinkelten Zuschnitten, äußerst niedrigen Deckenhöhen und Versprüngen und die Verlagerung in das

26

27

28

29

30

31

32

33

sogenannte Pschorr-Haus gegenüber der Alten Akademie mit großzügigem Antritt und idealen Präsentationsmöglichkeiten auf allen Ebenen [30, 31].

Sport Schuster, das Sporthaus des Südens, eröffnet nach Totalentkernung mit Erlebniswelten auf fünf Stockwerken. Sogar im 5. Stock wird ein Gefühl von Weite erzeugt [32, 33].

FAZIT

- Der Einzelhandel ist seit jeher durch einen stetigen Wandel geprägt. Seit den 1950er Jahren haben Trends wie Selbstbedienung, Spezialisierung, Discount und technologische Entwicklungen die Einzelhandelslandschaft verändert.
- Die standortseitigen Gewinner dieses Wandels sind dabei 1-a-Lagen der Großstädte sowie Peripherie-Lagen in Klein- und Mittelstädten. Die Innenstädte der Klein- und Mittelstädte, B-Lagen sowie Solitärlagen gehen hingegen als Verlierer hervor.
- Bei den Betriebstypen haben sich Fachmärkte, Discounter, Filialunternehmen und Shopping-Center durchgesetzt. Der nicht filialisierte Fachhandel sowie Warenhäuser haben hingegen mit Marktanteilsverlusten zu kämpfen.

Warenhäuser in der Krise? Chance für die Städte

‚Alles unter einem Dach' einkaufen. Mit diesem Konzept veränderten die ersten Warenhäuser, die ab 1879 gegründet wurden, den Einzelhandel. Waren unterschiedlichster Branchen in einem Geschäft, ein standardisiertes Angebot mit festen Preisen sowie Barzahlung und Umtausch waren nun möglich. Aber nicht nur aus Sicht des innerstädtischen Handels, sondern auch aus städtebaulicher Sicht waren die Warenhäuser mit ihrer neuartigen und außergewöhnlichen Architektur eine Innovation. Die markanten Immobilien mit ihren großzügigen Verkaufsflächen und dekorierten Schaufenstern prägten ganze Innenstädte. Gleichzeitig erfüllten sie mit ihrem breiten Sortiment eine bedeutende Funktion als Einzelhandelsstandort in den Zentren und für die Versorgung der Bevölkerung.

Bis in die 1930er Jahre befanden sich die Warenhausunternehmen in ihrer Blütezeit. Nach großflächigen Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg expandierten die Warenhäuser während des Wiederaufbaus an ehemaligen Standorten und in den Großstädten. Haupteinkaufsbereiche und erste Fußgängerzonen bildeten sich in ihrem Umfeld. Als erste Reaktion auf neue Betriebsformen auf der ‚Grünen Wiese' veränderten die Warenhausunternehmen ab Mitte der 1960er Jahre ihre Standortwahl und eröffneten Filialen auch in Mittel- und Kleinstädten sowie Stadtteilzentren. Die Zahl der Warenhäuser stieg kontinuierlich bis zum Höhepunkt ihrer Blütezeit in den 1970er Jahren. Danach begann der Marktanteilsverlust an neue, konkurrierende Betriebstypen: Einkaufszentren, Verbraucher- und Fachmärkte, Discounter, SB-Warenhäuser und sogenannte Mono-Label-Stores mit preiswerten und innenstadtrelevanten Angeboten. Diese spezialisierten Betriebsformen konnten auf die Wünsche der hybriden Konsumenten mit wechselndem Kaufverhalten schneller reagieren als die Warenhäuser. Die Auswahl zwischen Angebot und Anbieter wurde für Kunden immer wichtiger.

Ebenso gewann das Einkaufen an Erlebnischarakter. Emotionen rückten in den Vordergrund und Einkaufen stieg zur Freizeitbeschäftigung auf. Entsprechend dieser Entwicklung stiegen die Expansionsraten der Konkurrenten mit Gastronomie- und Freizeitangeboten. Eine Filialisierung und Vertikalisierung im Einzelhandel und die Ausbreitung von Shoppingcentern setzten die Warenhäuser mit ihren breiten, aber weniger tiefen Sortimentsbereichen unter Druck. Seit den 1980er Jahren waren rückläufige Marktanteile die Folge. Bis zum Jahr 2014 sanken die Anteile kontinuierlich auf 2,7 %. (Hangebruch 2009, 2012)

Letztlich kam es 1994 zu einer ersten großen Konsolidierung des Marktes aufgrund der Übernahme von Hertie durch Karstadt und Horten durch Kaufhof. Zahlreiche Verkaufsstellen wurden im Zuge dieser Entwicklungen geschlossen. Neben konzerninternen Schwierigkeiten schwächte auch die Wirtschafts- und Finanzkrise mit stagnierenden Umsätzen und einem rückläufigen Anteil der Einzelhandelsausgaben den gesamten Einzelhandel. Darüber hinaus erhöhte der Online-Handel mit erheblichen Umsatzsteigerungen den Druck auf den klassischen Einzelhandel. Resultat: Hertie und Karstadt meldeten 2008 und 2009 Insolvenz an. Während Hertie 2009 liquidiert wurde und alle Verkaufsstellen schließen mussten, wurde Karstadt durch den Verkauf gesichert. Durch weitere Filialschließungen von bekannten Warenhausketten (Woolworth, SinnLeffers, u. a.) hat sich der Warenhausbestand im Jahr 2009 auf 200 Standorte reduziert. Seitdem sinkt die Anzahl der Kauf- und Warenhäuser langsam aber stetig. Zurzeit betreiben die beiden größten deutschen Warenhäuser Galeria Kaufhof und Karstadt zusammen rund 180 Häuser (Immobilien Zeitung 2016). Insbesondere bei Karstadt wird derzeit wieder optimistisch in die Zukunft geblickt. Aktuellen Berichten zufolge seien zusätzliche Filialschließungen sowie weiterer Personalabbau kein Thema mehr. Stattdessen denke man über Neueröffnungen nach (Der Handel (2016)).

