

# FACHMARKTZENTREN IN DEUTSCHLAND

Direkt zum Artikel von Dr. Lademann & Partner



Handel,  
Standorte &  
Standpunkte

In Kooperation mit:





# 6 EINLEITUNG

- 6 Grußwort MEC METRO-ECE Centermanagement
- 7 Grußwort Partner
- 8 Grußwort Zentraler Immobilien Ausschuss
- 10 Grußwort German Council of Shopping Centers

# 12

## HANDEL, STANDORTE, STANDPUNKTE

- 14 Retail Apokalypse oder Renaissance: Wohin geht der stationäre Handel?

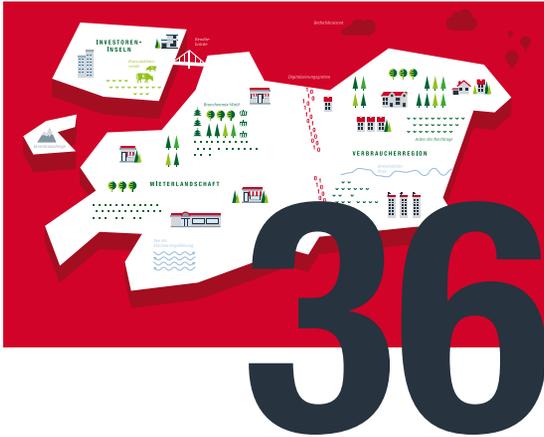


# 22

## MARKTÜBERSICHT

- 24 Investmentmarkt für Fachmarktzentren: Zwischen Dauer-Boom und dichter werdendem Risikonebel





## MARKTTEILNEHMER

### 38 Investoren

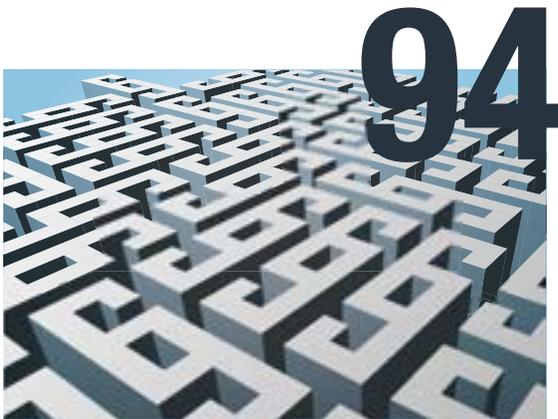
- 39 Weiterentwicklung eines Handelsstandortes:  
Das Durlach Center Karlsruhe
- 46 Handelsstandorte: So sieht es der Investor

### 54 Mieter

- 55 Aktuelle Umfrage: Was der Handel künftig von Standorten erwartet
- 60 Omnichannel Readiness Studie & Index (ORIX):  
Ist der deutsche Einzelhandel für Omnichannel gerüstet?
- 66 Interviews mit Einzelhändlern zur ORIX-Studie

### 72 Verbraucher

- 73 Späte Mütter, wenig Zeit: Welcher Standorttyp zu den veränderten Einkaufsgewohnheiten der Verbraucher passt



## BAU- & PLANUNGSRECHT

- 96 Diskrepanz zwischen Verbraucherwünschen und den rechtlichen Rahmenbedingungen im Bau- und Planungsrecht
- 106 Gut gehandelt. Vom Zechen- zum Handelsstandort:  
Strukturwandel in Hückelhoven
- 112 Analysieren, Bewerten, Handeln. Wie sich Baden-Baden der Krise des lokalen Einzelhandels stellt
- 118 Vielfalt mit Flair. Wie sich die Einkaufsstadt Saarbrücken für die Zukunft wappnet

## PRAXISBEISPIELE

- 128 Onlinemarketing-Insight: Social Media als VKF-Plattform für Mieter in Fachmarktzentren
- 132 Das Pfalz Center Kaiserslautern:  
Beliebtes Einkaufsziel nach Revitalisierung

## 138 FAZIT

- 146 Partner
- 150 Gastbeiträge
- 151 Impressum





## **EINLEITUNG**

### **MEC METRO-ECE CENTERMANAGEMENT**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

alle reden über den Handel – wir auch. Das haben wir auch schon in den vorangegangenen Editionen dieser Reihe gemacht. Aber die vitale Bedeutung, die der Einzelhandel nun einmal für Fachmarktzentren und andere Handelsimmobilien hat, rechtfertigt es, ihn ins Zentrum der aktuellen Ausgabe von „Fachmarktzentren in Deutschland“ zu stellen. Der bisweilen einseitig anmutende Diskurs über die „Onlinisierung“ des Handels (und das Verschwinden des stationären Handels) ist nur bedingt hilfreich. Es ist entscheidend, die anderen und wichtigeren Triebkräfte hinter dem Wandel zu verstehen. Eine Annäherung an diese Kontexte versucht die diesjährige Ausgabe.

Wie in jedem Jahr ist auch diese Ausgabe das Ergebnis eines starken Verbundes bewährter Partner. Neben unseren langjährigen Weggefährten CORPUS SIREO, Dr. Lademann & Partner, GfK GeoMarketing, Savills und TH Real Estate haben wir Gastbeiträge von METRO PROPERTIES und WISAG sowie von den Kommunen Baden-Baden, Hückelhoven und Saarbrücken gewinnen können. Gerade die Beiträge aus den Kommunen sind ermutigend, denn sie zeigen, wie moderne Verwaltungen es schaffen, sich auf die Veränderungen im Handel einzustellen – im offenen und konstruktiven Dialog mit allen Beteiligten. Die Anwendung des Bau- und Planungsrechts kann oft kaum mit der sehr agilen Neugestaltung des Einzelhandels Schritt halten. Nur offene Zusammenarbeit mit Augenmaß auf Seiten aller Betroffenen kann zukunfts-sichere Ergebnisse hervorbringen.

Doch es soll hier nicht nur über den Handel geschrieben werden, er soll sich auch selber äußern. In einer Umfrage unter Filialisten, die sich typischerweise auch in Fachmarktzentren ansiedeln, konnte ein Meinungsbild zu Anforderungen an Standorte der Zukunft erhoben werden. Ein Trend ist auch dabei der Wunsch, Themen flexibler handhaben zu können. Das rührt u. a. auch aus der Unsicherheit mancher Handelsunternehmen her, die Entwicklung des Verbraucherverhaltens richtig einzuschätzen. Bei

nicht sicher absehbarer Zukunft ist das Offenhalten von Optionen eine erwartbare Reaktion. Bewährte Standorte werden aber auch künftig gefragt sein.

Wie immer haben wir uns um eine umfassende und ausgewogene Betrachtung bemüht, die ohne unsere Partner und Gäste nicht möglich gewesen wäre. Wir bedanken uns aufs Herzlichste bei allen Beteiligten und wünschen eine informative Lektüre!

Christian Schröder, COO

Sebastian Kienert, CFO  
MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG



## GRUSSWORT PARTNER

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Nachfrage nach der Assetklasse Fachmarktzentrum ist ungebremst hoch, bei Investoren und bei vielen Einzelhändlern. Glücklicherweise ist die Nachfrage nicht wahllos, sondern es wird sehr genau auf die Qualität jedes einzelnen Standorts geachtet. Das ist gut, denn es trägt zu einer immer noch gesunden Marktentwicklung bei, trotz hohen Entwicklungstempos. Eine Schlüsselfrage betrifft die gesamte Handelsimmobilienwelt: Wohin treibt die Entwicklung des Einzelhandels? Das Hauptaugenmerk in der Diskussion dieser Frage liegt seit Jahren auf der Einschätzung der Auswirkungen des Onlinehandels auf den stationären Einzelhandel. Die Frage nach der umgekehrten Entwicklung, wie stationär eigentlich der Onlinehandel wird, taucht nur am Rande auf. Dabei ist aus Sicht der Verbraucher der Einzelhandel eine Einheit, egal ob man online oder stationär kauft. Schwerpunktthema in dieser Ausgabe ist daher die Ziel- und Kundengruppe Einzelhandel.

Fachmarktzentren bieten trotz des sehr aktiven Transaktionsmarktes weiterhin ein gutes Risiko-Rendite-Verhältnis. Skeptiker würden statt „weiterhin“ ein „noch“ verwenden. Die Basis dafür ist der mediale Abgesang auf den Ladeneinzelhandel. Gibt es Anlass zum grundlegenden Zweifel an der Zukunft des stationären Handels? Aus unserer Sicht keinen, denn auch wenn die Veränderungen im Einzelhandel sehr dynamisch sind, sind sie unserer Meinung nach normal und nicht besorgniserregend. Allerdings stellen manche der Auswirkungen der Restrukturierung der Handelslandschaft umfassende und neue Anforderungen an die Eigentümer und Betreiber von Fachmarktzentren.

Schnellere Veränderungsintervalle bei händlerseitig nachgefragten Flächenkonfigurationen, noch stärkere Orientierung an den Wünschen der Verbraucher, Profilbildung für jeden Standort – die Liste der Aufgaben ist in den letzten Jahren nicht geschrumpft. Eine der größten Herausforderungen ist die Anwendung des Bau- und Planungsrechts. Es gibt sehr erfolgreiche Kommunen, die die Wünsche der Verbraucher nach einer integrierten Betrachtung aller Han-

delslagen verstanden und in markt- sowie kundenkonformen Konzepten umgesetzt haben. In anderen Kommunen sind Anpassungsprozesse viel schwieriger. Der Wissenstransfer zwischen der Branche und den Institutionen in Verwaltung und Politik sollte deutlich intensiviert werden. Denn es ist im Interesse aller Akteure, dass Städte und Kommunen lebendige Handelslagen haben, die sich in ihrer Funktionalität für die Bürger und Verbraucher so ergänzen, wie es von der Bevölkerung gewünscht wird.

Dennoch ist die Assetklasse Fachmarktzentrum weiterhin sehr lohnenswert. Der stationäre Handel verschwindet nicht, er verändert sich. Zudem ist noch ein Trend wichtig: Der Onlinehandel integriert auch stationäre Anteile. Denn die Forderung der Verbraucher nach sogenanntem Omnichannel gilt auch für reine Onlinehändler.

Um zur Ausgangsfrage zurückzukommen: Wohin treibt die Entwicklung des Einzelhandels? Eine endgültige Antwort darauf kann und wird es nie geben, geht es doch um einen kontinuierlichen Prozess. Bewältigung von dynamischen Wandlungsprozessen, Spezialisierung der am Management der Assetklasse beteiligten Gewerke, Kundenorientierung – kurzum, zunehmende Professionalisierung ist mehr denn je das Gebot der Stunde. Denn wie immer ergeben sich aus dem Wandel auch neue Chancen, die es zu nutzen gilt.

Natürlich verstehen sich die Beiträge als Kommunikationsangebot an alle Marktteilnehmer und Partner aus der Branche. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine interessante, anregende Lektüre und freuen uns auf einen regen Austausch.

**CORPUS SIREO**  
REAL ESTATE

**TH Real Estate**  
a nuveen company



**Dr. Lademann & Partner**  
Wissen bewegt.





## GRUSSWORT

### ZENTRALER IMMOBILIEN AUSSCHUSS

Sehr geehrte Damen und Herren,

ein umfassendes Angebot verschiedenster Sortimente und Dienstleistungen, eine verkehrsgünstige Lage für ein weiträumiges Umfeld mit einfachen Zu- und Abfahrten, kurze Wege zwischen den einzelnen Läden und ausreichende Parkflächen – diese Stärken klassischer Fachmarktzentren und Fachmärkte in Kombination mit der Bündelung attraktiver Anbieter an einem Ort werden nicht nur von der Bevölkerung im Umkreis wahrgenommen. Auch das Investoreninteresse für dieses Segment steigt zunehmend. Laut dem Frühjahrsgutachten des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss lag der Gesamtwert des in Handelsimmobilien investierten Kapitals im Jahr 2017 bei rund 14,2 Mrd. Euro, ein Anteil von 24,4 Prozent am Gesamtvolumen und ein Anstieg um circa 1,5 Mrd. Euro im Vergleich zu 2016. Damit sind Handelsimmobilien gemessen am investierten Kapital die zweitwichtigste Assetklasse in Deutschland. Die Betriebsformen Fachmarktzentren und Fachmärkte haben dabei ihre Führungsposition aus dem Vorjahr weiter ausgebaut. Mit einem Transaktionsvolumen von rund 6,2 Mrd. Euro erreichten sie 2017 einen Anteil von 43,7 Prozent am Gesamtvolumen.

Vor dem Hintergrund dieser beeindruckenden Zahlen ist es nur folgerichtig, dass auch in diesem Jahr mit dem MEC Fachmarktzentren Report 2018 eine Publikation erscheint, die das Thema umfassend diskutiert und Entwickler, Bestandhalter, Investoren und auch Kommunen gleichermaßen anspricht.

Fachmärkte galten lange Zeit als Einkaufsstätten, in denen lediglich der Versorgungseinkauf getätigt wurde. Doch auch vor diesem Segment macht der Fortschritt nicht halt. Auch hier ist der Handel nicht mehr nur analog, sondern funktioniert in Form des Omnichannelings. Sowohl in der Innenstadt als auch in Fachmärkten an den Stadträndern müssen Verkaufsflächen so gemanagt und betrieben werden können, dass die Verzweigung von Vertriebswegen reibungslos funktioniert und Kunden alle Möglichkeiten zum Erwerb der gewünschten Waren geboten bekommen.

Denn Fachmärkte haben einen entscheidenden Anteil an der nachhaltigen Lebensqualität und am Einkaufserlebnis vieler Menschen in der Umgebung. Shopping ist eine Freizeitbeschäftigung und auch das Stöbern durch Handelszentren lässt viele Menschen abschalten und entspannen. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist der stationäre Handel weiterhin Impulsgeber für Städte und Gemeinden. Denn erst der Publikumsverkehr macht ein Zentrum lebendig.

Doch gerade vor dem Hintergrund des wachsenden Onlinehandels kommt es auch bei Fachmarktzentren und Fachmärkten nicht mehr nur auf die ausgewiesene Fläche an. Wesentlich ist vielmehr ein flexibles Umfeld für Mieter und Vermieter. Dafür müssen bestehende Regulierungen zwingend auf ihre Praxistauglichkeit überprüft werden.

Die starren Sortimentsbeschränkungen gehören zu den Punkten, die dringend auf den Prüfstein gehören. Mit den aus Einzelhandels- und Zentrenkonzepten zu entwickelnden Sortimentslisten können Kommunen individuell die Ansiedlung von Einzelhandel in ihrem Einzugsbereich steuern. Durch die Festlegung, welche Sortimente nur in der Innenstadt verkauft werden dürfen oder in welchem Ausmaß sie auch außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche als sogenannte Randsortimente geduldet werden, bestimmt jede Kommune für sich, was sie als zentrenrelevant und schützenswert erachtet. Sie legt fest, welche Waren dem Kunden außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche, eben auch in Fachmarktzentren, angeboten werden dürfen.

Ein Problem besteht darin, dass Sortimentsvorgaben zwar fortgeschrieben und an die jeweiligen Situationen vor Ort angepasst werden sollen, die Kommunen dies aber nur mit sehr großer Verzögerung tun. Verändert sich die Einzelhandelslandschaft in einer Stadt beispielsweise durch die Aufgabe eines Warenhausstandortes grundlegend, lässt sich diese Entwicklung bei den Sortimentsbeschränkungen oft nur sehr schwer nachvollziehen. Es bedarf

aktuell eines aufwendigen Bebauungsplanverfahrens, um festgeschriebene Sortimentsgrenzen zu verändern.

Ähnlich ist die Problematik bei der Revitalisierung oder Erweiterung von Standorten. Hier wird teilweise noch auf Sortimentsvorgaben aus alten Bebauungsplänen zurückgegriffen, die sich im Laufe der Zeit durch Weiterentwicklung der Kundennachfrage und des Onlinehandels überholt haben.

Die Beispiele zeigen, dass die häufig sehr starren Sortimentsbeschränkungen dem immer rascheren Wandel im Handel nicht gerecht werden. Mögliche Folgen sind langfristige Abstimmungsprozesse, der völlige Ausschluss einer Zulassung oder das Verbot der Erweiterung eines bestehenden Standorts. Wenn der Standort eines Fachmarktzentums nicht seine vollen Potenziale entfalten kann, geht dies zulasten des Handels, aber auch und vor allem der Kommunen und ihrer Bürger. Denn Leerstand und städtebauliche Missstände sind letztlich die Folgen. Der vorliegende Report trägt dazu bei, die Transparenz und die Wahrnehmung dieses Segments zu erhöhen. Denn die Rolle von Fachmarktzentren und Fachmärkten darf nicht unterschätzt werden.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und freue mich darauf, mich mit Ihnen bei der nächsten Gelegenheit hierüber auszutauschen.



Ihre Iris Schöberl  
Vorsitzende des ZIA Ausschusses  
Handel und Kommunales



## GRUSSWORT

### GERMAN COUNCIL OF SHOPPING CENTERS

Sehr geehrte Damen und Herren,

„nomen est omen“ – oder:

Warum heißen Fachmarktzentren eigentlich so?

In einer Zeit, in der es zwingend notwendig erscheint, jedem neuen Trend und Produkt einen individuellen Namen zu geben, um die vermeintliche Differenzierung zum Wettbewerb zu unterstreichen, klingt „Fachmarktzentrum“ irgendwie nicht unbedingt sexy.

Der anhaltende Erfolg dieser Assetklasse lässt aber nicht nur den Immobilienprofi aufhorchen, auch die Mieter und Betreiber sowie vor allem die Konsumenten bestätigen eindrucksvoll die wichtige Bedeutung im Reigen der deutschen Handelsimmobilienlandschaft.

Worin aber liegt eigentlich das Erfolgsrezept?

„Nomen est omen“ gilt hier mehr denn je. Die Kombination aus Fachlichkeit im Sinne von Fachgeschäften, die entweder als Marktplatz unter einem Dach oder als Agglomeration gestaltet werden (=Versorgung), und Angebot mit dem Anspruch der Schaffung eines Zentrums von zentraler regionaler Bedeutung (=Erlebnis) macht das Grundgerüst dieser Assetklasse aus.

Stärken, die insbesondere dann sichtbar werden, wenn es um Standorte vor den Toren der Stadt auf der „grünen Wiese“ oder auch innerstädtisch verkehrsgünstig gelegene Agglomerationen geht. Auch bei dieser besonderen Assetklasse ist festzustellen, dass es einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bedarf, um den Konsumenten und somit dem Mieter die Lust am täglichen

stationären Einkauf zu erhalten. Dass dies nicht immer und überall gelingt, besichert Investoren spannende und bisweilen auch anspruchsvolle Aufgaben zur mitunter (überlebens-)notwendigen Revitalisierung. Ein einzelhandels-erfahrenes, unabhängiges wie aktives Asset Management mit eigenständigem Netzwerk ist hierbei unerlässlich und der Grundstein zum Erfolg.

Vor dem Hintergrund einer digitalen Zukunft und eines „Omnichannel-Konsumenten“ stellt sich die Frage, mit welchen Strategien und Mitteln der Erfolg gehalten und gesteigert werden kann. Kompass bleibt der Konsument mit seinem an ein Fachmarktzentrum gerichteten Einkaufswunsch und -verhalten. Dies bedeutet: attraktiver Branchenmix, hohe fachliche Kompetenz der Mieter, hervorragende Erreichbarkeit und kostenlose Parkplätze in Kombination mit einem umfangreichen Zusatzangebot rund um den Versorgungseinkauf. Ein integriertes gastronomisches Angebot löst die Pommesbude auf dem Parkplatz ab und schafft in Verbindung mit einer zeitgemäßen, nutzungsadäquaten Architektur Aufenthaltsqualität und erhöht nachhaltig die Verweildauer. Welche digitalen Helfers- helfer Kunden und Management einen sinnvollen Dienst erweisen, sollte vor diesem Hintergrund besonders aus Kundensicht überprüft werden. Der Rückblick und damit verbundene Lerneffekt aus eigenen Projekten und denen anderer Marktteilnehmer – bei Erfolg wie Misserfolg – ist in heutigen Zeiten ein Muss.

Nicht unerheblich ist die für den Erfolg nötige fachliche Kompetenz aufseiten der agierenden Unternehmen bzw. Betreiber, welche idealerweise „prüfbar“ vorhanden ist.

Vor diesem Hintergrund werden heutzutage entsprechende KPI (Key Performance Indicators) in die Management- verträge aufgenommen bzw. eigene Beteiligungen gefordert. Nicht zuletzt einer der Gründe, warum die Verwaltung von Handelsimmobilien als Königsdisziplin innerhalb der Immobilienwirtschaft bezeichnet wird.

Durch das Lesen bzw. die aktive Auseinandersetzung mit diesem einzigartigen Fachmarktzentren Report gelingt der Blick über die Schultern erfolgreicher Marktakteure in das relevante Segment.

Wir gratulieren der MEC und ihren Partnern erneut zu dieser kontinuierlichen Aufarbeitung und Abbildung der Branche und sind ebenso ein bisschen stolz, dass alle Beteiligten an dieser Publikation langjährige Mitglieder des German Council of Shopping Centers sind! Der GCSC wird 2019 mit einem eigenständigen Forum Fachmarktzentren der Bedeutung weiter Rechnung tragen.



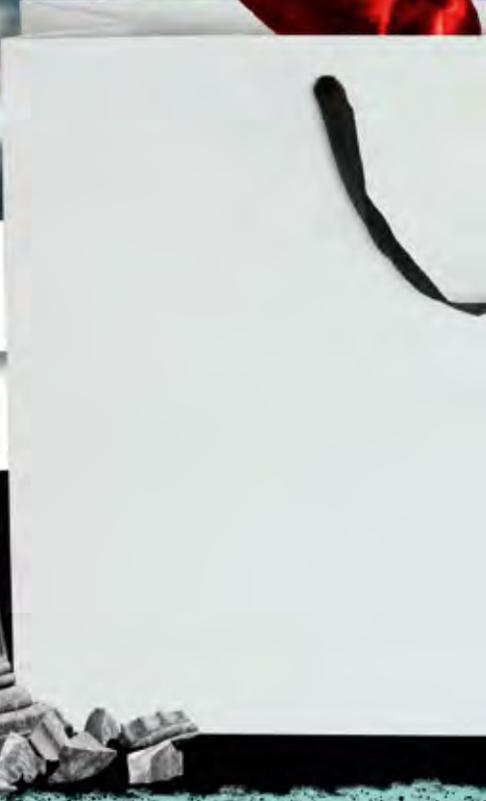
Ihre Christine Hager  
Vorstand German Council of Shopping Centers

Managing Director/Head of Shopping Center  
Asset Management redos invest management GmbH

HANDEL,  
STANDORTE,  
STANDPUNKTE



**RETAIL**  
**APOKALYPSE**





**RETAIL**

**RENAISSANCE**

# RETAIL APOKALYPSE ODER RENAISSANCE

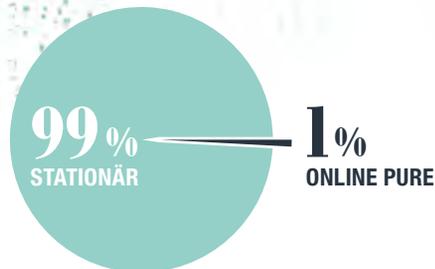
## WOHIN GEHT DER STATIONÄRE HANDEL?

Ein Beitrag von MEC METRO-ECE Centermanagement

**Z**um Einstieg ein paar einfache Zahlen: Von den weltweit 250 umsatzstärksten Einzelhändlern sind ganze sieben Online-Pure-Player. Bei den von 2011 bis 2016 weltweit 50 umsatzmäßig am stärksten gewachsenen Händlern sind es vier. Vor diesem Hintergrund nimmt die Diskussion um die Bedeutung des Onlinehandels und seine Auswirkungen bisweilen groteske Züge an, nicht nur in Deutschland. Im Musterland des Konsums und des Einzelhandels, den USA, geht die Diskussion um die Veränderung des Handels, um Ladenschließungen etc. dramatische Wege. Denn scheinbar geht in den USA die bisher bekannte Handelswelt unter.

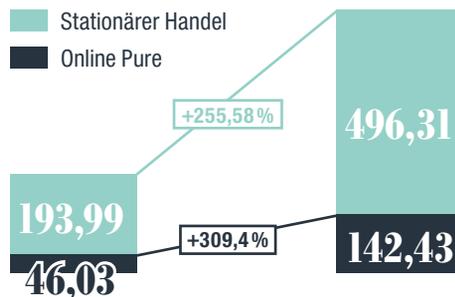
Der stationäre Einzelhandel verschwindet, das jüngste (Handels-)Gericht tagt, unabwendbare Kräfte richten über eine traditionsreiche und liebgewonene, dem Untergang geweihte Handelswelt – die „Retail Apokalypse“ bahnt sich unaufhaltsam wie so viele Veränderungen auch den Weg über den Atlantik nach Europa. Apokalypse, eine mächtige Metapher, um die Schließungen vieler Einzelhändler mit einem dramatischen Sammelbegriff zu beschreiben. Apokalypse klingt bedrohlich, unausweichlich, eben nach dem Ende aller Tage des stationären Handels (und damit auch aller Malls). Aber stimmt das Bild auch?

Ist die auch in deutschen Medien in Bezug auf den Einzelhandel immer wieder publizierter Weltuntergangsstimmung angebracht? Wo



**UMSATZANTEIL STATIONÄR VS. ONLINE PURE**  
(250 größte Einzelhändler weltweit)

Quelle: DeLoitte, Global Powers of Retailing 2018



**WACHSTUM STATIONÄR VS. ONLINE PURE**

(50 am schnellsten gewachsene Einzelhändler weltweit, Zeitraum 2011–2016)

Quelle: DeLoitte, Global Powers of Retailing 2018

steht eigentlich der Einzelhandel in Deutschland? Was treibt ihn, was verändert ihn, was bleibt? Was wünschen sich die Verbraucher? Welche Standorte sucht der Einzelhandel, was wünscht er sich von Eigentümern und Betreibern? Diese und weitere Fragen sind für die Zukunft von Fachmarktzentren und anderen Handelsimmobilien entscheidend. Ihnen versucht dieser Artikel nachzugehen. Dabei geht es, wie immer in dieser Publikationsreihe, um den Versuch, das Thema in notwendiger, zugleich handhabbarer Breite und Tiefe zu betrachten. Differenzierung ist das Anliegen, das hier im Fokus steht.

Zu Beginn sei der Blick noch einmal auf die USA gerichtet, gilt doch bei der veröffentlichten Meinung in Deutschland die Entwicklung des Einzelhandels dort auch als zwingend richtungsweisend für Europa und Deutschland. Ob die Entwicklung so analog laufen wird, wie seitens der Digitalisierungsindustrie propagiert, kann stark bezweifelt werden, sind doch u. a. die Konsumgewohnheiten und das Verbraucherverhalten in den USA und Deutschland in vielen Aspekten unterschiedlich. Die interessantere Frage ist: Stimmt das Bild der „Retail Apokalypse“ überhaupt? Ist der Onlinehandel wirklich der maßgebliche Faktor für die Entwicklungen und Veränderungen im US-Einzelhandel?

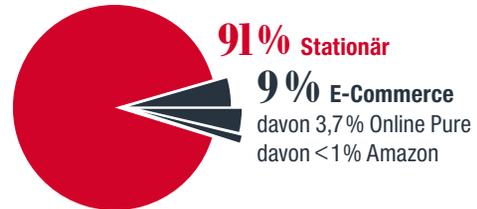
### Stationärer Handel in den USA wächst – und polarisiert sich

Auch in den USA ist der stationäre Einzelhandel nicht dem Untergang geweiht. Natürlich hat es Insolvenzen und Schließungen auch großer Handelsketten gegeben, aber insgesamt ist die Zahl stationärer Handelsgeschäfte in den USA auf Wachstumskurs. Im letzten Jahr haben Forbes zufolge per Saldo über 4.000 Läden mehr eröffnet als geschlossen.

Der US-Einzelhandel hat sich in den vergangenen zehn Jahren sehr verändert – allerdings nicht wegen des Onlinehandels. Die wesentliche Veränderung besteht darin, dass die beiden Enden der Handelslandschaft, preisorientierte Discountkonzepte am unteren und Premiumanbieter am oberen, überproportional gewachsen sind. Die Händler in der undifferenzierten Mitte sind die Verlierer dieser Entwicklung. Es gibt aus

## KERNDATEN US-EINZELHANDEL

### UMSATZANTEILE US-EINZELHANDEL (2017)



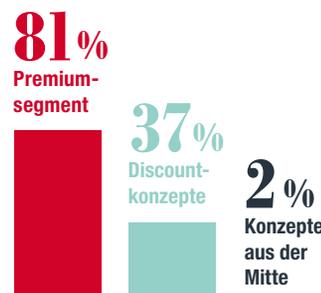
### 2017



### DURCHSCHNITTLICHE VERMIETUNGSQUOTE US SHOPPING CENTER 2017



### UMSATZENTWICKLUNG VERSCHIEDENER HANDELSKONZEPTE (LETZTE 5 JAHRE)



wirtschaftlichen Fundamentaldaten ableitbare Gründe für die Veränderungen. Eine entscheidende Rolle kommt dabei der Einkommensentwicklung in den letzten zehn Jahren zu.

Laut einer Studie von DeLoitte aus dem Jahr 2018 haben 80% der US-Konsumenten in den letzten zehn Jahren eine dramatische Verschlechterung ihrer finanziellen Situation erlebt. Die unteren 40% der Einkommen haben dabei stagniert, die mittleren 40% haben verloren. Gleichzeitig hatten die beiden Einkommenskohorten einen teils drastischen Anstieg bei den lebensnotwendigen Kosten zu bewältigen: Gesundheit +62%, Bildung +41%, Lebensmittel +17%, Wohnen +12%. Das Zusammenspiel signifikant steigender Lebenshaltungskosten bei stagnierenden bzw. sinkenden Einkommen zwang die Angehörigen der beiden Einkommensgruppen dazu, preisorientiert einzukaufen. Im gleichen Zehnjahreszeitraum stiegen die



## **DISCOUNTKONZEPTE UND PREMIUMANBIETER SIND GEWACHSEN**

Einkommen der oberen 20% deutlich an. Der steigende Wohlstand hat zu dem massiven Wachstum von Premium-Handelskonzepten geführt, da die Reichen mehr Geld für exklusivere Dinge ausgegeben haben.

Klar positionierte Konzepte haben in den letzten Jahren aus Sicht der Verbraucher stark an Attraktivität gewonnen, die mehr oder weniger unkonturierten Konzepte aus der Mitte haben dagegen eindeutig verloren. Aus der letzteren Gruppe stammen viele der Handelsunternehmen, die seit Jahren mit Filialschließungen und teilweise auch Insolvenzen zu kämpfen haben. Der stationäre US-Handel ist also im Ganzen gesund, aber er polarisiert sich zu beiden Enden hin. Diese Entwicklung ist der manifeste Ausdruck geänderter Konsumentengewohnheiten.

### **Millennials kaufen genauso ein wie Babyboomer**

Auch die Affinität für Onlinehandel korreliert stark mit dem Einkommen. Angehörige aus der niedrigen Einkommensgruppe haben eine 44% höhere Affinität, stationär bei Discountern, Supermärkten und Warenhäusern einzukaufen als die der hohen Einkommensklasse. Umgekehrt gilt: Hohe Einkommen kaufen zu 52% eher online ein als niedrige. Das gilt auch generationenübergreifend.

## **DIE HÄNDLER IN DER UNDIFFERENZIIERTEN MITTE SIND DIE VERLIERER**



Nicht die Zugehörigkeit zu einer Generation macht den Unterschied, ob eher online oder stationär eingekauft wird, sondern Einkommen und Kaufkraft. Die Millennials, denen pauschal eine hohe Affinität zum Interneteinkauf zugeschrieben wird, sind in dieser Hinsicht keine kohärente Gruppe, die vor allem online einkauft. Denn die Millennials aus den unteren und mittleren Einkommenschichten kaufen genauso oft stationär ein wie der Rest der Einkommenskohorte, also z. B. die Angehörigen der Generation X und die Babyboomer.

### **Onlinehandel expandiert massiv stationär**

Nicht zu vergessen: Die Veränderungen im US-Handel sind keine Einbahnstraße. Wenn stationäre Händler mehr Tech-Unternehmen werden müssen, gilt umgekehrt: IT-Konzerne müssen erkennen, dass ihnen das Know-how im Handel fehlt. 2016 hat Amazon die Kette Whole Foods gekauft, besitzt seitdem über 450 stationäre Läden – und mehr von der Handelskompetenz, die es dringend braucht. Andere reine Onlinehändler wie z. B. Warby Parker, INDOCHINO, UNTUCKit, Everlane, Fabletics und viele andere expandieren ebenfalls stationär, u. a. weil stationäre Läden wichtig sind, um den nächsten Wachstumsschritt zu machen – und um profitabel zu werden.

Diese Entwicklung ist global zu beobachten, z. B. auch in China. Alibaba hat mit dem Konzept der Hema-Supermärkte die stationäre Expansion eingeleitet und investiert im Zuge seiner „New Retail Strategy“ auch in andere Brick-and-Mortar-Konzepte, z. B. Beijing Easyhome, die landesweit 229 Deko- und Baumärkte betreiben. Diese Entwicklung bedeutet: Weder On- noch Offlinehandel alleine kann mit dem sich ändernden Verbraucherverhalten Schritt halten. Die Lösung liegt in der Integration beider Welten.

## **FAZIT ZUM US-EINZELHANDEL:**

Auch in den USA ist der stationäre Einzelhandel lebendig und wächst. Ferner ist nicht einmal dort der Onlinehandel die treibende Kraft in der Veränderung der Handelslandschaft, vielmehr sind es die Einkommensentwicklung und die steigenden Lebenshaltungskosten der letzten zehn Jahre, die den Handel massiv verändert und polarisiert haben. Das vermeintliche Händlersterben ist eine Marktberreinigung im Segment der in der Mitte positionierten Einzelhandelsformate. Das Wachstum im Einzelhandel findet an den Enden statt, bei Discounter und Premiumformaten. Ebenso wächst der Anteil des Onlinehandels. Onlinehändler stehen ebenfalls unter hohem evolutionärem Druck und integrieren stationäre Läden.



## ÜBERTRAGBARKEIT AUF DEUTSCHLAND?

**D**ie Erkenntnisse über die Entwicklung in den USA sind natürlich nicht 1:1 auf Deutschland übertragbar. Aber einige strukturelle Themen sind auch für den deutschen Einzelhandelsmarkt beachtenswert. Auch im deutschen Einzelhandel sind Konzepte, die im See der Ähnlichkeit und Verwechselbarkeit schwimmen – mediokrer Service, überdistribuierte und uninspirierende Artikel, austauschbares Marketing, verwechselbare Angebote und Promotions, langweiliger Ladenbau – unter starken Druck geraten.

Die deutschen Verbraucher haben schon immer sehr preisorientiert eingekauft. Deshalb ist die Nachfrage nach discountorientierten Handelskonzepten ungebrochen hoch. Der Hyperwettbewerb in (fast) allen Handelssegmenten und bei allen Verbraucherprodukten hat den daraus resultierenden Druck auf alle Handelskonzepte verschärft. Die aus Verbrauchersicht konturlosen Handelsformate der Mitte haben zu kämpfen, kundenorientierte und klar positionierte Konzepte nehmen ihren Wettbewerbern Marktanteile ab. Im Bereich Mode ist die Expansion z. B. von Pri-

mark oder TKMaxx ein sichtbares Ergebnis dieser Entwicklung. Andere Discountkonzepte wie KiK, TEDI und Woolworth expandieren ebenfalls erfolgreich.

Interessanterweise haben im Segment der Lebensmittelhändler die Vollsortimenter in den letzten Jahren erfolgreich die Discounter unter Druck gesetzt. Das gesamte Segment ist hinsichtlich der Anpassung an neue Verbraucherwünsche immer noch maßgeblich. Andere Segmente hinken der Entwicklung immer noch hinterher, zum Teil mit großem Abstand.

Am oberen Ende der Handelskonzepte haben Marken wie Hollister gezeigt, dass Premiumanbieter schnell expandieren können. Allerdings demonstriert das Beispiel auch, dass es schwierig ist, einen solchen Erfolg über die zeitlich lange Distanz zu bringen. Das hat aber auch damit zu tun, dass insgesamt Halbwertszeiten von Veränderungszyklen kürzer werden. Darin manifestiert sich auch der extrem hohe Wettbewerbsdruck in allen Handelssegmenten.

## Handel muss seine Sicht auf Technologie ändern

Natürlich trägt der Onlinehandel zum Wettbewerb und zur Veränderung des Einzelhandels bei, aber auch in Deutschland ist er nicht der maßgebliche oder gar alleinige Treiber des Wandels – zumindest nicht in dem Sinne, wie es in den Medien oft dargestellt wird. Die deutschen Verbraucher kaufen immer noch vor allem stationär ein, insgesamt zu gut 90 %. Der Umsatzanteil von Online variiert erheblich, je nach Branche. Im Onlinehandel bzw. im sogenannten Omnichannel liegen auch noch große Chancen für den stationären Handel. Digitalisierung ändert das Geschäftsmodell hin zu einem Beziehungsgeflecht zwischen Erzeugern, Lieferanten, Dienstleistern, Händlern und Kunden. Um das erfolgreich umzusetzen, muss der Einzelhandel allerdings seine Sicht auf Technologie ändern.

Der Handel ist traditionell ein Nachzügler bei Technologie. Er hat sie immer als Kosten gesehen, die gemanagt werden mussten, nicht als Investition in neue Möglichkeiten. Wenn sich die Perspektive hin zum investiven Charakter ändert, wäre das ein großer Schritt, hin zu mehr Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit. Die Handelsunternehmen müssen verstehen, dass IT und Logistik nicht nur Dienstleister sind, sondern zentrale Waffen, um den weiter wachsenden Wettbewerb zu gewinnen.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Der Handel hat in seinen hochkomplexen Geschäftstätigkeiten immer Technologie genutzt, aber sie wurde in der Regel nicht als Weg zu neuen Geschäftsansätzen gesehen. Sich aus der tradierten Sichtweise zu lösen und Technologie im eigenen Konzept radikal neu zu denken, ist eine Herkulesaufgabe. Aber viele Handelsunternehmen sind auf einem guten Weg. Wichtig dabei ist, dass auch Technologie kein Selbstzweck ist.

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis ist, dass sich der Einzelhandel vollständig integrieren muss, also Offline und Online bieten muss. Neben den oben genannten Beispielen aus den USA geht auch Alibaba in China diesen Weg. Das gilt auch für Deutschland. Einer Studie von KPMG zufolge wollen 75 % der deutschen Verbraucher auch künf-

**75 %  
DER DEUTSCHEN  
WOLLEN DIREKT  
IM LADEN  
EINKAUFEN**



tig direkt und persönlich im Laden einkaufen. Ein weiterer Beleg für die notwendige Integration wird ebenfalls in der Studie genannt: Bei den deutschen Verbrauchern ist Onliner Reservierung zur Abholung über alle Handelsbranchen hinweg sehr beliebt.

Die Notwendigkeit der Integration (Omnichannel) gilt für stationäre Händler ebenso wie für Online-Pure-Player. Nischenanbieter können und werden dabei natürlich als Ausnahmen dieser Regel bestehen. Ein wichtiger Aspekt für die Geschwindigkeit und Tiefe, in der die reinen Onlinehändler den Wandel vollziehen werden, scheint zu sein, ob sie profitabel werden wollen oder, wie Amazon, vor allem Marktanteile gewinnen wollen. Letztlich muss jedes Unternehmen profitabel werden, daher geht es nur um Fragen der Geschwindigkeit und des Ausmaßes stationärer Integration.

#### **Verbrauchersicht entscheidend**

Denn aus Sicht der Verbraucher gibt es kein Multi- oder Omnichannel, es gibt nur eines: Einkaufen, so wie es gerade gewünscht wird oder möglich ist. Die Customer Journey ist ein fluider Prozess, bei dem die Konsumenten zwischen Offline und Online hin- und herwechseln. Wichtiger denn je für alle Händler ist, auch wenn es hier zum wiederholten Male gesagt wird: ein klares Profil, das auf klar definierte Kundengruppen und deren Wünsche ausgerichtet ist. Jeder Einkauf ist ein Erlebniseinkauf, daran kommt man nicht vorbei. Also ist wichtig zu wissen, was welche Kundengruppe in welchem Einkaufskontext erleben möchte und das in ein an jedem Punkt einheitliches Angebot (Ware, Kommunikation, Service etc.) zu überführen.

Die Anlassbezogenheit von Kundenwünschen ist zunehmend wichtig. Die klassischen Kunden von Fachmarktzentren stellen an den Einkauf in einem Fachmarktzentrum teilweise andere Anforderungen, als an das Einkaufen in einem Shopping Center. Dieselbe Zielgruppe hat je nach Einkaufsanlass also unterschiedliche Wünsche. Gemeinsam ist in beiden Einkaufssituationen der

Wunsch nach niedrigem bis maximal mittlerem Preissegment. Der Versorgungseinkauf im Fachmarktzentrum hat aber als ein Kernerlebnis Effizienz und Zeitersparnis bei einer mehr oder weniger lästigen Pflichtverrichtung. An das Shopping Center werden von den Kunden aber andere Anforderungen gestellt, weil sie dort Freizeit willentlich verbringen.