Folgen für die betroffenen Kommunen

Warenhäuser prägten ihr Stadtzentrum in besonderem Maße. In vielen Städten war die Ansiedlung eines Warenhauses der Startschuss für die Entstehung eines Zentrums. Innenstädte entwickelten sich mit ihren Warenhäusern zu attraktiven Einkaufsorten. Besonders in Mittelstädten waren die Warenhäuser ein fester Bestandteil im Stadtzentrum und prägend für das Stadtbild. Durch die Schließungen der Hertie-Filialen waren viele kleine Kommunen, Mittel- und Stadtteilzentren betroffen, da es sich hier um die flächenmäßig kleineren Karstadt-Häuser handelte. Die Identifikation des Warenhauses mit der Innenstadt ging damit in diesen Zentren verloren. Außerdem sind mit dem Aus von Hertie rund 640.000 m² Verkaufsfläche in guter Lagequalität auf den Markt gekommen. Auch Woolworth und SinnLeffers mussten zu Krisenzeiten fast die Hälfte ihrer Filialen schließen. Durch diese und weitere Schließungen anderer Warenhausketten kam es vermehrt zu großflächigem Leerstand von Einzelhandelsimmobilien.

Da ein Warenhaus in Klein- und Mittelstädten meist eine hohe Bedeutung für das Image und die Frequenz der Zentren hat, wirkt sich dessen Verlust auf die gesamte umliegende Stadtstruktur aus. Die Städte verlieren häufig ihren einzigen regional bedeutsamen Kundenmagneten. Als Folge kommt es zu einem Rücklauf der Passantenfrequenz, Rückgang der Angebotsvielfalt und zu einem Bedeutungsverlust des Einzelhandelsstandortes. Benachbarte Händler sorgen sich um ihre Standorte und fürchten Konsequenzen: „Bei uns hier profitiert jeder von jedem. Leider leidet auch jeder unter jedem Leerstand" (vgl. Hangebruch (2009)). Diese Negativentwicklungen wirken sich auch auf die Mieten und den Wert der Immobilien aus. Neuvermietungen werden erschwert. Es kommt zu einem Trading-Down-Effekt, unter dem Image, Aufenthaltsqualität, Umsätze und die Zentralität der Gesamtstadt leiden. Entsprechend droht vielen Zentren kleinerer Kommunen ein nachhaltiger Funktionsverlust und stellt diese vor große Herausforderungen.

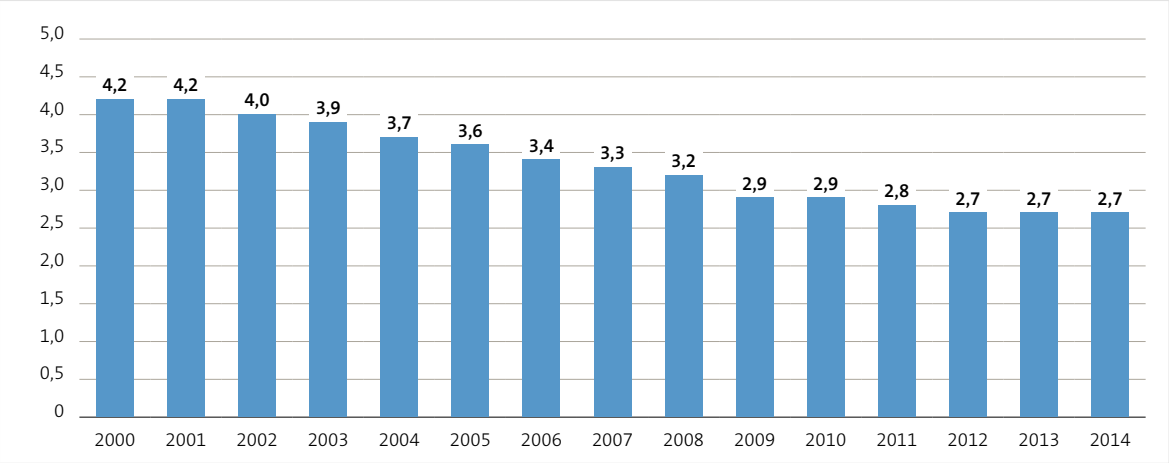
In Oberzentren ist ein Warenhaus häufig nicht der einzige Magnetbetrieb. Trotzdem bedeutet die Schließung eines Warenhauses auch für die Oberzentren einen großflächigen Leerstand in Innenstadtlage.