## **KERNERLEBNIS EINES FACHMARKTZENTRUMS SIND EFFIZIENZ UND ZEITERSPARNIS**

Die Sichtweise der Verbraucher, dass es „nur“ ums Einkaufen geht, ist vom stationären Handel um die Möglichkeiten zu ergänzen, die Online bietet. Für den Onlinehandel gilt das umgekehrt. Eine interessante Erkenntnis aus den USA dazu: Digitale Interaktionen beeinflussen über die Hälfte der Ausgaben, die in stationären Läden getätigt werden. Inhaltlich umfassen solche Interaktionen u. a. Suche nach Produkten, Produktinformationen, Bewertungen, Verkaufsstellen, Preis, Services, Verfügbarkeit, ggf. Click and Collect und vieles mehr. Einen tiefen Einblick in die Wünsche der Verbraucher hinsichtlich Onlineservices von Einzelhändlern gibt die 2018 veröffentlichte „ORIX Omnichannel Readiness Studie & Index“ WISAG (vgl. dazu den Artikel Omnichannel Readiness Studie & Index (ORIX): Ist der deutsche Einzelhandel für Omnichannel gerüstet? S. 60 ff.).



## BEDEUTUNG FÜR FACHMARKTZENTREN

Die gute Nachricht: Stationärer Handel und Onlinehandel sind keine Opponenten, sondern die zwei Seiten der einen Handelsmedaille. Daher ist die Einschätzung, dass es um eine weitere Stufe in der Evolution des Einzelhandels geht, wohl richtig. Dennoch ist kein Anlass zur Entspannung gegeben, denn es ist immer noch nicht absehbar, wann die ungeheure Dynamik des aktuellen Wandels nachlassen wird. Die Retailer sind noch mitten im Lernprozess, wie die neue Handelswelt aussehen soll und wie sie diese umsetzen wollen. Der Hyperwettbewerb von Produkten und Händlern macht die Aufgabe nicht einfacher. Er ist mit Sicherheit eine der Haupttriebkkräfte des Wandels.

Die tiefgreifenden Wandlungsprozesse, die den Einzelhandel seit Jahren charakterisieren und fordern, haben auch Einfluss auf Fachmarktzentren (und andere Handelsimmobilien). Die Bereinigungsprozesse im Handel werden weitergehen. Undifferenzierte Anbieter aus der grauen Mitte verschwinden. Discounterformate, Food wie Non-Food, werten ihre Konzepte inkl. Ladenbau

auf und passen sie den neuen Erwartungen ihrer Kunden an. Momentan gehören sie zu den am stärksten expandierenden Formaten in Fachmarktzentren.

In den letzten Jahren haben sich die Flächenanforderungen immer wieder geändert. Es ist nicht abzusehen, ob es irgendwann wieder berechenbarer wird, welche Formate gefragt sind. Das bedeutet, dass spätestens im Zuge umfassender Modernisierungen oder Revitalisierungen Gebäude und Technik von Fachmarktzentren so anzupassen sind, dass Flächen mit geringen Kosten auf flexible Nachfragesituationen angepasst werden können.

Die Marktmacht der Verbraucher erfordert eine immer tiefer gehende Zielgruppenkenntnis auch auf Seiten der Investoren und Betreiber. Feinere Differenzierungen beim Verhalten helfen, Fachmarktzentren immer schärfer zu profilieren und auf die Kundenwünsche auszurichten. Auch wenn bei den deutschen Verbrauchern die Preisorientierung nicht mehr im Vordergrund steht, ist sie doch ein wichtiger Faktor geblieben. Daher ist es unverzichtbar, die Grundausrichtung von Fachmarktzentren auf preisorientierte Anbieter beizubehalten und der Verlockung zu widerstehen, sich zu sehr zum mittleren Preissegment hin auszurichten. Die Kunden honorieren klare Positionierung.

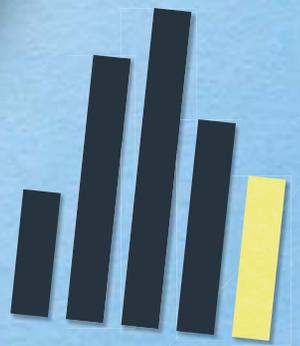
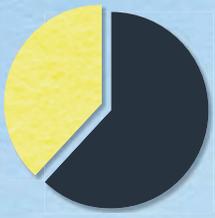
Es gibt bereits neue Nutzungskonzepte für Großflächen. In so manchen Fachmarktzentren mieten sich z. B. Fitnessstudios ein. Die Öffnung hin zu neuen Mietergruppen erschließt neue Potenziale. Was sich Händler künftig von Standorten wünschen, erfahren Sie ab Seite 55 (Umfrage: Was der Handel künftig von Standorten erwartet).

Für Investoren ist der Druck auf die Renditen spürbar. Eine Abschwächung bei den Kaufpreisen von Fachmarktzentren ist nicht in Sicht. Gut gemanagte Fachmarktzentren sind aber auch künftig gute Investments. Die Professionalisierung des Managements dieser Assetklasse wird sich weiter in hohem Tempo fortsetzen und effizienten Managementnetzwerken gehört die Zukunft (vgl. FMZ Report 2015 „Kundenorientierung“). Es bleibt dabei: Handel ist Wandel – im beschleunigten Digitalisierungszeitalter mehr denn je.



# MARKT- ÜBER- SICHT







# INVESTMENT FÜR FACHM

ZWISCHEN  
DAUER-BOOM  
UND DICHTER  
WERDENDEM  
RISIKONEBEL

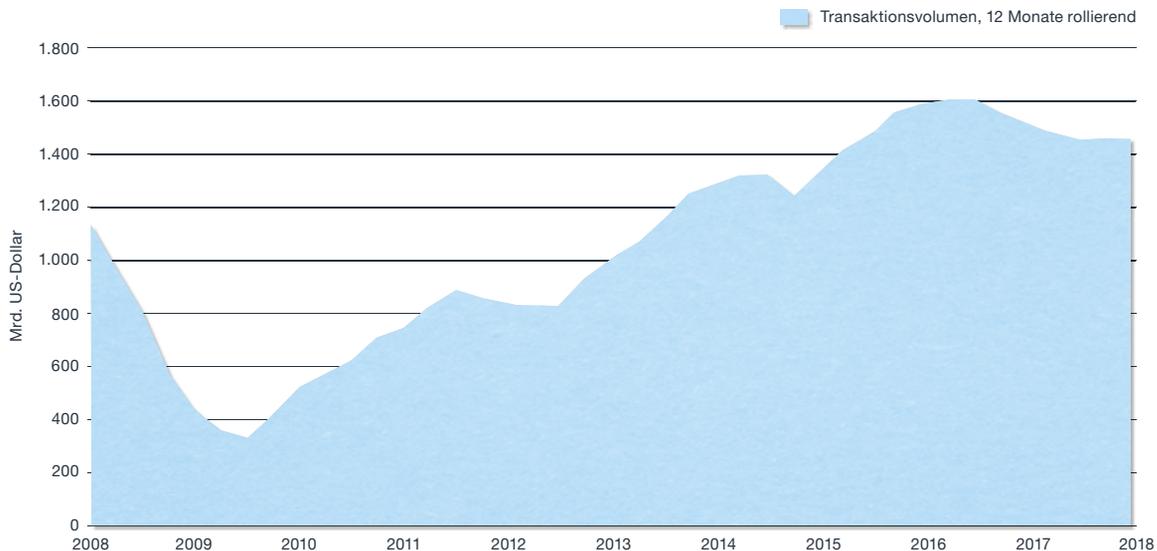
# MARKT MARKTZENTREN

Ein Beitrag von Savills

## Rekordniveaus soweit das Auge reicht

„Er läuft und läuft und läuft und läuft.“ Der Slogan, mit dem einst ein deutscher Automobilhersteller warb, gilt heute für den globalen Immobilienmarkt. Nach Jahren des Aufschwungs hat sich das globale Transaktionsvolumen seit 2015 bei etwa 1,4 Bio. US-Dollar und 1,6 Bio. US-Dollar eingependelt. Der bisherige Jahresverlauf lässt vermuten, dass dieses Niveau auch 2018 erreicht wird.

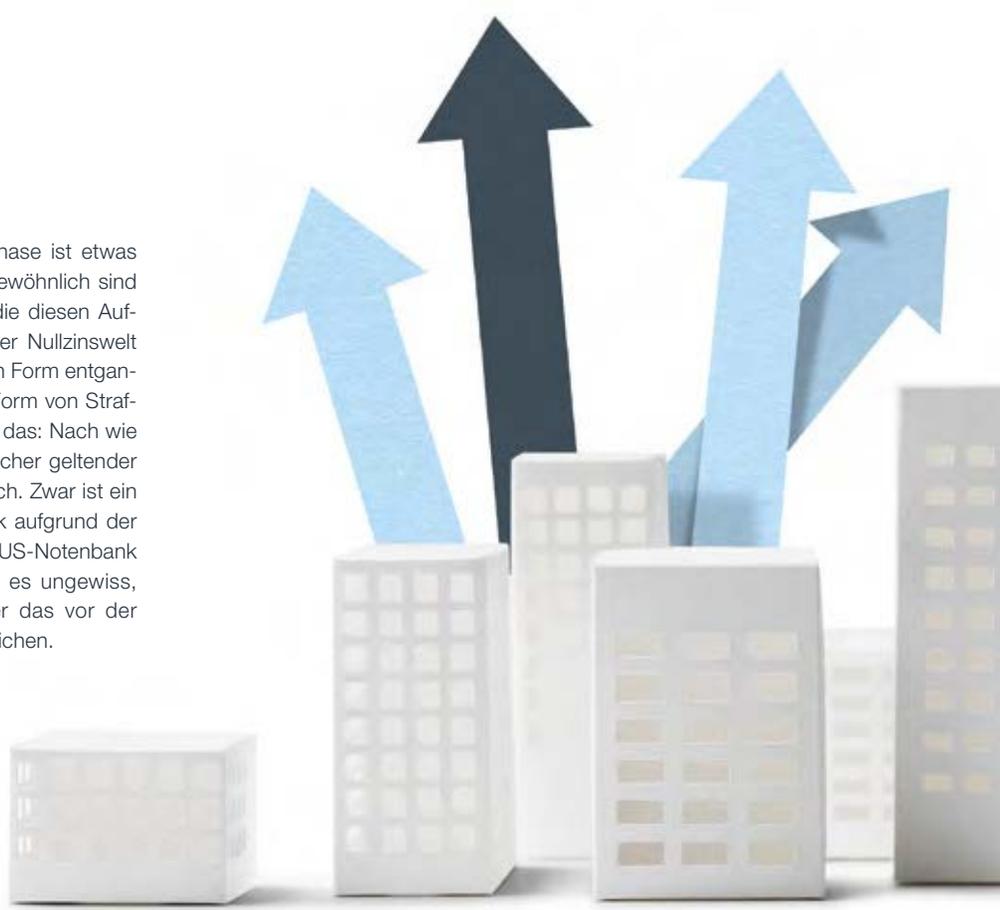
## Weltweites Immobilientransaktionsvolumen



Quelle: RCA, Savills

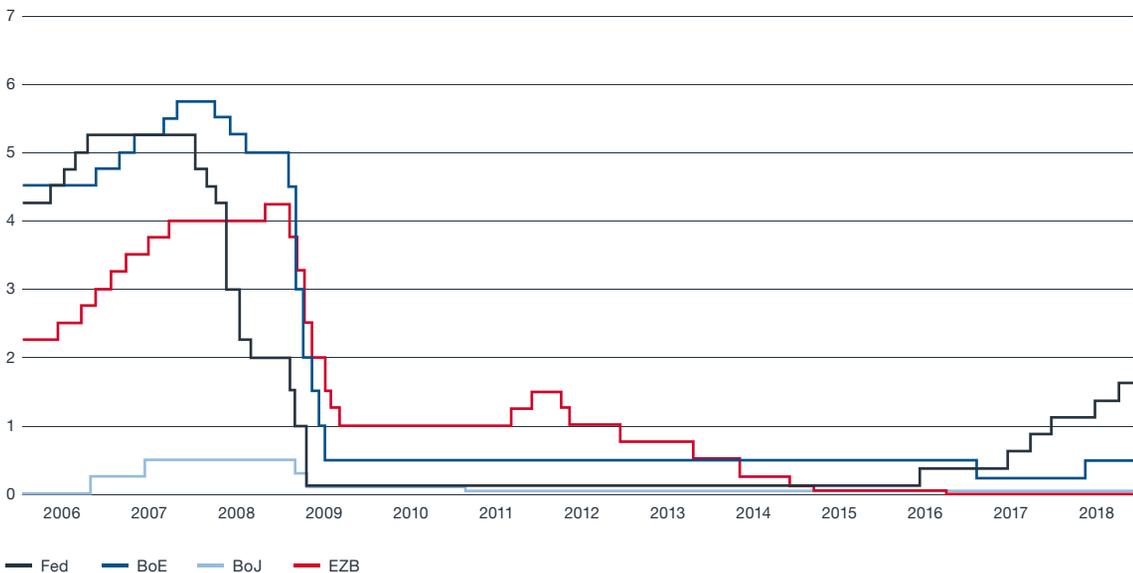
## Die Nullzinswelt als Antreiber des Immobilienbooms

Eine so lang anhaltende Boomphase ist etwas Außergewöhnliches, aber außergewöhnlich sind auch die Rahmenbedingungen, die diesen Aufschwung ermöglicht haben: In der Nullzinswelt kostet Liquidität Geld – nicht nur in Form entgangener Rendite, sondern auch in Form von Strafzinsen bei den Banken. Nicht nur das: Nach wie vor sind die Renditen vieler als sicher geltender Anleihen (real) im negativen Bereich. Zwar ist ein Ende der ultralockeren Geldpolitik aufgrund der ersten Zinserhöhungsschritte der US-Notenbank inzwischen absehbar, jedoch ist es ungewiss, ob und wann die Zinsen wieder das vor der Finanzkrise gewohnte Terrain erreichen.



## Leitzinsen ausgewählter Notenbanken

Leitzins (%)



Quelle: Notenbanken, Savills

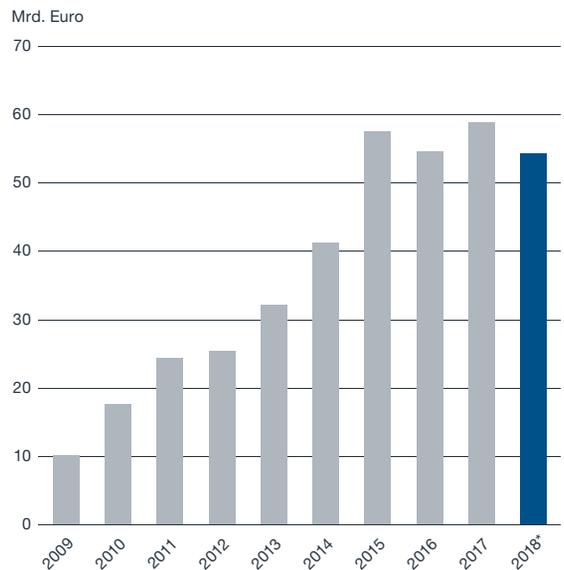


### Eine neue Ära der Immobilie

Vor diesem Hintergrund führt um Immobilien als Anlageklasse nach wie vor kaum ein Weg vorbei. Viele institutionelle Investoren haben ihre Immobilienquote erhöht und wollen das auch künftig tun. Das führt zu einem massiven Kapitalfluss in die Immobilienmärkte. Der Anlagedruck ist hoch und dies spiegelt sich auch auf dem deutschen Immobilienmarkt wider. Mit einer Investition in deutsche Immobilien beteiligen sich die Investoren schließlich am Produktivkapital einer der stärksten Volkswirtschaften der Welt, die zudem noch ein sehr stabiles politisches Umfeld und einen verlässlichen Rechtsrahmen bietet. Ein Blick nach Großbritannien, in die USA und in andere Regionen der Welt verdeutlicht den hohen Wert einer solchen Konstellation; da konnte selbst die längste Regierungsbildung der Geschichte Deutschlands die Investoren nicht abschrecken.

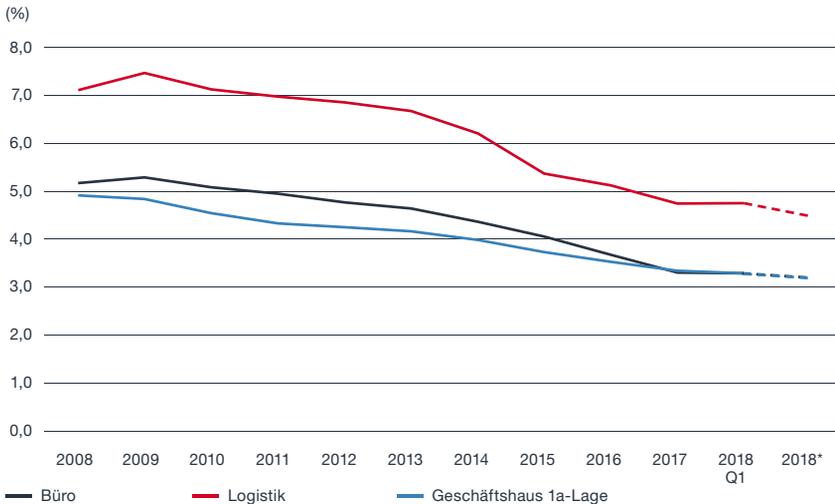
Das Resultat ist auch und insbesondere hierzulande ein schier endlos scheinender Immobilienboom. In den letzten drei Jahren wurden jeweils mehr als 50 Mrd. Euro in deutsche Gewerbeimmobilien investiert – das hat es zuvor noch nicht gegeben. Auch für das laufende Jahr ist mit einem Volumen von mehr als 50 Mrd. Euro zu rechnen und ein Rückgang der Dynamik ist bislang nicht erkennbar.

### Transaktionsvolumen Gewerbeimmobilien



Quelle: Savills/\*Prognose

## Spitzenrenditen



Quelle: Focus Economics, Savills/\*Prognose

### Steigende Preise auf ganzer Bandbreite

Diese immense Nachfrage schlug sich in einer deutlichen Renditekompression über alle Nutzungsarten hinweg nieder. So ist die Spitzenrendite von Büroimmobilien im Durchschnitt der TOP-7-Städte seit dem Jahr 2009 um 200 Basispunkte zurückgegangen, Logistikimmobilien können sogar einen Rückgang von 240 Basispunkten vorweisen. Auch bei den Spitzenrenditen für Einzelhandelsimmobilien ist ein deutlich rückläufiger Trend erkennbar. Allerdings ist die Abwärtsbewegung hier nicht ganz so stark ausgefallen und betrug beispielsweise bei Geschäftshäusern „nur“ 150 Basispunkte.

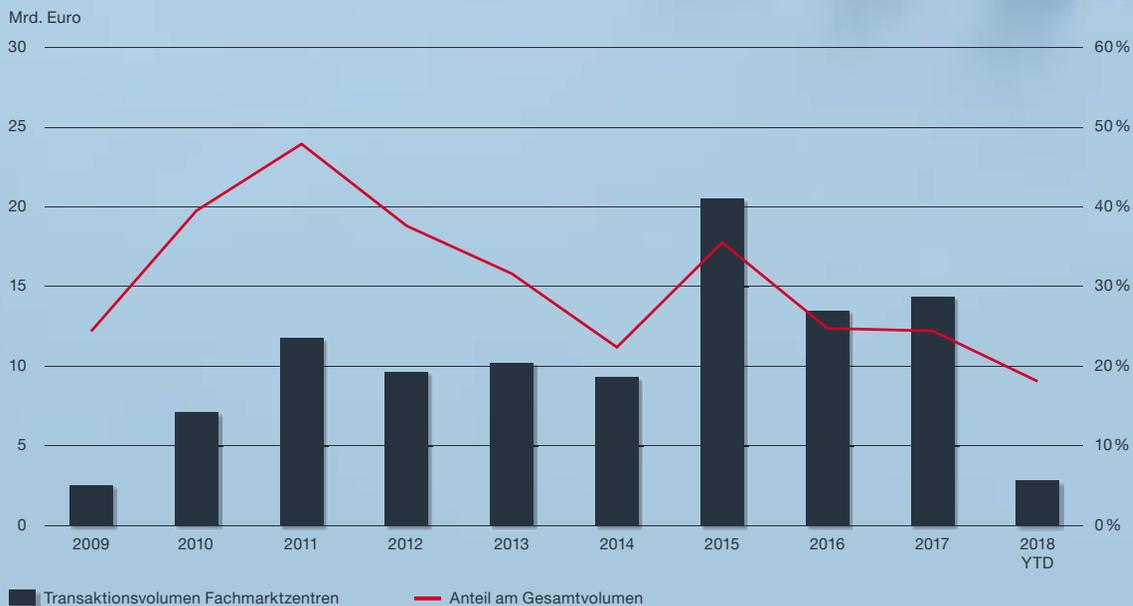
### Handelsimmobilien büßen Marktanteile ein

Auch beim Transaktionsvolumen weicht das Muster bei Einzelhandelsimmobilien von jenem am gesamten Gewerbeimmobilienmarkt etwas ab. Zwar war das mit Handelsimmobilien erzielte Transaktionsvolumen ähnlich wie am Gewerbeinvestmentmarkt insgesamt seit 2015 vergleichsweise hoch, viele der größten Transaktionen dieser Jahre lassen sich jedoch als „Konsolidierungskäufe“ bezeichnen. Dazu zählen mit der Übernahme von Galeria Kaufhof durch HBC und der Übernahme von Corio durch Klépierre auch die beiden größten Transaktionen dieses Zeitraums. Hinzu kommt, dass der Anteil des mit Einzelhandelsimmobilien erzielten Transaktionsvolumens am gesamten Transaktionsvolumen im Gewerbeimmobiliensegment seit 2011 im Trend rückläufig ist. Während Handelsimmobilien 2011 für fast die Hälfte des Volumens verantwortlich zeichneten, hat sich dieser Anteil bis 2017 auf knapp 25 % halbiert.

SPIT-  
ZEN ren-  
diten



## Transaktionsvolumen Handelsimmobilien



Quelle: Savills



### Wachsendes Volumen bei Fachmarktzentren

Die einzelnen Einzelhandelsimmobilienformate entwickelten sich dabei sehr unterschiedlich. So zählten Shopping Center mit Rekordwerten von 3,4 Mrd. Euro im Jahr 2010 und 4,5 Mrd. Euro im Jahr 2011 sowie Marktanteilen von bis zu 47 % am gesamten Transaktionsvolumen für Handelsimmobilien in den Jahren nach der Krise zu den beliebtesten Immobilientypen bei Investoren. Anschließend verloren sie jedoch an Bedeutung und ihr Anteil am Transaktionsvolumen mit Einzelhandelsimmobilien ging auf zuletzt knapp 20 % zurück. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei Fachmarktzentren. Ihre Transaktionsvolumina sind seit 2009 kontinuierlich gestiegen. Im letzten Jahr steckten Investoren sogar fast 2,9 Mrd. Euro in Fachmarktzentren. Dadurch erreichten sie nicht nur eine neue Höchstmarke, sondern überholten auch erstmals Shopping Center. Auch zu Beginn des Jahres 2018 lagen Fachmarktzentren deutlich vor ihren Pendanten.

### Transaktionsvolumen von Shopping Centern und Fachmarktzentren





Eine ähnlich starke Entwicklung wie bei Fachmarktzentren zeigte sich auch bei Fachmarkt-agglomerationen sowie Supermärkten und ähnlichen Formaten. Auch hier stieg die Investorennachfrage in den letzten Jahren kontinuierlich an und gipfelte 2017 in (vorläufigen) Höchstwerten sowohl im Hinblick auf die Zahl der gehandelten Objekte als auch hinsichtlich der Transaktionsvolumina. Ein weiterer Ausdruck des Investorenappetits auf diese Art von Einzelhandelsimmobilien ist die hohe Zahl großvolumiger Portfoliotransaktionen. So gab es allein zwischen Januar 2017 und April 2018 fünf Transaktionen mit einem Volumen von jeweils mehr als 200 Mio. Euro. Käufe wie jene des Quest- sowie Leopard-Portfolios durch Patrizia haben maßgeblich zu den Rekordvolumina beigetragen. Weitere große Transaktionen waren der Verkauf eines Fachmarktzentren-Pakets von Ikea an Pradera und der Kauf des Bordeaux-Portfolios durch redos.

### Ausgewählte Handelstransaktionen 2017/18\*

Name	Nutzung	Fläche (m <sup>2</sup> )	Kaufpreis (Mio. Euro)	Käufer
Quest-Portfolio	Supermarkt	235.596	unveröffentlicht	Patrizia
Ikea-Portfolio	Fachmarktzentrum	197.597	unveröffentlicht	Pradera
Bordeaux-Portfolio	Fachmarktzentrum	257.825	240	redos
Gravity-Portfolio	Supermarkt + DIY	unveröffentlicht	230	Castlelake
Leopard-Portfolio	Supermarkt	138.749	205	Patrizia

Quelle: Pressemeldungen, Savills /\*einschließlich April

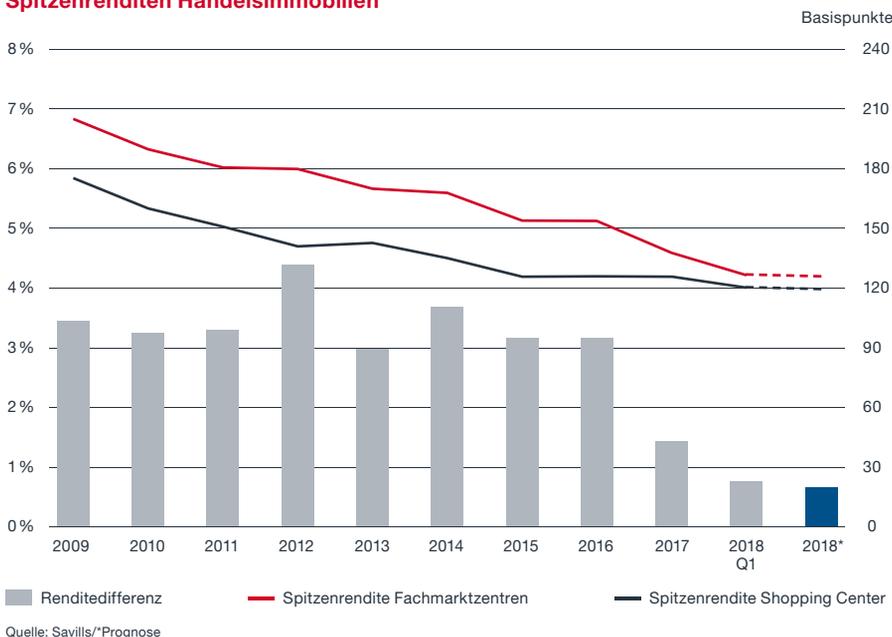
## Renditen von Fachmarktzentren und Shopping Centern nähern sich an

Der Bedeutungsgewinn von Fachmarktformaten findet auch in der Renditeentwicklung seinen Niederschlag. So sind die Spitzenrenditen für Fachmarktzentren seit dem Jahr 2009 um 250 Basispunkte auf zuletzt 4,2% gesunken. Shopping Center haben sich im selben Zeitraum um lediglich 170 Basispunkte verteuert. Folglich ist die Risikoprämie für Fachmarktzentren gegenüber Shopping Centern in den vergangenen Jahren um 80 Basispunkte zurückgegangen. Die Annäherung der Renditen erfolgte vor allem in den letzten zwei bis drei Jahren und kann als klares Indiz einer veränderten Risikowahrnehmung seitens der Investoren gewertet werden.

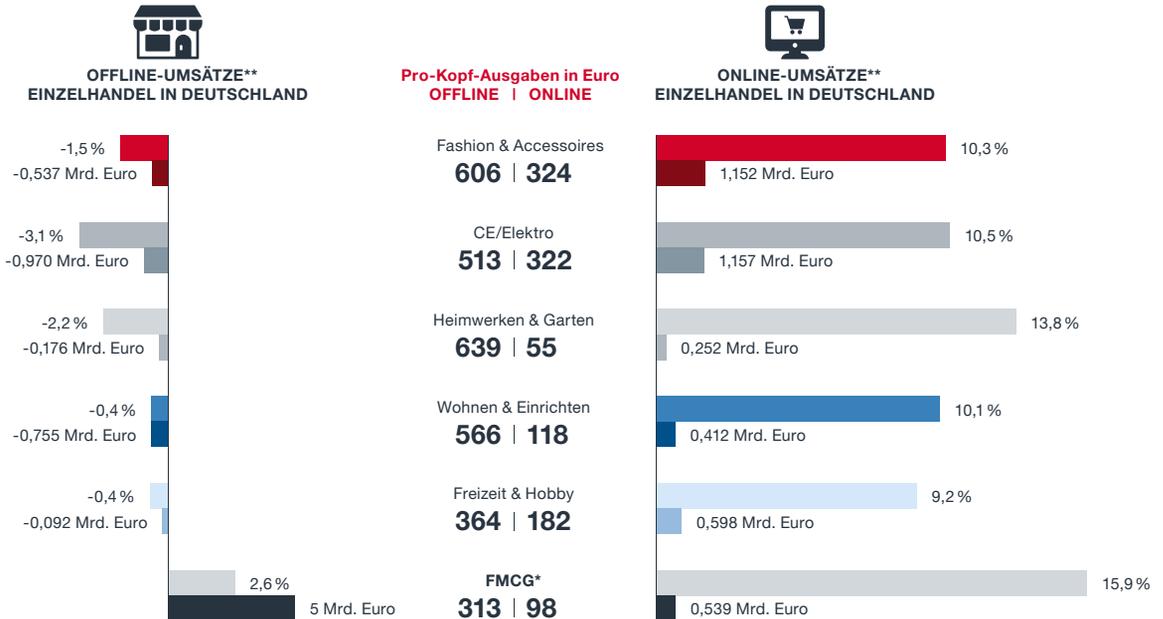
## Veränderte Investorenpräferenzen korrespondieren mit Entwicklungen im Einzelhandel

Dass sich die Präferenzen der Investoren in den letzten Jahren in dieser Weise verschoben haben, korrespondiert mit den Entwicklungen im Einzelhandel. Dieser wächst zwar in Summe nach wie vor, aber deutlich langsamer als die Konsumausgaben insgesamt. Anders formuliert: Die Leute nutzen ihre steigenden Einkommen offenbar lieber dafür, häufiger Urlaub zu machen oder Essen zu gehen, anstatt sich jedes Jahr den neuesten Flatscreen-Fernseher in die Wohnung zu stellen. Hinzu kommt, dass das Wachstum der Einzelhandelsumsätze zu weiten Teilen vom Onlinehandel getragen wird, während die Umsätze in den Läden im Großen und Ganzen stagnieren. In vielen Segmenten des Einzelhandels gingen sie zuletzt sogar zurück.

## Spitzenrenditen Handelsimmobilien



## Veränderungsraten offline & online 2017 nach Branchen im Vergleich in Prozent und Mrd. Euro



Quelle: HDE Onlinemonitor 2018/Veränderungsraten im deutschen Einzelhandel offline und online 2017 im Vergleich zu 2016

\*FMCG: Lebensmittel inkl. Tabakwaren, zzgl. Drogeriewaren; Offlinewachstum ohne Tabakwaren: 2,6%

\*\*Umsatzangaben netto: ohne Umsatzsteuer

### Risikonebel für Shopping Center wird dichter

Vom stationären Umsatzrückgang sind vor allem Segmente betroffen, die im typischen Sortimentsmix eines Shopping Centers eine große Rolle spielen. Zugleich liegen die Online-Wachstumsraten in diesen Bereichen nach wie vor bei um die 10% pro Jahr, sodass Shopping Center von einem immer dichter werdenden Risikonebel verhüllt sind, in den sich zunehmend weniger Investoren vorwagen, vor allem, wenn sie nicht über Shopping Center-Expertise verfügen.

### Fachmarktzentren profitieren von kräftigem Umsatzwachstum bei Fast Moving Consumer Goods

Ein Bereich des Einzelhandels kann jedoch auch im stationären Handel nach wie vor ein kräftiges Wachstum vorweisen: Fast Moving Consumer Goods, also Güter kurzfristigen Bedarfs wie Lebensmittel oder Drogeriewaren. Im Jahr 2017 stiegen die Umsätze hier um 2,6% gegenüber dem Vorjahr. Noch eindrucksvoller ist das Wachstum in absoluten Zahlen: Stationär stieg der Umsatz um etwa 5 Mrd. Euro, hinzu kommen ca. 0,5 Mrd. Euro Onlinewachstum. Damit nimmt dieses Segment eine absolute Sonderstellung im deutschen Einzelhandel ein, denn kein anderer Bereich kann auch nur auf einen annähernd so hohen Umsatzanstieg verweisen. Insofern ist der Aufstieg der Fachmarktzentren und ähnlicher auf den Lebensmittel-einzelhandel fokussierter Formate in der Rangliste der Investorenbeliebtheit wenig verwunderlich.

**Fast  
Moving  
Consumer  
GOODS**

### **Lebensmitteleinzelhandel setzt auf größere Flächenkonzepte**

Dass es den Lebensmittel- und Drogeriehändlern anscheinend besser als Händlern aus anderen Branchen gelingt, durch Trading-up-Strategien höhere Preise sowie Absatzmengen und damit steigende Umsätze zu erzielen, kommt den Fachmarktzentren also zugute und lässt sie auch für Immobilieninvestoren attraktiver werden. Förderlich ist sicherlich auch, dass die Flächenkonzepte im Lebensmitteleinzelhandel gerade größer werden und flächenverbrauchende Markthallenkonzepte auf dem Vormarsch sind. Dies können sich die Fachmarktzentren zunutze machen und Flächen, die zum Beispiel Textil- oder Elektrofachhändler frei machen, mit größeren Lebensmitteleinzelhandelskonzepten besetzen. Denn anders als im Lebensmitteleinzelhandel geht der Trend in anderen Bereichen des Einzelhandels eher zu Ladenkonzepten, die mit weniger Fläche auskommen. Vor allem kleineren Zentren im städtischen Raum könnte dies dabei helfen, sich (noch stärker als bislang) im Bereich Nahversorgung zu positionieren.

### **Fachmarktzentren sind als verbindendes Element zwischen Offline- und Onlinewelt prädestiniert**

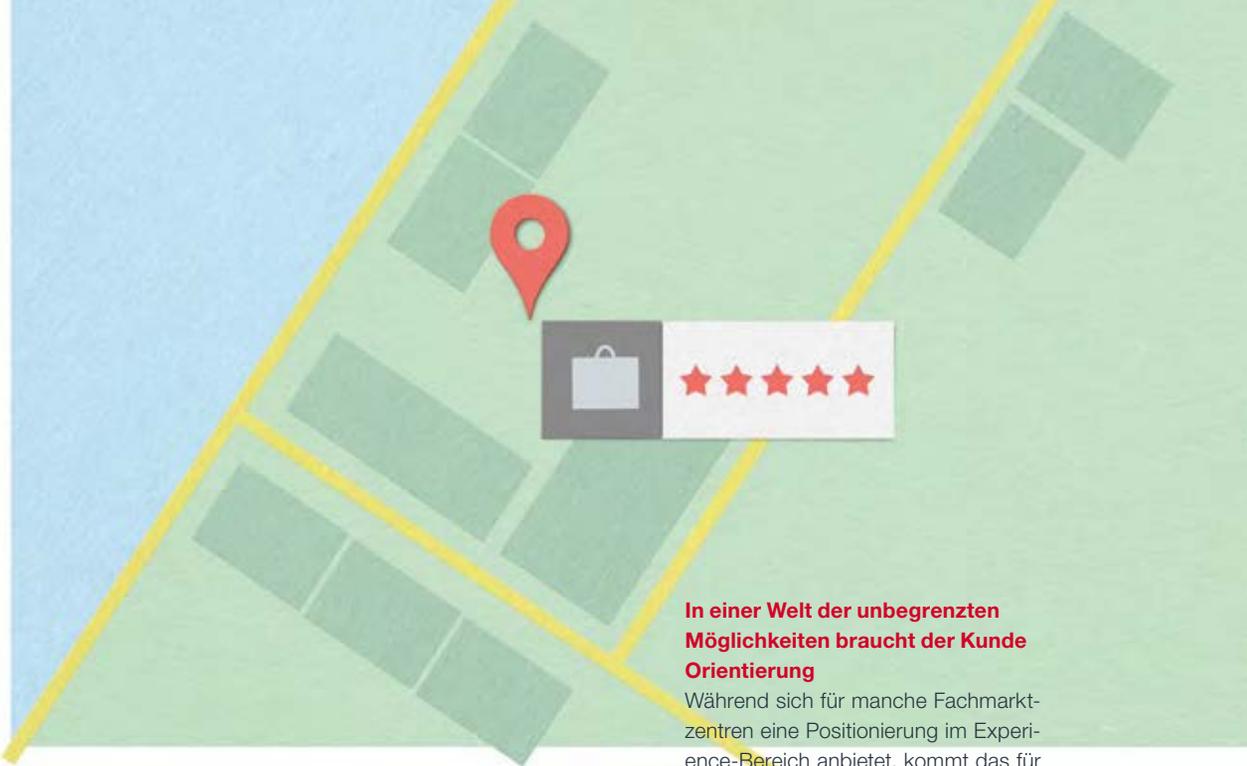
Auch der Lebensmitteleinzelhandel bzw. der Bereich der Fast Moving Consumer Goods ist jedoch kein Allheilmittel, um rückläufige Umsätze in anderen Segmenten auszugleichen. Denn auch bei kurzfristigen Bedarfsgütern findet längst eine Umsatzverlagerung von offline zu online statt, die nur deshalb nicht so offensichtlich ist wie in anderen Segmenten, weil der Umsatz insgesamt (noch?) kräftig wächst.

Gut möglich aber, dass der Onlinehandel mit Lebensmitteln erst jetzt richtig Fahrt aufnimmt und der Durchbruch erst bevorsteht. Doch gerade Fachmarktzentren sind dafür prädestiniert, das verbindende Element zwischen Offline- und Onlinewelt zu sein. Sie sind verkehrsgünstig gelegen, verfügen über zahlreiche kostenfreie Parkplätze und ausreichend Fläche, um zum Beispiel Pick-up-Stationen zum Abholen online bestellter Waren einrichten zu können. Die in Frankreich sehr erfolgreichen „Drive in“-Konzepte können hier die Richtung weisen.

### **Zusätzliche Wegezeit muss durch Kopplungseffekte kompensiert werden**

Die wachsende Bedeutung des Onlinehandels, egal ob im Lebensmitteleinzelhandel oder den anderen Segmenten, beeinflusst auch die Wertigkeit von Einzelhandelsstandorten. War der Kunde früher gezwungen, zum Einkaufen einen Weg zurückzulegen (lässt man den Katalogversandhandel einmal beiseite), so muss er das heute nicht mehr, weil die online bestellte Ware zu ihm kommt. Das dürfte generell die Zeitsensibilität der Kunden erhöhen und folglich jene Standorte entwerten, für die der Kunde einen (zusätzlichen) Weg in Kauf nehmen muss. In dieser Hinsicht sind Fachmarktzentren, die an hochfrequentierten Pendlerstrecken gelegen sind, ebenso gut positioniert wie jene, die sich sehr nahe am Wohnort möglichst vieler Menschen befinden. Alle anderen Zentren müssen ihren Kunden durch das Bündeln geeigneter Angebote so viel Zeit sparen, dass sie damit die (zusätzliche) Wegezeit kompensieren.





### **Steigende Konsumausgaben als Chance für eine Repositionierung**

Nicht nur die unterschiedlichen Entwicklungen bei Fast Moving Consumer Goods und dem restlichen Einzelhandel sowie die Umsatzverschiebung vom Offline- zum Onlinehandel stellen für die Fachmarktzentren Entwicklungen dar, die es aufzugreifen gilt. Auch das bereits erwähnte überdurchschnittliche Wachstum der Konsumausgaben ist für die Positionierungsüberlegungen wichtig und bietet Chancen. Vor allem lassen sich hier Kopplungseffekte ausspielen, die für Frequenz in den Zentren sorgen, etwa mit dem Ausbau der Gastronomie, der Integration eines Ärztehauses oder der Einrichtung eines Fitness- oder Wellnessbereichs. Damit könnten sich vor allem größere Fachmarktzentren in Richtung Erlebniseinkauf positionieren. Diese strategische Stoßrichtung ließe sich durch ein zur Zielgruppe passendes Branding sowie ein Centermanagement unterstützen, das geeignete Events initiiert und durchführt.

### **In einer Welt der unbegrenzten Möglichkeiten braucht der Kunde Orientierung**

Während sich für manche Fachmarktzentren eine Positionierung im Experience-Bereich anbietet, kommt das für andere Zentren zum Beispiel aufgrund ihrer Größe nicht infrage und ist möglicherweise auch gar nicht sinnvoll. Es gibt schließlich auch Kunden, die einfach nur schnell und bequem einkaufen wollen. Diese brauchen weder ein ausgefeiltes gastronomisches Angebot noch Erlebnis- oder Eventcharakter. Auch eine klare Positionierung im Convenience-Segment kann also eine strategische Stoßrichtung sein, insbesondere für kleine Fachmarktzentren. Nur eines ist wichtig: Die Frage nach Convenience vs. Experience lässt sich nicht pauschal, sondern nur Fall für Fall beantworten. Was sich mit einiger Gewissheit sagen lässt: Die undifferenzierbare Mitte dürfte es künftig am schwersten haben. Denn die Kunden können heute praktisch alles kaufen, und zwar zu jeder Zeit. Und dieses ‚Alles‘ ist mehr denn je. Mit dieser Vielfalt konfrontiert, wird bei vielen Menschen das Bedürfnis nach Einfachheit, Klarheit und Struktur geweckt. Orte, die ihnen dies bieten, werden gerne aufgesucht. Orte ohne eine für den Kunden klar erkennbare Positionierung werden dagegen gemieden. Das gilt auch für Fachmarktzentren.

# INVESTOREN- INSELN



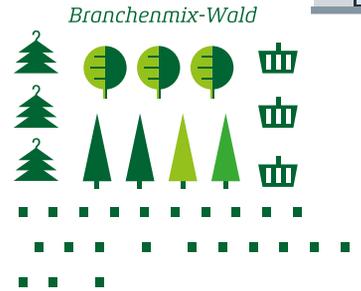
Konsumklima-  
weide



Rendite-  
brücke



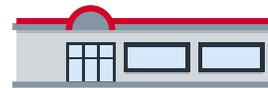
Investitionsberge



Branchenmix-Wald



# MIETERLANDSCHAFT



See der  
Flächenvergrößerung



Bedarfshorizont

Digitalisierungsgraben

1  
0  
1  
0  
1  
1  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
0  
0  
1  
0

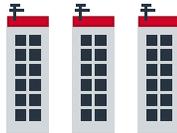


Acker der Nachfrage

## VERBRAUCHERREGION

Gewohnheitsfluss

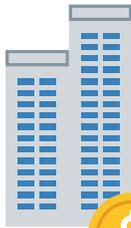
0  
1  
1  
0  
1  
0  
0  
0  
1  
0



HANDELSSTÄNDE AUS DER SICHT VON

INVESTOREN, MIETERN, VERBRAUCHERN

# INVESTOREN



*Konsumklima-  
weide*



*Rendite-  
brücke*



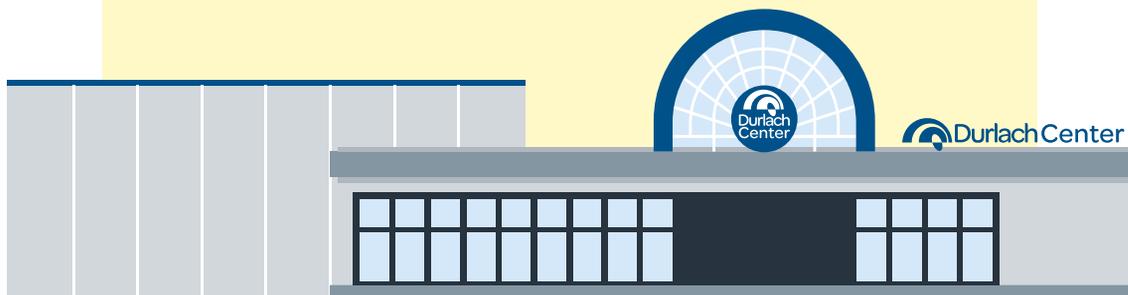
*Investitionsberge*

# WEITER- ENTWICKLUNG EINES HANDELS- STANDORTES

## DAS DURLACH CENTER KARLSRUHE

Ein Beitrag von TH Real Estate

Bereits seit seiner Eröffnung als Wertkauf im Jahr 1969 gilt das heutige Durlach Center als etablierter Handelsstandort. 1997 übernahm Walmart den Betrieb und nach dessen Rückzug wurde die Immobilie in den Jahren 2008 und 2009 durch die Metro Group zu einem Fachmarktzentrum mit Real als Ankermieter umgebaut. Als im Jahre 2011/2012 der Standort für den Ankauf geprüft wurde, begeisterte das Objekt die Verantwortlichen direkt durch seine Strahlkraft. Als etablierter Standort in einer gewachsenen Einzelhandelslage in der wirtschaftsstarken Region Karlsruhe hat das Fachmarktzentrum mit zugkräftigen Ankermieter und einem breiten Angebot überzeugt. Das Durlach Center hat heute eine Mietfläche von ca. 30.000 Quadratmeter. Die Ankermieter sind Real, Saturn, BabyOne, dm und Decathlon.





# 1969

- > als Wertkauf Verbrauchermarkt eröffnet
- > 1997 Umnutzung als WalMart Supercenter



# 2006

- > Übernahme durch Real und Umnutzung als SB-Warenhaus mit Vorkassenzone
- > 2008/2009 Umbau zu einem Fachmarktzentrum
- > 2012 Ankauf durch einen von TH Real Estate gemanagten Fonds und Übernahme des Property und Centermanagements durch MEC



# 2014

- > Branding und Positionierung als Durlach Center
- > 2016 Verabschiedung des Bebauungsplanes: erweiterter Bestandsschutz, Verkaufsflächenerweiterung, Flexibilisierung der Sortimente

### **Neue Identität als Basis für die zielgruppengerechte Positionierung**

Nach dem Ankauf durch einen Fonds im Jahre 2012 erhielt das Durlach Center 2014 seinen heutigen Namen. Bislang war das Objekt nur als Wertkauf beziehungsweise als Real- und Saturn-Standort an der Durlacher Allee bekannt. Zur Stärkung des Standortes wurde das Objekt im Jahr 2014 „Durlach Center“ benannt und mit einem komplett neuen Branding belegt. Auf diese Art und Weise wurde eine Marke kreiert und das Objekt als Einkaufscenter mit umfangreichem Angebot für die Kunden positioniert. Die Marketingstrategie samt Imagekampagne und Eventkalender setzt ebenfalls auf das neue Branding auf.

### **Neues Planungsrecht als Grundlage für die konzeptionelle Weiterentwicklung**

Im Rahmen einer Konzeptstudie, die die für das Property- und Centermanagement des Durlach Centers zuständige Gesellschaft im Auftrag des

Asset Managements durchgeführt hat, wurden Flächenoptimierungs- und Wertsteigerungspotenziale identifiziert. Zielsetzung des Konzepts war es, die Zukunftsfähigkeit des etablierten Handelsstandortes zu sichern und seine Versorgungsfunktion zu stärken.

Parallel dazu wurde im Jahr 2014 bekannt, dass im direkten Umfeld des Durlach Centers zwei große Projektentwicklungen vorangetrieben werden. Der ortsansässige Drogeriemarktkonzern dm wird auf der anderen Seite der Autobahn die bisher auf sieben Standorte verteilten Unternehmensbereiche in einer neuen Hauptverwaltung bündeln. Zudem plant Ikea in unmittelbarer Nachbarschaft des Durlach Centers die Eröffnung eines Möbelhauses mit 25.500 Quadratmetern Verkaufsfläche über mehrere Etagen.

Zur Realisierung des Ikea-Vorhabens mussten der Regionalplan geändert und ein Vorhaben-



## 2018

> Erweiterung und Eröffnung von Decathlon und dm



## 2018+

Zukunftsvision

bezogener Bebauungsplan aufgestellt werden. Zur planungsrechtlichen Absicherung der Interessen des Eigentümers des Durlach Centers wurden mit Unterstützung des Betreibers, der Anwaltskanzlei Dr. Grooterhorst & Partner und dem Beratungsunternehmen iMallinvest intensive Gespräche mit den relevanten Vertretern der zuständigen Behörden und Interessensvertretern sowie mit Ikea geführt. Ziel war es, mit allen Beteiligten ein gemeinsames Gesamtkonzept zu entwickeln und die Flexibilität des Durlach Centers zu erhalten. Parallel wurden aus strategisch-taktischen Gründen juristische Einwendungen in den Planungsrechtsverfahren von Ikea eingereicht, die bei der Abwägung berücksichtigt werden mussten. Im „Windschatten“ der öffentlich geführten Ikea-Debatte bestand somit ein optimales Zeitfenster zur Schaffung konzeptioneller und baurechtlicher Grundlagen für die langfristige Weiterentwicklung des Standortes.

Es ist gelungen, die Zukunftsfähigkeit des Durlach Centers durch eine zeitlich parallele Verabschiedung des neuen Bebauungsplans abzusichern und Planungsrecht für die identifizierten

Wertsteigerungspotenziale zu schaffen. Im Wesentlichen wurde durch den neuen Bebauungsplan, der im November 2016 in Kraft getreten ist, neben dem erweiterten Bestandsschutz eine Verkaufsflächenerweiterung (+ca. 3.000 Quadratmeter), eine konzeptionelle Stärkung des hinteren Mallbereiches, die Optimierung des Branchenmixes, die optische Aufwertung des Erscheinungsbildes sowie eine hinreichende Flexibilisierung der Sortimente für zukünftige Nachvermietungen gesichert.

Das Verträglichkeitsgutachten der Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung (GMA), das im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens erstellt wurde, testiert der seit Jahrzehnten etablierten Handelsagglomeration an der Durlacher Allee 111 (u. a.) aufgrund einer ausgesprochen positiven Bevölkerungsprognose und einer begrenzten Anzahl relevanter Wettbewerbsprojekte im Einzugsgebiet des Durlach Centers eine hervorragende Zukunftsfähigkeit. Etwaige schädliche Auswirkungen auf betroffene Umlandgemeinden oder auch die Karlsruher Innenstadt seien angesichts des maßvollen Umfangs

Foto: TH Real Estate



vor Branding

Foto: TH Real Estate



nach Branding

der bestandsnahen Erweiterungskonzeption, die eine Ausweitung der am Standort vorhandenen Verkaufsfläche von derzeit ca. 18.650 Quadratmeter auf bis zu 23.000 Quadratmeter vorsieht, nicht zu erwarten.

In der Zwischenzeit wurden auch der Beschluss zur Regionalplanänderung sowie der Satzungsbeschluss für den Ikea-Bebauungsplan gefasst. Insofern ist mit Blick auf die kommenden Jahre mit der antizipierten nachhaltigen Aufwertung des Mikrostandortes aus Einzelhandelssicht zu rechnen.

### **Neue Flächen für neue Mieter**

Abgestimmt auf die planungsrechtlichen Entwicklungen wurden die konzeptionellen Grundlagen hinsichtlich der marktgerechten Weiterentwicklung des am Standort vorhandenen Branchen- und Mietermixes verfeinert und Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt. Zur zeitnahen Erhärtung der vorliegenden bis dato groben Baukostenschätzung wurde das Projektteam um die ECE Projektmanagement als Generalplaner und Walter Wiese Architektur Consulting als Technischer Berater erweitert.

Als wichtiger zentraler Meilenstein des Projektes wurde im Rahmen mehrerer Workshops ein ganzheitliches Konzept entwickelt. Das Konzept erhielt den Namen „Fit for Future“ und legt einerseits besonderes Augenmerk auf die Umsetzung veränderter Kundenanforderungen an Angebotstiefe und -breite sowie die Aufenthaltsqualität. Andererseits waren auch veränderte Anforderungen der Mieter sowie Änderungen im Wettbewerbsumfeld durch die Ansiedlung von Ikea, der neuen dm-Zentrale und weiteren Planungen im Umfeld für die Gestaltungsanforderungen ausschlaggebend. Die Grundidee des Konzepts zielt auf eine kundenfreundliche Frequenzverteilung durch neue, starke Mieter an der bisher schwächeren Ostseite ab sowie auf ein arrondierendes Angebot mit entsprechenden Flächenzuschnitten an der Westseite und auf ein starkes, modernisiertes SB-Warenhaus und Gastronomieangebot in der Gebäudemitte. Das Konzept, das strategische Ansatzpunkte zur qualitativen Aufwertung des Standorts und Hebung langfristiger Wertentwicklungspotenziale der Immobilie identifiziert, beinhaltet neben einem Storybook beispielsweise auch konkrete Fassadenvorschläge und Designentwürfe zur zukünftigen Optimierung des Gesamtauftritts des Durlach Centers als attraktives und bei Kunden dauerhaft beliebtes Einkaufszentrum in der Region.

Die daraus resultierende Planung fokussierte auf die Stärkung des Eingangs bei Saturn durch eine moderate Erweiterung des Angebots um zwei zugstarke Mieter aus den Segmenten Dro-





Foto: MEC

gerie (plus 800 Quadratmeter Verkaufsfläche) und Sport (plus 1.250 Quadratmeter Verkaufsfläche). Dadurch würde das durch den Bebauungsplan gegebene Erweiterungspotenzial vorerst nicht vollständig abgeschöpft werden. Der Betreiber wurde beauftragt, die Verhandlungen mit den identifizierten potenziellen Mietern für die beiden Flächen voranzutreiben mit dem Ziel, vor Beauftragung der Baumaßnahme die Mieter vertraglich zu sichern.

Zur Vergabe der Bauleistungen wurde durch den Generalplaner eine Ausschreibung von Generalunternehmerleistungen durchgeführt. Bedingt durch die flächendeckend hohe Bautätigkeit waren viele Bauunternehmen in der Region jedoch voll ausgelastet. Infolge einer extensiven Marktabfrage bei mehr als 50 potenziellen Kandidaten konnte trotz dieser Kapazitätsengpässe eine hinreichende Anzahl vergleichbarer Angebote vorgelegt werden.

Das attraktivste Gesamtangebot hat die Harsch Bau GmbH & Co. KG, ein erfahrener mittelständischer Baufertigteilspezialist (500 Mitarbeiter) aus

Bretten bei Karlsruhe, eingereicht. Kostenseitig stand das Angebot im Einklang mit den bisherigen Projektkalkulationen. Insofern konnten parallel zu den nun folgenden Konditionsendverhandlungen mit der Firma Harsch nunmehr auch die Ausführungsplanung und eine notwendige Detailprüfung der Tragwerksplanung beauftragt werden.

Als Mieter für die Erweiterungsflächen konnten in der Zwischenzeit dm Drogeriemarkt und Decathlon gewonnen werden. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung der Marktabfrage bei Generalunternehmern wurde der Zeitplan für die bauliche Umsetzung der Maßnahme nochmals aktualisiert sowie die diesbezügliche Abstimmung mit den beiden Mietpartnern vorgenommen.

Die endgültige Realisierungsentscheidung durch den Eigentümer erfolgte basierend auf der Unterzeichnung der Mietverträge durch dm und Decathlon sowie dem erfolgreichen Abschluss der Vergabegespräche mit dem Generalunternehmer. Die Beauftragung der Firma Harsch erfolgte im Rahmen des freigegebenen Projektbudgets.



Der Baubeginn erfolgte Anfang Juli 2017 basierend auf der Baugenehmigung, die Ende 2016 erteilt wurde. Trotz einiger temporärer Verzögerungen im Baufortschritt aufgrund von bautechnischen Komplikationen konnten die Flächen fristgerecht im Februar 2018 an die Mieter übergeben werden. Danach fanden die mieterseitigen Ausbaumaßnahmen sowie die Arbeiten an der Außenanlage statt.

Das Erweiterungsprojekt wurde mit der Eröffnung der neuen Mietflächen von dm und Decathlon am 26. April erfolgreich abgeschlossen. Der bisherige Bestandsbau konnte somit um ca. 2.500 Quadratmeter zusätzliche Mietfläche an der Ostseite erweitert werden. Sowohl die beiden neuen Mieter als auch die Bestandsmieter geben sehr positives Feedback und sind erfreut über die zusätzlichen Kunden, die das Objekt nun frequentieren.

**Die Wirtschaftlichkeit des Projektes wurde gutachterlich bestätigt: Der Verkehrswert ist bedingt durch die Maßnahme um etwa 10 Mio. Euro gestiegen**

Dass das Durlach Center insgesamt von der erfolgreich umgesetzten Weiterentwicklung und Modernisierung profitiert, zeigt sich auch daran, dass im Zuge der Maßnahme weitere Optimierungen umgesetzt werden konnten. So wurden unter anderem die Bestandsmieter Saturn und BabyOne langfristig für das Objekt gesichert: Im Rahmen der Mietvertragsverlängerungen haben die Mieter ihre Mietflächen modernisiert. Weitere Vertragsverlängerungen sollen folgen. Die Gespräche, insbesondere auch mit dem Ankermieter Real, der ebenfalls in seine Fläche investieren möchte, laufen. Zusätzliche positive Impulse werden von der Eröffnung von Ikea ausgehen, die Bauarbeiten auf dem Nachbargrundstück laufen noch. Ab Sommer 2020 werden noch mehr Kunden zum Einkaufen von der Durlacher Allee abbiegen.



# HANDELS- STANDORTE: SO SIEHT ES DER INVESTOR

Ein Beitrag von CORPUS SIREO Real Estate

## **Fachmarktzentren – Investitionen mit Potenzial**

Obwohl sich der Markt für Fachmarktzentren aktuell in schwerem Fahrwasser befindet, ist viel Aktivität von Marktteilnehmern zu beobachten. Der Markt ist lebendig!

Der boomende E-Commerce hat den Wettbewerbsdruck zwar enorm verstärkt, der stationäre Einzelhandel besitzt aber eigene Vorteile gegenüber Onlineanbietern. Der Einzelhandel in Deutschland stirbt also entgegen vielfacher Prognosen nicht aus, muss aber Konzepte weiterentwickeln und sich den veränderten Verbraucherwünschen anpassen. Die öffentliche Hand, die Immobilienwirtschaft und die Mieter von Fachmarktzentren sind gefragt, nachfragegerechte und zukunftsfähige Angebote zu schaffen.

## **Projektentwicklungen auf dem Tiefstand**

Nach Jahren des Rückgangs wurde im Jahr 2017

ein Tiefstand von Projektentwicklungen im Einzelhandelsbereich in Deutschland beobachtet. Nur rund 500.000 Quadratmeter wurden fertiggestellt, 2010 waren es laut RIWIS/Bulwien Gesa noch deutlich mehr als 750.000 Quadratmeter. 2018 ist bereits eine Trendwende erkennbar; die Nachfrage von Investoren und Mietern steigt wieder an. Bis Ende 2019 wird ein deutlicher Anstieg des Fertigstellungsvolumens prognostiziert. Den Großteil an Entwicklungen im Einzelhandel beobachten wir dabei auf regionaler Ebene. Besonders im südlichen Deutschland sind positive Marktimpulse erkennbar.

Das Interesse von Investoren am Einzelhandel ist deutschlandweit vorhanden – und nicht nur an den TOP-7-Standorten. Im Gegensatz zu weiteren Anlageklassen im Immobilienmarkt ist das Interesse von Investoren an Fachmarktzentren gerade außerhalb der sieben A-Städte groß: Der Großteil des Entwicklungsvolumens befindet sich außer-

halb der TOP 7. Fachmarktzentren zur Nahversorgung sind im ländlichen Raum fast unersetzbar. Besonders dort gibt es großes Potenzial für die Umsetzung von Multi- oder Omnichannel-Strategien wie beispielsweise Click and Collect, also die Abholung von im Internet vorbestellten Waren.

### **Fachmarktzentren werden zum Erlebnisort**

Darüber hinaus geht der Trend zum Um- und Neubau alter Waren- und Kaufhäuser. Fachmarktzentren erleben eine Art „Renaissance“ – Freizeitangebote wie beispielsweise Fitnesscenter, begrünte Dachterrassen, Erholungsmöglichkeiten, Spielecken sowie ein zielgruppenorientiertes gastronomisches Angebot werden zunehmend integriert. Die Entwicklung neuer Konzepte für Fachmarktzentren folgt damit den Empfehlungen aus Marktanalysen, wonach Verbraucher das Gesamterlebnis um den eigentlichen Einkauf herum immer stärker wertschätzen. Shopping-

zentren werden zunehmend zu Erlebniszentren. Neben den üblichen Shoppingmöglichkeiten bieten moderne Einkaufszentren beispielsweise ein großes gastronomisches Angebot, Sitzmöglichkeiten und Events wie Fashion-Shows und Tanzveranstaltungen.

### **Investoren erkennen zunehmend Potenzial**

Die Assetklasse Fachmarktzentren hatte in der jüngeren Vergangenheit keinen einfachen Stand bei vielen internationalen Analysten. Investoren, vor allem internationale mit noch wenig Marktkenntnis der deutschen Immobilienwirtschaft, mussten zunächst einmal an diese Assetklasse herangeführt werden.

Die jüngsten Entwicklungen haben zu einer erhöhten Nachfrage von Investoren nach Fachmarktzentren geführt. Investoren erkennen in diesem Segment viel Potenzial mit verschiedenen

### **Das Nahversorgungszentrum Citypoint Fürstenfeldbruck, Bayern: bonitätsstarke Ankermieter mit langfristigen Mietverträgen als stabile Einnahmequelle für Investoren**



attraktiven Merkmalen: Z. B. bedeuten bonitätsstarke Ankermieter mit langfristigen Mietverträgen eine stabile Einnahmequelle, während recht hohe Markteintrittshürden durch baurechtliche Restriktionen potenzielle Konkurrenten behindern. Investoren müssen die spezifischen Stärken der Assetklasse wahrnehmen und berücksichtigen, um eine optimale Entwicklung des jeweiligen Fachmarktzentriums zu erlangen. Die Entwicklung der jeweiligen Centermarke und darauf abgestimmte Marketingstrategien sind dabei unabdingbar, um die Immobilie mit Erfolg am Markt zu positionieren.

### **Bewertung von Handelsstandorten oftmals unvollständig**

Um eine Bewertung von Einzelhandelsimmobilien vornehmen zu können, muss berücksichtigt werden, dass neue Standorte nur restriktiv und unter Beachtung strenger rechtlicher Regelungen genehmigt werden.

Städte sehen sich zum Teil gezwungen, Standortentwicklungen durch das Beschließen von Flächen- und/oder Sortimentsgrenzen von vornherein zu beschränken. Bei der Bewertung (negativer) Auswirkungen neuer Projekte auf bestehende Handelsstandorte wird der Faktor Internet gar nicht beleuchtet. Zum Beispiel werden bei einem Planungsprozess einer Gemeinde sogenannte Abschöpfungsquoten nur gegenüber anderen stationären Standorten abgeglichen, wobei die Vergleichszeitpunkte oft weit auseinanderliegen.

Gleichzeitig werden Umsatzentwicklungen, die auch planungsrechtlich relevant mit einer Zunahme von Lieferverkehr etc. einhergehen, durch den Distanzhandel ausgeblendet. Dies alles führt dazu, dass ein bestehender und etablierter Handelsstandort an sich eine Wertanlage ist, die in dieser Form unter Umständen nicht mehr neu genehmigt würde.

Durch die Genehmigungsrestriktionen sind Bestandsimmobilien daher zunehmend vor Konkurrenz am Standort geschützt – ein wichtiger Aspekt bei der Bewertung dieser Immobilien. Im Fokus des Immobilieninvestors steht daher die Suche nach stabilen und etablierten Objekten, die eine spezielle Marktnische bedienen. Aktuell sind dies

insbesondere die „Langweiler der Vergangenheit“: Fachmarktzentren mit Lebensmittelmärkten, Discountern, Drogeriemärkten, wenig Mode, in stabilen oder wachsenden Einzugsgebieten in einer guten Stadteinteilung.

Die Preisentwicklung auf dem Transaktionsmarkt steigt kontinuierlich. Die Faktoren auf die Jahresmiete steigen, obwohl aktuell davon auszugehen ist, dass sich die nachhaltige Miete in den Objekten eher reduzieren wird. Begründet werden kann dies mit dem weiterhin sehr hohen Anlagedruck und der trotz der Preisentwicklung relativen Sicherheit, die Standorte in attraktiven Handelsagglomerationen mit einer Mehrzahl von Mietern bieten – anders als beispielsweise Single-Tenant-Büroobjekte mit einer eingeschränkten Drittverwendungsfähigkeit.

### **Aktuelle Herausforderungen und Aufgaben für Asset Manager**

Die wichtigste Aufgabe und zugleich Herausforderung für Asset Manager ist 2018 und in den Folgejahren, die ins Management übernommenen Objekte zu stabilisieren und etwaige Risiken zu eliminieren, die z. B. aus Mietvertragsklauseln herrühren.

Die Erwartung, die zum Ankaufszeitpunkt definierte Miete kurzfristig zu steigern, sollte in Businessplänen nicht abgebildet werden, da dies der aktuelle Mietermarkt an einem Großteil der Standorte nicht hergeben kann. Mit den Ankermietern der Objekte sollten Optimierungsmöglichkeiten im Bestand gefunden werden, zum Beispiel vorzeitige Mietvertragsverlängerungen, wenn im Gegenzug der Vermieter dem Mieter dienliche Investitionen in die Gebäudesubstanz tätigt.

Eine wesentliche Stellschraube für eine Wertsteigerung ist aktuell die gewichtete durchschnittliche Mietvertragsrestlaufzeit (WALT). Je länger die WALT in einer attraktiven Handelsagglomeration, desto höher ist grundsätzlich der Wert der Immobilie und desto geringer ist der Managementaufwand. Mitunter lassen sich im Ankaufsprozess identifizierte Themen aus den Mietverträgen heilen, z. B. ungünstige und nicht erforderliche Konkurrenzschutzregelungen. Damit könnten Abschlüsse in den Objektbewertungen vermieden werden.

Foto: CORPUS SIREO





**Fachmarkzentrum City Center LIFE in Lichtenfels, Bayern:  
stabiles und etabliertes Objekt**

Welche Szenarien ergeben sich aus möglichen Marktentwicklungen für unterschiedliche Investorentypen? Wie sehen Handlungsfelder und Lösungsansätze aus? Was beide Szenarien gemeinsam haben, ist, dass der Schlüssel zur Stabilisierung der Immobilie immer häufiger auf der Kundenseite zu finden ist:

# 1

## **SZENARIO: hoher Einkaufspreis, ausschüttungsorientierter Fonds**

In diesem Szenario wird von einem sinkenden Konsumklima und parallel sinkenden Immobilienpreisen ausgegangen. Eigentümer eines Centers können sich diesem Szenario grundsätzlich nicht entziehen. Sie können aber darauf hinwirken, die entsprechenden Immobilien passgenau auf die jeweilige Zielkundschaft auszurichten. Hierbei spielt eine genaue Analyse der Hauptkundschaft die wichtigste Rolle: Gibt es eher ältere Kunden oder junge Familien mit Kindern? Welche Dienstleistungen sind gefragt? Kann sich z. B. die Gastronomie über einen Bäcker hinaus in der Vorkassenzone des Lebensmittelmarktes rechnen? Darüber hinaus können kürzere Vermietungsintervalle eine gute Option darstellen. Häufiger wechselnde Mieter auf drittverwendungsfähigen Flächen können durchaus die Attraktivität des Angebots eines Handelsstandorts steigern.

Als besonders kritisch zu bewerten sind jene Center, deren Bau und Entwicklung nach einem Ankermieter ausgerichtet wurden, dessen Flächenbedarf sich aber im Laufe der Zeit gravierend verändert hat. Als Beispiel sei an dieser Stelle ein mittelgroßes Shopping Center in einer Mittelstadt angenommen, dessen Ankermieter, ein Unterhaltungselektroniker, in der Vergangenheit ein passendes Flächenangebot hatte, das aber mittlerweile weit über den Bedarf hinausgeht. Ferner wird angenommen, dass der Mieter die überschüssige Fläche zurückgeben möchte.

Es stellt sich die Frage, wie drohender struktureller Leerstand und Eigentümerkosten durch geeignete Umbaumaßnahmen vermindert oder sogar verhindert werden können. Die Beantwortung dieser Frage hängt ganz wesentlich mit dem individuellen Gebäude- und Shopgrundriss zusammen. Wenn ein Unterhaltungselektroniker auf einer verkleinerten und für ihn optimierten Fläche in einem Bestandsobjekt gehalten wird, werden sich die verbleibenden Flächen oft nur mit Preisabschlägen oder eben überhaupt nicht mehr vermieten lassen. Jeder Eigentümer hat dann für sich zu entscheiden, ob er den verkleinerten Anker Unterhaltungselektroniker in dem Objekt halten möchte oder lieber eine oft ungewisse Alternativvermietung der gesamten Elektronikfläche anstrebt.

**Es bleibt für dieses Szenario also festzuhalten, dass einem ausschüttungsorientierten Fonds Objekte mit einem objekt- und mieterimmanenten Risiko grundsätzlich nicht zu einem Ankauf zu empfehlen sind.**

## 2 SZENARIO: regulärer Einkaufspreis, konservativer Fonds

Auch in diesem Szenario ist ein rein passives Verwalten der Immobilie nicht ausreichend. Während man noch vor einigen Jahren von langfristig bestehenden Mietverträgen ausgehen konnte, muss man mittlerweile – abseits des aktuell favorisierten Lebensmittelankers – einen häufiger stattfindenden Mieterwechsel akzeptieren.

Um eine möglichst hohe Treffergenauigkeit und eine damit verbundene Zufriedenheit des Investors zu erreichen, muss dies zwingend bei der Ankaufs- und Objektplanung im laufenden Betrieb berücksichtigt werden. Die Häufigkeit des Mieterwechsels auf eine Mieteinheit hat starke Auswirkungen auf den 10-Year-Cashflow, verbunden mit Tenant Improvements (TI), mietfreien Zeiten etc. Je häufiger ein Mieterwechsel innerhalb des Betrachtungszeitraums unterstellt wird, desto häufiger kommt es zu einer Unterbrechung der kalkulierten Mietzahlungen – die kalkulierte Rendite sinkt hierdurch, und der mögliche Ankaufspreis für ein Objekt reduziert sich entsprechend.





### **Mieter zeichnen für Erfolg mitverantwortlich**

Für den Erfolg von Fachmarktzentren sind neben den Investoren auch die Mieter verantwortlich. Konsequente und zielbewusste Marken- und Marketingstrategien sind zwingend nötig, um im harten Wettbewerb bestehen zu können. Dabei muss das zunehmende Bedürfnis von Verbrauchern nach immateriellem Zusatznutzen gestillt werden: Faktoren wie Komfort, Erlebnisvielfalt oder Individualität steigern die Kundenzufriedenheit.

In den vergangenen Jahren gab es ein Überangebot an Centerentwicklungen. Auch in kleineren Städten wurden Verkaufsflächen entwickelt, um ein Großstadtangebot zu simulieren. Hierbei sind in einigen Handelssegmenten, allen voran im Bereich Mode, deutliche Überkapazitäten entstanden. Es gab zu viele und zu ähnliche Shops. Vor fünf Jahren noch erfolgreiche Textilmieten sind entweder vollständig verschwunden oder haben ihre Marktposition deutlich reduziert. Erfolgreich sind die Händler, die ihre Kunden kennen und auf der Shopfläche das Interesse der Kunden treffen.

Für die Textilhändler ist der Onlineabsatz gerade an kleineren Standorten und Städten die bessere und wirtschaftlichere Alternative zu einer

Anmietung in einem (kleinen) Shopping Center. Einkaufszentren in kleineren Städten leiden folglich am meisten unter dem wachsenden Onlinehandel. Aktuell werden ehemalige Textilflächen vielfach durch Discount Händler nachgenutzt – ob dieser Trend von Dauer ist, bleibt abzuwarten.

Die aktuelle Marktsituation führt dazu, dass mehr Investitionen von Vermietern (in die Gebäudehülle) und Mietern (in den Ladenbau und das Personal) erforderlich sind, um die Kunden in die Städte zu bewegen. Positiv hervorzuheben ist das Investitionsvolumen von Vermieter- und Mieterseite im Segment Lebensmittelhandel. Das Warenangebot ist deutlich verbessert worden und hat zu mehr Umsätzen und einem veränderten Einkaufsverhalten der Kunden geführt.

Besonders gefragt sind aktuell Handelsimmobilien, die vermeintlich stabil auf den Onlinehandel reagieren beziehungsweise weniger Auswirkungen spüren werden. Hierbei hat sich der Begriff des „food-geankerten Nahversorgungszentrums“ herausgebildet.

### **„Customer is king“**

Die Marketingstrategien von Investoren und Mietern sind stark vom Verbraucher abhängig:



Foto: CORPUS SIREO

## **Der richtige Mietermix steigert die Kundenzufriedenheit im Fachmarktzentrum LUZ, Göttingen.**

Kunden haben einen enormen Einfluss auf die Positionierung von Fachmarktzentren. Um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen, muss eine Bindung zum Verbraucher aufgebaut werden. Die Ankermieter (SB-Verbrauchermarkt, Drogerie, gegebenenfalls Lebensmitteldiscounter) sind hierbei als „Pflichtmieter“ gesetzt.

**Es ist zu ermitteln, welche weiteren Nutzungen am Standort funktioniert haben oder besser laufen könnten. Passen die Mieter zu der Zielkundschaft? Gibt es neue Kunden (Stichwort Migration)? Stimmt das Angebot an Gastronomie noch? Ein größerer Umbau und/oder eine Erweiterung eines Bestandsobjektes kann auch mit einem neuen Branding oder einer erstmaligen Namensgebung für ein Bestandsobjekt einhergehen, um den Kunden eine neue Adresse und Marke mit Wiedererkennungswert zu geben.**

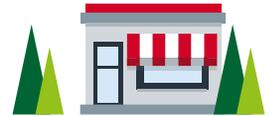
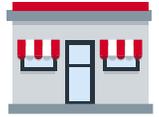
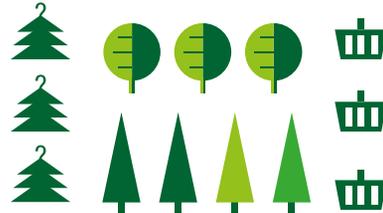
Besonders vorteilhaft ist es, wenn im Umfeld zu einem bestehenden Objekt eine Wohnraumverdichtung erfolgt ist oder sich abzeichnet, die zu einer Vergrößerung des Einzugsgebietes führt. Besondere Chancen werden auch an Standorten

gesehen, die für mehrere Generationen attraktiv sind. Beispiele für attraktive Nutzungen in der Nachbarschaft zu einem Fachmarktzentrum sind: Ärztehäuser, öffentliche Einrichtungen, Senioren- und Pflegeeinrichtungen, Schulen, Kitas etc.

Der Umschwung der Verbraucherbedürfnisse auf den Bereich Convenience in Verbindung mit dem Onlinehandel kann ebenfalls recht einfach in bestehende Fachmarktzentren integriert werden. Während Click-and-Collect- beziehungsweise Omnichannel-Konzepte in Innenstädten aufgrund des (Park-)Platzmangels nur schwierig umgesetzt werden können, eignen sich Fachmarktzentren dafür aufgrund ihrer guten Verkehrsanbindung, des großen Parkplatzes und der flexiblen Bauweise weitaus besser. Steht durch Veränderungen in der Mieterstruktur etwa die Frage nach einem Plan B auf der Agenda des Asset Managers – und damit die Frage nach einer Umnutzung oder einer Drittverwendungsmöglichkeit eines Fachmarktzentrums – dann ließen sich an solchen Fachmarktzentrumsstandorten auch neue Formate wie AmazonFresh ohne größeren Aufwand umsetzen, um Verbraucher optimal zu versorgen.

# MIETER

## Branchenmix-Wald



## See der Flächenvergrößerung



# WAS DER HANDEL KÜNFTIG VON STANDORTEN ERWARTET

## AKTUELLE UMFRAGE

Ein Beitrag von MEC METRO-ECE Centermanagement

Handel ist Wandel, der Ausspruch klingt zwar abgegriffen, kommt er doch seit Jahrzehnten allen Beteiligten regelmäßig zu Ohren. Vor dem Hintergrund des aktuellen Wandels wurde im Sommer 2018 unter diversen Händlern aus den Bereichen Lebensmittel, Drogerie, Textil, Unterhaltungselektronik, Gastronomie und Hartwaren in einem Dialog zu neun zukunftsorientierten Fragestellungen ermittelt, was sich der Handel von Standorten künftig wünscht. Es wurden eine anonyme Onlineumfrage und direkte Interviews durchgeführt. Insgesamt haben 47 Personen aus ebenso vielen Unternehmen teilgenommen.

### DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

1.

Mietvertragslaufzeiten und Flexibilisierungen sind ein wichtiges Thema.

2.

Die Handelsunternehmen wollen sich künftig viel intensiver mit ihren Zielgruppen beschäftigen.

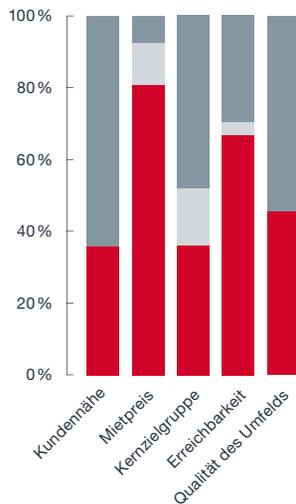
3.

Der demografische Wandel wird entspannt gesehen.

# 1 FRAGE

## Welche Standortlage werden Sie für Ihr Unternehmen in Zukunft bevorzugen und warum?

Der angesprochene Mieterkreis beabsichtigt, neue Standorte in Innenstädten und auf der grünen Wiese zu eröffnen. Stadtteillagen haben aktuell mit Ausnahme von absoluten Großstädten bei den Expansionsabsichten eine untergeordnete Bedeutung. Als wesentliche Gründe für eine innerstädtische Ansiedlung wurden die vorhandene Kundennähe und die Qualität des Umfeldes genannt. Für die grüne Wiese sprechen nach wie vor an erster Stelle der attraktive Mietpreis sowie die gute Erreichbarkeit. Aus den Interviews ging eindeutig hervor, dass sich die Mieter zunehmend mit einem Abgleich der an einem Centerstandort vorhandenen Kundengruppen und der eigenen Kernzielgruppe beschäftigen.



■ Grüne Wiese  
■ Stadtteillage  
■ Innenstadt

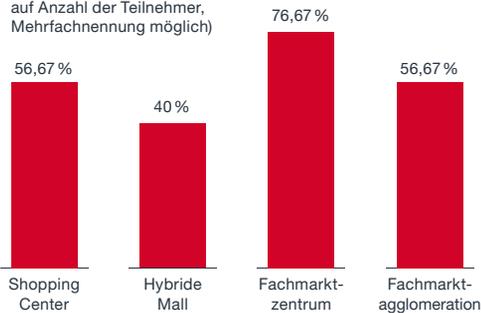
Quelle: MEC, Handelsumfrage Juli 2018

# 2 FRAGE

## Welche Centerart sehen Sie als besonders interessant für die Zukunft an?

Klassische Fachmarktconzepte sehen sich auch in der Zukunft in entsprechenden Standorten der Assetklasse Fachmarktzentrum. Bei über der Hälfte der Befragten ist ebenfalls eine Expansion in Shopping Centern geplant. Es überrascht nicht, dass viele Mieter in beiden Centertypen eine positive Zukunft sehen, u. a. aufgrund der Agglomerationseffekte.

Häufigkeit in % (bezogen auf Anzahl der Teilnehmer, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: MEC, Handelsumfrage Juli 2018

# 3 FRAGE

## Welche anderen Branchen bzw. Mieter eines Fachmarktzentums sind für Ihr Unternehmen in Zukunft von besonderer Bedeutung?

Zu dieser Frage gab es extrem eindeutige Rückmeldungen. Nahezu alle Befragten sehen einen starken Lebensmittelbesatz als wesentliche Branche im Fachmarktzentrum. Weiterhin wurden die Bereiche Drogerie und Unterhaltungselektronik in über 50 % der Antworten als Wunschbranchen benannt. An dritter Stelle wird der Mode- und Textilbereich gewünscht. Allerdings wurde in den Antworten klar herausgestellt, dass in diesem Segment zukünftig Verschiebungen in andere Branchen erwartet werden.

# 4 FRAGE

## Was glauben Sie, wie wird sich der Branchenmix der Fachmarktzentren in den kommenden Jahren verändern?

Auch im Bereich Fachmarktzentrum wird eine quantitative Ausweitung der Gastronomie erwartet und gewünscht, wobei es sich hier eher um „Streugastronomie“ als um Food-Court-Ansiedlungen handeln sollte. Im Lebensmittelbereich werden arrondierend Kleinflächenkonzepte wie z. B. landesspezifische Supermärkte (türkisch, russisch, polnisch ...) oder Themenshops wie z. B. Veggie, Grillen, Craftbier, Nahrungsergänzungsmittel erwartet. Es wird weiterhin von einem stabilen Expansionstempo im Bereich Discounter ausgegangen. Außerdem gehen viele Befragte zukünftig von einer höheren Anzahl von Bio-Supermärkten aus. Für das klassische SB-Warenhaussegment werden Flächenreduzierungen vorausgesagt.