Herausforderungen für die Stadtentwicklung

Das charakteristische Konzept ‚Alles unter einem Dach' war ehemals der Anspruch der Warenhäuser. Doch die Vielfalt in den Einkaufspalästen ist Jahr für Jahr verlorengegangen. In vielen Fällen schmücken nur noch Mode und Kosmetik die Abteilungen oder Lebensmittel und Haushaltswaren. Ein Grund für das reduzierte Angebot ist der harte Wettbewerb. Billiganbieter mit wechselnden Kollektionen wie Primark oder H & M entziehen den Warenhäusern ihre Kunden. Außerdem schlucken Online-Händler wie Zalando oder Amazon jeden siebten Euro, der in Deutschland für Textilien ausgegeben wird. Weitere Umsätze gehen an den großen Konkurrenten Einkaufszentrum. Hier werden die Vorteile des Prinzips ‚Alles unter einem Dach' optimal ausgeschöpft und mit anderen Faktoren kombiniert. Mit einer Vielzahl an Geschäften aus unterschiedlichen Preissegmenten und Branchen bieten sie dem Warenhaus die Stirn. Dazu kommen noch günstige Parkmöglichkeiten und vermehrt auch Kultur- und Freizeitangebote, die die Attraktivität von Einkaufszentren zusätzlich steigern (Badische Zeitung 2015; Mittelbayerische 2015).

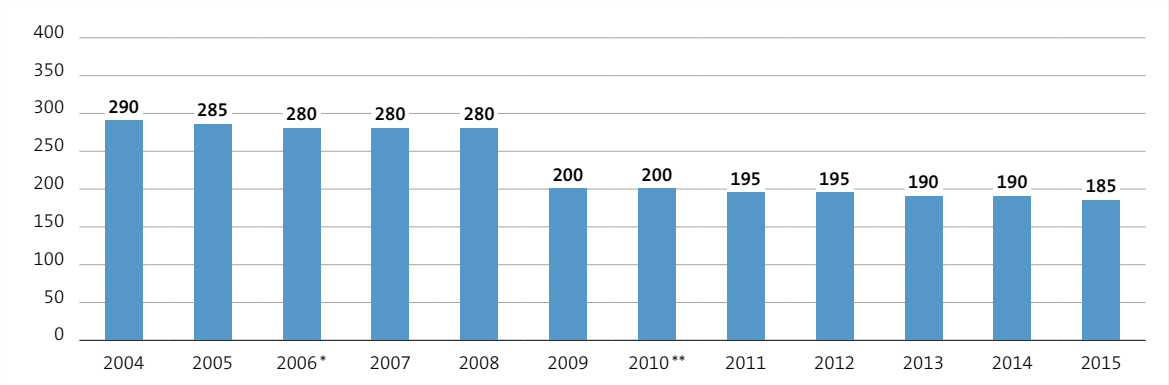
Das britische Markt- und Meinungsforschungsinstitut YouGov befragte die Menschen im Jahr 2014, wie oft sie selbst regelmäßig große Warenhäuser wie Karstadt zum Einkaufen nutzen. Von den 1.023 Befragten beantworteten 24 % die Frage mit „häufig", während 64 % sich für „selten" und 11 % für „nie" entschieden. Die mäßige Einkaufshäufigkeit in den Warenhäusern spiegelt sich auch in den Bruttoumsätzen von Kauf- und Warenhäusern wieder. Lag der Bruttoumsatz im Jahr 2003 noch bei über zehn Milliarden Euro, sank er bis 2014 auf knapp über sechs Milliarden Euro. Setzt sich dieser Trend weiter fort, können weitere Filialschließungen in den Innenstädten die Folge sein.

ÜBERSICHT 15 **Marktanteil von Kauf- und Warenhäusern im Einzelhandel in Deutschland bis 2014 (in %)**