Als Profiteure der Flächenreduzierungen im Fashionbereich werden neben den Gastronomiekonzepten vor allen Dingen Branchen gesehen, die zum großen Teil nicht in Fachmarktzentren vertreten waren. Hierzu gehören z. B. Fitnessstudios, Trainingskonzepte wie EMS-Lounge™, Schönheitsdienstleistungen wie z. B. Zahnaufhellung sowie weitere Nicht-Handelsnutzung. Als Beispiel wurde hier die Nutzung für Kindergärten genannt.

# 5 FRAGE

## Wie schätzen Sie die Folgen des demografischen Wandels für Ihr Unternehmen ein?

Der Großteil der Befragten sieht keine Gefahren durch den demografischen Wandel. Einige interessante Rückmeldungen sind hier exemplarisch aufgezeigt:

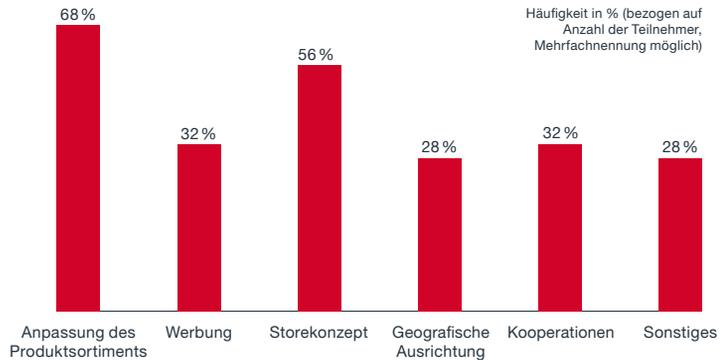


Generell kann festgehalten werden, dass die Mieter in Fachmarktzentren ihre Kernzielgruppe eher im Bereich 45+ sehen. Als weitere Zielgruppe sind junge Familien zu nennen. Da bei beiden Zielgruppen der Versorgungscharakter im Vordergrund steht, geht ein Großteil der befragten Mieter entspannt mit dem demografischen Wandel um.

# 6 FRAGE

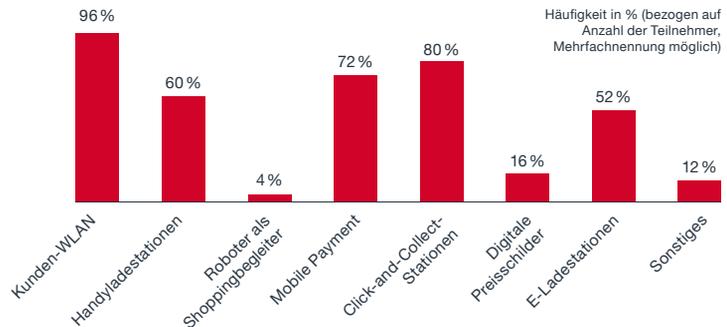
**Wie stellen Sie Ihr Unternehmen auf den fortlaufenden demografischen Wandel für die Zukunft ein?**

Auch wenn viele der Befragten den demografischen Wandel als unkritisch sehen, so gehen sie doch insbesondere mit Veränderungen im Bereich Sortiment und Modifizierungen im Storekonzept/Laden auf die Veränderung der Altersstruktur ein.



# 7 FRAGE

**Welche digitalen Einrichtungen müssen Ihrer Meinung nach im Fachmarktzentrum der Zukunft vertreten sein?**



Alle Befragten sehen ein Kunden-WLAN als Grundausrüstung für ein Fachmarktzentrum. 80% der Befragten wünschen sich außerdem Click-and-Collect-Stationen in den Centern. Gut die Hälfte aller Befragten sehen E-Ladestationen für Autos und Handyladestationen als wichtigen Service für die Kunden an. Auf Händlerseite sehen 72% aller Befragten Mobile Payment als zusätzlichen Service an. Digitale Preisschilder und Roboter als Shoppingbegleiter werden von kaum einem Händler als Mehrwert genannt.

# 8 FRAGE

**Welche ideale Vertragslaufzeit strebt Ihr Unternehmen bei Neuansiedlungen in einem Center an?**

Bei Mietflächen unter 1.000 m<sup>2</sup> ist der Trend zu einer flexibleren Vertragslaufzeit festzustellen. Das ist keine Überraschung. Die Hälfte der Befragten hat eine Mindestvertragslaufzeit von fünf Jahren genannt, dazu kommt der Wunsch, eine Möglichkeit zur Aufstockung auf zehn Jahre zu haben. Großflächenbetreiber außerhalb des textilen Einzelhandels wünschen sich weiterhin Laufzeiten von 10 bis 15 Jahren. Dieser Wunsch ist insbesondere der hohen Investition von Lebensmittelbetreibern geschuldet.

# 9 FRAGE

**Ist es für Ihr Unternehmen eher von Bedeutung, auf langfristige Laufzeiten zu bauen oder flexibel agieren zu können? Warum?**

Für fast alle Händler ist eine Flexibilisierung der Laufzeiten ein eindeutiger Wunsch. Die Forderungen gehen hier über fünf Jahre zzgl. einer Option bis hin zu zehn Jahren Festlaufzeit mit umsatzabhängigem Sonderkündigungsrecht. Um zu dieser Fragestellung einen Überblick über die Aussagen der Händler zu geben, dienen die folgenden, aussagekräftigen Begründungen für den Wunsch nach Flexibilisierungen aus der Befragung:



Die Branchenentwicklung ist schwierig – Vertriebskanäle ändern sich – Distanzhandel nimmt zu – Prozesse müssen intern umgestellt werden (Versand aus der Filiale).

Die Entwicklung ist nicht vorhersehbar – man ist umsatz- und frequenzgebunden.

Aktuelle Veränderungen im stationären Einzelhandel zwingen zum kurzfristigen Reagieren.

Nichtvorhersehbarkeit der weiteren Bedeutung des stationären Ladenhandels.

Durch Optionen kann man Verluste vermeiden, die Marktveränderung ist zu rasant, um sich lange zu binden.

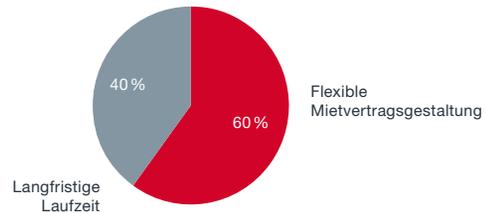
Um auf veränderte Situationen reagieren zu können und den Vermieter an den Tisch zu bringen, wenn es ein Problem gibt.

Es findet eine Veränderung in der Handelswelt statt – Verschmelzung digitaler Welt mit stationären Shops.

Überschaubares wirtschaftliches Risiko.



Die gewünschten flexibleren Laufzeiten ermöglichen es den Eigentümern, Standorte schneller an neue Marktanforderungen anzupassen. Das ist ein Ausgleich für den wirtschaftlichen Nachteil, den kürzere Laufzeiten bedeuten. Modernisierungsintervalle werden aus heutiger Sicht und Erfahrung aber kürzer werden, der Marktdruck durch die Verbraucher und den extrem hohen Wettbewerb erfordert das.



## ENTWICKLUNG IM BRANCHENMIX VON FACHMARKTZENTREN

Die für Fachmarktzentren wesentliche Ankerbranche, der Lebensmitteleinzelhandel (LEH), wird in der Mieterbefragung vornehmlich als stabile Branche hinsichtlich seiner Entwicklung genannt. Diese prognostizierte Entwicklung wird durch die aktuelle Umsatz- und Frequenzentwicklung der LEH-Mieter bestätigt.

Insbesondere die Branche Lebensmittel hat in den letzten Jahren im Hinblick auf Aktualisierung des Ladenbaukonzeptes und Produktpassung, z. B. durch Ausweitung des Bio-Sortimentes und durch Internationalisierung des Sortimentes, zukunftsweisende Investitionen getätigt.

Im Segment Fachmarktzentrum (FMZ) spürt man zunehmend eine Nachfrage nach Flächen für diversifizierte Lebensmittelkonzepte wie z. B. landesspezifische Supermärkte, türkische Bäckereien, Veggie-Konzepte, spezielle Wein- und Bierkonzepte. Diese Nachfrage ist künftig nachhaltig bei Vermietungskonzepten zu berücksichtigen.

Individuell und standortspezifisch ist auch die Gastronomie in Fachmarktzentren der Nachfragesituation entsprechend zu erweitern. Ein wichtiger Ansatz ist, neue Konzepte in die Standorte zu bringen. Auch die Belegung von freien Parkplatzflächen mit Stand-Alone-Partnern wie z. B. L'Osteria, Kentucky Fried Chicken, McDonald's und Burger King ist eine nachhaltige Möglichkeit, ein Fachmarktzentrum positiv weiterzuentwickeln.

Für den Bereich Dienstleistung gibt es ebenfalls standortindividuelle Möglichkeiten, weitere Konzepte anzusiedeln. Insbesondere die Bereiche Kosmetik, Gesundheit und Fitness können für Fachmarktzentren interessant sein. Zukünftig erwartbar ist die Möglichkeit, mit Paketdienstleistern wie DHL, UPS oder Hermes einzeln oder gemeinsam Abholstationen zur Verfügung zu stellen. Neben den bisher bekannten DHL-Paketstationen wird man mit großer Wahrscheinlichkeit auch Amazon-Paketstationen finden. Somit können Fachmarktzentren der immer stärker werdenden Bedeutung des Dienstleistungssektors auch in Zukunft gerecht werden. Discountmärkte wie z. B. Tedi, Kik, Woolworth und Action sind weiterhin stark expansiv.

# IST DER DEUTSCHE EINZELHANDEL FÜR OMNICHANNEL GERÜSTET?

ORIX-STUDIE ZEIGT TRENDS FÜR DEN DEUTSCHEN  
EINZELHANDEL AUF

Ein Beitrag von WISAG

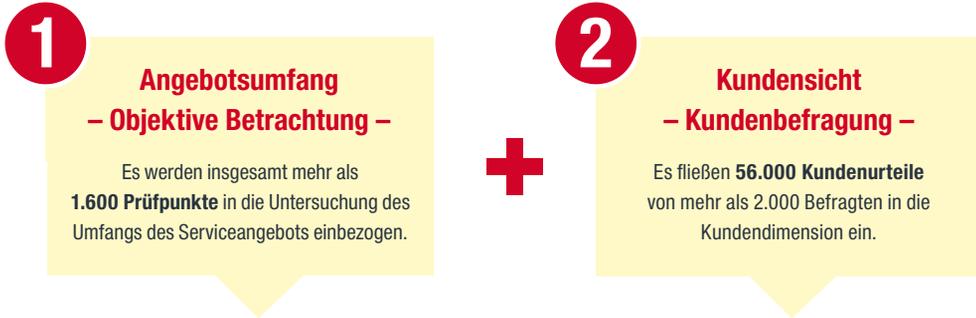


## Ergebnisse der Omnichannel Readiness Studie & Index (ORIX)

Mit welchen Omnichannel-Maßnahmen spricht der deutsche Einzelhandel Verbraucher an? Wie gut gelingt ihm das aus Kundensicht? Welche Serviceangebote sind für Kunden am wichtigsten? Diese Fragestellungen beantwortet eine deutschlandweit einzigartige Untersuchung: die im Mai 2018 veröffentlichte Omnichannel Readiness Studie mit einem dazugehörigen Index (ORIX). Gleichzeitig liefert die Studie Facility-Service-Dienstleistern Anknüpfungspunkte dafür, wie sie ihre Kunden beim Ausbau ihrer Omnichannel-Performance unterstützen können.

Die Studie analysiert die Online- und Offline-Services, die der deutsche Einzelhandel im Bereich Omnichannel bietet, und stellt diese den Wahrnehmungen und Präferenzen aus Kundensicht gegenüber. Die Meinungen der Verbraucher wurden mit einer repräsentativen Befragung erfasst.

## DIE METHODIK



**Gewichtung** der einzelnen Services anhand der **Kundenpräferenz**

**3**

### Omnichannel Readiness Index (ORIX)

ORIX bewertet den Einzelhandel anhand von 31 Services entlang der Customer Journey. Dies erfolgt in zwei Dimensionen, die zu gleichen Teilen in ORIX einfließen: Umfang des Serviceangebots und Kundensicht. Services, die Kunden wichtiger sind, bekommen ein stärkeres Gewicht als Services, die Kunden als weniger oder nicht relevant erachten.

Quelle: WISAG/Statista

**Omnichannel bezeichnet die ganzheitliche Kundenansprache über Online- und Offlinekanäle sowie die Verknüpfung von analogen und digitalen Serviceangeboten.**

Fakt ist: Sowohl der Online- als auch der stationäre Handel hat seine Vorzüge. Es gilt heute und zukünftig, diese geschickt miteinander zu vernetzen. Voraussetzung: Man muss wissen, welche vermeintlichen Vorteile Kunden tatsächlich wichtig sind und was bei Verbrauchern in der Praxis gut ankommt. An diesen Aspekten knüpft ORIX an.

ORIX misst die Omnichannel-Performance von 52 führenden Einzelhändlern verschiedener Branchen in Deutschland. Dazu wurden 31 Services, die im Einzelhandel zur Kundenansprache genutzt werden können, untersucht.

Die Services wurden in zwei Dimensionen betrachtet: Im ersten Schritt wurde die Verfügbarkeit des Serviceangebots durch Desk-Research und Vor-Ort-Besuche von Statista-Analysten erhoben. Im zweiten Schritt wurde die Kundenwahrnehmung durch eine im Oktober und November 2017 durchgeführte deutschlandweite, repräsentative Befragung von über 2.000 Verbrauchern gemessen. Sie bewerteten sowohl die Qualität der Services der untersuchten Einzelhändler als auch für wie sinnvoll sie die betrachteten Services halten. Beide Dimensionen, der objektive Umfang des Serviceangebots und die Wahrnehmung der Qualität des Angebots durch die Kunden, sind zunächst zu gleichen Teilen in ORIX eingeflossen. In einem zweiten Schritt wurden Services, die Kunden für sinnvoller halten, stärker gewichtet als Services, die als weniger sinnvoll angesehen werden. Am Ende mündeten die Ergebnisse in einen finalen ORIX-Wert, der zwischen 0 und 100 liegt. Umso höher der Wert eines Einzelhändlers, desto stärker ist seine Omnichannel-Performance.

### Bequemlichkeit und Preis sind entscheidend

Zu den Services, die branchenübergreifend aus Kundensicht am wichtigsten sind, zählen ein kostenloser (Rück-)Versand online bestellter Ware, einheitliche On- und Offlinepreise sowie der Umtausch online bestellter Ware im Store. Am unwichtigsten für die Kunden sind die Beacon-Technologie (Kundenansprache im Store durch digitale Push-Nachrichten), mobiles Onlineshopping per QR-Codes und Social-Media-Support (Verfügbarkeit der Händler für Kundenanfragen auf Twitter und/oder Facebook). Die Ergebnisse machen deutlich, dass es Verbrauchern vor allem wichtig ist, bequem und zu angemessenen Preisen einzukaufen.

### Services mit besonderem Potenzial

Beim Vergleich der Kundenpräferenz mit dem Angebotsumfang zeigt sich großes Potenzial im Einzelhandel. 62 Prozent der befragten Kunden bewerten digitale Hinweise auf Verfügbarkeit in Stores zu Waren, die bei der Onlinebestellung nicht mehr verfügbar sind, als relevant – doch nur 23 Prozent der untersuchten Händler bieten diesen Service. Sehr gefragt bei den Verbrauchern ist auch die Abholung online gekaufter Ware im stationären Handel außerhalb der Öffnungszeiten: 47 Prozent der Kunden halten dies für sinnvoll, aber nur 4 Prozent der Händler machen's möglich. Des Weiteren ist es für 30 Prozent der Kunden wichtig, online einen Beratungstermin im Store vereinbaren zu können, aber nur 8 Prozent der Einzelhändler bieten diesen Service.

## Vergleich der Kundenpräferenz mit dem Angebotsumfang: Ergebnisse der ORIX-Studie



### Produktverfügbarkeit

Mobiles Onlineshopping in den Filialen (QR-Codes)



Onlinehinweis auf Verfügbarkeit in Stores



### Bezahlung und Kaufhistorie

Bargeldloses Bezahlen per App



Kundenloyalitätsprogramm



### Web and Mobile User Interface/Experience

Beacon-Technologie



■ % der Einzelhändler, die Service anbieten

■ % der Kunden, die Service als sinnvoll erachten

Dagegen bieten 37 Prozent der Unternehmen mobiles Shopping per QR-Code an, doch lediglich 26 Prozent der Kunden legen Wert darauf. Ähnlich sieht es beim Kundenloyalitätsprogramm aus, mit einem Verhältnis von 65 (Händler) zu 58 Prozent (Kunden). Auch die Beacon-Technologie wird von 33 Prozent der untersuchten Händler geboten, aber nur 18 Prozent der befragten Verbraucher ist dieser Service wichtig.

Kunden erwarten von digitalen Services im stationären Handel offensichtlich einen sofortigen Mehrwert. Es geht ihnen um pragmatische Lösungen, die Zeit sparen und das Einkaufen leicht machen. Eine intelligente Verknüpfung von Mensch und neuester Technik kann dabei sehr behilflich sein, ist aber kein Selbstzweck.

**Die vollständigen Ergebnisse zur Studie sind hier verfügbar:**  
<http://go.wisag.de/orix2018>



### Marketing

Tablet-Stationen im Store



### Lieferung und Umtausch

Abholung nach Öffnungszeiten



Umtausch von online bestellter Ware im Store



### Kundenservice

Online Store-Beratungstermin vereinbaren



■ % der Einzelhändler, die Service anbieten  
■ % der Kunden, die Service als sinnvoll erachten

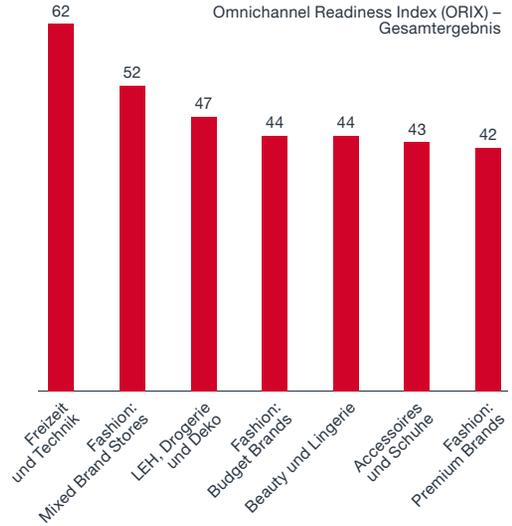
Großes Potenzial im Einzelhandel liegt vor allem bei den Services, die Kunden als sinnvoll erachten, die jedoch von Händlern derzeit noch nicht in entsprechendem Maß geboten werden.

Quelle: WISAG/Statista

### Branche „Freizeit und Technik“ vorn

Umso höher der Wert, den ein Einzelhändler im ORIX erzielt, desto weiter ist er bei der kanalübergreifenden, ganzheitlichen Kundenansprache entwickelt – objektiv und aus Kundensicht betrachtet. Die Branche „Freizeit und Technik“ schafft es mit einem finalen ORIX-Wert von durchschnittlich 62 Punkten (von 100) mit ihrer Omnichannel-Performance auf den ersten Platz. Dabei erreicht die Branche in Bezug auf die objektive Betrachtung des Angebotsumfangs 65 Punkte, in Bezug auf die Kundensicht 56 Punkte.

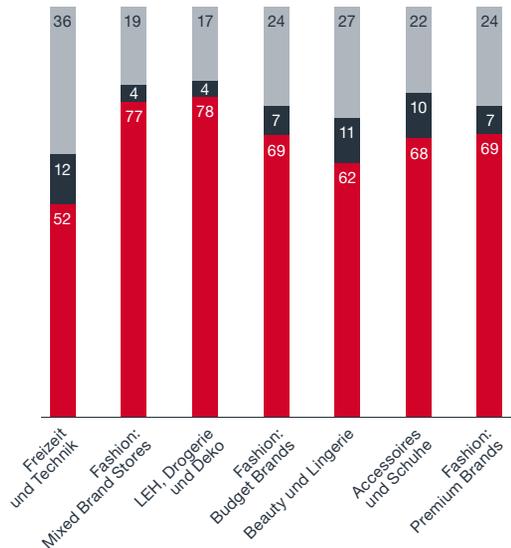
Die „Fashion: Mixed Brand Stores“ liegen mit einem ORIX-Wert von 52 Punkten auf dem zweiten Platz, gefolgt von „Lebensmitteleinzelhandel, Drogerie und Deko“ mit 47 Punkten. Die „Fashion: Budget Brands“ erzielen gemeinsam mit „Beauty und Lingerie“ 44 Punkte. Das größte Entwicklungspotenzial bei der kanalübergreifenden, ganzheitlichen Kundenansprache zeigt sich bei den Branchen „Accessoires und Schuhe“ (43 Punkte) sowie „Fashion: Premium Brands“ (42 Punkte).



Quelle: WISAG/Statista

### Stationäres Shoppen am beliebtesten

Im Rahmen der Omnichannel Readiness Studie wurde auch untersucht, auf welchen Kanälen Verbraucher derzeit einkaufen. Unabhängig von einzelnen Branchen zeigt sich, dass der stationäre Einzelhandel weiterhin der am stärksten genutzte Kanal ist: Nahezu 70 Prozent der Befragten kaufen ausschließlich offline ein. Mit Blick auf die Branchen zeigt sich, dass vor allem Lebensmittel, Drogerieartikel und Deko im stationären Geschäft erworben werden. Bereits nahezu ein Drittel der Kunden nutzt aber heute schon beim Shoppen Online- und Offlinekanäle parallel. In der Branche „Freizeit und Technik“ kaufen bereits 36 Prozent sowohl online als auch stationär ein. Branchenübergreifend gaben 8 Prozent der Befragten an, ausschließlich online zu shoppen. In Bezug auf Freizeit- und Technikprodukte trifft dies sogar auf 12 Prozent der Befragten zu. In den Branchen „Beauty und Lingerie“ sowie „Accessoires und Schuhe“ kaufen 11 beziehungsweise 10 Prozent der Befragten ausschließlich online ein.



Angaben in %

■ Im Onlineshop Ø 8%

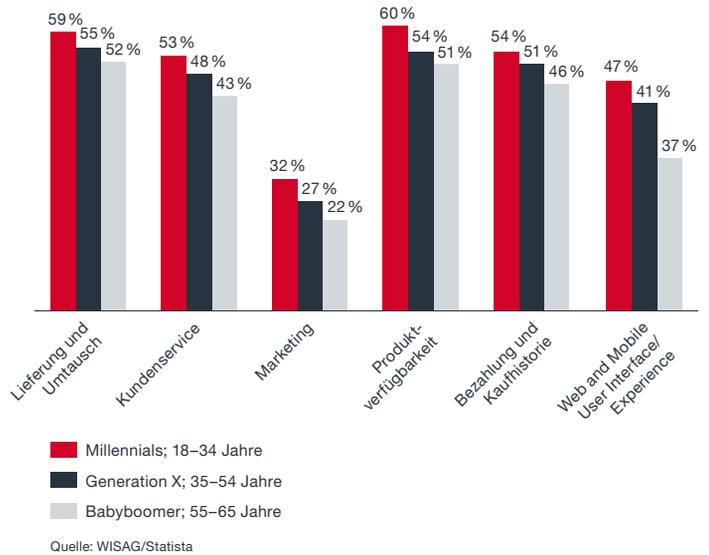
■ Im Ladengeschäft/Shopping Center Ø 68%

■ In beiden Ø 24%

Quelle: WISAG/Statista

### Blick auf die Altersgruppen

Betrachtet man, welchen Stellenwert die mit ORIX untersuchten Services in einzelnen Altersgruppen genießen, ergibt sich folgendes Bild: Für die Millennials im Alter zwischen 18 und 34 Jahren ist das Serviceangebot am wichtigsten – im Vergleich zur 35- bis 54-jährigen Generation X und den Babyboomern im Alter von 55 bis 65 Jahren. Die Tatsache, dass die Millennials auch die Käufer von morgen und übermorgen sind, unterstreicht die Relevanz von Omnichannel-Maßnahmen im deutschen Einzelhandel.



### Digital Masters und Beginners

In der ORIX-Studie werden die untersuchten Einzelhändler in Abhängigkeit zu ihrer Omnichannel-Performance in vier Kategorien eingeteilt. Der überwiegende Teil der Unternehmen wird den „Digital Beginners“ oder den „Digital Masters“ zugeordnet: Entweder gibt es sowohl in Bezug auf das tatsächlich vorhandene Serviceangebot als auch aus Sicht der Kunden einigen Nachholbedarf im Omnichannel-Bereich (Beginners) oder es werden in beiden Bereichen überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt (Masters). Händler, die mit dem Umfang ihres Serviceangebots über dem Durchschnitt liegen, den Kunden aber nicht mit Qualität überzeugen können, fallen in die Kategorie „Digital Enthusiasts“. Dagegen erreichen die „Digital Opportunists“ in der Kundenwahrnehmung ein überdurchschnittliches Ergebnis, bleiben jedoch im Angebotsumfang unter dem Durchschnitt.

Zu den Digital Masters zählen die Branchen „Freizeit und Technik“, „Fashion: Mixed Brand Stores“ und „Lebensmitteleinzelhandel, Drogerie und Deko“. Zu den Digital Beginners gehören die Branchen „Beauty und Lingerie“, „Fashion: Budget Brands“, „Accessoires und Schuhe“ sowie die „Fashion: Premium Brands“. Hier besteht also noch Aufholbedarf.



## INTERVIEWS MIT EINZELHÄNDLERN ZUR ORIX-STUDIE



• WIBKE BACHOR •

Bereichsleiterin der  
Deutschland-Filialen von Tchibo

**Tchibo hat bei der Omnichannel Readiness Studie & Index 48 Punkte und damit einen überdurchschnittlichen ORIX-Wert erreicht. Haben Sie ein solch gutes Ergebnis erwartet?**

**Wibke Bachor:** Dass Tchibo mit diesem Ergebnis nach dm und Edeka unter den TOP Drei in der Branche gelandet ist, freut mich natürlich sehr. Jedoch sieht man auch, dass für uns durchaus noch Luft nach oben ist.

**Zeigt das Resultat, dass Sie sich komfortabel zurücklehnen können, oder ist es eher Ansporn?**

Ich sehe das Ergebnis auf jeden Fall als Ansporn für Tchibo, noch besser zu werden. Das Augenmerk liegt hier besonders auf der neuen Zielgruppe, da diese Omnichannel-Services verständlicherweise als deutlich wichtiger bewertet.

**Wie sind Sie in puncto Omnichannel-Services aufgestellt?**

Tchibo bietet bereits seit 2012 in allen Filialen Cross-Channel-Services an. Insbesondere in den letzten zwei Jahren ist hier viel passiert, und wir haben die „Consumer Satisfaction“, also die Services direkt am Kunden, ausgebaut. Bei Bestellungen aus und in die Filiale sind wir inzwischen sehr gut



ON  
AIR

aufgestellt. Dieses Angebot und der Umtausch- und Reklamationservice in der Filiale werden von unseren Kunden sehr gerne genutzt. Das bestehende Angebot an unsere Kunden, sich in den Filialen selbst digital zu informieren, wird im Unterschied dazu eher selten wahrgenommen.

#### **Was hat Sie dazu bewogen, gerade diese Strategien zu verfolgen?**

Das Ziel war, unseren Kunden Zugang zu einem deutlich breiteren Sortiment zu bieten und außerdem einen Mehrwert über den Produktkauf hinaus zu bieten.

#### **Was machen Sie besser als andere Einzelhändler?**

Unsere Kunden haben in der letzten Kundenbefragung zwei unserer Services besonders gut bewertet. Dies ist zum einen, dass man bei uns die Onlinebestellung bei Abholung in der Filiale bezahlen kann und dies nicht schon online tun muss. Und außerdem, dass die Filialmitarbeiterin den Bestellvorgang am iPad in den Filialen für den Kunden übernehmen kann und somit auch als Ansprechperson zur Verfügung steht.

#### **Wie haben Sie herausgefunden, auf welche Services Kunden in der Praxis Wert legen?**

Durch eine Onlinebefragung via TchiboEXPERTS mit über 1.000 Teilnehmern. Außerdem führen wir auch eigene Marktforschung zu dem Thema durch.

#### **Wo möchten Sie auf Basis der ORIX-Studie zukünftig noch nachbessern?**

Im Bereich der verlässlichen Produktverfügbarkeitsanzeige möchten wir auf jeden Fall noch nachbessern.

#### **Wie sehen Sie die Entwicklung von Omnichannel-Services in der Retail-Branche auf lange Sicht?**

Der Ausbau dieser Services ist sehr wichtig. Da gerade die jüngeren Generationen diese Services deutlich stärker erwarten als die Generation X und die Babyboomer, müssen sich hier alle Unternehmen ständig weiterentwickeln, um dauerhaft ein attraktives Angebot bereitzustellen.



• CHRISTOPH WERNER •

dm-Geschäftsführer, verantwortlich  
für Resort-Marketing und Beschaffung

dm hat bei der Omnichannel Readiness Studie & Index 61 Punkte erreicht und sich mit diesem überdurchschnittlichen ORIX-Wert in den TOP Ten platziert. Haben Sie ein solch gutes Ergebnis erwartet?

**Christoph Werner:** Wir freuen uns sehr, dass die Kunden unsere Bemühungen wahrnehmen, unsere Services auszubauen. Dies ist sicher ein guter Indikator dafür, dass wir uns damit auf dem richtigen Weg befinden.

Zeigt das Resultat, dass Sie sich komfortabel zurücklehnen können, oder ist es eher Ansporn?

Unsere Vision bei dm ist es, der beste Händler für den drogistischen Bedarf zu sein. Das verstehen wir allerdings nicht als ein gewisses Level oder als Status, den es zu erreichen gilt. Es ist vielmehr ein laufender Prozess, zu dem gehört, dass wir uns im Sinne unserer Kunden beständig weiterentwickeln. Im Zeitalter der Digitalisierung bedeutet das auch, die technischen Neuerungen und die damit einhergehenden Möglichkeiten in Form von Services für unsere Kunden umzusetzen.

Wie sind Sie in puncto Omnichannel-Services aufgestellt?

Wir setzen alles daran, für unsere Kunden die digitale und stationäre Welt so gut es nur geht zu vernetzen. Der Kunde soll selbst entscheiden können, wann und wo er mit uns in Interaktion treten möchte – und nach diesen Bedürfnissen richten wir unsere Services aus. Dafür investieren

# OMNI CHANNE

wir vor allem in Infrastruktur, zum Beispiel unsere Mitarbeitersmartphones für die Kolleginnen und Kollegen in den dm-Märkten. Damit kann jeder Mitarbeiter in den deutschlandweit mehr als 1.900 dm-Märkten mit den Kunden am Regal interagieren und sie beraten, während er mit dem Mitarbeitersmartphone Hintergrundinformationen abrufen, Produkte bestellen oder neue Kommunikationsmaßnahmen für seinen Markt planen kann.

## Was hat Sie dazu bewogen, gerade diese Strategien zu verfolgen?

Für uns bei dm war und ist Kundenzentrierung unsere Kernaussrichtung. Mit den Werkzeugen, die uns die Digitalisierung an die Hand gibt, haben wir viele neue Möglichkeiten, die bestehenden Services miteinander zu verknüpfen. Es geht dabei darum, jeden Kunden individuell bestmöglich zu verstehen und ihm ein maßgeschneidertes Angebot zur Verfügung zu stellen. Ein Kunde möchte auch persönlich wahrgenommen werden und nicht nur einer von den zehntausend sein, die beispielsweise einen allgemein gehaltenen Newsletter erhalten.

## Was machen Sie besser als andere Einzelhändler?

Wir achten auf die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden. Dabei möchten wir niemandem nacheifern, sondern selbst überlegen, wie wir im Sinne unserer Kunden optimal agieren können. Alles, was wir entwickeln, möchten wir an unseren Kunden ausrichten und nicht an anderen Unternehmen.

## Wie haben Sie herausgefunden, auf welche Services Kunden in der Praxis Wert legen?

Wir haben sie gefragt. Der direkte Dialog mit unseren Kundinnen und Kunden in den dm-Märkten oder über die sozialen Medien ist ungemein wichtig für uns.

## Wo möchten Sie auf Basis der ORIX-Studie zukünftig noch nachbessern?

Wir entwickeln Konzepte an verschiedenen Stellen und beschäftigen uns mit neuen Technologien in vielen Bereichen. Wir lernen ständig dazu, bessern aus, versuchen stetig, agiler zu werden und das Kundenfeedback frühzeitig in die Entwicklung von Services einzubeziehen.

## Wie sehen Sie die Entwicklung von Omnichannel-Services in der Retail-Branche auf lange Sicht?

Die Digitalisierung verändert den Handel nun seit einiger Zeit und wird ihn auch zukünftig weiterhin verändern. Der Übergang vom Multi- zum Omnichannel-Retailing ist essenziell wichtig: stationären und Onlinehandel nicht als voneinander unabhängige Parallelen zu sehen, sondern zu verzahnen.





• DITMAR KRUSENBAUM •

CEO MediaMarktSaturn Deutschland und  
verantwortlich für die Marke Saturn

**Saturn hat bei der Omnichannel Readiness Studie & Index 63 Punkte und damit einen überdurchschnittlichen ORIX-Wert erreicht. Haben Sie ein solch gutes Ergebnis erwartet?**

**Ditmar Krusenbaum:** Das Thema Omnichannel nimmt bei uns eine herausragende Rolle ein. Wir sehen darin den entscheidenden Faktor, um in der heutigen digitalisierten Welt erfolgreich Handel zu betreiben. Dementsprechend verfolgen wir bereits seit Jahren eine Omnichannel-Strategie, die wir kontinuierlich den aktuellen Handelsinnovationen anpassen. Insofern freut es uns natürlich auch sehr, dass wir in der Studie so gut abgeschnitten haben.

**Zeigt das Resultat, dass Sie sich komfortabel zurücklehnen können, oder ist es eher Ansporn?**

Wir sehen das Ergebnis definitiv als Ansporn! Durch die Digitalisierung hat das Thema Omnichannel – wie viele andere Themen im Handel – an Dynamik gewonnen. Denn es kommen immer neue Kanäle dazu. Wer sich heute auf seinen Erfolgen ausruht, läuft daher Gefahr, morgen schon den Anschluss zu verlieren. Wir wollen weiterhin ganz vorne mit dabei sein und arbeiten stetig an neuen Lösungen. So haben wir zum Beispiel Ende vergangenen Jahres die



erste Virtual-Reality-Einkaufswelt für Consumer Electronics in Europa ins Leben gerufen. Das heißt, bei Saturn kann man nicht nur stationär, mobil oder online einkaufen, sondern auch virtuell.

**Wie sind Sie in puncto Omnichannel-Services aufgestellt?**

Unser Ziel ist, beide Welten, online und offline, bestmöglich miteinander zu verbinden. Wir wollen immer genau da sein, wo der Kunde bei uns einkaufen möchte. Unsere Kunden haben jederzeit Zugriff auf unser Produktportfolio und können sich über alle Vertriebskanäle hinweg bewegen und überall einen Einkauf tätigen. Wenn wir uns die Customer Journey ansehen, stellen wir bereits heute fest, dass die Vertriebskanäle immer stärker miteinander verschmelzen: So holen viele Onlinekunden ihre Einkäufe in den Märkten ab: Die Pick-up-Quote liegt bei 42 Prozent aller Onlinekäufe. Und umgekehrt starten viele Onlineeinkäufe mit einem Besuch in einem Markt. Im Rahmen unserer Omnichannel-Strategie profitieren Saturn-Kunden sowohl von den Vorteilen des Onlineshoppings, als auch von der persönlichen Beratung und den Serviceleistungen in den Märkten vor Ort.

**Was hat Sie dazu bewogen, gerade diese Strategie zu verfolgen?**

Unser Ziel ist, ein Händler für die digitale Welt zu sein. Unsere Kunden stehen dabei im Mittelpunkt – und wir wissen, dass diese unsere flächendeckenden stationären Märkte genauso schätzen wie unsere digitalen Kanäle. Deswegen setzen wir unser Markenversprechen „Technik erleben“ dort auch konsequent um. Dazu ein paar Beispiele: Wir haben Anfang Mai einen neuen Flagship-Store in Köln eröffnet, wo man von Robotern über einen digitalen LED-Walk bis hin zu Virtual Reality moderne Technik live erleben und ausprobieren kann.



Unser Chatbot „Howie“ berät unsere Kunden auf Facebook. Und unser Content-Portal „TURN ON“ gibt wertvolle Techniktipps lange vor dem eigentlichen Kauf.

#### **Was machen Sie besser als andere Einzelhändler?**

Wir haben früh begonnen, Online- und stationären Handel nicht getrennt, sondern als eine Einheit zu betrachten. Viele Einzelhändler denken immer noch in Schubladen und konzentrieren sich entweder auf ihr Onlinegeschäft oder ihre Stores. Das funktioniert schon heute nicht mehr und zukünftig noch viel weniger. Der Kunde möchte die Freiheit haben, die Vertriebskanäle beliebig zu kombinieren.

#### **Wie haben Sie herausgefunden, auf welche Services Kunden in der Praxis Wert legen?**

Für uns ist es sehr wichtig, bestmöglich auf die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden einzugehen, daher arbeiten wir auch ständig daran, diese frühzeitig zu erkennen und nah am Kunden dran zu sein. Dabei greifen wir auf mehrere Quellen zurück: An erster Stelle steht natürlich das direkte Feedback, das wir regelmäßig von unseren Kunden einholen. Eine weitere wichtige Quelle ist unser CRM-Programm, die „Saturn Card“. Ende Januar verzeichneten wir – nach nur sieben Monaten – den millionsten Saturn-Card-Inhaber. Über diese Quellen sowie über unsere Marktforschung erhalten wir Einblicke in die Kundenzufriedenheit, das Einkaufsverhalten unserer Kunden und eben auch darin, welche Services für sie am relevantesten sind. Darauf basierend bauen wir unsere Services aus. So gibt es beispielsweise in immer mehr Saturn-Märkten sogenannte Smartbars, an denen wir mobile Geräte startklar machen und zum Beispiel kaputte Displays sofort reparieren. Und wir bieten mit der Deutschen Technikberatung nun deutschlandweit einen Zuhause-Service an, der zum Beispiel neue Smart-TVs einrichtet oder bei Computer- und Netzproblemen hilft.

#### **Wo möchten Sie auf Basis der ORIX-Studie zukünftig noch nachbessern?**

Saturn arbeitet kontinuierlich an Handelsinnovationen, um die analoge und digitale Welt noch besser miteinander zu vernetzen. So haben unsere Kollegen in Österreich im März in einem Pilotprojekt in Innsbruck mit „Saturn Express“ den ersten kassenlosen Consumer-Electronics-Store Europas eröffnet. Saturn Express verbindet ein komfortables, digitalisiertes Einkaufserlebnis mit fundierter Beratung durch geschulte Mitarbeiter. Was entfällt, ist der zusätzliche Check-out an der Kasse: Kunden scannen mittels eigens für Saturn entwickelter App den Barcode gewünschter Produkte, bezahlen und verlassen den Store, ohne weitere Schritte erledigen zu müssen. Die technologische Basis hierfür kommt vom britischen POS-Startup MishiPay, das an dem MediaMarktSaturn Startup-Programm Retailtech Hub teilgenommen hat. Genau solche Projekte wollen wir in Zukunft noch weiter forcieren.

#### **Wie sehen Sie die Entwicklung von Omnichannel-Services in der Retail-Branche auf lange Sicht?**

Wir sehen bereits heute eine sehr dynamische Entwicklung. Trotz aller technologischen Veränderungen wird es aber weiterhin einen festen Platz für den stationären Handel geben. Die sofortige Verfügbarkeit von Waren, die Möglichkeit, Produkte vor Ort ausprobieren zu können, zusätzliche Serviceleistungen wie Smartphone-reparaturen oder die fachkundige Beratung sind auch in Zeiten von Online-Pure-Playern große Vorteile. Zumal es sich mittlerweile gezeigt hat, dass auch die reinen Onlinehändler anfangen, stationäre Stores zu etablieren. Den Geschmack von Kaffee aus einer bestimmten Kaffeemaschine oder den Klang eines bestimmten Kopfhörers kann man eben nicht im Internet testen. Wir sehen deshalb die Zukunft von Omnichannel in der möglichst nahtlosen Verschmelzung aller Kanäle.