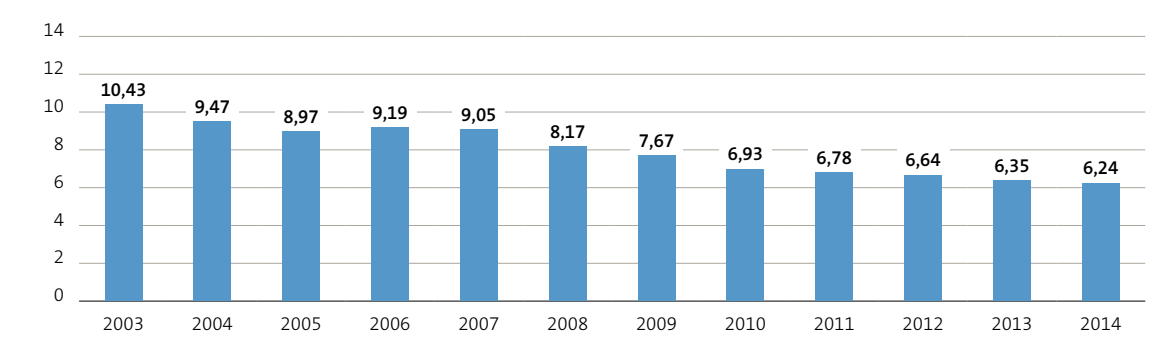
QUELLE Statista 2016

ÜBERSICHT 16 **Anzahl der Kauf- und Warenhäuser in Deutschland bis 2015**



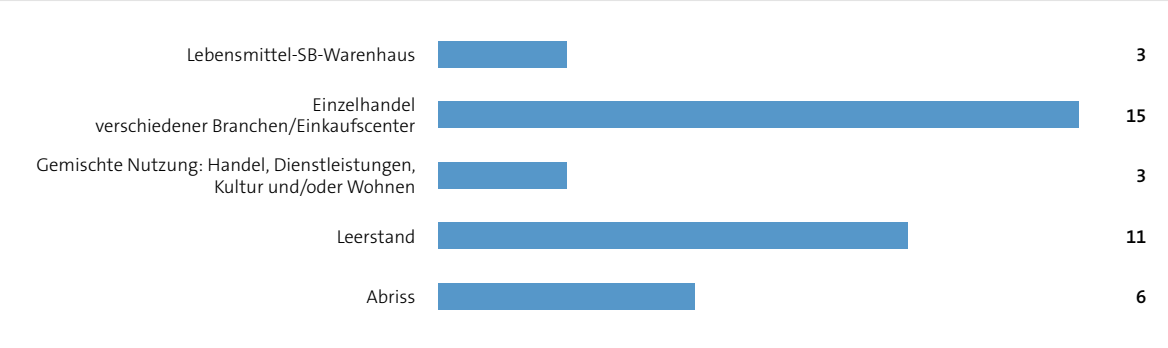
QUELLE Statista 2016 * ab 2006 inkl. Hertie (Karstadt Kompakt) ** ab 2010 ohne Hertie (Karstadt Kompakt)

ÜBERSICHT 17 **Umsatz von Kauf- und Warenhäusern in Deutschland bis 2014 (in Milliarden Euro)**



QUELLE Statista 2016

ÜBERSICHT 18 **Nachnutzung ehemaliger Hertie Warenhäuser in NRW**



QUELLE Stadtbaukultur NRW, Stand Oktober 2015

Besonders dramatisch ist es für die Standorte, in denen das Warenhaus zentraler Einkaufsort für die Menschen war. Oftmals leidet die Bevölkerung der ländlichen Regionen unter dem Einkaufsstandortverlust, da diese Standorte nicht stark genug für einen Magnetbetrieb als Folgenutzung sind. Folglich verliert auch die Fußgängerzone an Attraktivität und neue Geschäfte anzusiedeln wird schwieriger. Aus Sicht der Stadtentwicklung bedarf es genau bei diesen Warenhausstandorten, wo ein gesamtes Zentrum von der Schließung bedroht ist, einer intensiven Einflussnahme bei der Revitalisierung der Standorte. So soll ein Dominoeffekt verhindert werden, bei dem ein Geschäft nach dem anderen schließt. Dabei kann die Eigenschaft der Immobilie zum Problem werden, denn Warenhäuser sind monofunktionale Spezialimmobilien. Teilweise weisen sie schon eine veraltete Gebäudetechnik und Architektur auf sowie eine mangelhafte Bausubstanz, sodass ein hoher Sanierungsbedarf nötig ist. Eine schnelle Nachnutzung wird ebenso aufgrund des Zuschnitts und der Geschossigkeit der Immobilien verhindert. Einziger Ausweg war bei jedem vierten Standort/Gebäude in Deutschland meist nur der Abriss und ein Neubau. Unter anderem sind Baumaßnahmen ein Grund dafür, dass eine Nachnutzung bei rund zwei Dritteln der Standorte erst nach mehr als zwei Jahren verwirklicht werden konnte. Mit dem Umbau ging dann aber in der Regel eine Verbesserung des Stadtbildes einher. Allerdings stehen auch heute noch einige ehemalige Objekte leer (vgl. Hangebruch 2012, StadtBauKultur 2015).

Auch wenn die Nachnutzung in erster Linie privatwirtschaftliche Angelegenheit ist, tangiert sie dennoch städtische Interessen. Laut Hangebruch (2009) verläuft nur in jeder dritten Kommune die Nachnutzung der Warenhausimmobilien ohne Probleme. Über die Hälfte der Kommunen bereitet das Thema Immobilieneigentum besondere Schwierigkeiten. Dabei kommen sie in Kontakt mit einer Mischung aus Nutzungs- und Erbbaurecht und Teileigentum oder anderen komplexen Eigentumsverhältnissen. Die Warenhausrevitalisierungen verzögern sich, weil die Immobilieneigentümer entweder überzogene Kauf- bzw. Mietpreisforderungen stellen oder es an deren Engagement mangelt. Die Handlungsmöglichkeiten der Kommunen sind begrenzt, da die Immobilien nicht kommunales Eigentum sind. Trotzdem stehen sie in der Pflicht, sich im Interesse ihrer

Zentren an einer nachhaltigen Revitalisierung der ehemaligen Warenhausstandorte unterstützend zu beteiligen, um die negativen Auswirkungen für die Innenstadt so gering wie möglich zu halten. Außerdem können die Folgewirkungen der Schließung eines Warenhauses zu erheblichen volkswirtschaftlichen Schäden für die gesamte Gemeinde führen.

Chancen für die Stadtentwicklung – Innenstadtbelebung durch die Warenhauskrise?

Trotz aller Schwierigkeiten bieten ehemalige Warenhausstandorte bemerkenswerte Entwicklungsmöglichkeiten. Entsprechend sind betroffene Kommunen in die Revitalisierungsprozesse involviert. Zum einen in Form von aktivem Engagement mit direkter Ansprache von Investoren und zum anderen durch eigene Investitionen zur Attraktivitätssteigerung des Einzelhandelsumfeldes. In einigen Städten fiel die Entscheidung für eine Anmietung von Flächen in den Immobilien oder als letzter Entschluss für den Kauf des Grundstücks bzw. der Immobilien. Je nach Rahmenbedingungen investieren Kommunen in ein Quartiersmanagement, gezielte Einzelhandelssteuerung über Zentren- und Einzelhandelskonzepte oder eine selbstständige Entwicklung von Standortkonzepten.

Diesen modernen Handelskonzepten und weiteren neuen Innenstadtnutzungen kann aufgrund der zumeist guten Lagequalität hochwertiger Raum zur Entfaltung geboten werden. Entscheidend ist dabei, dass die Nachnutzungskonzepte nicht nur auf ihren jeweiligen Mikro- und Makrostandort zugeschnitten sind, sondern vor allem auf die Qualität und Nachhaltigkeit der Konzepte besonderer Wert gelegt wird. Eine Aufteilung der Flächen ist eine gebräuchliche Lösung nach der Schließung von Warenhausimmobilien. Oft wird die Immobilie weiter als Einzelhandelsstandort genutzt und an unterschiedliche vertikal orientierte Filialunternehmen – differenziert nach der Konsumentennachfrage – vermietet. Es fällt auf, dass sich vielerorts Betriebe ansiedeln, die in der Gesamtheit ihres Angebots das Sortiment der ehemaligen Warenhäuser in einigen Bereichen wieder abdecken. Das trifft ebenfalls auf die Warenhausstandorte zu, die als Einkaufszentren weitergeführt werden. Andere betroffene Städte entscheiden sich beispielsweise dafür, Lebensmitteleinzelhändlern oder öffentlichen Einrichtungen (Kultur- und Bildungseinrichtungen: Theater, Volkshochschule, Stadtbibliothek, etc.) neue Räume zu bieten. Vorherige Übersicht verdeutlicht beispielhaft die Nachnutzung ehemaliger Hertie-Häuser in Nordrhein-Westfalen, wo deutschlandweit bisher die meisten Warenhausschließungen zu verzeichnen waren.

Je nach Standort sind auch alternative Frequenzbringer als zukünftige Nutzer geeignet. In den Obergeschossen setzen sich mehr und mehr handelsfremde Nutzungen durch, für die auch finanziell und technisch aufwendige Umbauarbeiten vorgenommen werden. Das Angebot orientiert sich an Publikumsmagneten und Frequenzbringern für die Zentren. Dienstleistungen, wie zum Beispiel Kindergärten, Fitnessstudios, Kinos, Ärztezentren, Büros und Praxen, aber auch Gastronomiebetriebe sind beliebte Lösungen für die Obergeschossnutzung. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass vielerorts der Einzelhandelsmarkt gesättigt ist und sich das Verhalten der hybriden Konsumenten verändert, eignen sich publikumsorientierte Dienstleistungsnutzungen für Flächen, die vom Handel nicht mehr nachgefragt werden. Somit werden verschiedene Zielgruppen angesprochen und die Angebotsvielfalt in den Innenstädten bzw. Zentren steigt; über Kopplungseffekte kann der Handel zudem positiv beeinflusst werden. Im besten Falle entwickelt sich ein solcher Dienstleister zu einem Magneten, wie es einst das klassische Warenhaus für die Zentren war.

FAZIT

- Marktanteilsverluste an neue Betriebstypen sowie die Wünsche des hybriden Kunden lassen das Warenhaus seit Jahren unter Druck geraten.
- Insbesondere für Klein- und Mittelstädte wirkt sich der Verlust eines Warenhauses auf die umliegende Stadtstruktur aus und kann in manchen Fällen zu einem nachhaltigen Funktionsverlust für die gesamte Kommune führen.
- Die größten Herausforderungen für die Stadtentwicklung liegen meist in der Eigenschaft der Immobilie, komplexen Eigentumsverhältnissen und den damit verbundenen begrenzten Handlungsmöglichkeiten der Kommunen.
- Ehemalige Warenhausstandorte bieten aufgrund der meist guten Lagequalität dennoch vielseitige Entwicklungsmöglichkeiten. Hierbei ist die Beteiligung und aktives Engagement der Kommune Grundvoraussetzung.

Literatur

- BADISCHE ZEITUNG (2015): *Warenhauskrise von A – Z: Alphabet des Niedergangs.* http://www.badische-zeitung.de/wirtschaft-3/warenhauskrise-von-a-z-alphabet-des-niedergangs--106261737.html (abgerufen am 22.06.2016).

- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2016).

- BULLINGER, D. (2015): *Online-Shopping, stationärer Handel, Einkaufszentren und die Städte – was kommt auf uns zu?*, In: Schrenk et al. (Hrsg.): *Proceedings REAL CORP 2015.* Lutzenburg, S.455–472.

- CELKO, M.; JÁNSZKY, S., (2014): *Die Zukunft des stationären Handels. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks*. Leipzig.

- CHRISTIANSEN N. (2015): *LOHAS – eine nicht zu unterschätzende Verbrauchergeneration.* http://www.gruenderszene.de/allgemein/lohas (abgerufen am 22.06.2016).

- COÖPERATIEVE ACTIVUM SG FUND II INVESTMENTS UA. HELIO-AUGSBURG (HRSG.) (2016): http://www.helio-augsburg.de/(abgerufen am 13.06.2016).

- DER HANDEL (2016): *Bei Karstadt läuft es besser als erwartet.* https://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Dank-Sanierungsprogramm-Fokus-Bei-Karstadt-laeuft-es-besser-als-erwartet-11899.html?i_searchword=karstadt (abgerufen am 22.06.2016).