# VERBRAUCHER

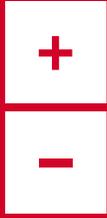
*Digitalisierungs-  
graben*

1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0  
1  
0



*Acker der Nachfrage*

*Gewohnheits-  
fluss*



# SPÄTE MÜTTER, WENIG ZEIT

## WELCHER STANDORTTYP ZU DEN VERÄNDERTEN EINKAUFSGEWOHNHEITEN DER VERBRAUCHER PASST

Ein Beitrag von GfK

Verbraucherverhalten und Einkaufsgewohnheiten sind so vielschichtig und mannigfaltig wie die Menschen selbst. Dies gilt insbesondere für die hier im Vordergrund stehenden Zweck- und Notwendigkeitskäufe. Dem sozialen Wandel geschuldet, ändert sich auch das Konsum- und Verbraucherverhalten über die Zeit. Determinanten des Verbraucherverhaltens sind dabei nicht nur auf der Angebotsseite zu finden, sondern auch in den jeweiligen persönlichen Lebenssituationen der Konsumentin und des Konsumenten, die den Rahmen von Konsumhandlungen darstellen.

Aufbauend auf dem Analysekonzept des gesellschaftlichen Begriffs der „Generation“, der neben altersunabhängigen soziokulturellen Analysekatégorien wie Lebensstile, Milieu- oder ethnische Zugehörigkeit zur Beschreibung und Erklärung des Konsumverhaltens herangezogen werden

kann, wird im Folgenden aufgezeigt, dass vor allem ältere Haushalte bzw. Generationen als „erwerbstätiger Kern“ der Gesellschaft für den stationären Einzelhandel nach wie vor von großer Bedeutung sind. Als ehemalige „Early Adopter“ unterschiedlicher Spielformen des stationären Einzelhandels sind sie gegenüber jüngeren Generationen besonders durch den stationären Einzelhandel in ihrem Konsumverhalten geprägt bzw. im besonderen Maße an diesen gebunden. Anhand der drei Sozialgruppen „Berufstätige Alleinlebende 40 Jahre und älter“, „Ältere Mütter“ und „Ältere Berufstätige“ wird aufgezeigt, welche speziellen Anforderungen von diesen drei Gruppen an den stationären Einzelhandel gestellt werden und welche Betriebe und Standorttypen diesen Anforderungen am ehesten gerecht werden bzw. wie auf die (neuen) Ansprüche älterer Haushalte seitens des stationären Einzelhandels reagiert werden kann.

# WAS IST UNTER VERBRAUCHERVERHALTEN UND EINKAUFSGEWOHNHEITEN ZU VERSTEHEN?

Die Analyse des Verbraucherverhaltens bzw. von Einkaufsgewohnheiten umfasst als Teil der Untersuchung menschlichen Verhaltens ein breites Spektrum. Im Prinzip hat man es auf der einen Seite mit sehr fluiden Handlungssets zu tun, auf der anderen Seite mit hoch routinierten Verhaltensmustern. Der Konsum- und Markenforscher Kai-Uwe Hellmann differenziert „Konsumverhalten“ (bzw. „Konsumhandlungen“, beide Begriffe werden in diesem Artikel synonym verwendet) wie folgt:

## 1.

### (A) KONSUM IM ENGEREN SINNE

Marktbezogene Betrachtungsebene, „Kaufakt an sich“ – rein ökonomische bzw. verhaltenstheoretische Betrachtung

### (B) KONSUM IM WEITEREN SINNE

Lebensweltliche Betrachtungsebene: Der Konsument verlässt den Markt und kehrt in sein Umfeld/Leben zurück – vornehmliches Sujet der sozial- und kulturwissenschaftlichen Konsumbetrachtung

## 2.

### (A) KONSUM 1. ORDNUNG

Befriedigung grundlegender Bedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf, Ordnung, Schutz); Konsum von Notwendigkeiten

### (B) KONSUM 2. ORDNUNG

Freiheit des Konsums, Selbstverwirklichung, Inszenierung, Ausnutzung der Breite des Angebots; Entlastung von Notwendigkeiten

### Vier Konsum-/Kaufarten nach Kai-Uwe Hellmann, Konsumsoziologe



Quelle: Kai-Uwe Hellmann: Vortrag Konsum und moderne Gesellschaft an der Universität Hamburg, 01.11.2011 (<https://lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/v/12716>), Zugriff 27.07.2018

## Persönliche Lebenssituation als Rahmen von Konsumhandlungen

Für den Wandel des Verbraucherverhaltens sind nicht nur die angebotsseitigen Bestimmungsfaktoren (Betriebstypen, Angebotsformen) oder ökonomische sowie technologische Aspekte, Anreize und Treiber (u.a. Lohn- und Kaufkraftentwicklung und technische Innovationen) ausschlaggebend. Vielmehr ist für das Verständnis von Konsumhandlungen auch die persönliche Lebenssituation der Akteurin/des Akteurs relevant. Daher soll der Blick weniger auf die Effekte, Folgen und Anforderungen z.B. des Onlinehandels als technische Hyperinnovation für den stationären Einzelhandel gerichtet werden, sondern vornehmlich eine akteurs- und lebensweltliche Perspektive eingenommen werden.

Individuelles Handeln, in diesem Fall das Konsumhandeln, wird als Summeneffekt in bestimmten Konsumstilen und Einkaufsgewohnheiten wahrgenommen und sichtbar. Dabei werden auch von Konsumenten nicht beabsichtigte Handlungsfolgen wie z.B. durch die Nutzung des Onlinehandels induzierte Frequenzrückgänge in bestimmten Standortlagen auf der Makroebene (Gesellschaft/Ökonomie) deutlich.

Wie alles menschliche Handeln (ob aktiv oder passiv) ist auch das Verbraucherverhalten nicht nur situationsabhängig, sondern immer auch Spiegel und Ausdruck der jeweiligen persönlichen Lebenssituation. Als die persönliche Lebenssituation prägend erweist sich dabei auch die sozialisationsbedingte Zugehörigkeit einer Person zu einer bestimmten Altersgruppe.

Die Analysekonzepte Altersgruppen bzw. Generationen als zeitliche Ordnungsbegriffe liegen dabei quer zu weiteren altersunabhängigen soziokulturellen Analysekatoren wie Lebensstile, Milieus, Gender oder ethnische Zugehörigkeit und können zur Beschreibung und Erklärung des Konsumverhaltens herangezogen werden. In dieser Untersuchung steht ausschließlich der Begriff der Generationen im Fokus, der insofern nur eine von vielen Erklärungsvariablen ist, die das individuelle Einkaufsverhalten determinieren.

Das Hauptkriterium der Definition des gesellschaftlichen Begriffs „Generation“ ist das gemeinsam Wahrgenommene, kollektiv Erfahrene und Erlebene bestimmter Ereignisse (z.B. Mondlandung, Ölpreisschock, autofreie Sonntage, Mauerfall oder allgemeiner: bestimmte Modestile, technische und politische Entwicklungen, Wertewandel) auf der Makro- bzw. Kollektivebene. Die Voraussetzung dafür ist, dass diese Ereignisse soziokulturell bzw. medial thematisiert und „bearbeitet“ werden, z.B. durch Heroisierung, Inszenierungen, Idealisierung oder auch Ablehnung.

Diese unterschiedlichen Ereignisse stellen daher neben anderen Einflussfaktoren und Sozialisationsinstanzen wie u.a. Familie, Peergroup, Vereine und Medien Sozialisationsbedingungen dar und sind somit auch für die Rahmung einer Generation verantwortlich. Diese zeigt sich – bei allen individuellen Abweichungen – in einem für eine Gruppe relevanten, gemeinsamen Werte-, Normen- und Denkanon und drückt sich u.a. in ähnlichen Kommunikations- und auch Konsumstilen aus. Gleichwohl muss nicht für jedes Mitglied einer Kohorte der gleiche oder ähnliche Sinnhorizont bestehen, individuelle Abweichungen sind natürlich gegeben und zeigen sich im extremsten Fall in der Sozialfigur des „Epochenschleppers“, der rückwärtsgewandt andere, sprich ältere als für seine Generation typische, Denk-, Verhaltens- und damit u.U. auch Konsummuster aufweist.





# Mille



## Die Prägekraft der Generationszugehörigkeit

Derzeit werden folgende sechs Generationen differenziert: Wiederaufbauer, Babyboomer, Generation X, Millennials, iBrains und Smarties. In den letzten Jahren wurde sehr viel über die besonders onlineaffinen Alterskohorten Millennials und auch iBrains diskutiert. Ihnen wird eine besonders starke Nutzung onlinebasierter Einzelhandels- und Bezugsformen unterstellt. In welchem Maße dem stationären Einzelhandel diese beiden Generationen „abhanden“ gekommen sind, soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Ökonomisch wie kulturell einflussreich sind gleichwohl immer noch die beiden Generationen Babyboomer und Generation X. Sie stellen derzeit zudem den etablierten „erwerbstätigen Kern“ der Gesellschaft dar. Aufgrund der hohen Kaufkraft dieser beiden Generationen prägen ihre Mitglieder somit auch die aktuell vorherrschenden Konsumstile. Für den stationären Einzelhandel sind sie aber nicht nur aufgrund ihrer ökonomischen Stärke, sondern auch aufgrund ihrer spezifischen Konsumsozialisation wichtig.



Wiederaufbauer

Babyboomer

Generation X

Millennials

iBrains

Smarties



Die Geburtsjahrgänge

vor 1952

1952–1966

1967–1981

1982–1996

1997–2011

nach 2011

Das Pränante der Sozialisation

Wiederaufbau  
materialistisch

Wirtschaftswunder  
postmaterialistisch

Instabilität  
hedonistisch

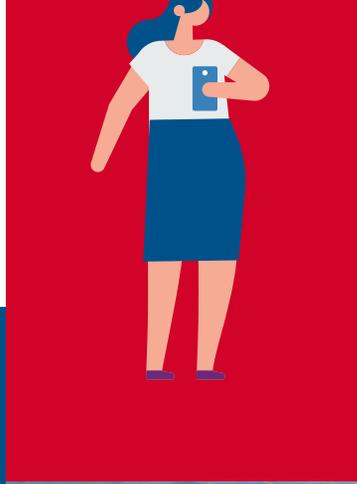
Die Lebensstilperspektive

Globalisierung  
Flexibilität

Digitalisierung  
Pointillistisch

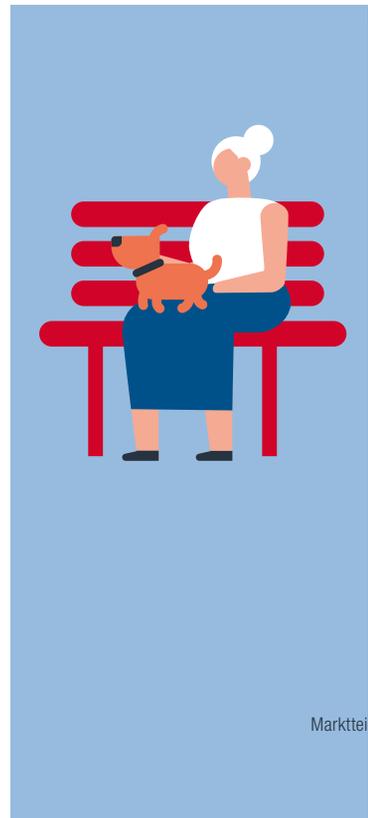
Hyperaktivität  
?

Quelle: GfK Executive Circle 2017 The next generation of consumer 16. November 2017 – Hamburg, Folie 6



### **Bedeutungszugewinn älterer Haushalte für den stationären Einzelhandel**

In nie gekannter Weise vollzog der (west-)deutsche stationäre Einzelhandel in den 28 Jahren zwischen 1953 und 1981 einen starken Wandel mit teilweise sehr massiven Veränderungen. Interessanterweise war diese Entwicklung kaum disruptiv bzw. kam es dabei nicht zu einer völligen Substituierung von älteren Formaten, sondern eher zu Ergänzungen, Ausweitungen und Standortneuerschließungen. Selbst der Tante-Emma-Laden lebt fort, nun in der Form des sogenannten Spätis als Teil großstädtischer Nachtwirtschaftsstrukturen. Auch das Warenhaus hält sich als Betriebstyp, trotz eines schwierigen Wettbewerbsumfelds.





Die Geburtsjahrgänge der Babyboomer und der Generation X fallen insofern zusammen u. a. mit der Start- bzw. Take-off-Phase der Einkaufszentrenentwicklung in Deutschland, die mit der Ausweitung der Mobilität einherging. Diese Altersgruppen kennen alle Entwicklungsphasen von Shopping Centern und Fachmarktzentren, haben die breite Einführung des Selbstbedienungsprinzips und der Fachmärkte in den deutschen Einzelhandel erlebt. Nicht zuletzt waren es aber auch diese Generationen, die den Bio-Boom im Lebensmitteleinzelhandel auslösten.

Der Eintritt der Babyboomer und der Generation X in die Sphären des Konsums bzw. in die Welt des Einzelhandels war insofern von einer raschen Abfolge einzelhändlerischer Innovationen (auch im Versandhandel, vielmehr aber im stationären Einzelhandel) gekennzeichnet. Diese Entwicklung ging mit einer deutlichen Ausweitung der Wahlmöglichkeiten sowohl in Breite und Tiefe der Produktpalette, aber auch in Hinblick auf Auswahl und Nutzung neuer Ladenkonzepte und Standorte einher.

Diese Entwicklungen, insbesondere im stationären Einzelhandel, prägten somit die konsumbezogene Sozialisation bzw. das Konsumverhalten der hier im Mittelpunkt stehenden beiden Generationen.

Kurz gesagt: Gerade sie, die Babyboomer und die Generation X, sind die „Generation Stationary Shopping“ und insofern besonders wertvoll für den Ladeneinzelhandel, da diesen beiden Generationen sozialisationsbedingt eine hohe Bindung an den stationären Einzelhandel zu unterstellen ist.

Hingegen sind die iBrains (Geburtenjahrgänge 1997–2011 und somit mit und durch das Internet sozialisiert) als echte „Connected Consumer“ zu sehen, die als erste mit der digitalen Vernetzung in ihrer formativen Phase groß werden und einzelhändlerisch als besonders e-Commerce-affin zu beschreiben sind.

Aktuelle Studien zeigen, dass insbesondere die Anzahl der Haushalte „Älterer Erwerbstätiger“ quantitativ zunimmt. Zu diesen sind in erster Linie die Babyboomer, aber auch Teile der Generation X zu zählen. Insgesamt umfasste diese Generation im Jahr 2017 rund 40% aller Haushalte, 2007 waren es rund 31%. Rentnerhaushalte gehören mehrheitlich zur Generation der Wiederaufbauer. Sie schrumpft anteilig, auf rund 31% aller Haushalte im Jahr 2017, 2007 waren es noch rund 35%.

*Insofern ist ein klarer Bedeutungsgewinn älterer Erwerbstätigen-Haushalte festzustellen, wobei hierfür drei Gründe zu nennen sind:*

• SPÄTERE GEBURT DES ERSTEN KINDES •

• ALLEINLEBEND AUCH IM ALTER 40+ •

• SPÄTERER EINTRITT IN DIE RENTENPHASE •

Betrug das Durchschnittsalter der Mütter bei Geburt ihrer Kinder in Deutschland 1975 noch 26,3 Jahre, so lag es 2015 bei rund 31 Jahren. Ferner zeigt sich im Jahresvergleich 2007 zu 2017, dass der Anteil der Kinderhaushalte in jüngeren Altersgruppen sinkt und in älteren steigt.

Dieser Trend wird zudem von der anhaltenden Zunahme der Ein-Personen-Haushalte begleitet: Fast 40 Prozent aller Haushalte in Deutschland sind Ein-Personen-Haushalte, Tendenz steigend.

Vor allem unter den 50- bis 59-Jährigen gibt es immer mehr permanent oder temporär Alleinlebende. Durch das steigende Renteneintrittsalter in Deutschland schrumpft im Zeitvergleich zudem der Anteil der Rentnerhaushalte.

Insofern lassen sich drei für sich stehende Bevölkerungsgruppen benennen, die in ihrer Bedeutung aufgrund der weiter oben beschriebenen Gründe insbesondere für den stationären Einzelhandel wachsen werden:



Untersuchungen haben diese drei Bevölkerungsgruppen unter verschiedenen Aspekten (u. a. zu Ernährungsgewohnheiten wie auch zur Bedeutung von Beauty & Fashion) in den Blick genommen. In Bezug auf das Verbraucherverhalten und dessen Implikationen für Einzelhandelsstandorte können Erkenntnisse abgeleitet werden, die schlaglichtartig auf den nächsten Seiten vorgestellt werden.



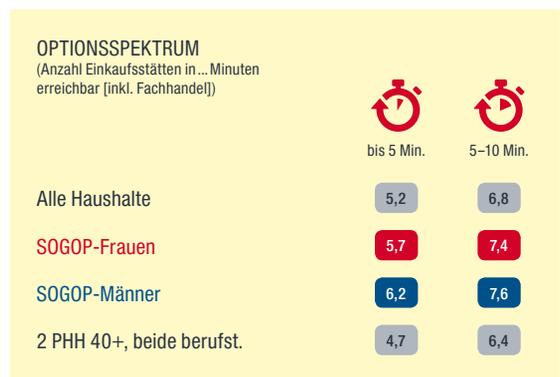
**SOLO  
GOING  
PRO-  
FESSION-  
ALS  
(SOGOP)**

# ALLEINLEBENDE ÄLTERE BERUFSTÄTIGE ALS ZIELGRUPPE MIT BEDEUTUNGSZUGEWINN

Solo Going Professionals bevorzugen vor allem urbane Lebenswelten, die für Alleinlebende vielfältige Gelegenheitsstrukturen bieten – nicht nur im Hinblick auf den Konsum. Städtische Sozialnetzwerke und Infrastrukturen ersetzen oder ergänzen das familiäre Umfeld bzw. dessen Unterstützungsleistungen.

Im Prinzip handelt es sich hier auch um einen Teil der „Yuppies“ (Young Urban Professionals), die im fortgeschrittenen Alter immer noch in verdichteten Gebieten wohnen und nach wie vor die Kunst der Selbstinszenierung, auch durch Konsum, pflegen. Dabei wird, was z. B. die Männer angeht, weniger eine selbstgefällige Attitüde im öffentlichen Austausch an den Tag gelegt, sondern eher eine Inszenierung als „Elder-Statesman“. Großer Wert wird auf Außerhaus-Aktivitäten gelegt, die einen gewissen Zeitstress implizieren, der aber nur Teil der Inszenierung ist. „Urbanism as a Way of Life“ (Louis Wirth) als räumliche Variante der Lebensführung hat insofern auch für die alleinlebende ältere Generation nicht an Attraktivität und Reiz eingebüßt und sie ist es auch, die die hohen Mieten in den „einschlägigen“ Altbau-Stadtteilen der Großstädte zahlen kann.

SOGOP essen häufig und gern außer Haus bzw. kochen zu Hause seltener als andere Haushalte, gehen öfter aus und treiben regelmäßig Sport. Insofern sind für die SOGOP Einzelhandelskonzepte interessant, die die Nähe zu Gastronomieangeboten suchen bzw. selbst Gastronomieangebote beinhalten. Zudem sollten sie auch einen gewissen Eventcharakter (das Gekaufte wird vor Ort am oder zumindest nahe am POS – unter Anleitung – zubereitet) bieten. Der Zeitstress als Folge beruflicher Anforderungen, nicht des Alleinlebens, fördert zudem den Außerhausverzehr. Dabei bevorzugen die Konsumenten dieser Gruppe nicht den klassischen Imbiss, vielmehr versuchen sie, auf eine ausgewogene Ernährung zu achten.



Quelle: Unternehmergespräch Kronberg, 25. Januar 2018. Jenseits von Disruption – Schleichende sozialstrukturelle Verschiebungen mit großer Wirkung auf das Konsumverhalten, Robert Kecskes, GfK.

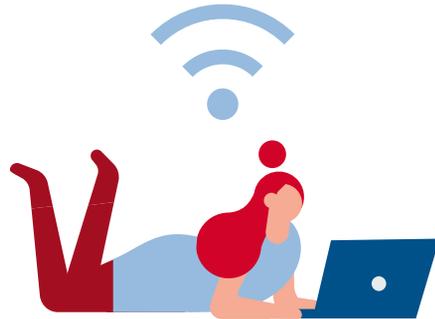
Was den FMCG-Einkauf angeht, so wird der Schwerpunkt des Einkaufs (bezogen auf die Ausgabenanteile pro Tag) aufgrund der berufsbedingten zeitlichen Limitierung während der Arbeitstage gern auf den Samstag und die Abendstunden verlagert. Convenience-Produkte sind besonders attraktiv.

**Für diese Zielgruppe kommt es bei der POS-Gestaltung in innenstadtnahen Läden aufgrund der zeitkritischen Einkäufe auf gute Orientierung und prominente Platzierungen im Verkaufsraum an.**

In den Abendstunden sollten zudem nicht die Überbleibsel des Tages auf Abverkauf hoffen, vielmehr sollten die (Convenience-)Angebote die gleiche Frische wie in den Morgenstunden aufweisen.

Ferner sind auch einzelhandelsnahe Dienstleistungen aufgrund der Eilbedürftigkeit als passende Nutzungsbausteine für innerstädtische Einzelhandelsstandorte zu sehen. Hier kommt es z.B. nicht nur auf gute und anspruchsvolle Pflege (Bekleidung, Schuhe) an, sondern auch auf rasche Erledigung. Der POS kann insofern auch als Drehscheibe für Servicevermittlungen (u. a. Hausreinigungsdienste, Garten-, Putz- und Kfz-Dienste etc.) dienen, so wie auch schon Bargeld an einigen Supermarktkassen zu beziehen ist. Auch Angebote wie Fitnesscenter oder Gesundheitsdienstleistungen sind eine ideale Ergänzung, um den Einzelhandelskern zu stärken.

WAY  
OF  
LIFE





### FAZIT

Bei den Solo Going Professionals sind urbane Einzelhandelskonzepte und -standorte im Vorteil, die ein hohes Maß an Kooperationen mit Gastronomie und Dienstleistungsanbietern zulassen, also über entsprechende Flächenpotenziale verfügen.

Angesichts der aktuellen hohen Flächennachfrage des Wohnsektors in Großstädten können solche Kopplungsstandorte in Innenstadtgebieten derzeit am ehesten im Zusammenhang mit der Schaffung von Wohnraum realisiert werden. Mit der Etablierung des „Urbanen Gebietes“ ist im deutschen Bauplanungsrecht (Baunutzungsverordnung) die Möglichkeit geschaffen worden, Baugebiete zu entwickeln, die die Funktionen Wohnen, Gewerbe sowie soziale, kulturelle und andere Nutzungen vereinen und eine Nutzungsmischung auch in verdichteten Stadtbereichen möglich machen.



# LATE MOTH- ER- HOOD



# DIE ZIELGRUPPE DER SPÄTEN MÜTTER

Der Trend der späteren Familienbildung bzw. Mutterschaft hat zur Folge, dass die Protagonistinnen aufgrund der Lebenserfahrung und der Schaffung einer finanziellen Basis abgeklärter und selbstsicherer sind und auch dezidierter im Konsumverhalten auftreten. Kurz: Sie wissen, was sie wollen.

Im Vergleich der unterschiedlichen Lebensbedingungen von Späten zu Frühen Müttern zeigen sich folgende Eigenschaften der Späten Mütter:

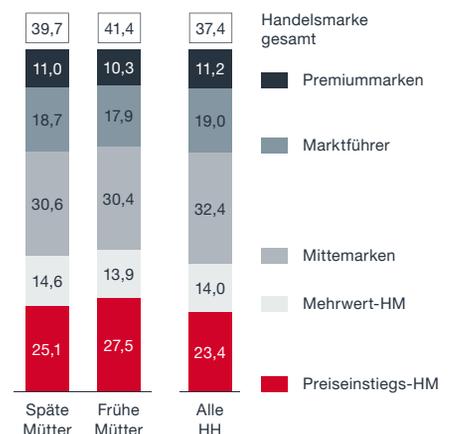
- 1.**  
**BESSERE FINANZIELLE LAGE**  
**(OBJEKTIV UND SUBJEKTIV)**
- 2.**  
**HÄUFIGER HALBTAGS BERUFSTÄTIG**
- 3.**  
**WENIGER KINDER**  
**(HÄUFIGER NUR EINES)**
- 4.**  
**MEHR WOHNHEIGENTUM/WOHNRAUM**  
**(MEIST HAUS)**

Gleichwohl zeigen Untersuchungen, dass diese Gruppe zwar über mehr Geld verfügt, aber über Zeitstress klagt. Ferner sind Späte Mütter gefestigter und reflektierter, aber auch kritischer und besorgter.

Dies hat vor allem für FMCG-Anbieter gewisse Konsequenzen. Zum Beispiel geben Späte Mütter mehr im FMCG-Sektor aus als Frühe Mütter und achten dabei stärker auf Qualität. Dies zeigt sich in der Wahl der Einkaufsstätte, aber auch bei der Markenwahl.

## Shoppingtrips und Markenwahl

Wertanteile in %



Quelle: Unternehmergespräch Kronberg, 25. Januar 2018. Jenseits von Disruption – Schleichende sozialstrukturelle Verschiebungen mit großer Wirkung auf das Konsumverhalten, Robert Kecskes, GfK.

Späte Mütter verfügen aufgrund ihrer Lebenserfahrung und Informiertheit über eine besonders hohe Umwelt- und Gesundheitsorientierung und verfolgen mehrheitlich einen „Lifestyle of Health and Sustainability“. Nicht nur bei Lebensmitteln wird auf Nachhaltigkeit geachtet, sondern auch z.B. beim Erwerb von Kosmetik- und Körperpflegeprodukten.

Insgesamt legen sie Wert auf gesunde Ernährung, auch beim Besuch von Gastronomie, wobei aufgrund der soliden ökonomischen Lage auch auf Genuss nicht verzichtet wird. Was die Anschaffungsneigung für Artikel des Nachwuchses angeht, zeigen sich Späte Mütter als überlegte und zurückhaltende Käuferinnen und vertrauen häufiger den einschlägigen TOP-Marken.

In der Gesamtschau wird das Konsumverhalten Später Mütter insbesondere von der Lebenserfahrung bestimmt. Manche Werbeversprechen stoßen auf Skepsis, im Vordergrund des Informationsbedürfnisses steht Vertrauenswürdigkeit, die eine gewisse Sicherheit impliziert. Geleitet wird das Kaufverhalten dabei durchaus von einem Verantwortungsbewusstsein (Nachhaltigkeit), wobei Gesundes ohne Genussverzicht gefragt ist.



### FAZIT

Was bedeutet dies für die Einkaufsstättenwahl dieser Gruppe? Aufgrund ihrer Markenorientierung, Umwelt- und Bioaffinität sind oft Biomärkte und Vollsortimenter als Betriebstypen im FMCG-Bereich erste Wahl. Zudem sind ältere Mütter eher am Stadtrand (Wohnheigentumsorientierung) als in der Innenstadt zu finden.

Auch Fachmarktzentren profitieren: Aufgrund des zeitkritischen Einkaufs der Späten Mütter können sie mit den Möglichkeiten von Kopplungskäufen punkten. Ein hohes Maß an Nutzungsmischungen finden wir bereits in Einkaufs- und Fachmarktzentren. In den letzten Jahren erfuhren insbesondere die Einkaufszentren eine starke Ausweitung der Gastronomieflächen, auch bei Bestandsobjekten. Dies dürfte dem einen oder anderen Fachmarktzentrum noch bevorstehen, was zumindest bei Späten Müttern auf Interesse stoßen dürfte.

Auch alternative Nutzungen von bisher von Einzelhandelsanbietern genutzten Mietflächen könnten Späte Mütter, wie überhaupt Familien, als Nutzergruppe gewinnen. Ohnehin familienorientiert, könnten in Fachmarktzentren auch wohnortnahe Nutzungen ihren Platz finden. Wieso sollte daher nicht auch eine Kita in einem passenden Fachmarktzentrum eingerichtet werden? Zudem besteht mit einer spielplatzbezogenen Gestaltung der Außenflächen eine weitere Nutzungsoption für Grundstücke von Fachmarktzentren – hier kämen insbesondere abseits und rückwärtig gelegene, nicht benötigte Pkw-Abstellflächen in Betracht.

# MA- MA

Fachmarktzentren sollten aber auch ihre Markenbotschaft auf den Wert „Nachhaltigkeit“ ausrichten, sodass auch Späte Mütter bzw. andere nachhaltigkeitsaffine Konsumgruppen ihren Weg in Fachmarktzentren finden. Dabei ist die Aussteuerung des Mieterbesatzes nur ein Instrument, z. B. mit Etablierung eines Biomarktes. Vielmehr können Fachmarktzentren infrastrukturell in Richtung Nachhaltigkeit „nachrüsten“, wenn die eigentliche Einzelhandelsfunktion nicht wesentlich eingeschränkt wird, z. B. durch größere Nutzungskonflikte.

Wichtig ist dabei die Wahrnehmbarkeit. Ob die Kundin bzw. der Kunde sich in einem ressourceneffizienten Gebäude befindet oder nicht, wird für sie oder ihn nicht immer deutlich. Vielmehr kommt es dabei auf auffällige Installation bestimmter „Green Services“ an. Dazu gehört nicht nur die Bereitstellung von E-Tankstellen und Fahrradservice-Stationen, sondern ggf. auch die Nutzung der Sonnenenergie oder die Aufstellung bzw. auch der Ausbau von Recycling-Einrichtungen. Aufgrund ihrer Flächengrößen wären Fachmarktzentren erste Wahl bei der Verbindung von Versorgungs- und nicht störenden Entsorgungseinrichtungen. Insofern kann eine die großen Flächen nutzende „grüne“ Funktionserweiterung einen nennenswerten Beitrag zur Positionierung von Fachmarktzentren leisten.



**Fotovoltaische Zellen zur Stromerzeugung auf Pkw-Stellplatzbedachung: Die Positionierung eines Fachmarktzentrums als „grüner“ Standort kann nachhaltigkeitsaffine Zielgruppen anziehen.**





# SILVER PRO- FESSION- ALS

## TRENDORIENTIERT UND GUT SITUIERT: DIE ZIELGRUPPE DER ÄLTEREN BERUFSTÄTIGEN

Die zur Generation der Babyboomer gehörige, wachsende Trendgruppe der Silver Professionals verfügt gegenüber der Vergleichsgruppe der „Jungen Rentner“ über weniger Zeit, gleichwohl über ein höheres Einkommen. Stark eingespannt im Beruf, versuchen die Silver Professionals gerade im Privatleben einen Ausgleich zu Stress und Hektik zu finden. Zur Kompensation beruflicher Anforderungen sind Silver Professionals auch in ihrer Freizeit eher außer Haus anzutreffen als die Jungen Rentner. In der knapp bemessenen Freizeit wird Raum für Entspannung und Sport gesucht.

Obwohl viel Zeit außer Haus verbracht wird, geben die Silver Professionals im Vergleich zu allen übrigen Haushalten und Jungen Rentnern im Schnitt mehr für FMCG-Artikel aus und sind eine wertvolle Zielgruppe für alle Warenkörbe.

Die gute finanzielle Situation der Silver Professionals zeigt sich auch in der Wohnstandortwahl: Silver Professionals wohnen sehr viel häufiger im eigenen Haus als Junge Rentner oder der Durchschnitt aller Haushalte.

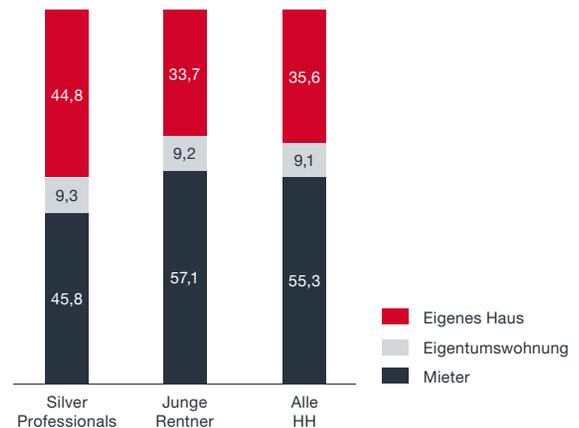
Wie fast schon zu erwarten, sind aufgrund der Zeitknappheit und der Verfügbarkeit von Geld hochwertige (Convenience-)Produkte für Silver Professionals hochinteressant. Im gesamten FMCG-Bereich bestehen gute Absatzchancen für hochwertige Produkte, wobei die Silver Professionals zwar seltener als die Jungen Rentner einkaufen gehen, dafür aber mehr Geld ausgeben, vor allem am Freitag und Samstag. Dabei zeigt sich gegenüber den Jungen Rentnern eine stärkere Fokussierung auf Markenprodukte und wertigere Einzelhandelsformate.

Silver Professionals sind zudem offener für Trends und neue Produkte als die gleichaltrigen Jungen Rentner. Daher kaufen sie auch mehr neue Produkte als die Jungen Rentner und auch etwas mehr als alle anderen Haushalte. Sie stellen auch

höhere Anforderungen an ihr Aussehen, wovon der Sektor (hochwertiger) Körperpflege profitiert.

### Wohnsituation

Angaben in %



Quelle: Unternehmernesspräch Kronberg, 25. Januar 2018. Jenseits von Disruption – Schleichende sozialstrukturelle Verschiebungen mit großer Wirkung auf das Konsumverhalten, Robert Keckes, GfK.

### FAZIT

Insgesamt bietet diese Zielgruppe Chancen für hochwertige Convenience-Angebote (Produkte und Services) sowie Premiumprodukte. Preis-einstiegshandelsmarken und Discounter dürften nicht im Fokus stehen.

Da die Silver Professionals von ihren Ansprüchen in etwa zwischen den Angehörigen der Late-Motherhood-Gruppe (Gemeinsamkeit: Wohnort eher am Stadtrand) und den Solo Going Professionals (Gemeinsamkeit: Berufstätigkeit) zu verorten ist, können Innenstadt-Handelsangebote wie auch Fachmarktzentren die Silver Professionals gleichermaßen ansprechen.

## FAZIT:

# KONSEQUENZEN FÜR STANDORTTYPEN UND BETREIBER

Über alle drei hier betrachteten Trendgruppen, Solo Going Professionals, Late Motherhood und Silver Professionals, und alle Standorttypen hinweg, zeigen sich bestimmte Tendenzen der zukünftigen Standortentwicklung.



### Ladenatmosphäre bindet Kunden

Im FMCG-Bereich werden Vollsortimenter, die sich vor allem durch eine angenehme Aufenthaltsqualität, übersichtliche Verkaufsraumgestaltung bzw. positive Atmosphäre auszeichnen, nicht an Attraktivität verlieren, sondern im Gegenteil von der Zeitknappheit aller Berufstätigen profitieren. Auch in Zukunft wird ein Vollsortimenter grundsätzlich einem Einzelhandelsstandort eine gewisse Robustheit verleihen.

Aktuelle neue Discounter-Konzepte wie von Aldi Süd oder auch Lidl zeigen die zunehmende Konvergenz von Discountern und Vollsortimentern: Die Bemühungen deutscher Discounterbetreiber insbesondere in Bezug auf ein neues Ladendesign dürften bei den drei geschilderten Trendgruppen auch auf positive Resonanz treffen und die Investitionen nicht ins Leere laufen.



### Was und wie kommuniziert der Einzelhandelsstandort?

Um am Markt ausreichend Anziehungskraft zu erzeugen, müssen Entwickler und Betreiber von Einzelhandelsstandorten in Bezug auf Design und Außenauftritt mehr auf kommunikative und infrastrukturelle Aspekte achten. Hier stellt sich für Entwickler und Betreiber von Centeranlagen – wie auch für jedes stationäre Einzelhandelsunternehmen – die Frage, wie über den äußeren und inneren Auftritt bzw. die Ausstattung kommuniziert wird und vor allem, welche Botschaften vermittelt werden.

Dank der populären Kommunikationstheorie von Friedemann Schulz von Thun gilt, dass jede (interpersonale) Kommunikation unter vier Aspekten analysiert werden kann. Dieses Analyseraster kann u.E. auch auf Einzelhandelsstandorte Anwendung finden: Nach dem Sachinhalt (reiner Ort des Einkaufens und Shoppens), der Appellfunktion des Senders (in unserem Falle des Einzelhandelsstandortes: Kauf dies und jenes ein, lieber Kunde, verweile, komme wieder), der Beziehungsebene

(Wie stehe ich als Händler/Centerbetreiber zur Kundschaft? Wie ernst nehme ich den Kunden? Gibt es Beschwerdemanagement?) und schließlich nach der Selbstoffenbarung des Senders (Was will der Einzelhändler? Nur Verkaufen oder nimmt er auch andere Themen wie Nachhaltigkeit oder die soziale Treffpunktfunktion der Einkaufsstätte ernst? Wie positioniert er sich zu bestimmten Themen? Was gibt er neben seinem Angebot sonst noch preis?).

Mit unabhängigem Blick bzw. bei offenem Vorgehen dürfte es ein Leichtes sein, diese vier Analyseaspekte auf die Außenkommunikation von Einzelhandelsstandorten (Grundsätzlich: Wie wirkt dieser auf die Kundin/den Kunden?) anzuwenden. Überwog bis dato der Sachinhalt (vor allem bei discountorientierten Formaten und Fachmärkten), dürften die anderen Kommunikationsebenen in Zukunft an Bedeutung gewinnen, wie weiter oben in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit gezeigt wurde.



### Aspekte der Nachhaltigkeit beachten

Wie beschrieben, können auch Faktoren, die sich rund um das Thema Umwelt und Nachhaltigkeit gruppieren, zur Standortaufwertung beitragen. Dabei kommt es auf die Sichtbarkeit der „Green Services“ an. Diese müssen als Kommunikationselement deutlich annonciert werden und immer als Teil der Center- oder Shopgestaltung in Verbindung gebracht werden. Dazu gehören nicht nur Ladestationen für E-Bikes oder Elektrofahrzeuge, sondern auch Flick- und Service-Stationen für Fahrradfahrer.

Auch der Verzicht auf Einweg- und Plastikgeschirr für alle Gastronomiebetriebe in einer Centeranlage kann eine deutliche Botschaft sein, auch wenn hier noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten wäre. Warum sollte nicht auf dem Dach einer Centeranlage das objekteneigene Bienenvolk (ein lokaler Imker lässt sich dafür sicherlich finden) für den centereigenen Honig sorgen, der in der Mall am Infodesk für einen guten Zweck verkauft wird? Kurz: Centeranlagen können neben der Einzelhandelsfunktion auch mit anderen, für Kunden wichtigen und relevanten Bedeutungen „aufgeladen“ werden, die jenseits von klassischen Themen z. B. rund um Entertainment oder einzelhandelsnahe Dienstleistungen liegen.



### Auf die Frische kommt es an

Die Daten zeigen auch, dass der Einkauf am späten Nachmittag und am Samstag für unsere drei Trendgruppen von hoher Bedeutung ist. Die Kunden erwarten dabei die gleiche Warenvielfalt und saubere Atmosphäre wie am Vormittag, was insbesondere für den Frischebereich zu beachten ist. Zugegebenermaßen stellt dies hohe Anforderungen an die Lebensmittel-einzelhändler, insbesondere wenn aus Gründen der Nachhaltigkeit die Rate der nicht mehr zu verkaufenden Obst- und Gemüsewaren gering gehalten werden soll bzw. die einzelnen Vermarktungsnormen eingehalten werden müssen und auf Plastikverpackung und zusätzliche Kühlung (Stromverbrauch!) verzichtet werden soll.

Um eine mehr als einmal tägliche Anlieferung zu gewährleisten, wären insbesondere lokale Lieferanten interessant und zu fördern. Diese sollten in der Lage sein, flexibel und mehrmals am Tag zu liefern – wofür sie natürlich über kurze Transportwege verfügen müssen.

So könnten regionale Logistikzentren bei der Auslieferung umgangen werden, was allerdings wieder eine spezielle Wareneingangskontrolle im Shop notwendig macht.



### Zeitknappheit und Bequemlichkeit als stetige Kundeneigenschaften

Nicht zuletzt besteht ein nach wie vor hoher und wachsender Bedarf an hochwertigen Convenience-Angeboten. Hier hat der Lebensmitteleinzelhandel in den letzten Jahren seine Hausaufgaben gemacht.

Dabei ist zu beachten, was die Kundschaft (oft Berufstätige von nebenan) genau braucht, da die spezielle Convenience-Fläche innerhalb eines großflächigen Lebensmittelanbieters von der Größe her begrenzt ist und nur ausgewählte Sortimente/Produkte präsentiert werden können. Aufgrund der Zeitknappheit sind rasche Bezahlungssysteme von Vorteil. Ziel sollte es auch sein, dass der Convenience-Kunde auch als „normaler“ Kunde (z. B. nach der Arbeit) zurückkehrt und dann auch höhere Umsätze tätigt.



### Die passende Verbindung unterschiedlicher Nutzungen als positiver Standortfaktor

Weitere Chancen bieten sich in einer noch stärkeren Verzahnung von Einzelhandel, Gastronomie, Service- und Freizeitangeboten. Als Beispiel ist hier abschließend der Ende Mai 2018 in Hamburg-Ottensen (ehemalige Schiffsschraubenfabrik Zeise) eröffnete Rewe anzuführen, der eindringlich zeigt, wie der urbane Vollsortimenter der Zukunft aussehen könnte.