- FITTKAU & MAASS CONSULTING GMBH (2014): *Mobile & Multiscreen Commerce – Informations- und Kaufverhalten in der Post-PC-Ära.* Vortrag auf dem Internet World Kongress am 25.02.2014 in München. Referentin: Susanne Fittkau.

- GERMAN COUNCIL OF SHOPPING CENTERS E.V. (2009): *Germany Real Estate Yearbook 2009.* Ludwigsburg.

- GITTENBERGER, E.; TELLER, C. (2012): *Betriebstypen des Handel – Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien.* In: Zentes et. al. (2012): *Handbuch Handel.* 2. vollst. überarb. Aufl. Springer Gabler. S. 215–242.

- HANGEBRUCH, N. (2009): *Warenhäuser und Stadtentwicklung. Von der Existenzkrise der Magnete der Innenstädte und Herausforderungen für die betroffenen Kommunen.* In: Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung E.V., H 5, S. 262–267.

- HANGEBRUCH, N. (2012): *Entwicklungstendenzen im Einzelhandel und ihre Konsequenzen für die Nachnutzung ehemaliger Kauf- und Warenhausstandorte.* In: Konze, H. und Wolf, M. (Hrsg.): *Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen planvoll steuern! Arbeitsberichte der ARL 2. Hannover.* S. 22–29.

- HBB HANSEATISCHE BETREUUNGS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH (HRSG.) (2016): http://www.hbb.de/ (abgerufen am 13.06.2016).

- HDE (2016): Handelsverband Deutschland.

- HOLLANDER, S. (1960): *Wheel of retailing.* In: Journal of Marketing, Vol. 25 (Juli), Nr. 1, S. 37–50.

- IMMOBILIEN ZEITUNG (2016): *Warenhäuser sind nur für Leute mit Spaß an Handelsimmobilien.*Von Link, A. und Schettler-Köhler, K. http://www.immobilien-zeitung.de/135802/warenhaeuser-sind-nur-fuer-leute-mit-spass-an-handelsimmobilien, (abgerufen am 22.06.2016).

- LAKOTTA, M. (2014): *25 Mio. für Fuggerstadt-Center: Das plant ActivumSG.* In: B4B Wirtschaftsleben Schwaben. http://www.b4bschwaben.de/nachrichten /augsburg_artikel,-25-Mio-fuer-Fuggerstadt-Center-Das-plant-ActivumSG-_arid,142249.html (abgerufen am 13.06.2016).

- MITTELBAYRISCHE (2015): *2,8 Milliarden: Metro verkauft Kaufhof.* http://www.mittelbayerische.de/wirtschaft-nachrichten/28-milliarden-metro-verkauft-kaufhof-21840-art1245532.html (abgerufen am 22.06.2016).

- NIESCHLAG, R. / KUHN, G., (1980): *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik.* 3. neubearbeitete Auflage, Berlin.

- OLDENBURG, R. (1989): *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community.* Marlowe & Company. New York.

- STADTBAUKULTUR (2015): *Aktuelle Nutzung ehemaliger Hertie-Häuser in Nordrhein-Westfalen.* http://www.stadtbaukultur-nrw.de/neues/hertie-hauser-heute/ (abgerufen am 22.06.2016).

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2011): *Wie wichtig sind die folgenden Quellen für Ihre Kaufentscheidung?* http:/ /de.statista.com/statistik /daten/studie/2776/umfrage/informationsquellen-fuer-die-kaufentscheidung-von-konsumenten/ (abgerufen am 13.06.2016).

- STATISTA GMBH (2016).

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2016).

- STUMPF, J. (2012): *Kompendium der Einzelhandelsimmobilie. Ein Praxis- und Rechtshandbuch*. In: Lüttgau, Thomas, Stumpf, Joachim, Elsner, Thomas (Hrsg.). Wiesbaden.

- TEAMSCIO (2013). DANIEL SCHNÖDT. STEINHEIM.

- VAHS, D. & BREM, A. (2015): I*nnovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Ausgabe.* Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

Die Studien der BBE Handelsberatung

DER MIETER IM FOKUS – Handelsimmobilien neu denken (2015)
In der Studie Der Mieter im Fokus – Handelsimmobilien neu denken, die gemeinschaftlich mit der ILG-Gruppe und der Berlin Hyp entstanden ist, wird erstmals der Mieter einer Handelsimmobilie in den Fokus gerückt. Im Rahmen der Studie wurden deshalb 750 Einzelhändler zu ihrer Sicht auf die zukünftige Entwicklung des für sie relevanten Marktumfeldes und ihre Positionierung im Spannungsfeld stationärer Handel – ECommerce – Multi-Channel-Handel befragt. Ziel der Studie ist es, Erwartungen und Bedürfnisse der Mieter als zentralen Werttreiber eines Immobilieninvestments besser zu verstehen.

Preis: kostenlos

MARKET:FOCUS Strahlkraft von Marken – Frequenz im Handel (2015)
Im MARKET:FOCUS Strahlkraft von Marken – Frequenz im Handel wurde zum ersten Mal die Anziehungskraft und Bedeutung von Marken für den Handel untersucht. Die empirischen Daten stammen dabei aus Vor-Ort-Studien in der Metropole München und dem ländlichen Oberzentrum Oldenburg. Im Zentrum der Analyse steht dabei die Evaluation von sogenannten Capture Rates und Conversion Rates. Diese Parameter zeigen an, wie viele Passanten in einer Fußgängerzone zu Besuchern eines Ladens werden und wie viele der Passanten letztendlich zum Käufer werden.