Gestalterisch außergewöhnlich, weist dieser Rewe-Markt bezüglich des Innenausbaus neben historischen Bezügen zur lokalen Industriegeschichte auch moderne Designelemente auf, sodass aufgrund der Kontraste eine sehr attraktive Atmosphäre geschaffen wird. Das Storedesign, das vorwiegend warme Farbtöne zeigt, nimmt zudem auch museale Elemente auf (u. a. Großfotos aus der Zeit, als die Schiffsschraubenfabrik noch Industriestandort war).

Neben mittig auf der Ladenfläche angelegten Frische-, Feinkost- und Convenience-Abteilungen (nebst Backshop bzw. ergänzenden Konzeptionären) sowie weiteren handels-gastronomischen Anbietern verfügt der Vollsortimenter über eine Empore für Eventabende. Sie wurde als Zwischenebene über der Frischezone eingerichtet und dient vornehmlich als Gastronomiebereich mit fast 50 Sitzplätzen. Ferner kann die Empore als Veranstaltungsbühne genutzt werden, zudem sind weitere Sitzgelegenheiten im Erdgeschoss des Marktes zu finden.

Insgesamt steht die Funktion des Ladens, auch als (Szene-)Treffpunkt, deutlich im Fokus der Entwicklung.

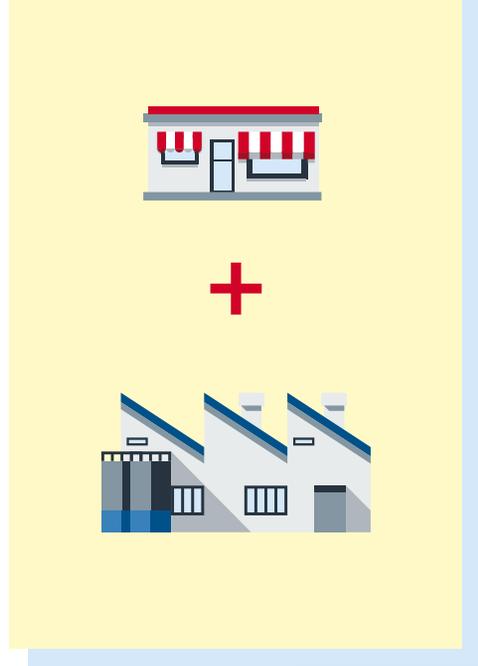
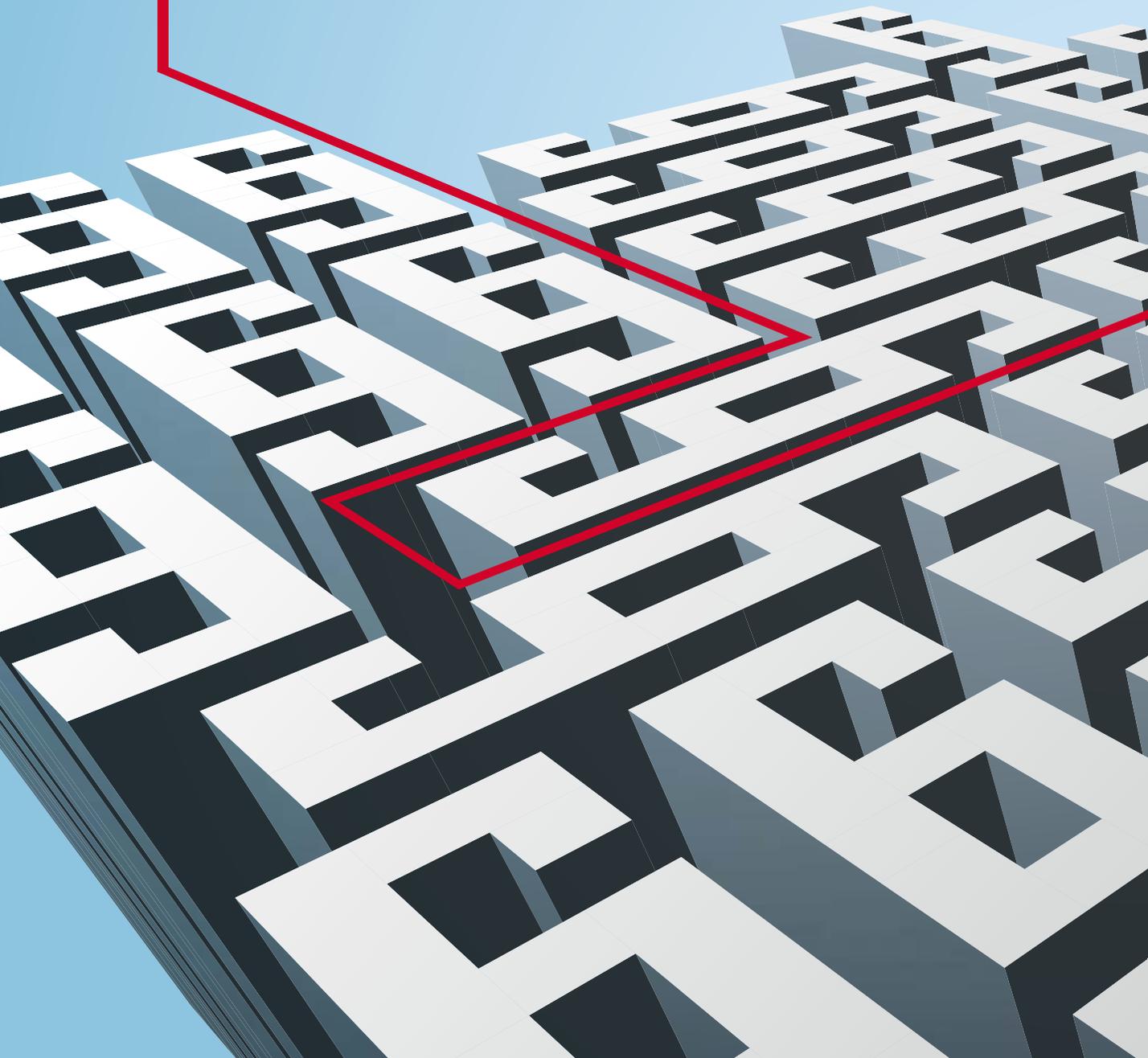


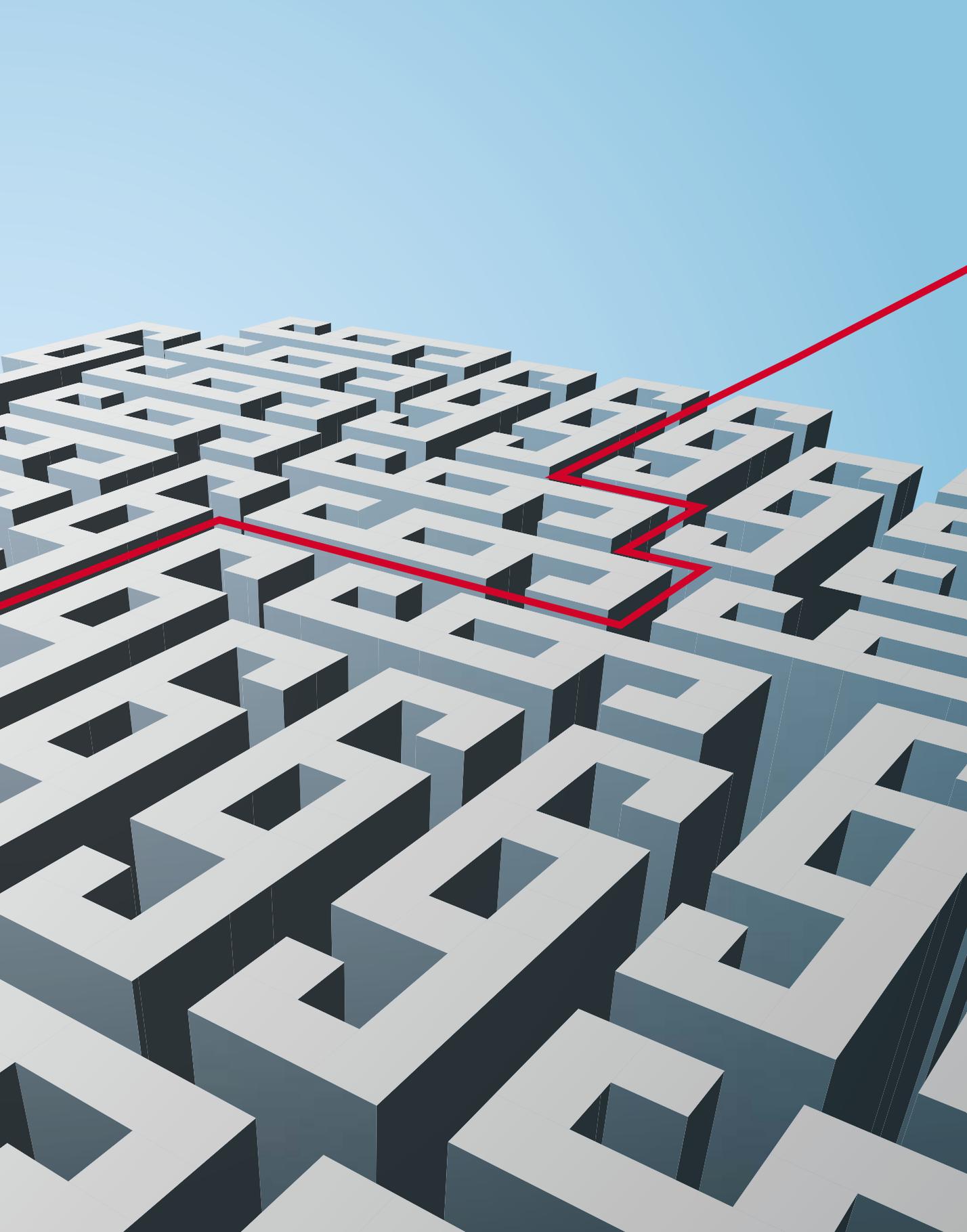
Foto: Andreas Rieper

**Verbindung von Alt und Neu:  
der im Mai 2018 eröffnete REWE-Store in der  
alten Schiffsschraubenfabrik Hamburg-Ottensen**



# BAU- UND PLANUNGSRECHT





# DISKREPANZ ZWISCHEN VERBRAUCHER- WÜNSCHEN UND DEN RECHTLICHEN RAHMEN- BEDINGUNGEN IM BAU- UND PLANUNGSRECHT

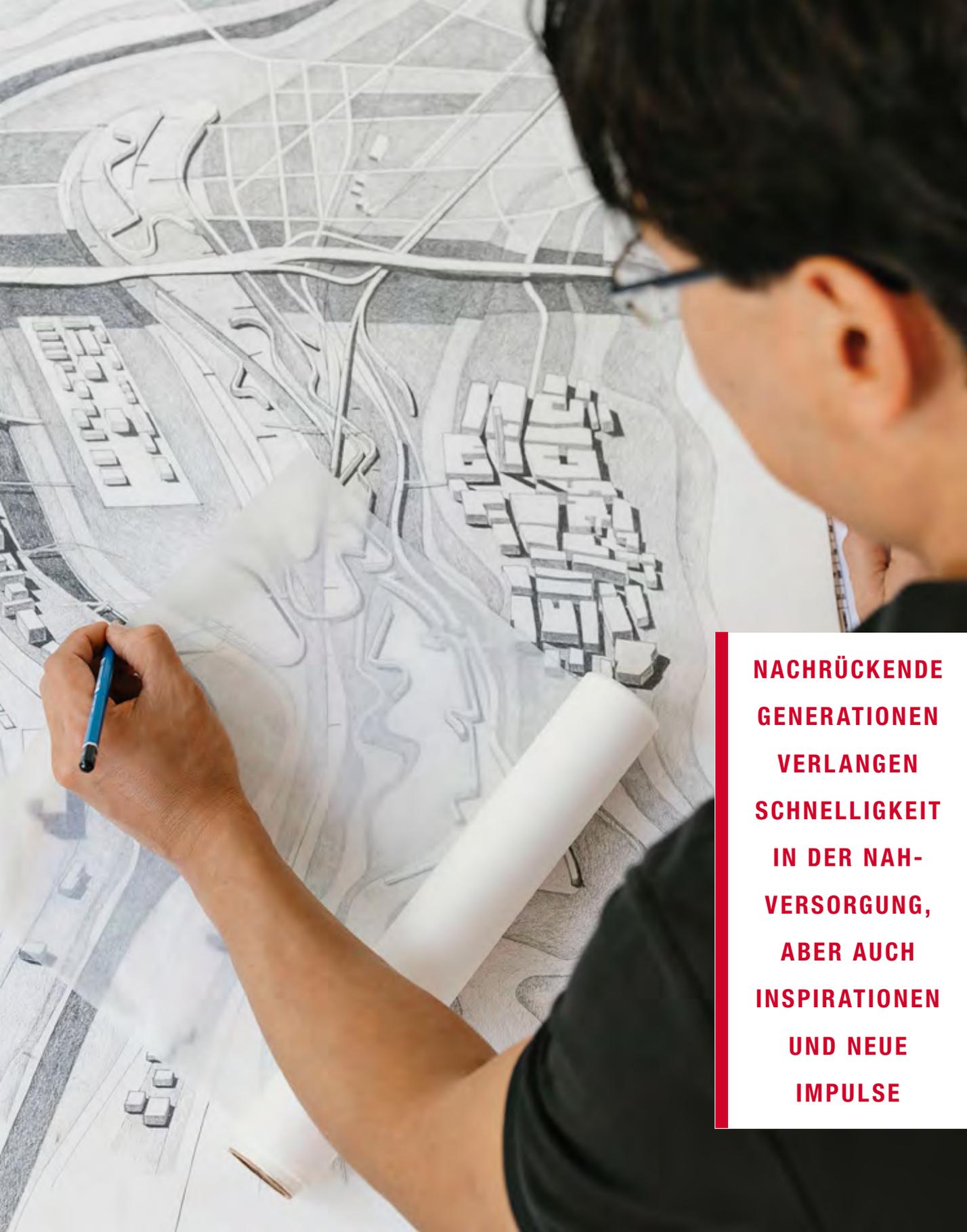


Ein Beitrag von Dr. Lademann & Partner

## **Der eigenwillige Verbraucher – multioptional und wechselhaft**

Insbesondere mit den nachrückenden Generationen der nach 1980 Geborenen kommen auf die Fachmarktzentren in Deutschland noch anspruchsvollere Kunden zu, die im Zuge intensiven

Medienkonsums und gleichzeitiger Chancenvielfalt beim Einkaufen nicht nur auf den stationären Einzelhandel fixiert sind. Diese multioptionale Klientel verlangt einerseits nach Rationalität im Sinne von Schnelligkeit im Bereich der standardisierten Nahversorgung, andererseits nach In-



**NACHRÜCKENDE  
GENERATIONEN  
VERLANGEN  
SCHNELLIGKEIT  
IN DER NAH-  
VERSORGUNG,  
ABER AUCH  
INSPIRATIONEN  
UND NEUE  
IMPULSE**



spirationen, Erfahrungen und Impulsen. Für das Fachmarktzentrum erwachsen daraus vor allem Anpassungsnotwendigkeiten in Bezug auf die schnelle und verbraucheradäquate Überprüfung und Veränderung des Marken- und Mietermixes.

In Anlehnung ans Theater formuliert: Das Fachmarktzentrum muss noch stärker als Immobilienplattform zur Bühne werden, auf der das Programm den Wünschen der Kunden entsprechend regelmäßig und erfolgreich gewechselt werden kann. Insofern ist der Erfolg der Fachmarktzentren der Gegenwart das Erlebte, das Gewöhnliche, das morgen bereits nicht mehr ausreicht, um Akzeptanz zu finden.

#### **Schnellere Refurbishmentzyklen als Herausforderung**

Seit der Arbeit am ersten Fachmarktzentren Report gibt es eine stetige Verkürzung der Anpassungszyklen zum „Frischhalten“ der Fachmarktzentren. Gaben noch bis zum Ende der Neunzigerjahre die 10-Jahres-Mietverträge die Taktung vor, hat sich dieser Refurbishmentkreislauf bis heute auf fünf bis sieben Jahre verkürzt. Das heißt, in einem immer kürzeren Zeitraum müssen Investitionen so platziert werden, dass sie bestenfalls durch einen neuen Marktauftritt, neue Mieter und Angebote zum nachhaltigen Erfolg bei den Verbrauchern führen. Dass zahl-

reiche Mieter inzwischen kurzlaufende Mietverträge fordern, könnte man in diesem Kontext als Vorteil verstehen. Für die Planbarkeit von Investitionen ist es dagegen auch weiter notwendig, langfristige Vereinbarungen einzugehen. Diese Zielkonflikte werden in der „Schicksalsgemeinschaft“ von Eigentümer und Mieter noch offensiver zu diskutieren sein.

#### **Warum Verfahren schneller laufen müssen**

Schaut man sich aktuell die typische Dauer der Planungs- und Genehmigungsprozesse durch die beteiligten Behörden und Institutionen an, hinkt diese deutlich hinter den o.g. Anforderungen der aktuellen Handelsentwicklung hinterher. Denn in aller Regel durchläuft man zunächst ein Bebauungsplanänderungsverfahren, das angesichts der systemimmanenten Personalknappheit in den Behörden 18–24 Monate dauert und an das sich der Genehmigungsprozess dann erst anschließt. Angesichts des immer häufigeren Widerstands von Nachbarkommunen sind größere Vorhaben häufig zusätzlich mit einer Normenkontrollklage belastet, die typischerweise ebenfalls zwei Jahre in Anspruch nimmt. So hatten zum Beispiel die Nachbarstädte Siegburg und Troisdorf ein Normenkontrollverfahren gegen den Bebauungsplan zur Revitalisierung des huma-Einkaufszentrums in Sankt Augustin vor dem OVG Münster angestrengt. Das blieb am

**REFURBISHMENT-  
KREISLAUF HAT  
SICH NUN AUF  
FÜNF BIS SIEBEN  
JAHRE VERKÜRZT**

Ende ohne Erfolg, verursachte aber zwei Jahre zusätzlichen Zeitverlust für das umfassende Refurbishment.

Für die Eigentümer und Betreiber von Fachmarktzentren sind die Folgen der langen Verfahren dramatisch: Bereits durch „Letter of Intent“ (LOI) und Verträge gebundene Mieter treten aus den Vereinbarungen zurück, Finanzierungsvereinbarungen mit Banken laufen aus oder müssen zu schlechteren Konditionen verlängert werden. Letztlich kommt ein Projekt nicht nur verspätet an den Markt, sondern sämtliche Kalkulationen verändern sich nachteilig. In der aktuellen Marktphase wird es durch zeitliche Verschleppungen noch schwieriger, die Generalunternehmer und Bauunternehmen über diesen Zeitraum hinzuhalten.

## Mit anderen Worten: Planungs- und Genehmigungsverfahren müssen angesichts der Dynamik im Einzelhandel und den Veränderungserfordernissen im Markt deutlich beschleunigt werden.

Eine Stellenbesetzungsinitiative, die Integration von Quereinsteigern in die Verwaltung und die Etablierung von Taskforces in den Brennpunktgebieten der Entwicklung (vor allem in den Metropolen) können dabei einen wichtigen Beitrag leisten. Ebenfalls ist dafür Sorge zu tragen, dass anhängige Normenkontrollverfahren durch Aufstockung des Personals in den zuständigen Gerichten noch schneller zum Abschluss gebracht werden.

### **Fragwürdige Vorabverfahren auf der Grundlage restriktiver Einzelhandelskonzepte abschaffen**

Kommunale Einzelhandelsentwicklungskonzepte, Nahversorgungs- und Zentrenkonzepte sind zweifellos wichtige städtebauliche Steuerungsinstrumente. Sie enthalten zwar nach außen hin keine unmittelbare Rechtswirksamkeit, sind aber für die Mitarbeiter der Verwal-

tung im Rahmen von Plan- und Genehmigungsverfahren zu berücksichtigen. Daher kommt ihnen eine entscheidende Bedeutung zu. Dabei hat sich in letzter Zeit insbesondere durch die Arbeit der tendenziell restriktiv-steuerungsorientierten Gutachter der Dortmunder Denkschule eine gefährliche Praxis etabliert, die die Weiterentwicklung und wettbewerbliche Anpassung bestehender Fachmarktzentren erheblich erschwert und an vielen Stellen völlig verhindert.

Mit sogenannten „Standardisierten Verfahren“ wird eine Vorprüfung von Umstrukturierungs-, Erweiterungs- oder Ansiedlungsprojekten im Einzelhandel außerhalb des sonst üblichen Planungs- und Genehmigungsverfahrens etabliert (vergleiche den nachfolgend als Exkurs dargestellten Vorprüfungsprozess im aktuellen Entwurf zum Einzelhandelskonzept der Landeshauptstadt Erfurt). Diese Vorprüfung, die dann regelmäßig durch denselben Gutachter selbst erfolgt, entscheidet darüber, ob ein Bebauungsplanverfahren oder ein Änderungsverfahren für einen Bebauungsplan überhaupt gestartet wird.

Wird die vorgeschaltete Vorprüfung in dieser Weise durchgeführt, besteht die Gefahr, dass das gesetzlich vorgesehene Bauleitplanverfahren gar nicht erst gestartet wird. Konkret heißt das: Ein Vorhaben gelangt nur dann ins formelle Verfahren, wenn es im Rahmen der Vorprüfung befürwortet wird. Fällt diese Vorprüfung negativ aus, kann das vom Gesetzgeber eigentlich vorgesehene Verfahren erst gar nicht starten.





## Exkurs: Sog. Standardisiertes Verfahren der Landeshauptstadt Erfurt – Verfahren zur Vorprüfung großflächiger Einzelhandelsvorhaben



„Die Praxis hat gezeigt, dass es bei einer Vorprüfung und vor allem auch in der anschließenden politischen Diskussion in der Regel nicht allein darum geht, im Einzelfall die Steuerungsregeln für Einzelhandelsvorhaben gemäß dem Einzelhandels- und Zentrenkonzept der Landeshauptstadt Erfurt abzarbeiten. Ferner geht es darüber hinaus auch darum, besondere demografische, einzelhandelsrelevante und städtebauliche Entwicklungen im Stadtgebiet zu berücksichtigen, gerade vor dem Hintergrund der oberzentralen Bedeutung Erfurts.

Vor diesem Hintergrund hat die Landeshauptstadt Erfurt ein standardisiertes Verfahren entwickelt: Über Ansiedlungsbegehren zu Einzelhandelsvorhaben von Gewicht, die dem Einzelhandels- und Zentrenkonzept der Landeshauptstadt Erfurt in der jeweils gültigen Fassung widersprechen, wird zur Sicherung der Interessen der Landeshauptstadt Erfurt und der Ansiedlungsinteressenten in einem transparenten und formalisierten Verfahren nach berechenbaren und sachorientierten Grundsätzen geprüft und entschieden (vgl. dazu Landeshauptstadt Erfurt, Drucksache 0313/10 vom 28.04.2010).

Zur Diskussion und fachlichen Bewertung von zukünftigen Einzelhandelsvorhaben empfiehlt sich die Einrichtung eines institutionalisierten Gremiums, welches Entscheidungsgrundlagen für die Politik vorbereiten kann. Als Best-Practice-Beispiel ist in diesem Zusammenhang der Konsultationskreis Dortmund anzuführen, der im Rahmen der Erstellung des Masterplans Einzelhandel Dortmund für die Stadt Dortmund vom Rat der Stadt Dortmund per Beschluss eingesetzt wurde und seit vielen Jahren (auch bereits über die Fortschreibung des Masterplans hinaus) besteht. Zu den Mitgliedern des Konsultationskreises Dortmund gehören Vertreter der Stadtverwaltung sowie von IHK, Handelsverband und Gewerkschaft (ver.di).

Die Aufgabe dieses Gremiums ist es, sich über neue Entwicklungen im lokalen/regionalen Einzelhandel auszutauschen. Dabei sollte ein vertraulicher Umgang mit Informationen (zu bestimmten Vorhaben) vereinbart werden. Auf Basis der Zielaussagen und Grundsätze des Einzelhandelskonzeptes sind neue Vorhaben zu beurteilen. Ein Votum sollte möglichst einstimmig sein und als Empfehlung zum weiteren Vorgehen der Verwaltung oder an den Stadtrat formuliert werden. Eine Empfehlung an die Verwaltung könnte beispielsweise darin bestehen, ein Vorhaben zur weiteren Vorprüfung an einen Gutachter zu geben. In diesem Sinne würde im Vorfeld einer städtebaulichen Wirkungsanalyse i. S. v. § 11 (3) BauNVO eine gutachterliche Vorprüfung für ein Vorhaben eine fachlich fundierte Abwägungsgrundlage darstellen.



Wenn der Verwaltung ein hinreichend konkretes, großflächiges Vorhaben bekannt ist, werden regelmäßig die zuständigen Fachausschüsse im Vorfeld frühzeitig unterrichtet. Als großflächig gelten Einzelhandelsbetriebe mit Überschreiten der Verkaufsfläche von 800m<sup>2</sup>. Relevante Einzelhandelsvorhaben sind Neuansiedlungen von Einzelhandelsbetrieben mit mehr als 800m<sup>2</sup> Verkaufsfläche ebenso wie Erweiterungen (bereits großflächiger oder durch das Vorhaben großflächig werdender Betriebe) bzw. Umnutzung (beispielsweise durch Änderung oder Hinzunahme bestimmter Sortimente) bestehender großflächiger Einzelhandelsbetriebe. Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang auch Einzelhandelsagglomerationen kleinflächiger Betriebe, die zusammen die Großflächigkeit überschreiten, im Rahmen der ersten Einordnung/Vorprüfung zu berücksichtigen.”



## Auszug aus:

[www.erfurt.de/mam/ef/leben/stadtplanung/gesamtstaedtische\\_konzepte/einzelhandels-uzentrenkonzept/ezk\\_entwurf\\_2016-10.pdf](http://www.erfurt.de/mam/ef/leben/stadtplanung/gesamtstaedtische_konzepte/einzelhandels-uzentrenkonzept/ezk_entwurf_2016-10.pdf), S. 139 ff., abgerufen am 07.08.2018

# Gutachterliche Vorprüfung und standardisiertes Verfahren der Landeshauptstadt Erfurt\*

## Großflächiges Einzelhandelsvorhaben

(Neuansiedlung, Veränderung eines bestehenden Einzelhandelbetriebes, Einzelhandelsagglomeration)

Stadt stellt die notwendigen Informationen zum Planvorhaben zusammen

Weitergabe der Informationen an den Gutachter/Berater

### Gutachter prüft...

- 1.) Kompatibilität mit dem LEP Thüringen 2025 (2.6)
- 2.) Kompatibilität mit dem (gültigen) Einzelhandels- und Zentrenkonzept
- 3.) Einordnung des Vorhabens vor dem Hintergrund einer summarischen Betrachtung
- 4.) ggf. die Definition einer atypischen Sondersituation

Gutachter stellt fundierte einzelhandelsrelevante Grundlagen und Empfehlungen zur Abwägung/ Entscheidungsfindung zusammen und legt der Verwaltung das Ergebnis vor

Erörterung und Abstimmung im Ausschuss/Stadtrat

**Vorhaben wird befürwortet**

**Vorhaben wird mit Auflagen befürwortet**

**Vorhaben wird abgelehnt**

**Beschluss/Empfehlung über die Fortführung des Verfahrens**

**Auftrag zur Klärung**

**Beschluss über Ablehnung**

**Fortführung des formalen Verfahrens**

**Prüfung einer Modifizierung des Vorhabens**

**Einstellung der Planung**

Stadt bestimmt und beauftragt Gutachter mit Erarbeitung einer städtebaulichen Wirkungsanalyse

Abstimmung der Ergebnisse der städtebaulichen Wirkungsanalyse mit dem Vorhabenträger

Anhörung der Verbände und Interessenvertreter des Einzelhandels

Beteiligung TÖB und öffentliche Auslegung

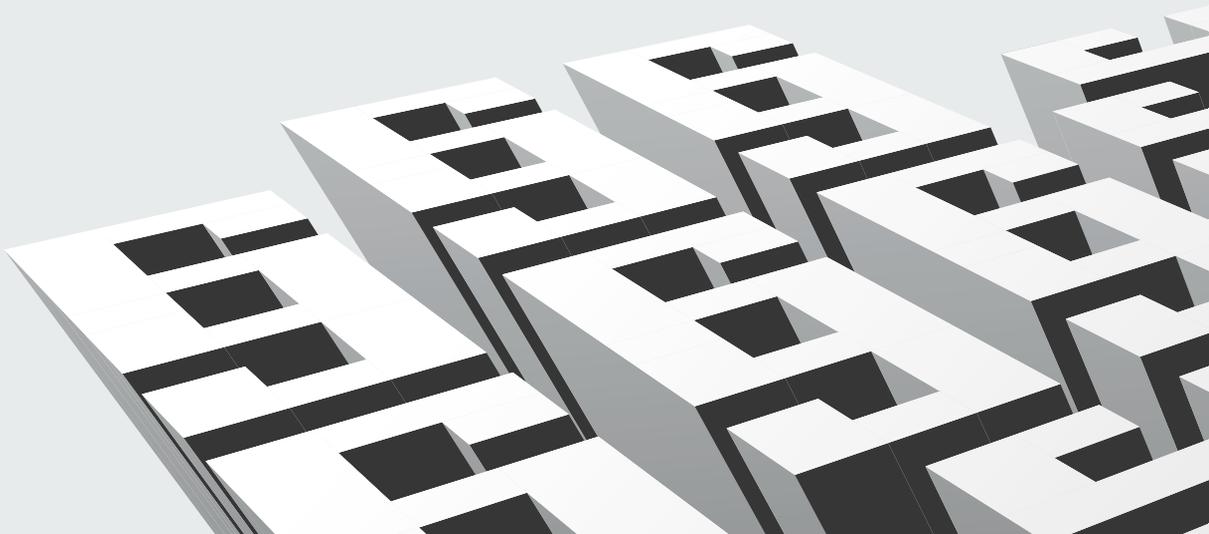
Erarbeitung eines Entscheidungsvorschlags durch die Verwaltung

Politische Beratung und Beschluss des Stadtrates

\*Auszug aus:  
[www.erfurt.de/mam/ef/leben/stadtplanung/gesamt-staedtische\\_konzepte/einzelhandels-u-zentrenkonzept/ezk\\_entwurf\\_2016-10.pdf](http://www.erfurt.de/mam/ef/leben/stadtplanung/gesamt-staedtische_konzepte/einzelhandels-u-zentrenkonzept/ezk_entwurf_2016-10.pdf),  
S. 139 ff., abgerufen am 07.08.2018

## Forderung

Vorprüfungsverfahren, die das eigentlich vom Gesetzgeber vorgesehene Bauleitplanverfahren aushebeln, sind nicht nur hinderlich für die Projektentwicklung und die Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken, die von einem Vorhaben ausgehen, sie widersprechen dem verfahrenstechnischen Grundgedanken. Denn der Gesetzgeber hat ja gerade den aufwendigen prozesshaften Ablauf zur Aufstellung oder Änderung von Bebauungsplänen mit dem Ziel konzipiert, öffentliche und private Interessen miteinander und gegeneinander gerecht abzuwägen. Vorprüfungsverfahren, die diesem demokratischen Prozess zuwiderlaufen, sollten zügig abgeschafft werden. Sie würden im Übrigen einer (bislang noch nicht vollzogenen) Klage mit hoher Sicherheit nicht standhalten.



### **Unwirksamkeit von Bebauungsplänen als alternative Entwicklungschance**

Eine der größten Herausforderungen bei der Weiterentwicklung von Fachmarktzentren ist regelmäßig die Flexibilisierung des Bauplanungsrechts. Die Erfahrungen aus den letzten Jahren zeigen, dass es sich lohnt zu prüfen, ob der Bebauungsplan unwirksam ist. Denn mit der „Eckernförde-Entscheidung“ aus dem Jahr 2008 sind viele Bebauungspläne quasi „über Nacht“ unwirksam geworden. Es ist zur Stunde davon auszugehen, dass bis zu 50 Prozent aller Bebauungspläne für Sondergebiete (SO) unwirksam sind.

Liegt ein unwirksamer Bebauungsplan vor, kann die Beurteilung auf der Grundlage von § 34 BauGB (unbeplanter Innenbereich) erfolgen. Damit spielen Aspekte der Raumordnung und Landesplanung keine Rolle mehr.

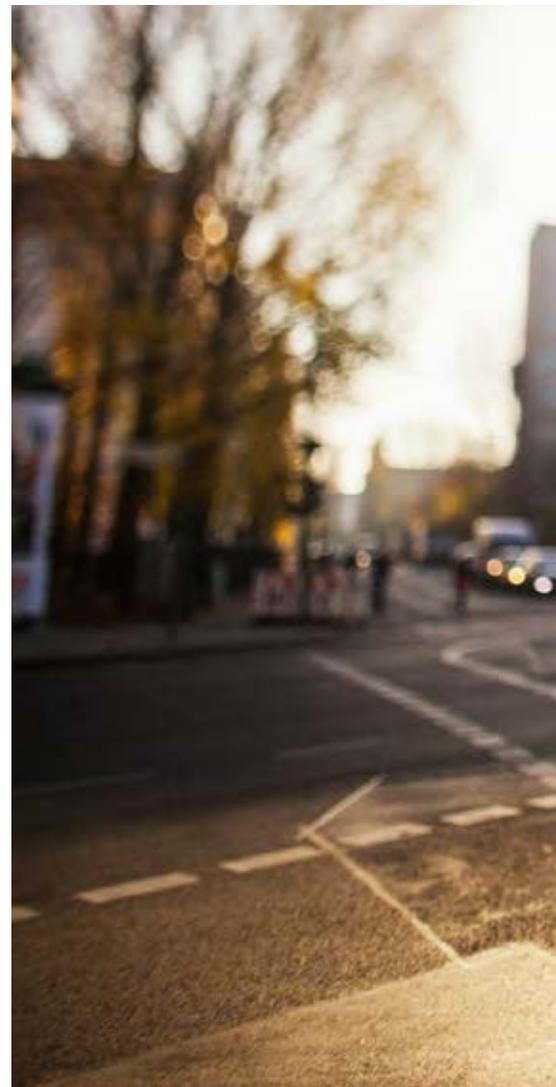
Für die Revitalisierung und bestandsorientierte Weiterentwicklung von Fachmarktzentren offeriert die mögliche Unwirksamkeit von Bebauungsplänen oftmals die einzige Chance, vorbei an den Regelungen der Landes- und Regionalplanung eine Sortimentsflexibilisierung oder Erweiterung auf der Grundlage von § 34 BauGB zu erreichen. Dies ist grundsätzlich nur im Schulterchluss mit der Standortgemeinde möglich, die ein solches Vorhaben jederzeit mit einer Veränderungssperre stoppen kann.

Das höchste Gericht in Baden-Württemberg, der VGH Mannheim, hat im November 2017 ein wichtiges Urteil zur Erweiterung des Breuningerlands Sindelfingen gefällt, das sich mit dieser Fallkonstellation beschäftigt. Dieses Urteil ist auch explizit für die Weiterentwicklung von Fachmarktzentren relevant. Im Ergebnis bestätigt der Verwaltungsgerichtshof Mannheim, dass ein solches Vorhaben von der Standortkommune positiv beschieden werden kann, solange alle Anforderungen sorgfältig eingehalten werden, die aus § 34 BauGB resultieren. Dabei spielt insbesondere die Frage der schädlichen Auswirkungen (i. S. des § 34 Abs. 3 BauGB) auf die eigene Standortgemeinde sowie auf umliegende Kommunen eine zentrale Rolle. Insofern stärkt dieses Urteil auch die Rolle der Gutachter, die als Sachverständige mit ökonomischen

Prognosen und der Bewertung prospektiver Auswirkungen wichtiges Abwägungsmaterial liefern.

Fazit: Es lohnt sich, frühzeitig die mögliche Unwirksamkeit des eigenen Bebauungsplans zu prüfen. Denn eine solche Unwirksamkeit würde den grundsätzlichen Weg über eine Genehmigung nach § 34 BauGB eröffnen, die prinzipiell nur im Schulterchluss mit der Standortgemeinde erzielbar ist.

**Eine der größten Herausforderungen bei der Weiterentwicklung von Fachmarktzentren ist regelmäßig die Flexibilisierung des Bauplanungsrechts.**



### **Befreiungen nach § 31 BauGB als Gestaltungsinstrument für Sortimentsanpassungen**

Textliche Festsetzungen in Bebauungsplänen orientieren sich in der Ausweisung und der Differenzierung von Sortimenten sehr stark am jeweiligen Zeitgeist und sind jeweils auch ein Ausweis der jeweiligen Phase der Einzelhandelsentwicklung in Deutschland. Insofern finden sich heute in Bebauungsplänen zum Teil tradierte Festsetzungen, die sich mit dem dynamisch weiterentwickelten Mieterbestand und den Sortimenten in den jeweiligen Objekten nicht mitentwickelt haben.

Für die bestandsorientierte Weiterentwicklung von Fachmarktzentren kommt neben der Bebauungsplanänderung, insbesondere bei signifikanten Verkaufsflächenzuwächsen, auch der Befreiung von den textlichen Festsetzungen nach § 31 BauGB eine wichtige Bedeutung zu. Von der Möglichkeit der Befreiung von den textlichen Festsetzungen des Bebauungsplans wird nach unserem Eindruck noch zu wenig Gebrauch gemacht.

Maßgeblich für eine erfolgreiche Befreiung (Dispens) ist zunächst, dass die Grundzüge der Planung nicht berührt werden. Dies ist nach dem Eindruck vieler Gutachter bei den meisten Fachmarktzentren erfolgreich argumentierbar, gleichwohl kommt es auf den jeweiligen Einzelfall an. In aller Regel weist ein bestehendes Fachmarktzentrum schon heute einen signifikanten Anteil innenstadtrelevanter Sortimente auf, sodass der Zuwachs dieser Sortimente allein noch nicht die Grundzüge der Planung berührt.

Gleichwohl kommt es auf die städtebauliche Vertretbarkeit an: Mit einer dezidierten Auswirkungsanalyse müssen mögliche städtebauliche Auswirkungen ermittelt und bewertet werden. Hier kommt den Gutachtern wieder eine wichtige Rolle zu, die Abwägungsunterlagen für den Befreiungsantrag erarbeiten müssen.

Die in der Standortgemeinde selbst entscheidbare Befreiung von den textlichen Festsetzungen des Bebauungsplans nach § 31 BauGB ist vor allen Dingen dann ein probates Mittel, wenn die Verkaufsfläche insgesamt nicht ausgeweitet, sondern lediglich eine Sortimentsänderung angestrebt wird.





# GUT GEHANDELT

## VOM ZECHEN- ZUM HANDELSSTANDORT: STRUKTURWANDEL IN HÜCKELHOVEN



Bernd Jansen ist im 14. Jahr Bürgermeister seiner Heimatstadt Hückelhoven. Er erzählt gerne die Erfolgsgeschichte seiner Stadt auf dem Weg zum Handelsstandort zwischen Aachen und Mönchengladbach.

Diese Geschichte beginnt mit einem entscheidenden Ereignis: 1997 wird die Schließung der Zeche Sophia Jacoba beschlossen, eine der modernsten Steinkohlenzechen Europas, und 5.000 Arbeitsplätze gehen verloren. Für die Zukunft Hückelhovens wurde schwarzgesehen und die Verantwortlichen wurden zu Veränderungen und neuen Wegen gezwungen. Denn vielerorts hörte man: „Wenn Sophia Jacoba stirbt, stirbt die Region.“

Hückelhoven musste sich neu erfinden und hat den Strukturwandel als Chance erkannt und aufgegriffen. Stadtrat und Verwaltung haben damals drei Handlungsschwerpunkte für die Zukunft definiert: die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, den Neu-, Aus- und Umbau von Bildungseinrichtungen sowie die Entwicklung der Innenstadt zur Einkaufsstadt.

Durch erfolgreiche Ansiedlung neuer Unternehmen konnten in den letzten 20 Jahren neue Arbeitsplätze geschaffen werden. So weist die Statistik der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse heute mit ca. 9.500 mehr Beschäftigte für Hückelhoven auf als zur Blütezeit der Zeche. Tiefpunkt bei der Beschäftigtenzahl war das Jahr 1997 mit 5.800 Beschäftigten. Insgesamt wurden in Hückelhoven seit 2003 über 60 ha an Gewerbeflächen veräußert, was den Spitzenwert in der Region Aachen bedeutete. Größter Arbeitgeber in Hückelhoven ist mittlerweile das Unternehmen QVC, das sein Distributionszentrum im Gewerbegebiet Hückelhoven-Baal errichtet hat.