Preis: kostenlos

NAHVERSORGUNGSATLAS Landkreise Göppingen und Esslingen (2014)
Der Nahversorgungsatlas bewertet die Situation der Nahversorgung in den Landkreisen Göppingen und Esslingen und zeigt Perspektiven auf für die zukünftige Entwicklung. Die beiden Landkreise eignen sich aufgrund des Nebeneinanders verdichteter Gebiete und ländlicher Regionen mit dünner Besiedlung besonders für eine Untersuchung. Die Studie bietet nun erstmals und auf aktuellen empirischen Daten basierend ein Überblick über die Nahversorgung für die Landkreise. Die Publikation bietet somit eine umfassende Informationsgrundlage mit neuen Erkenntnissen für Kommunen und Handel sowie die Immobilienwirtschaft.

Preis: Schutzgebühr 29,– € zzgl. MwSt.

MARKET:FOCUS Shoppingtourismus in Metropolen (2014)
Weltweit erfreut sich der Städtetourismus zunehmender Beliebtheit. Manche Städte sind dabei zu regelrechten Shopping-Metropolen aufgestiegen. Im MARKET:FOCUS Shoppingtourismus in Metropolen werden erstmals die unterschiedlichen Angebotsstrukturen von Shoppingmetropolen im Allgemeinen betrachtet und der Shoppingtourismus am Beispiel der Metropole München untersucht.

Preis: Schutzgebühr 29,– € zzgl. MwSt.

BRANCHENFOKUS-STUDIENREIHE
Die Konsumgütermärkte werden immer komplexer. Um Unternehmen und Verbände noch besser auf Managemententscheidungen vorbereiten zu können, bringt die BBE Handelsberatung in Kooperation mit dem Institut für Handelsforschung Köln (IFH) die Branchenfokus-Studienreihe zu spezifischen Konsumgütermärkten heraus. Mit zahlreichen Daten, Fakten und Analysen liefern die Studien wertvolle Hintergrundinformationen für Marktteilnehmer.

Preis je Studie: 850,– € zzgl. MwSt.

Ihre Ansprechpartnerin informiert Sie gerne: Vesta Grell, v.grell@ifhkoeln.de – oder Studien direkt downloaden im Online-Shop: ***www.ifhshop.de***

FACHMARKTATLAS Metropolregion Stuttgart 2013
Fachmärkte sind in Stuttgart weiterhin unterrepräsentiert. Dabei sind sie sowohl als Betriebsform als auch als Handelsimmobilie deutschlandweit sehr beliebt. Für den Fachmarktstandort Stuttgart und Umgebung liefern die Experten von BBE und IPH Marktdaten zur Metropolregion Stuttgart und untersuchen Trends, rechtliche Rahmenbedingungen sowie die Besonderheiten von insgesamt 71 Standorten. Für einen vertieften Einblick werden zusätzlich Daten für 23 ausgesuchte Standorte in Detailstudien präsentiert.

Preis: Schutzgebühr 29,– € zzgl. MwSt.

HANDELSATLAS München 2013
Der Handelsatlas liefert eine vollständige und aktualisierte Bestandsaufnahme des Münchner Einzelhandels. Für die 25 Münchner Stadtbezirke werden jeweils Daten zu Verkaufsflächen, dem Branchenmix, die Kaufkraft, die Zielgruppenorientierung sowie neue Entwicklungen in den Stadtteilen präsentiert. Ausgewählte Expertenbeiträge ergänzen die Marktanalyse mit ihren Einschätzungen der Einzelhandelssituation vor Ort.

Preis: 98,– € zzgl. MwSt.

KOMPENDIUM DER EINZELHANDELSIMMOBILIE – Ein Praxis- und Rechtshandbuch
Die Entwicklung von Handelsimmobilien wird immer anspruchsvoller. In dem Buch Kompendium der Einzelhandelsimmobilie – Ein Praxis- und Rechtshandbuch widmen sich die Autoren den Rahmenbedingungen im Handel und ihren Implikationen für Standorte und Betriebsformen, den Markt- und Standortanalysen sowie dem Management von Handelsimmobilien. Zudem stehen die rechtlichen Regelungen im Mittelpunkt, mit denen die staatlichen Stakeholder versuchen den Handel so zu steuern, dass er raum- und stadtverträglich ist.

Zu beziehen über: ***www.iz-shop.de***

Impressum

Revitalisierung großflächiger Einzelhandelsimmobilien – Chance für die Innenstädte
Eine Marktuntersuchung aus der Reihe
MARKET:FOCUS der BBE Handelsberatung GmbH
im Auftrag des Handelsverbandes Bayern e.V.