Die Arbeitslosenquote ist von rund 14% auf heute 6% gesunken. Beim Handlungsschwerpunkt Arbeitsplätze ist man in der Stadt stolz, sagen zu können: „Haken dran.“ Beim Themenschwerpunkt Bildung, der unter dem Motto steht: „Bildung ist der Rohstoff, der zwischen den Ohren wächst“, wurde 1999 damit begonnen, alle Schulen zu modernisieren. 70 Millionen Euro wurden seither in den Schulbau und die flächendeckende Betreuung im Offenen Ganztage investiert. Mittlerweile können alle vier Schulformen angeboten werden und die Zahl

der Schuleinpendler übersteigt wieder die der Auspendler. Auch hier lautet die Bilanz: „Haken dran.“

Der dritte Handlungsschwerpunkt betraf die Entwicklung der Hückelhovener Innenstadt und Einkaufsstadt mit neuer Infrastruktur, Attraktivitätssteigerung und der Ausbildung eines Alleinstellungsmerkmals. Das Ergebnis vorneweg: Hatte Hückelhofen im Jahr 1999 noch eine Einzelhandelszentralität von 81,1, lag sie 2016 bei dem Rekordwert von 124,7. Die Innenstadt von Hückelhofen brummt und das nicht nur zum Cityfest.

### Wie war der Weg dorthin?

Im Jahr 2001 wurde als erstes eine Erschließungsstraße über das ehemalige Zechengelände gelegt, sodass rund 80.000m<sup>2</sup> neue Entwicklungsfläche für großflächigen Einzelhandel zur Verfügung gestellt werden konnte.

Mit der Eröffnung des Hückelhofen Center im Jahr 2004, mit Media Markt und Kaufland als Ankermietern, wurde sozusagen der Grundstein für die nachfolgende Entwicklung gelegt. Das Besondere dieses neuen Fachmarktzentums ist die Nähe zur Innenstadt und zur Parkhofstraße, der Haupteinkaufstraße, mit überwiegend von Eigen-

tümern geführten Geschäften. Es lockte zudem in seinem Sog viele weitere namhafte Einzelhandels-geschäfte in die Innenstadt.

Seinerzeit suchte die Stadt für Hückelhofen auch nach einem Alleinstellungsmerkmal, das die Stadt in der Region von anderen unterscheidet. So haben Rat und Verwaltung entschieden, mit der Werbung für kostenlose Parkplätze den Strukturwandel zu begleiten. Begonnen hat man mit 2.200 innerstädtischen kostenlosen Parkplätzen.

Auch wurden vorhandene Feste und Events neu kreiert, die an den verkaufsoffenen Sonntagen Menschenmassen in die Stadt locken. Weitere Marketingaktionen wie eine neue Weihnachtsbeleuchtung in der Innenstadt rundeten das Bild ab.

2009 ging der infrastrukturelle Ausbau der Innenstadt mit dem Umbau der Haupteinkaufsstraße für 4 Millionen Euro mit hoher Aufenthaltsqualität und 300 neuen kostenfreien Parkplätzen weiter. Zudem wurde eine innerstädtische Parkanlage errichtet.

## KOSTENLOSE PARKPLÄTZE ALS ALLEINSTELLUNGS- MERKMAL FÜR HÜCKELHOVEN

Werbemotiv für  
kostenloses Parken





Foto: Stadt Hückelhoven

Dann folgte ein wichtiger Schritt. Die Nahtstelle zwischen Hückelhoven Center und Parkhofstraße wurde durch eine Treppenanlage verbunden – der gelungene Brückenschlag zwischen Alt (Parkhofstraße) und Neu (Hückelhoven Center/ehemaliges Zechengelände). Unterstützt durch einen Kommunalkredit konnte ein ortsansässiger Investor ein großes Mietshaus an dieser Stelle abreißen. Er schuf ein neues Eingangstor

mit Gastronomie auf der einen Seite und Geschäftshaus mit C&A als Ankermieter auf der anderen Seite. 2012 folgte die Erweiterung des Hückelhoven Centers mit der Ansiedlung von Obi und Roller sowie des Modepark Röther allein auf 5.000m<sup>2</sup> in einem ehemaligen Kaufhaus.



## **BLICK VOM HÜCKELHOVEN CENTER AUF EINGANGSTOR, GASTRONOMIE UND ANKERMIETER**

Im selben Jahr ließ die Stadt eine weitere innerstädtische Erschließungsstraße bauen und schaffte dadurch eine Art Ringverkehr. Das war die Bedingung des Privatinvestors dafür, auf einem angrenzenden Gelände zum Hückelhoven Center und unmittelbar an der Parkhofstraße das Center Am Parkhof mit Aldi und Edeka als Ankermieter auf 15.000m<sup>2</sup> zu bauen. Damit besaß Hückelhoven insgesamt 3.200 kostenfreie Parkplätze.

Ein weiteres zukunftsweisendes Signal für die Entwicklung der Innenstadt und nächster Schritt für eine gelungene Nutzung des ehemaligen Zechengeländes konnte 2015 durch die Ansiedlung des neuen Sportfachmarktes Decathlon gesetzt werden. Auf dem Gelände der ehemaligen Bergbauberufsschule entstanden zudem mehrere Fachmärkte mit Lidl als Ankermieter und weitere kostenfreie Parkplätze.

Die Ansiedlung der Fachmärkte in der Innenstadt gelang der Stadt auch dadurch, dass sie seinerzeit Veränderungssperren in Gewerbegebieten errichtet hatte und diese Publikumsmagnete nicht auf der grünen Wiese entstanden. Denn nur wer nachhaltig organisch das Zentrum und damit auch den traditionellen und heimischen Einzelhandel stärkt, wird die gesamte Stadt mit ihren Ortsteilen für die Bürgerinnen und Bürger langfristig entwickeln können und gesund erhalten.

Bürgermeister Bernd Jansen sagte hierzu bei einer der zahlreichen Eröffnungen: „Nur so konnten wir auf Dauer Hückelhoven in Bewegung und lebendig halten und es nach besten Kräften gestalten und in eine gute Zukunft steuern!“ Das Fazit des Bürgermeisters lautet: „Viele Handelsunternehmen in Hückelhoven und 4.000 kostenfreie Parkplätze haben dafür gesorgt, dass wir den Strukturwandel erfolgreich bewältigt haben.“

### Wie geht es weiter?

Bescheiden will Hückelhoven der Handelsstandort zwischen den beiden Oberzentren Aachen und Mönchengladbach sein. Als erstes Projekt wird zurzeit eine 32.000m<sup>2</sup> große Fläche mit der Firma Röther als Investor überplant: Der Modepark Röther möchte die Fläche am Standort Hückelhoven auf ca. 7.000m<sup>2</sup> erweitern und Hückelhoven möchte die Zahl der kostenfreien Parkplätze durch den Bau eines Parkhauses auf 5.000 erhöhen. Hierfür würde die Stadt die Sportplätze, die zwar erst 15 Jahre alt sind, zur Verfügung stellen. Aber die örtliche Gegebenheit schreit förmlich danach, diese Fläche zu entwickeln.

Als zweites Zukunftsprojekt läuft der Neubau der Landstraße L 117n unter Kostenbeteiligung der Stadt und des Kreises, bei der die direkte, kreuzungsfreie Anbindung der Innenstadt an die Bundesautobahn A46 erfolgt (Fertigstellung 2021/2022).

Erweiterungsfläche  
Modepark Röther



**NEUE ALTSTADT**  
**CA. 8.000 m<sup>2</sup>**

**PROJEKT**  
**SPORTPLÄTZE**

Projektplanung  
Hückelhoven: Auch  
in der Zukunft soll  
die Innenstadt mit  
attraktiven Angeboten  
die Menschen anlocken.

Stadt Hückelhoven



Foto: Stadt Hückelhoven

Das derzeit dritte Projekt, das in Hückelhoven in Angriff genommen wird, soll der Attraktivität der Innenstadt einen weiteren Schub geben. Der Bürgermeister ist der Meinung, „dass eine mittelgroße Stadt im ländlichen Raum im Zeitalter des wachsenden Onlineeinkaufs nur dann als Stadt attraktiv bleiben wird, wenn sie eine hohe Aufenthaltsqualität besitzt und zum Verweilen, auch nach dem Einkauf, einlädt“. Was man in großen Einkaufszentren als Foodcourt bezeichnet, hat in Hückelhoven den Arbeitstitel „Neue Altstadt“ (Foto links).

## **WER NICHT MIT DER ZEIT GEHT, DER GEHT MIT DER ZEIT**

Hier soll auf ca. 8.000m<sup>2</sup> ein attraktives gastronomisches Angebot entstehen. Die Hälfte der Fläche gehört schon der Stadt, über die andere Hälfte verhandelt sie mit dem Eigentümer. Die Kommune sucht derzeit noch nach einem Partner, der dieses Projekt gemeinsam mit der Stadt umsetzen möchte. Denn Hückelhoven ist, wie in den letzten 20 Jahren erfolgreich gezeigt, wieder bereit für Neues. Die Handlungsempfehlung lautet: „Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit!“

# ANALYSIEREN, BEWERTEN, HANDELN

## WIE SICH BADEN-BADEN DER KRISE DES LOKALEN EINZELHANDELS STELLT

Die Krise des lokalen Einzelhandels ist mittlerweile allgegenwärtig. Ladenschließungen, Leerstände, Einbrüche in der Sortimentsvielfalt und eine zunehmende Verödung der Innenstädte sind die Schlagwörter, die landauf und landab die Krise begleiten.

Der Abwärtstrend im lokalen Einzelhandel ist dabei nicht herbeigeredet, sondern real. Wer sich mit Einzelhändlern unterhält, spürt die wachsende Unsicherheit und die Zukunftsängste, die viele von ihnen täglich begleiten. Freilich ist einzuräumen, dass die Entwicklung in den jeweiligen Städten unterschiedlich verläuft, dass die jeweiligen Betroffenheiten erheblich voneinander abweichen und insbesondere Städte in ohnehin strukturschwachen Räumen gegen den Abwärtstrend im lokalen Einzelhandel zu kämpfen haben.

Wie dem auch sei – es gibt wohl keine Stadt, in der die aktuelle Krise des Einzelhandels nicht ganz oben auf der kommunalpolitischen Agenda einen Platz hat, so auch in Baden-Baden. Einer Stadt, die ihre internationale Reputation und Bekanntheit nicht nur ihrer 2.000-jährigen Geschichte, ihrem hochkarätigen Kultur- und Eventangebot und ihrem hochwertigen Stadt- und

Landschaftsbild, sondern auch ihrem exklusiven und vielfältigen Einzelhandels- und Sortimentsangebot zu verdanken hat. Dabei ist einzuräumen, dass die Einkaufsstadt Baden-Baden im Vergleich zu vielen anderen Städten noch auf der Sonnenseite der Einzelhandelslandschaft zu finden ist. Aber auch hier sind Tendenzen der bundesweiten Entwicklung erkennbar. Für Baden-Baden Grund genug, sich offensiv den Herausforderungen der Einzelhandelsentwicklung zu stellen.

Die dabei vorausgegangene Situationsanalyse deckt sich in vielen Bereichen mit den generellen Ursachen der Krise: Marktsättigung, überproportionales Wachstum des Onlinehandels, Nachfolgeprobleme bei inhabergeführten Geschäften, überdurchschnittliches Mietpreisniveau und sich verändernde Kundenpräferenzen. Spezifisch in Baden-Baden kommen weitere Gründe hinzu: eine durch die extreme Tallage komplizierte Verkehrsführung, tiefgreifende und langdauernde Baumaßnahmen im zentralen öffentlichen Raum. Ferner gibt es ein starkes und ernst zu nehmendes Konkurrenzangebot innerhalb der Region, bedingt durch mehrere umliegende einzelhandelsstarke Mittelzentren und ein Factory Outlet im grenznahen französischen Roppenheim.





Ein hochkarätiges Warenangebot, ein hochwertiges Stadtbild und eine viel beneidete Aufenthaltsqualität sind die Stärken der Einkaufsstadt Baden-Baden.

Auf der Grundlage der zuvor skizzierten Situationsanalyse haben die für den Einzelhandel verantwortlichen Akteure mit qualifizierter Begleitung durch ein Fachbüro nach Wegen und Möglichkeiten gesucht, den sich abzeichnenden Negativentwicklungen frühzeitig und wirksam begegnen zu können. Im Sinne einer „Task Force“ unter der Federführung der Oberbürgermeisterin kooperierten insbesondere der Interessensverein des lokalen Einzelhandels, der Einzelhandelsverband Südbaden, die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe und die für die Tourismusentwicklung verantwortlich zeichnende Marketinggesellschaft.

Auch in Baden-Baden ist die Krise des stationären Einzelhandels angekommen. Aber das Beispiel Baden-Baden zeigt: Mit einer starken kommunalpolitischen Führung, klaren Zielvorgaben und mit einem gemeinsamen Handeln aller Akteure ist die Krise nicht unabwendbar.

Bei der gemeinsamen Problemlösung standen Fragen der Organisation, der Finanzausstattung, der jeweiligen unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und des regionalen und überregionalen Vermarktungskonzeptes im Vordergrund. Dabei war sich die Stadt ihrer Gesamtverantwortung für eine positive und zukunftsweisende Einzelhandelsentwicklung immer bewusst.

Gleichwohl war allen Verantwortlichen klar, dass einem Attraktivitätsverlust des gesamtstädtischen Angebots nur durch einen gemeinsamen Schulterschluss von Einzelhandel, Hotellerie, Tourismus und Stadtverwaltung wirksam begegnet werden kann. Im Zusammenhang mit der finanziellen Ausstattung des innerstädtischen Einzelhandels stand zusätzlich die kommunalpolitische Forderung des Gemeinderates im Raum, alle Marketingmaßnahmen durch eine gemeinsame Vermarktungsstrategie zu bündeln und somit auch alle finanziellen Mitteleinsätze auf verbindliche und zukunftsweisende Handlungsvorgaben zu stellen.

Die künftige Gesamtstrategie besteht zum einen aus dem Vermarktungskonzept des innerstädtischen Einzelhandels, zum anderen aus flankierenden Maßnahmen der Stadtverwaltung, die nachfolgend kurz skizziert werden sollen: Das Marketingkonzept des Einzelhandels fokussiert sich sowohl auf lokale als auch auf regionale und überregionale Zielgruppen, die mit unterschiedlichen Vermarktungsinstrumenten angesprochen werden sollen. Bei einem Zentralitätsfaktor von 117 erscheint die Neugewinnung von



**Strategisches Ziel: mit einem exklusiven Einzelhandelsangebot und weltweit bekannten Labels Baden-Baden als internationale Einkaufsstadt zu positionieren.**

lokalen Kundenkreisen bedeutend, zumal die entsprechenden Werte der umliegenden Konkurrenzstädte teilweise deutlich darüber liegen. Darüber hinaus soll die Stadt für überregionale Kundenkreise (Tagestouristen, Kurzurlauber) als anspruchsvolle Shopping-Location profiliert werden. Bei der Werbung für internationale Kundenzielgruppen soll wie bisher auf die touristische Vermarktungskompetenz der hiesigen Marketinggesellschaft zurückgegriffen werden.

Unterstützend flankiert werden die Maßnahmen des Einzelhandels durch eigene Vermarktungsansätze der Stadtverwaltung. Eine empirisch abgesicherte Kundenbefragung kam zu dem Ergebnis, dass das hochwertige und attraktive Stadtbild und die damit verbundene Aufenthaltsqualität in den Augen der Kunden besonders zur Attraktivität des Einkaufsstandortes beitragen. Daher wird sich hierauf auch künftig ein besonderes Augenmerk des kommunalen Handelns richten.



Foto: Stadt Baden-Baden, Wirtschaftsförderung

## AUFENTHALTSQUALITÄT TRÄGT ZUR ATTRAKTIVITÄT DES EINKAUFSTANDORTES BEI

Ebenso soll die Steigerung der Besucherfrequenz durch die Aufrechterhaltung und Erweiterung eines attraktiven Eventangebots erreicht werden. Zentrale Veranstaltungen sind bereits jetzt das New Pop Festival, das Frühjahrsmeeting und die große Rennwoche auf der internationalen Galopprennbahn in Iffezheim und die Festspiele im Festspielhaus.

Die kurz- bis mittelfristigen strategischen Überlegungen sehen vor, die bisherigen Veranstaltungen um neue frequenzsteigernde Events zu ergänzen (z. B. Erweiterung des Weihnachtsmarktes in die Innenstadt, Nutzung des öffentlichen Raumes für Events, Ausweitung der Weihnachtsbeleuchtung, Stadtlauf etc.). Um „Dominoeffekten“ rechtzeitig entgegenzutreten zu können, wird die Stadtverwaltung künftig im Rahmen der tatsächlichen und rechtlichen Möglichkeiten auch ein aktives Leerstandsmanagement betreiben. Insbesondere soll versucht



Foto: Stadt Baden-Baden, Pressestelle

**Charme und internationaler Flair locken  
Besucher und Kunden aus aller Welt.**

werden, durch attraktive Zwischennutzungen durch Leerstände bedingten städtebaulichen Beeinträchtigungen entgegenzuwirken.

Die Maxime „Handel ist Wandel“ wird auch künftig unverbrüchlich weitergelten. Ebenso ist zu konstatieren, dass letztlich die Kunden selbst die Einzelhandelsentwicklung mit ihren Kaufentscheidungen maßgeblich mit beeinflussen werden. Insoweit werden kommunalpolitische Reaktionen auf die künftige Einzelhandelsentwicklung immer auch Anpassungsstrategien sein müssen.

Trotzdem ist die Rolle der Städte und Kommunen nicht auf die des beobachtenden Statisten begrenzt. Mit einer Reihe von Maßnahmen und vorausschauender Strategien können sie den Wandel der Innenstädte aktiv mitgestalten. Baden-Baden hat diese Herausforderung angenommen – aktiv und im konstruktiven Dialog mit allen Verantwortlichen – und somit die Grundlage für einen bürger- und kundenfreundlichen Entwicklungspfad ihrer Innenstadt gelegt.

Dabei wird die Stadt Baden-Baden nicht nur die Entwicklung in der Innenstadt, sondern auch die Entwicklungen außerhalb des Stadtkerns im Auge behalten. Dort geht es vor allem um die Sicherung der Nahversorgung für die Bürger und die Positionierung als regional wahrnehmbarer Einkaufsstandort. In diese Richtung zielte auch die jüngste Angebotserweiterung der Shopping Cité, welche die Stadt verfahrensrechtlich positiv begleitet hat.



Foto: MEC



Foto: MEC

Mit zwei Kuppelbauten ein architektonischer Hingucker: das Fachmarktzentrum Shopping Cité am Stadtrand von Baden-Baden



Auf rund 18.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche bietet die Shopping Cité Baden-Baden attraktive Einkaufsmöglichkeiten, Gastronomie und Dienstleistungen für die ganze Familie.



# VIELFALT MIT FLAIR

## WIE SICH DIE EINKAUFSTADT SAARBRÜCKEN FÜR DIE ZUKUNFT WAPPNET

Der stationäre Einzelhandel ist, trotz steigender Umsätze im Online- und Versandhandel, weiterhin das bedeutendste Angebotsformat. Dies ist weniger auf eine Beharrlichkeit, sondern auf die Innovationskraft des stationären Handels zurückzuführen. In modernen Shops werden die Kunden durch Multichannel-Konzepte

in vielfacher Weise angesprochen. Dies umfasst zum einen die Kombination vom stationären Einzelhandel mit fachkundiger Beratung und einem vollwertigen Onlineangebot sowie zum anderen die Kombination von vielfältigen Angeboten aus den Bereichen Gastronomie, Dienstleistung und Einzelhandel.

Letzteres wird zudem durch eine entsprechende Vielfalt der Angebote in einer Innenstadt sowie durch eine entsprechende Aufenthaltsqualität begünstigt. Aus Kundensicht wird dieses auch vermehrt eingefordert. Die Innenstädte waren jedoch schon immer multifunktional und nicht nur ein einfacher Einkaufsort.

**SAARBRÜCKEN  
LÄDT MIT SEINEM  
INDIVIDUELLEN  
CHARME ZU EINEM  
BESUCH EIN.**

Spätestens mit der Einrichtung von Fußgängerzonen wurde auch die Aufenthaltsqualität der Innenstädte immer wichtiger. Mittlerweile gehören zur verbesserten Aufenthaltsqualität auch WLAN-Hotspots und City-Apps mit Einkaufs- und Veranstaltungsempfehlungen.

Letztendlich ist es jedoch der besondere und individuelle Flair einer Innenstadt, der zum Besuch auch ohne direkte Kaufabsichten einlädt. So verbringen viele Besucher gerne ihre Freizeit in der Saarbrücker Innenstadt mit Bummeln oder Flanieren. Dies unterscheidet eine attraktive Innenstadt von peripheren Einkaufsorten und den Nicht-Orten der Webshops.



Foto: T. Gundelwein



Charlotte Britz,  
Oberbürgermeisterin  
von Saarbrücken

Foto: Iris Maurer

Am barocken St. Johanner  
Markt mit seinen schmucken  
Nebengässchen bereitet  
das Shoppen besonders  
viel Freude.

Die Attraktivität einer Innenstadt weiter zu stärken ist jedoch eine Gemeinschaftsaufgabe aller Akteure – das kommunale Handlungsfeld ist hierbei vorrangig auf das Setzen der notwendigen Rahmenbedingungen beschränkt:



## INVESTITIONEN IM ÖFFENTLICHEN RAUM

Derzeit wird die Fußgängerzone und 1-A-Lage der Saarbrücker Bahnhofstraße modernisiert; weitere Maßnahmen werden in dem Entwicklungskonzept ISEK „Zentrale Innenstadt“ vorbereitet, um auch die Nebenlagen aufzuwerten; in der Vergangenheit wurden bereits der Rabbiner-Rülf-Platz und die Berliner Promenade sowie das Saarufer umfangreich umgestaltet und aufgewertet.



## VERKEHRSENTWICKLUNG UND BAUSTELLENMANAGEMENT

Die Erreichbarkeit und damit die Verkehrssituation sollen durch Maßnahmen des Verkehrsentwicklungsplans verbessert werden; notwendige Baustellen werden umfangreich koordiniert und gemanagt; für den aktuellen Umbau der Bahnhofstraße konnten durch das Baustellenmanagement die Auswirkungen auf den laufenden Betrieb deutlich reduziert werden.



## EINZELHANDELSSTEUERUNG

Mit dem Einzelhandels- und Zentrenkonzept bekennt sich die Landeshauptstadt zur besonderen Funktion ihrer Zentren und schützt diese vor Fehlentwicklungen und negativen Auswirkungen; für alle Lagen sind die Entwicklungsziele somit gleichsam transparent, sodass hieraus eine Investitionssicherheit für die bestehenden Objekte und Standorte sowie für die zukünftigen Neuentwicklungen entsteht; die Ziele des Einzelhandelskonzeptes werden mit den Mitteln der Bauleitplanung in Planungsrecht umgesetzt und damit gesichert.



## STADTMARKETING

Über die städtische Tochtergesellschaft City-Marketing Saarbrücken GmbH werden die Innenstadt gefördert, der Online-Einkaufsführer, Events und verkaufsoffene Sonn- und Feiertage sowie viele weitere Aktionen koordiniert; die Gesellschaft ist zudem der zentrale Ansprechpartner für die Bereiche Handel, Gewerbe und Gastronomie.



## SAUBERKEIT UND SICHERHEIT

Die Landeshauptstadt (LHS) verfolgt mit einer gesamtstädtischen Aktion „Sauberhaftes Saarbrücken“ eine bessere Sauberkeit und die Sensibilisierung und Aktivierung der Immobilieneigentümer und Betreiber; die LHS strebt eine Sicherheitspartnerschaft zwischen Stadt und Land an, um eine höhere Sicherheit innerhalb des Stadtgebietes und insbesondere in der Innenstadt zu erreichen.



## GESTALTUNGSLITLINIEN

Für die Innenstadt wurden Gestaltungsleitlinien aufgestellt, durch die das Erscheinungsbild des öffentlichen Raumes deutlich verbessert werden konnte; Regelungsinhalte sind Außenverkaufsflächen, Außen-gastronomie und Werbeanlagen.



## AKTIVIERUNG DER IMMOBILIENEIGENTÜMER

Über Modernisierungsvereinbarungen hat die Stadt in der Vergangenheit Investitionsanreize geschaffen, diese positive Entwicklung soll auch in dem Stadtumbaugebiet „Zentrale Innenstadt“ durch Investitionsanreize fortgeführt werden.

Der kommunale Handlungsrahmen beschränkt sich vorrangig auf diese Rahmenbedingungen. Für den Erhalt und die Stärkung einer attraktiven Innenstadt sind jedoch alle Akteure gefragt. Eine solche Herausforderung ist beispielsweise der Umgang mit gegensätzlichen Markteffekten. So treffen derzeit steigende Immobilien- und Mietpreise auf Umsatzrückgänge insbesondere im Bekleidungs Einzelhandel. Auch in dieser Hinsicht wird aktuell versucht, die Immobilieneigentümer entsprechend einer nachhaltigen Standortpolitik zu sensibilisieren.

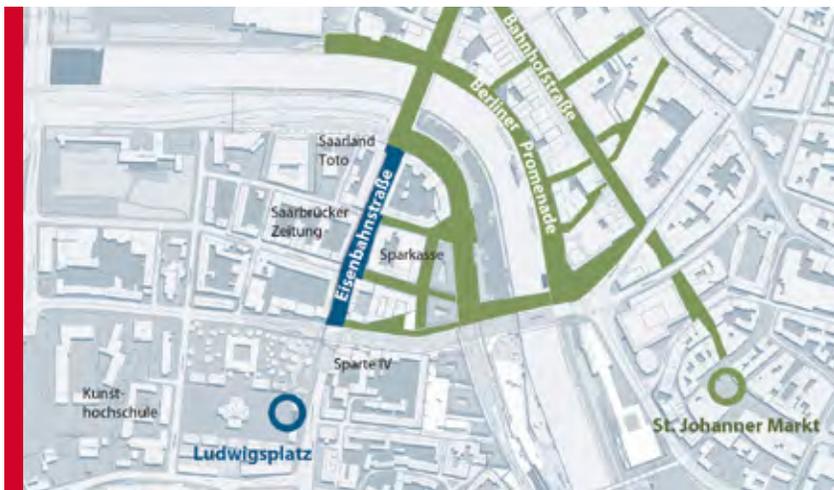
# GEMEINSAM, KREATIV, ERFOLGREICH

## SAARBRÜCKER EISENBAHNSTRASSE ZU NEUEM LEBEN ERWECKT

In der Geschäftsstraße Eisenbahnstraße, als Nebenlage zum Hauptzentrum Innenstadt, ist die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure bereits modellhaft gelungen. Hier konnte gemeinsam mit den Immobilieneigentümern und den lokalen Geschäftsleuten ein Wandel vollzogen werden. Die Eisenbahnstraße war geprägt durch zahlreiche Leerstände und Spielhallen, hohe Fluktuation und Sanierungsstau bei Privaten, aber auch im öffentlichen Raum.

Durch die Umgestaltung des Straßenraums wurde eine deutliche Aufwertung und Verbesserung der Aufenthaltsqualität erreicht. Spielhallen und andere Vergnügungsstätten wurden durch einen Bebauungsplan gesteuert und somit auf ein verträgliches Maß reduziert. Mit den Immobilieneigentümern und den lokalen Geschäftsleuten konnte in Workshops und Dialogveranstaltungen eine gemeinsame Entwick-

lungsperspektive erarbeitet werden. Über ein detailliertes Leerstandskataster wurde für jeden Leerstand ein Portfolio erstellt – vormals störender Leerstand wurde so zur Potenzialfläche und zum Möglichkeitsraum. Diese Räume wurden anfänglich durch ein Projekt der benachbarten Kunsthochschule HBK Saar umgenutzt und der Wandlungsprozess somit kreativ begleitet. Daraus ist u. a. die Imagekampagne „Unverfälscht“ entstanden, die auf die positiven Seiten der Eisenbahnstraße und des Luisenviertels – wie der Standort nun heißt – aufmerksam macht. Besondere Unterstützung hat der Prozess auch durch die Sparkasse Saarbrücken erfahren, die ebenfalls im Luisenviertel ansässig ist. Mittlerweile überwiegen die positiven Seiten im Luisenviertel, die dauerhaften Leerstände konnten wieder vermietet werden. Das kreative und „unverfälschte“ Umfeld hat neue Konzepte ermöglicht und erproben lassen.



Projektraum Luisenviertel  
aus planerischer Sicht



Kampagne: Dominik Germann und Lukas Rattus

Nach ihrer Umgestaltung bietet die Eisenbahnstraße eine deutlich höhere Aufenthaltsqualität.



Foto: Landeshauptstadt Saarbrücken

Motiv aus der Kampagne „Unverfälscht“:  
Metzgerei Konrad, Eisenbahnstraße 29



Foto: Landeshauptstadt Saarbrücken

In den Leerständen in der Eisenbahnstraße siedeln sich neue Geschäfte und Dienstleister an.

# MIT KLAREM BLICK NACH VORNE

## SAARBRÜCKER EINZELHANDELSKONZEPT GIBT INVESTOREN SICHERHEIT

Eine ausgewogene Einzelhandelsentwicklung ist nur über eine gesamtstädtische Steuerung des Einzelhandels möglich. Die Ziele der Einzelhandelsentwicklung wurden bereits im städtebaulichen Entwicklungskonzept aufgezeigt. Mit dem Einzelhandels- und Zentrenkonzept, das seit 2015 vorliegt, wurden diese Ziele konzeptionell ausgearbeitet und mit einem entsprechenden Begründungshintergrund versehen. Durch das Einzelhandelskonzept sind nun die Entwicklungsziele für alle Lagen und Standorte definiert und somit gleichsam transparent, sodass hieraus eine Investitionssicherheit für die bestehenden Objekte und Standorte sowie für die zukünftigen Neuentwicklungen entsteht.

So werden die Entwicklungsziele für die Zentren der Stadt definiert, aber auch Entwicklungs-

möglichkeiten für die Sonderstandorte aufgezeigt. Hier erfolgt ein Interessensausgleich, um eine Entwicklungsperspektive für alle Standorte aufzuzeigen sowie eine verträgliche Entwicklung zu ermöglichen und einen ruinösen Wettbewerb zu vermeiden.

Da neben den Innenstadtlagen vor allem die peripheren Einzelhandelsstandorte und Sonderstandorte unter dem wachsenden Konkurrenzdruck des Onlinehandels leiden, ist es wichtig, auch für diese Lagen und Standorte Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, wenn sie nicht gänzlich aufgegeben werden sollen. Da diese Standorte häufig keine Bummel-Atmosphäre aufweisen und daher fast ausschließlich für einen Zielkauf frequentiert werden, stehen diese Standorte im direkten Konkurrenzkampf mit dem Onlinehandel.



Gute Lage:  
Die EUROPA-Galerie  
Saarbrücken liegt  
direkt an der  
Hauptverkehrsachse  
Westspange/Cityring.



Foto: MEC

Zentraler Standort im Saarland:  
Das Fachmarktzentrum Saarbasar  
Saarbrücken mit 1.500 kostenlosen  
Parkplätzen, rund 50 Geschäften  
sowie internationaler und regionaler  
Gastronomie

## FAZIT UND AUSBLICK

Um für Standortentwicklungen und Neuansiedlungen in dieser Hinsicht passende Rahmenbedingungen zu bieten, besteht, gemessen an den Zielsetzungen des Einzelhandelskonzeptes und der Maßgabe der Verträglichkeit, die Möglichkeit, individuelle und kreative Festsetzungsmodelle zu entwickeln. Die aus Betreibersicht starren Sortimentobergrenzen können beispielsweise in eine dynamische Festsetzung für die jeweiligen Sortimente überführt werden. So werden saisonale Anpassungen für den Betreiber möglich, ohne dass der Anteil zentrenrelevanter Sortimente überschritten und die Entwicklungsfähigkeit der Zentren oder anderer Standorte eingeschränkt wird. Die Einzelhandelssteuerung sowie das Einzelhandels- und Zentrenkonzept sind somit positiv ausgerichtet und ein wichtiges Element zum Erhalt und Stärkung des Einzelhandels in Saarbrücken.

**PRAXIS-**

---

**BEISPIELE**

---



ONLINEMARKETING-INSIGHT

# **SOCIAL MEDIA**

# **ALS VKF-PLATTFORM**

# **FÜR MIETER IN**

# **FACHMARKTZENTREN**

Ein Beitrag von MEC METRO-ECE Centermanagement



## Centermarketing ist arbeitsteiliges Omnichanneling

**E**ine Kernaufgabe des Marketings für Fachmarktzentren ist die aktive Verkaufsförderung für die Mieter. Zeitgemäßes Marketing für Fachmarktzentren ist arbeitsteiliges und sich ergänzendes Omnichanneling von Betreibern und Händlern. Beide Partner bespielen ihre jeweiligen Kommunikationskanäle. Der Transaktionsteil, also der Verkauf der Güter, liegt alleine bei den Händlern.

Lief klassisches Marketing früher unter dem eventorientierten Motto „Hier ist immer was los“, so geht es heute und künftig um andere Themen. Über die (künftigen) Kernaufgaben Profil- und Markenbildung wurde in dieser Publikationsreihe bereits mehrfach geschrieben. Ein zweites und immer wichtiger werdendes Ziel von Centermarketing ist die aktive Verkaufsförderung für die Mieter. Sie ist u. a. ein Mittel, um bei sinkenden Einkaufshäufigkeiten durch größere Durchschnittsbons den Umsatz der Händler zu steigern. Die Basis allen Marketings, das auf den Konsum der Verbraucher ausgerichtet ist, ist die absolute Kundenorientierung.

Aus Verbrauchersicht ist ein wesentlicher Vorteil und Positionierungsaspekt von Fachmarktzentren der preisorientierte Einkauf. Marktforschung belegt, dass die Kunden von Fachmarktzentren Werbung allgemein und Angebotswerbung im Besonderen positiv bewerten und gerne nutzen. Neben klassischen Mitteln wie Couponanzeigen oder Beilegern in Printmedien kann man auch Social Media für Angebotswerbung nutzen. Somit wird Centermarketing ein Teil des Omnichannelings der Händler. Es schafft für die Mieter weitere Kontaktpunkte (Touchpoints) mit den Kunden. Diese Kontaktpunkte zählen zugleich auf die Centermarke ein.

Für den Mediamix von Fachmarktzentren spielen klassische Medien wie Anzeigen und Radio immer noch eine überragende Rolle. Trotzdem ändert sich auch die Mediennutzung der FMZ-Kunden. Onlinemedien werden in Bezug auf Fachmarktzentren langsam aber kontinuierlich wichtiger. Die am stärksten wachsende Nutzergruppe auf Facebook ist die Alterskohorte 50+. Das sind klassische Kunden der Assetklasse Fachmarktzentrum. Diese Entwicklung eröffnet die Möglichkeit, Social Media auch für diese Kategorie von Handelsimmobilien sinnvoll nutzbar zu machen – als Push-Kanal für Mieterangebote.

Da sich die Kunden für Angebotswerbung sehr interessieren, kann darüber auch eine Community aufgebaut werden. Relevante Mieterangebote sind der Schlüssel zum Kanal Facebook. Dieser Weg wurde für die von der MEC gemanagten Center eingeschlagen.

Um den Aufwand für alle digitale Centerkommunikation niedrig zu halten, wird das von der Internetagentur SawatzkiMühlenbruch entwickelte Content Management System „MallCockpit“ verwendet. Das System ermöglicht es, von einer technischen Schnittstelle aus Website und Facebookseite zu steuern. Über weitere bereits vorhandene Schnittstellen kann das System bei Bedarf auch um weitere Kanäle wie zum Beispiel Digital Signage Systeme oder Landingpages für Center-WLAN erweitert werden.



Über Schnittstellen zu den Händlern werden wöchentliche Angebote und Sonderaktionen der Top-Filialisten automatisch ins MallCockpit ein- und auf den angebundenen Kanälen ausgespielt. Ferner werden Aktionen des Centers und der Mieter eingespielt. So entsteht ein für die Kunden relevanter Informationsmix. Durch die Einbindung in das persönliche Netzwerk der Kunden wird eine regelmäßige Aktivierung der Centerbesucher gewährleistet und eine 24/7-Ansprache ermöglicht.

## Online-Kundenbewertungen sind wichtig für den Offline-Verkauf

Aber nicht nur die Präsenz der Center auf den eigenen Kanälen kann über MallCockpit gesteuert werden – auch die für die Kundeninformation heute genauso wichtigen Profile und Bewertungen der Standorte bei Google sowie die Einträge der Center auf Bewertungsplattformen wie Yelp können direkt aus dem System heraus bearbeitet und angepasst werden. Damit kann bereits vorhandenes Onlinepotenzial aktiviert und genutzt werden.

Dies ist wichtig, da sich immer mehr Kunden nicht nur online auf der eigenen Website über Händler informieren, sondern sich auch immer stärker auf die Bewertung anderer Kunden auf den entsprechenden Plattformen verlassen. Wer als Händler oder Centerbetreiber einen direkten Eindruck davon bekommen möchte, wie sein Standort bei den Kunden ankommt, der kommt um eine aktiv gemanagte Präsenz auf diesen Plattformen nicht herum. Sie ermöglichen einen Einblick in die Wahrnehmung des Standorts im lokalen Umfeld und bieten dem Betreiber so die Chance, das Kundenerlebnis vor Ort anhand des Kundenfeedbacks gezielt zu verbessern.



## Präzise Analyse des Kundenverhaltens bringt Mehrwert

Bei der Neuausrichtung des Onlinemarketings ist es aber nicht nur wichtig, die Kunden auf neuen Kanälen gezielt anzusprechen, sondern auch Informationen darüber zu erhalten, wie diese die Angebote nutzen. Dazu werden im aktuellen Projekt die Aktivitäten der Nutzer auf der Website und auch bei Facebook (natürlich anonymisiert) getrackt. Das Content Management System stellt alle relevanten Daten auf Knopfdruck und übersichtlich aufbereitet zur Verfügung. Das hilft, die Konsumenten noch gezielter zu involvieren und zu aktivieren.

Im Kosten-Nutzen-Verhältnis schneidet der Ansatz sehr gut ab. Die Angebote und anderen Inhalte werden von der Internetagentur eingeholt und eingepflegt. Insgesamt fallen pro Jahr und Center Kosten an, die ungefähr denen für zwei Anzeigen (1/4-Seite) entsprechen. Durch eine selbst für die Werbebudgets von Fachmarktzentren nicht große Budgetumschichtung entsteht so ein relevanter, permanenter Kanal, der im Zusammenwirken mit allen anderen Kanälen die Mieter stärkt und fördert. Sein Erfolg steht und fällt mit der Bereitschaft der Händler, ihre Angebote regelmäßig in entsprechenden Datenformaten zur Verfügung zu stellen. Diese Zusammenarbeit von Centermanagement und Einzelhändlern ist arbeitsteiliges Omnichannelling, das Center und Handel erfolgreicher macht.

# PFALZ CENTER KAISERSLAUTERN

## **BELIEBTES**

# **EINKAUFSZIEL NACH REVITALISIERUNG**

Ein Beitrag von METRO PROPERTIES

Einst wurden in dem 1969 errichteten Gebäudekomplex Autositze gebaut. Nach über 40 Jahren unterschiedlicher Nutzung hat der Betreiber die Immobilie mit insgesamt 19.000 Quadratmetern Mietfläche neu strukturiert. Das Investment hat sich gelohnt: Die Handelsumsätze in dem modernen Fachmarktzentrum entwickeln sich zweistellig, das Pfalz Center Kaiserslautern wird in der Region als starke Marke wahrgenommen.

VORHER



## Aus Alt mach Neu

Das bisherige Center an der Mannheimer Straße 234 im Stadtteil Kaiserslautern-Ost ist im Zuge einer kompletten Revitalisierung ein attraktives Center mit 20 Geschäften und Dienstleistungseinrichtungen geworden. Im September 2011 wurde das Fachmarktzentrum unter seinem neuen Branding eingeführt: mit einem breiteren Mieterspektrum, modernisierter Fassade, neuem Farb- und Lichtkonzept sowie vergrößertem Gastronomiebereich. Die Menschen, die hier leben, nehmen das optimierte Angebot gerne an, wie Umsatzzahlen und Besucherfrequenz belegen. Beide Kennzahlen sind seit der Revitalisierung stetig gestiegen.

12 Millionen Euro hat der Generalmieter METRO Asset Management Services GmbH im Jahr 2011 investiert, um dem Standort neue Strahlkraft zu verleihen. Das neue Konzept für den Standort konnte sich auch dank der verkehrsgünstigen Lage durchsetzen. Tatsächlich hat das Pfalz Center seine Visibilität durch seine neue Fassade und zusätzliche Außenwerbeanlagen deutlich erhöht. Viele Pendler zwischen Kaiserslautern und Neustadt an der Weinstraße nutzen die vierspurige Bundesstraße während der Woche täglich und erledigen auf dem Weg ihre Einkäufe. Das Parken auf einem der 1.250 Stellplätze ist kostenlos und durch die teilweise Überdachung gelangt der Kunde auch bei schlechtem Wetter trocken zu den zahlreichen Anbietern im Center – ganz bequem auf einem Rollband.