Herausgeber und Bearbeitung
BBE Handelsberatung GmbH
Brienner Straße 45
80333 München
Tel. +49 (0) 89 - 55118 - 144
Fax +49 (0) 89 - 55118 - 153
info@bbe.de
www.bbe.de

Verantwortlich
Joachim Stumpf
Geschäftsführer
BBE Handelsberatung GmbH und
IPH Handelsimmobilien GmbH

Dr. Angelus Bernreuther
Leiter Standortforschung & Internationale Kunden
BBE Handelsberatung GmbH

Eva Hauke
Consultant
BBE Handelsberatung GmbH

Mitarbeit
Nikola Tesch, Universität Augsburg
Thore Ostmann, RWTH Aachen

Layout und Umsetzung
Formedium, München

Titelbild
Quelle: Johannes Vogt
für Blocher Blocher Partners

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Die Vervielfältigung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung ist nur mit der ausdrücklichen Zustimmung des Herausgebers zulässig. Diese Studie wurde vom Herausgeber mit größter Sorgfalt sowohl bei der Datenrecherche und Zusammenstellung der Daten als auch beim Druck der Studie erstellt. Alle Angaben erfolgen dennoch ohne Gewähr, da trotz sorgfältiger Prüfung und Bearbeitung zwischenzeitliche Änderungen nicht auszuschließen sind. Für eventuelle Schäden oder Nachteile kann der Herausgeber keine Haftung übernehmen. Der Herausgeber, die BBE Handelsberatung GmbH, übernimmt keine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts.

1. Auflage 2016

Bestellformular

FAX +49 (0) 89-55118-153

☐ **DER MIETER IM FOKUS Handelsimmobilien neu denken (2015) –** Preis: kostenlos

☐ **MARKET:FOCUS Strahlkraft von Marken – Frequenz im Handel (2015) –** Preis: kostenlos

☐ **NAHVERSORGUNGSATLAS Landkreise Göppingen und Esslingen (2014) –** Preis: Schutzgebühr 29,– € zzgl. MwSt.

☐ **MARKET:FOCUS Shoppingtourismus in Metropolen (2014) –** Preis: Schutzgebühr 29,– € zzgl. MwSt.

☐ **FACHMARKTATLAS Metropolregion Stuttgart 2013 –** Preis: Schutzgebühr 29,– € zzgl. MwSt.

☐ **HANDELSATLAS München 2013 –** Preis: 98,– € zzgl. MwSt.

DOWNLOAD

→ **BRANCHENFOKUS-STUDIENREIHE –** Preis je Studie: 850,– € zzgl. MwSt.
direkt downloaden im Onlineshop unter: ***www.ifhshop.de***

→ **KOMPENDIUM DER EINZELHANDELSIMMOBILIE – Ein Praxis- und Rechtshandbuch**
zu beziehen über: ***www.iz-shop.de***

Weitere Informationen unter: *www.bbe.de/de/publikationen*

Bitte senden Sie mir die angekreuzte/n Studie/n zu

FIRMA / NAME

STRASSE / PLZ / ORT

E-MAIL / TELEFON / FAX

IHR KONTAKT
Dipl.-Geogr. Markus Wotruba, Leitung BBE Standortforschung, Fax +49 (0) 89 55118-153, wotruba@bbe.de, www.bbe.de

Leistung im Verbund

Wo andere Wissen von außen zukaufen, da gehen wir einfach nur nach nebenan. Der Handel ist eine ganze Welt. Unser Leistungsspektrum gibt Antwort auf jede sich darin ergebende Problemstellung. Möglich macht das unser Firmenverbund aus mehr als 150 Retail Spezialisten: Hier arbeiten Betriebswirte, Immobilienkaufleute, Wirtschaftsgeographen und E-Commerce-Spezialisten Tür an Tür.

Mehr Einzelhandel geht nicht.

Fokus Handel – Den komplexen Zusammenhang von Standort, Branche und Betriebstyp durchleuchten die Experten der BBE. Über 60 Jahre präziser Analyse und methodischer Prognose haben die BBE zu einem der führenden Beratungshäuser in Handels- und Standortfragen gemacht.

Fokus Immobilie – Das Spektrum von Nutzungskonzept über Vermietung / Verkauf bis hin zu Center Management ist Sache der IPH. Ihre Spezialisten übernehmen als Dienstleister die Projektentwicklung von Neuansiedlungen und die Revitalisierung von Bestandsobjekten.

Fokus Multichannel und E-Commerce – Neue Technologien im Handel sind das Spezialgebiet von elaboratum. Ihre Experten bieten Beratung, Konzeption und Umsetzung in den Bereichen Shop-Systeme, Multichannel-Verkaufssysteme und E-Commerce.

Fokus Handel

Unternehmensberatung
Positionierung – Strategie
Markt- und Standortanalysen
Controlling – Sanierung
Erfahrungsaustausch – Vorträge

Standortberatung
Auswirkungsanalysen
Einzelhandels- und Zentrenkonzepte
Due Diligence – Portfolioprüfung

Research & Tools
Branchenstudien
Kunden- und Verbraucherforschung
KK- und Zentralitätskennziffern
Mystery Shopping
Strategie-Navigator – Chefplan

Fokus Immobilie

Projektentwicklung
Revitalisierung
Funktions- und Nutzungskonzepte
Vermietung

Investment – IPH Transact
Transaktionsmanagement
Zielakquisitionen
Wertermittlung von Handelsimmobilien

Management – IPH Centermanagement
Joint Venture mit IC Group
Center Management
Kaufmannisches Objektmanagement
Supervision technisches Objektmanagement
Parkraumbewirtschaftung

Fokus Multichannel und E-Commerce

Strategie
Wettbewerbsanalysen
E-Commerce und Multichannel Strategien
Business-Planung

Umsetzung
Fachkonzeption
Lastenhefte
Dienstleisterauswahl
Multichannel-Prozesse

Performance Optimierung
eMarketing
Usability und Conversion
eCRM

Coaching und Schulung