VORHER

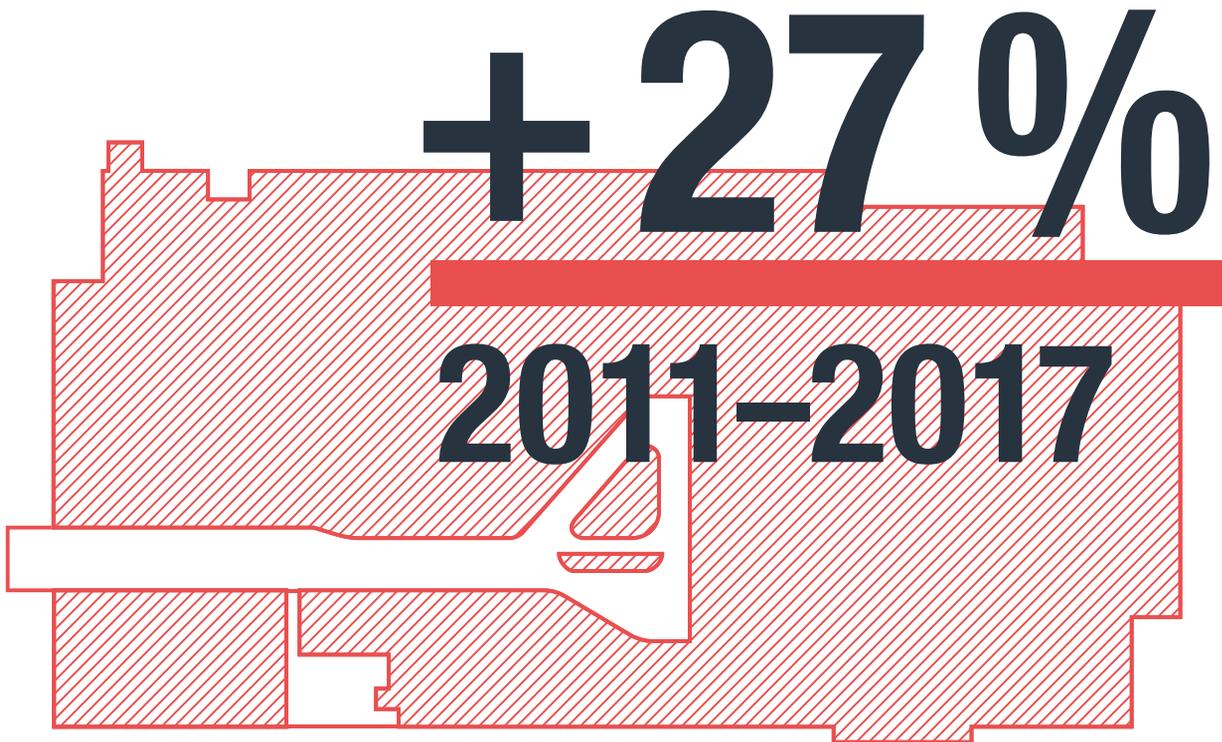


NACHHER

## Neues Ambiente und der Branchenmix punkten

Bis zur Revitalisierung gab es zwei große Ankermieter – Real und den Modepark Röther, dazu ein kleines Gastronomieangebot. Mit dem Umbau wurden sämtliche Mietflächen des Centers großzügig verändert: Ziel war es, mehr Platz für mehr Mieter und eine klare Wegführung zu schaffen. Beides ist gelungen: Heute leitet eine einladende Mall durch das Center. Die Farben Weiß und Gelb dominieren das neue Farbkonzept. Effiziente LED-Technik sorgt für eine angenehme Beleuchtung und reduziert den Stromverbrauch um 70 %.





## Handelsumsätze wachsen

Die Ankermieter sind dem Standort treu geblieben. Ergänzt werden sie heute durch eine Vielzahl kleiner Fachgeschäfte und Dienstleister. Auf rund 19.000 Quadratmetern Mietfläche finden die Konsumenten hier alle Artikel des gesamten Alltagsbedarfs. Zu den neuen Mietern gehören u. a. Aldi, Rossmann, Depot, Ernsting's Family und Apollo Optik. Derart breit aufgestellt hat sich das Pfalz Center erfolgreich zum Versorgungsstandort im Osten Kaiserslauterns und der angrenzenden Region entwickelt. Die Endverbraucher nehmen die Alternative zum Einkauf im urbanen Umfeld mit stressiger Parkplatzsuche gerne an – was auch die Zahlen eindrücklich belegen: Der Handelsumsatz im Pfalz Center Kaiserslautern stieg von 2011–2017 um 27 %.

Auch die amerikanischen Streitkräfte aus den nahe gelegenen Kasernen nutzen das Angebot und werden durch Events gezielt angesprochen. Beim Kochkurs „Deutsche Küche für Amerikaner“ oder dem „Burger für Bürger“-Spezial am amerikanischen Unabhängigkeitstag steht dieses Kundensegment voll im Fokus. Andere Veranstaltungen zielen auf ein breiteres Publikum ab: So machte die Oldtimer-Rallye Trifels in diesem Jahr wieder Halt im Pfalz Center und war ein voller Erfolg – vor allem dank der guten Kooperation mit dem Mietpartner Real. Aktionen rund um den FC Kaiserslautern erleben hier natürlich auch immer eine besondere Resonanz.

VORHER



NACHER



## Mit guter Markenarbeit in die Zukunft

Es sind Marketingmaßnahmen dieser Art, die zur Entwicklung der Marke Pfalz Center und zu deren Erfolg beitragen. Denn „die Verbraucher, deren Umsatz bei den Mietern der entscheidende Faktor ist, sehen einen Mehrwert in guten und markierten Einkaufsstätten“ – so nachzulesen im Report „Fachmarktzentren in Deutschland“ aus dem Jahr 2016 zum Thema „Positionierung und Profilierung“.

Weitere Pläne stellen den Außenbereich für die gastronomische Nutzung sowie das zum Centerkomplex zugehörige Industriegebäude ins Zentrum der Aufmerksamkeit. In diesem ansprechenden Ambiente könnte ein Ort für Veranstaltungen oder für weitere Dienstleistungen entstehen. Im Idealfall ergeben sich daraus Synergien, von denen alle profitieren werden – Verbraucher, Mieter und Investoren.

### POSITIVE ENTWICKLUNG



#### PFALZ CENTER KAISERSLAUTERN

<b>Betreiber</b>	<b>METRO Asset Management Services GmbH</b>
<b>Revitalisierung</b>	<b>2011</b>
<b>Mietfläche</b>	<b>19.000 m<sup>2</sup></b>
<b>Anzahl Geschäfte</b>	<b>über 20</b>
<b>Parkplätze</b>	<b>1.250 (davon 600 überdacht)</b>
<b>Mieter u. a.</b>	<b>Real SB-Warenhaus, Modemark Röther, Aldi Süd, Rossmann, Depot, Apollo Optik, Ernsting's Family, Thomas Cook Reisebüro, Matratzen Concord, O2</b>





**FAZIT**

# 1



## Wer den Wandel erfolgreich bewältigen will, muss den Menschen verstehen

Die technologiegetriebene Diskussion über die Veränderung des Handels, aber auch der gesamten Lebenswelt, ruft bei vielen Menschen und Organisationen Verunsicherung hervor. Diese zu bewältigen ist vielleicht die größte Herausforderung unserer Zeit. Denn um das zu schaffen, muss man sich so sicher wie möglich sein, verstanden zu haben, wohin die Reise geht. Das (mediale) Umfeld ist nicht dazu angetan, einem diese Aufgabe zu erleichtern.

Einerseits scheint die Technologieindustrie auf einem unaufhaltsamen Siegesmarsch zu sein, andererseits ändern sich wenige Sachen in der hohen Geschwindigkeit, die in den Medien suggeriert wird. Das Ersetzen des stationären Handels durch Onlineanbieter wird schon seit über einem Jahrzehnt vorausgesagt, aber über 90 % des Einzelhandelsumsatzes in Deutschland werden stationär gemacht. Aller Einzelhandel soll online werden, aber fast alle reinen Onlinehändler expandieren stationär – weltweit.

Sich als Eigentümer bzw. Betreiber von Handelsimmobilien oder als Handelsunternehmen oder Verbraucher darauf einen Reim zu machen, ist nicht einfach. Wie lange sind Handelsimmobilien noch gute Investments? Wohin sollen wir unser Handelsgeschäft expandieren?



Eine Grunderkenntnis: Lifestyles kommen und gehen, aber die Grundwerte, an denen die Verbraucher ihr Verhalten ausrichten, verändern sich langsam. Die Beschäftigung mit den Menschen und den Faktoren, die für Kontinuität und Wandel sorgen, ist eine Schlüsselqualifikation. Der Mensch ist der alles determinierende Faktor, Technologie dient ihm als Werkzeug. Es ist wahrlich fordernd genug, sich wandelnde und sukzessive weiter aufteilende Lebenswelten der Verbraucher zu verstehen. Aber die Aufgabe ist lösbar, es gibt viele nützliche Werkzeuge dafür. Von

zentraler Bedeutung ist, zu verstehen, dass echte (tiefe) Veränderungen entlang längerer Zeitachsen geschehen. Die Betrachtung vom Moment (und dem Zeitgeist) zu lösen und zu versuchen, große Linien im Lauf der Zeiten zu erkennen, ist essenziell. Der Moment ist Raum ohne Dimension. Ohne Dimension kann man keine Richtung bestimmen, jedenfalls keine belastbare. Wenn man das beherzigt, wird die Zukunft berechenbarer und das eigene Handeln zielgerichteter.

# 2

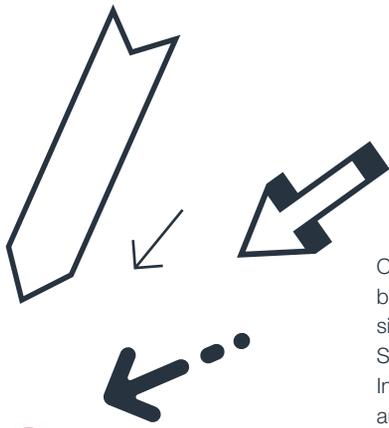
## Online- und Offlinehandel – zwei Seiten einer Medaille

Stationäre Händler müssen mehr Tech-Unternehmen werden, IT-Konzerne müssen Handelskompetenz entwickeln. Das bedeutet: Fast alle Einzelhändler müssen Online und Offline integrieren. Denn die Verbraucher kaufen einfach nur ein. Kanäle spielen für sie keine bewusste Rolle. Der Fokus der medialen Betrachtung liegt naturgemäß auf den Veränderungen des Regelfalls, also des stationären Handels. Die Handelsunternehmen müssen verstehen, dass IT und Logistik nicht nur Dienstleister sind, sondern zentrale Mittel, um den weiter wachsenden Wettbewerb zu gewinnen. In gewisser Hinsicht hat die verengte Diskussion um die Wirkung des Onlinehandels indirekt die strukturellen Schwächen im (stationären) Einzelhandel offengelegt. Der Zwang zur Differenzierung und klaren Positionierung hat dabei den wirklichen Veränderungsdruck erzeugt. Der erzwungene andere Blick auf Technologie als Möglichmacher neuer Geschäftsmodelle ist für die Neustrukturierung gerade der Handelskonzepte aus der grauen Mitte eine Chance.

Nicht die Technologie, sondern der Hyperwettbewerb von gleichartigen Handelskonzepten mit überdistribuierten Produkten ist ein wesentlicher Treiber für Veränderungen. Das Beispiel Karstadt zeigt aber, dass klare Neuausrichtung zum Erfolg führen kann – auch bei totgeglaubten Marktteilnehmern.

Reine Onlinehändler verspüren zunehmend den Druck, sich von ihrem Wettbewerb anders abheben zu müssen als nur durchs Onlinehändlersein. Die stationäre Expansion von Amazon in den USA und Alibaba in China belegt das, Zalando ist in Deutschland ebenso dabei. Wer als Einzelhändler profitabel werden möchte, muss in der Regel irgendwann auch stationär werden. Ausnahmen werden diese Regel bestätigen: Geschäftsmodelle, die auf Online-pure beruhen, müssen nicht stationär werden. Der Regelfall wird anders aussehen.





# 3

## Händler mögen Fachmarktzentren

Fachmarktzentren werden von Einzelhändlern weiterhin als Expansionsziel angesteuert. Das ist eine beruhigende Antwort, gleichwohl gibt es eine Ausdifferenzierung bei den Wünschen an die Eigentümer. Die Betreiber von Konzepten über 1.000 m<sup>2</sup> wünschen sich eher kürzere Vertragslaufzeiten, die von größeren Konzepten haben weiterhin traditionelle Ansichten mit Laufzeiten von 10 bis 15 Jahren. Ein wichtiger Grund für den Wunsch nach kürzeren Laufzeiten ist die Unsicherheit, wohin sich der Markt bzw. die Verbraucherwünsche entwickeln werden. Diese Entwicklung ist für Investoren einerseits problematisch, andererseits ergeben sich daraus auch Chancen. Denn eine gesunde Mischung aus Laufzeiten ermöglicht es, in kürzeren Abständen einen Standort an neue Anforderungen anzupassen. Diese Anforderungen ergeben sich in der Regel durch veränderte Kundenwünsche bzw. Änderungen im jeweiligen Wettbewerbsumfeld eines Centers.

Ob und wie sich die Laufzeiten ändern, bleibt abzuwarten. Auch das wird sich wohl auf der Ebene individueller Standorte unterschiedlich darstellen. In erfolgreichen Standorten werden auch Betreiber kleinerer Konzepte längere Laufzeiten anstreben, in neuen könnten sie mit kürzeren Laufzeiten beginnen, quasi als Testphase. In jedem Fall werden die Anforderungen an ein qualifiziertes Vermietungsmanagement steigen.

Eigentümer und Betreiber müssen sich verstärkt Gedanken um Mehrwerte für die Händler machen. Profilschärfung und ein entsprechend genau abgestimmter Branchen- und Mietermix sind strategische Grundlagen für erfolgreiche Agglomerations-effekte. Aus Sicht der Konsumenten ist das preisorientierte Profil von Fachmarktzentren ein klarer Vorteil. Man muss sich für jeden einzelnen Standort genau ansehen, ob der Mietermix stärker Richtung mittleres Preisseg-

ment verschoben werden soll. Eine solche Verschiebung kann ein ganzes Center hin zur grauen, undifferenzierten Mitte verschieben und damit in den Augen der Verbraucher uninteressant machen.

Im Centermarketing sind ebenso neue Wege zu beschreiten, weg vom tradierten „Hier ist immer was los“, hin zu Markenbildung, Verkaufsförderung und Konzentration auf den Grundnutzen für die Verbraucher. Dafür müssen die Investoren und Mieter auch entsprechende Budgets für Marketing bereitstellen.



# 4

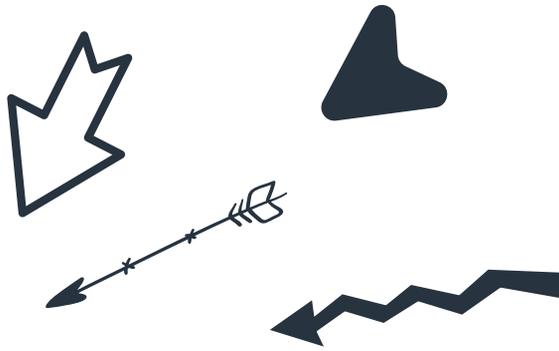
## Nachfrage der Investoren nach Fachmarktzentren ungebrochen hoch

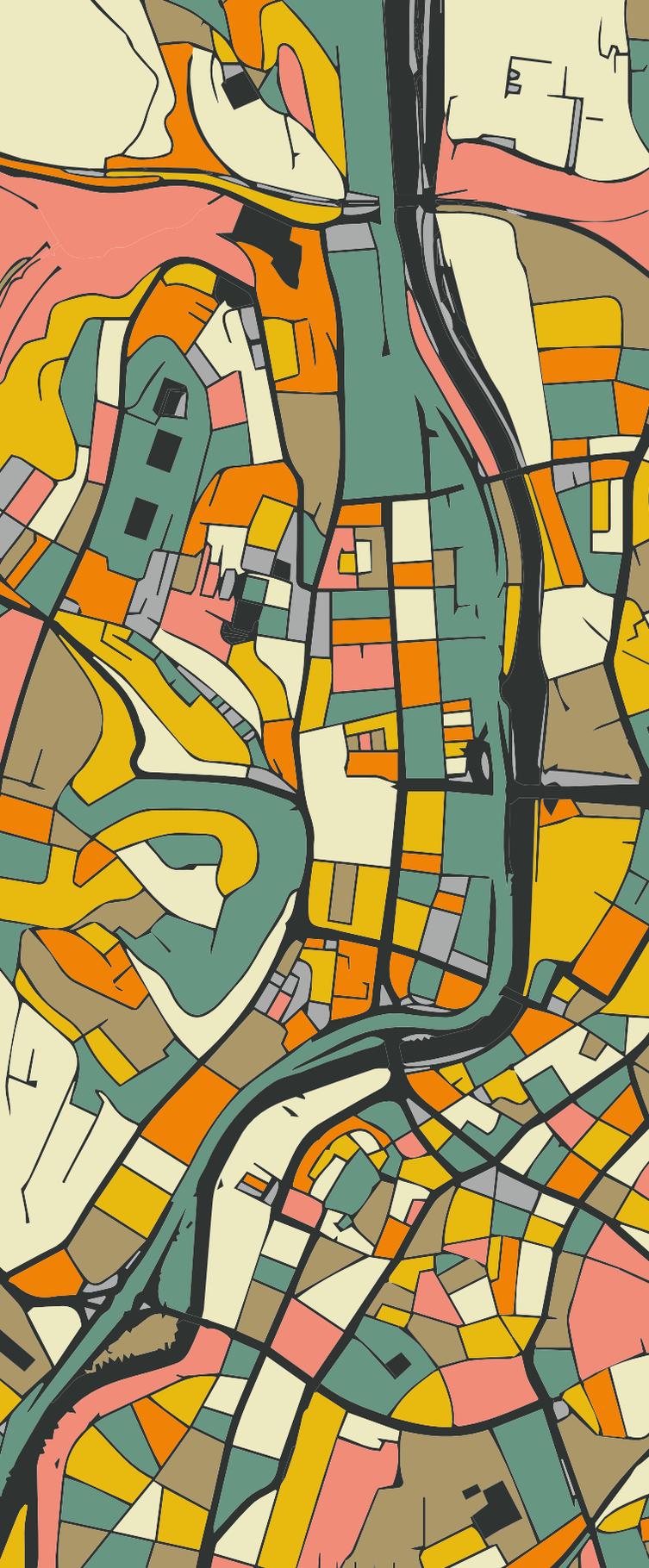
Bei Investoren ist die Nachfrage nach guten Fachmarktzentren ungebrochen hoch. Das Preisniveau ist hoch, der Druck auf die Renditen auch. Aber insgesamt gilt die Assetklasse nach wie vor als attraktiv. Bei Akquisitionen sind die Investoren eher wählerisch, die Prüfungen im Vorfeld sind sehr eingehend. Das ist eine gesunde Entwicklung, die einer Überhitzung des Transaktionsmarktes vorbeugt.

Viele Investoren legen inzwischen Wert darauf, im Vorfeld einer Akquisition auch eine Objekteinschätzung der Betreiberseite einzuholen. Das Wissen um operativ mögliche Veränderungen wird zusehends wichtiger, um trotz Renditekompression Assets erfolgreich zu managen. Die Reserven liegen im operativen Betrieb und können teilweise erst über längere Zeiträume voll realisiert werden.

Die geschilderten Flexibilisierungswünsche der Einzelhändler hinsichtlich der Mietvertragslaufzeiten sind im aktuellen Marktumfeld auch für die Asset Manager als Chancen einzustufen. Die Möglichkeit, einen Standort nicht nur alle zehn Jahre zu verändern und der jeweiligen Marktsituation anzupassen, stärkt das aktive Asset Management. Da die Betreiber von Flächen über 1.000 m<sup>2</sup> weiterhin langfristige Bindungen wollen, kann so eine neue Mischung aus Laufzeiten insgesamt zur Stärkung führen.

Dabei sollte man nicht vergessen, dass die Flexibilisierungswünsche der Händler vor der immer noch unsicheren Einschätzung der Veränderungsdynamik zu sehen sind. Wenn es dabei mehr Klarheit gibt, können sich auch die Wünsche der Händler ggf. wieder in Richtung gewohnter Mietvertragslaufzeiten entwickeln.





# 5

## **Bau- & Planungsrecht vs. Veränderungsdynamik**

Die Refurbishmentzyklen für Fachmarktzentren haben sich im Laufe der Jahrzehnte deutlich verkürzt. Lag der Zeitraum in den 1990er-Jahren noch bei zehn Jahren, so ist inzwischen nach sieben Jahren eine umfangreiche Modernisierung notwendig. Die typische Dauer der Planungs- und Genehmigungsprozesse durch die beteiligten Behörden und Institutionen hält mit dem notwendigen Veränderungsturnus nicht mehr Schritt. Unter Berücksichtigung der behördlichen Bearbeitungszeiten und Verfahrensverlängerungen durch rechtliche Einsprüche kommt man leicht auf vier bis fünf Jahre Bearbeitungszeit für ein Bebauungsplanverfahren.

Für die Eigentümer und Betreiber von Fachmarktzentren hat das schwerwiegende Folgen. Mieter treten aus Vereinbarungen aus, Finanzierungen müssen zu schlechteren Konditionen erneuert werden, Baukosten erhöhen sich. Aber auch die Kommunen erleiden dadurch Nachteile. Attraktive Handelskonzepte weichen auf Nachbargemeinden aus, Kaufkraft aus der eigenen Gemeinde wandert zum Wettbewerb oder ins Internet ab, die Kommune verliert als Wohnort an Anziehungskraft. Kurzum: In einer Gesellschaft, deren Lebensführung



sich sehr dynamisch verändert und die durch den demografischen Wandel getrieben wird, sind überlange Verfahren auch aus politischer Sicht nicht immer hilfreich.

Die naheliegende Schlussfolgerung: Planungs- und Genehmigungsverfahren müssen angesichts der sich schneller ändernden Lebenswelten und der beschleunigten Entwicklung neuer Handelskonzepte deutlich kürzer werden. Die angemessen zügige Integration aller Handlungslagen einer Kommune ist der beste Schutz, um Städte lebendig zu halten und für die Bewohner anziehend zu gestalten. Auch für Politik und Verwaltung ist es notwendig, anzuerkennen, dass die Bevölkerung mit ihren Wünschen als Kunde zu betrachten und zu behandeln ist. Denn bei zu langsamen Reaktionen stimmen die Menschen schon längst mit den

Füßen oder der Computermaus bzw. einem Wisch über den Bildschirm ab und gehen dorthin zum Einkaufen, wo sie ihre Bedürfnisse am besten erfüllt sehen.

Der Wunsch der Verbraucher, auch künftig stationär einzukaufen, ist ungebrochen. Das ist kein Widerspruch zur Nutzung digitaler Kanäle, vielmehr empfinden die Verbraucher die Gesamtheit der Kanäle als gegenseitige Ergänzungen. Technologie bietet den Einzelhändlern neue Möglichkeiten und der Wettkampf der Konzepte führt zu neuen Geschäftsmodellen. Wandel ist ein kontinuierlicher Prozess, sodass niemandem davor angst und bange sein müsste. Gute Einkaufskonzepte werden die Kunden immer honorieren, egal ob auf der Ebene einzelner Läden, Einkaufszentren oder individueller Kommunen.

# PARTNER

## CORPUS SIREO REAL ESTATE

CORPUS SIREO ist ein vielfach ausgezeichnete, multidisziplinärer Immobiliendienstleister. Das Unternehmen ist als Fonds- und Asset Manager, Investor und Projektentwickler in Deutschland und im europäischen Ausland tätig. Es agiert zudem als Co-Investment-Partner für paneuropäische Immobilieninvestments. CORPUS SIREO beschäftigt rund 530 Mitarbeiter an 11 Standorten in Deutschland und Luxemburg und ist eine eigenständige Geschäftseinheit von Swiss Life Asset Managers. Mit Gesellschaften in der Schweiz, Frankreich und Deutschland managt Swiss Life Asset Managers ein Immobilienvermögen im Wert von insgesamt mehr als 67 Mrd. Euro (per 31.12.2016). CORPUS SIREO bewirtschaftet Spezialfonds mit einem Volumen von aktuell 2,3 Mrd. Euro. Das Unternehmen besitzt Expertise und eigene Präsenz in den deutschen Regionalmärkten sowie im Gesundheitsimmobilien-Sektor, in dem das Unternehmen einer der deutschen Marktführer ist.

### **Inhaltlicher Beitrag:**

Christoph Jauck von CORPUS SIREO beschäftigt sich aus einer übergreifenden Perspektive mit Handelsstandorten aus Sicht aller Akteure und zeigt in Szenarien für verschiedene Investorentypen und bei unterschiedlichen Marktentwicklungen, wie Anleger agieren könnten (Kapitel 4).

### **Ansprechpartner:**

Christoph Jauck  
Head of Shopping Center Management  
Telefon: +49 (0) 221 39900-763  
christoph.jauck@corpussireo.com  
www.corpussireo.com



## **Dr. Lademann & Partner** Wissen bewegt.

Dr. Lademann & Partner GmbH ist ein unabhängiges, auf den Handel fokussiertes Beratungsunternehmen. Rund 30 Jahre Erfahrung im Markt und eine State-of-the-Art-Analyseinfrastruktur sichern exzellente Beratungsergebnisse und gerichtsfeste Gutachten. Markt- und Standortanalysen, Konzeptstudien, MDDs und Verträglichkeitsgutachten stehen dabei im Vordergrund.

### **Inhaltlicher Beitrag:**

Uwe Seidel von Dr. Lademann & Partner GmbH erläutert in Kapitel 5, warum die typische Dauer der Planungs- und Genehmigungsprozesse durch die beteiligten Behörden und Institutionen mit dem notwendigen Veränderungsturnus nicht mehr Schritt hält und skizziert, wie drauf reagiert werden könnte.

### **Ansprechpartner:**

Uwe Seidel  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Telefon: +49 (0) 40 645577-0  
seidel@dr-lademann-partner.de  
www.dr-lademann-partner.de



GfK GeoMarketing ist einer der größten Anbieter von Geomarketing-Dienstleistungen und -Produkten in Europa. Unsere Geschäftsbereiche umfassen: Beratung und Marktforschungsexpertise, Marktdaten, Digitale Landkarten und RegioGraph. Als Tochterfirma von GfK, einem der weltweit größten und renommiertesten Marktforschungsinstitute, fördert GfK GeoMarketing mit seinem internationalen Netzwerk und breit gefächerten Wissen den Geschäftserfolg seiner Kunden – ganz gemäß dem Motto „Growth from Knowledge“. Weitere Informationen unter: [www.gfk.com/geomarketing-de](http://www.gfk.com/geomarketing-de)

**Inhaltlicher Beitrag:**

Sebastian Müller und Andreas Rieper von der GfK Geomarketing stellen dar, wie Handelsstandorte, die vor allem Zweck- und Notwendigkeitseinkäufen dienen, auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen ausgerichtet werden können (Kapitel 4).

**Ansprechpartner:**

Sebastian Müller  
[sebastian.mueller@gfk.com](mailto:sebastian.mueller@gfk.com)  
Andreas Rieper  
[andreas.rieper@gfk.com](mailto:andreas.rieper@gfk.com)  
[www.gfk.com](http://www.gfk.com)



Die MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG ist ein Joint-Venture Unternehmen der METRO AG und ECE. Die MEC ist zuständig für das integrierte Management inklusive kaufmännisches und technisches Property Management, lokales Centermanagement, Vermietung und Vermarktung von derzeit mehr als 55 Fachmarktzentren in Deutschland. Das betreute Marktwertvolumen (Assets under Management) liegt bei 3,5 Mrd. Euro. In allen Centern erwirtschaften rund 1.150 Mietpartner auf einer Mietfläche von 1,7 Mio. m<sup>2</sup> einen Jahresumsatz von 3,2 Mrd. Euro. Über 190 Mitarbeiter arbeiten für die MEC, deren Firmensitz Düsseldorf ist.

**Inhaltlicher Beitrag:**

Die MEC beschäftigt sich mit verschiedenen Aspekten des Einzelhandels. Moritz Felix Lück zeigt in Kapitel 2, dass der stationäre Handel durch die dynamischen Veränderungen der letzten Jahre nicht verschwinden wird, sondern eine Renaissance erlebt, und dass der Onlinehandel als Ursache dieser Veränderungen eine untergeordnete Rolle spielte. Christian Thiele erläutert auf Basis einer Befragung unter Expansionisten, welche Anforderungen der Handel künftig an Handelsstandorte stellt (Kapitel 4). In Kapitel 6 zeigt Daniel Stöter, wie Social Media zur Verkaufsförderung der Mieter von Fachmarktzentren erfolgreich genutzt werden kann.

**Ansprechpartner:**

Sabine Langen  
Projektmanager Kommunikation & Digitalisierung

Telefon: +49 (0) 211 30153-222  
Mobil: +49 (0) 151 15111 846  
Fax: +49 (0) 211 68864973-222  
[sabine.langen@mec-cm.com](mailto:sabine.langen@mec-cm.com)  
[www.mec-cm.com](http://www.mec-cm.com)



Savills ist eines der führenden, weltweit tätigen Immobiliendienstleistungs-Unternehmen mit Hauptsitz und Börsennotierung in London. Das Unternehmen wurde 1855 gegründet und blickt auf eine lange Geschichte mit überwältigendem Wachstum zurück. Savills setzt Trends statt ihnen zu folgen, und verfügt heute über mehr als 600 Büros und Partner in Amerika, Europa, Afrika, dem asiatisch-pazifischen-Raum sowie dem Nahen Osten mit über 35.000 Mitarbeitern.

In Deutschland ist Savills mit rund 200 Mitarbeitern in sieben Büros an den wichtigsten Immobilienstandorten Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München und Stuttgart präsent. Savills bietet seinen Kunden heute Expertise und Markttransparenz in folgenden Bereichen an: Investment, Agency, Portfolio Investment, Debt Advisory und Valuation.

Eine einzigartige Kombination aus Branchenkenntnis und unternehmerischem Denken und Handeln bietet unseren Kunden Zugriff auf Immobilienwissen von höchster Qualität.

Unsere Mitarbeiter, ihre Kreativität und ihre Leistungsbereitschaft sind unser eigentliches Kapital – sie werden sowohl für ihre innovativen Denkansätze als auch für ihre ausgeprägte Verhandlungsstärke geschätzt. Savills hat sich auf einen ausgewählten Kundenkreis spezialisiert und bietet diesen Unternehmen und Personen hochprofessionellen Service zur Erreichung der gemeinsamen Ziele. Savills steht synonym für eine Premiumarke und ein qualitativ hochwertiges Serviceangebot, das Immobilien individuell betrachtet und in strategische Beziehungen investiert. Mehr unter [www.savills.de](http://www.savills.de)

#### **Inhaltlicher Beitrag:**

Jörg Krechky von Savills beleuchtet den Investmentmarkt für Immobilien zuerst in einer allgemeinen Übersicht, legt dann den Fokus auf Handelsimmobilien und zeigt, dass Investorenpräferenzen mit Entwicklungen im Einzelhandel korrespondieren und sich verändern (Kapitel 3).

#### **Ansprechpartner:**

Jennifer Gülerüç  
Consultant Research  
Telefon: +49 (0) 30 726 165-135  
Mobil: +49 (0) 172 399 27 92  
Fax: +49 (0) 30 726 165-266  
[jennifer.gueleryuez@savills.de](mailto:jennifer.gueleryuez@savills.de)

Jörg Krechky  
Director  
Head of Retail Investment Germany  
Telefon: +49 (0) 40 309 977-144  
Mobil: +49 (0) 151 240 068 99  
Fax: +49 (0) 40 309 977-100  
[jkrechky@savills.de](mailto:jkrechky@savills.de)



a nuveen company

TH Real Estate, ein operativer Geschäftsbereich von Nuveen (der Anlageverwaltungssparte von TIAA), ist mit einem verwalteten Immobilienvermögen von rund 99 Mrd. Euro einer der größten Immobilien-Investment-Manager der Welt (Stand: 30. Juni 2018). Das verwaltete Immobilienvermögen verteilt sich auf Fonds und Mandate mit einem Spektrum von Investitionen in Immobilien und Immobilienfinanzierungen über verschiedene Regionen, Sektoren, Investmentarten und Vehikeltypen hinweg.

Mit Büros in 24 Städten in den USA, Europa und in der Asien-Pazifik-Region, mit über 500 Mitarbeitern und 80 Jahren Investitionserfahrung kombiniert die Plattform beeindruckende lokale Expertise mit einer umfassenden globalen Perspektive.

Den Investments, dem Assetmanagement und der Unternehmensstrategie liegt ein tiefes Verständnis von strukturellen Trends zugrunde, von denen TH Real Estate überzeugt ist, dass sie die Zukunft der Immobilienbranche und der Investitionen unabhängig von Marktzyklen beeinflussen werden.

TH Real Estate folgt dem Ansatz „Tomorrow’s World“, der den Kern der Anlagestrategie sowie des Geschäftsmodells bildet und Voraussetzung dafür ist, dass die langfristigen Investments zum Wohle der Kunden und der Gesellschaft umgesetzt werden können. TH Real Estate betreut Poolfonds wie auch Individualmandate für Einzelinvestoren und Investoren-Clubs, um in Immobilien mit Core- und Value-add-Profilen zu investieren. Dazu arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen, um langfristige, strategische Partnerschaften zu bilden, ihre Ziele zu verstehen und um die passenden Produkte und Strukturen in Einklang mit ihren Anforderungen zu finden.

Seit 2009 hat TH Real Estate in Deutschland drei Fachmarkt- und Hybridmall-Fonds aufgelegt, die rund 35 Objekte und ein Volumen von etwa 900 Mio. Euro umfassen. Seit 2012 verantwortet TH Real Estate europaweit auch Logistikfonds, die mittlerweile ein Portfolio mit einem Volumen von rund 2,4 Mrd. Euro aufweisen. Der 2016 gestartete European Cities Fund kann in 42 europäische Städte inves-

tieren und verfolgt somit eine Immobilienstrategie, die auf Ebene der Städte ansetzt. Im Mai 2018 wurde mit dem Core German Retail Fund II ein aktuelles Nachfolgevehikel für den Einzelhandelssektor realisiert.

#### **Inhaltlicher Beitrag:**

Kathrin Andres von TH Real Estate stellt im Kapitel 4 anhand der Fallstudie Durlach Center Karlsruhe vor, wie aktives Assetmanagement über mehrere Stufen zur Wertsteigerung eines etablierten Handelsstandorts geführt hat.

#### **Ansprechpartner:**

Kathrin Andres  
Head of Retail Asset Management,  
Germany  
Telefon: (0) 69 667736-838  
Mobil: (0) 175 264 4055  
kathrin.andres@threalestate.com  
www.threalestate.com

# GASTBEITRÄGE

## METRO PROPERTIES

Stephan Freitag von METRO PROPERTIES zeigt, dass sich das Pfalz Center Kaiserslautern seit seiner Revitalisierung im Jahr 2011 konstant steigender Frequenzen und Umsätze erfreut, weil es von den Verbrauchern der Region gerne genutzt wird.

METRO PROPERTIES ist das Immobilienunternehmen der METRO AG, einem führenden internationalen Spezialisten im Großhandel und Lebensmittel Einzelhandel mit weltweit mehr als 150.000 Mitarbeitern und Aktivitäten in 35 Ländern. METRO PROPERTIES verbindet umfassende Groß- und Einzelhandelskompetenz, hochentwickelte Immobilienexpertise und Implementierungsfähigkeit.

### Kontakt:

Stephan Freitag  
Head of Leasing Management  
Telefon: +49 (0) 211 6886-4167  
stephan.freitag@metro-properties.de



Das Kerngeschäft der WISAG Facility Service sind technische und infrastrukturelle Dienstleistungen für Immobilien: Facility Management, Gebäudetechnik, Gebäudereinigung, Sicherheit & Service, Catering, Garten- & Landschaftspflege sowie Consulting & Management. Für unterschiedliche Segmente bietet

der Immobilienexperte spezielle Servicepakete an. So zum Beispiel für das Gesundheits- und Sozialwesen, für Hotels, Logistik, Retail Service, Shopping Center und für die Wohnungswirtschaft.

Mit mehr als 18.000 Kunden, rund 32.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 1,067 Mrd. Euro im Jahr 2017 ist das Unternehmen einer der führenden Facility-Service-Anbieter in Deutschland. Das Unternehmen ist Teil der WISAG Gruppe, die mit knapp 50.000 Mitarbeitern an mehr als 250 Standorten im In- und Ausland aktiv ist.

### Inhaltlicher Beitrag:

Gerrit Egg stellt im Beitrag der WISAG wesentliche Ergebnisse der Omnichannel Readiness Studie (ORIX) vor, die sie gemeinsam mit Statista entwickelt und durchgeführt hat. Mit ORIX wird in Deutschland erstmals analysiert, mit welchen Omnichannel-Maßnahmen der deutsche Einzelhandel Kunden anspricht und für wie sinnvoll und gelungen diese Maßnahmen aus Kundensicht eingeschätzt werden. In abschließenden Interviews nehmen Vertreter untersuchter Einzelhändler zu den Ergebnissen der Studie Stellung.

### Kontakt:

Gerrit Egg  
Geschäftsführer  
WISAG Facility Management Holding GmbH & Co. KG  
Telefon: +49 (0) 69 505044-245  
gerrit.egg@wisag.de

### Stadt Baden-Baden

Wie sich Baden-Baden der Krise des lokalen Einzelhandels stellt und mit welchen Konzepten die ehemalige Residenzstadt für Kunden attraktiv bleibt.

### Stadt Hückelhoven

Bürgermeister Bernd Jansen zeigt, wie seine Gemeinde durch gezielte und langfristige Handelsansiedlung den Strukturwandel im rheinischen Braunkohlerevier erfolgreich gemeistert hat und zu einer prosperierenden Stadt wurde (Kapitel 5).

### Stadt Saarbrücken

Die Attraktivität einer Innenstadt weiter zu stärken ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Akteure, das kommunale Handlungsfeld ist hierbei vorrangig auf das Setzen der notwendigen Rahmenbedingungen beschränkt. Wie das in Saarbrücken konkret aussieht, legt Oberbürgermeisterin Charlotte Britz in Kapitel 5 dar.

# IMPRESSUM

## **Fachmarktzentren in Deutschland**

Handel, Standorte & Standpunkte  
© 2018

## **Herausgeber:**

MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG  
Am Albertussee 1  
40549 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0) 211 30153-222  
E-Mail: [info@mec-cm.com](mailto:info@mec-cm.com)  
Web: [www.mec-cm.com](http://www.mec-cm.com)

## **Kooperationspartner:**

CORPUS SIREO  
Dr. Lademann & Partner GmbH  
GfK GeoMarketing GmbH  
Savills GmbH  
TH Real Estate

## **Konzept und Redaktion:**

MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG  
Moritz Felix Lück  
Barbara Bappert  
Sabine Charlotte Langen  
Jörg Wege

## **Kreative Umsetzung:**

rumblefish GmbH  
Benrather Str. 11  
40213 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0) 211 828 554-43  
Web: [www.rumblefish.de](http://www.rumblefish.de)

## **Druck:**

WOESTE DRUCK + VERLAG GmbH & Co KG  
Im Teelbruch 108  
45219 Essen-Kettwig  
[service@woeste.de](mailto:service@woeste.de)  
Tel.: +49 (0) 2054 9588-13  
Web: [www.woeste.de](http://www.woeste.de)

## **Bildnachweise:**

MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG,  
iStock, Shutterstock, Stocksy

**Bisher erschienene Ausgaben:**



[fqrct.com/t/9f5fa99](https://fqrct.com/t/9f5fa99)



Fachmarktzentren in Deutschland –  
Übersicht. Trends. Chancen (2013)



[fqrct.com/t/c8310cd](https://fqrct.com/t/c8310cd)



Fachmarktzentren in Deutschland –  
Wettbewerbsfaktor Revitalisierung (2014)



[fqrct.com/t/a1cc874](https://fqrct.com/t/a1cc874)



Fachmarktzentren in Deutschland –  
Kundenorientierung (2015)



[fqrct.com/t/b2167a8](https://fqrct.com/t/b2167a8)



Fachmarktzentren in Deutschland –  
Positionierung und Profilierung (2016)



[fqrct.com/t/72401f1](https://fqrct.com/t/72401f1)



Fachmarktzentren in Deutschland –  
Digitalisierung (2017)



#### **Rechtliches/Haftungsausschluss**

Der Herausgeber behält sich alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vor. Die Vervielfältigung, der Verleih sowie jede Form der Verbreitung sind nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Herausgebers zulässig. Die dieser Studie zugrunde liegenden Daten wurden von den beteiligten Partnern mit größter Sorgfalt, sowohl bei der Datenrecherche als auch bei der Zusammenstellung der Daten, erstellt. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr, da trotz sorgfältiger Prüfung und Bearbeitung zwischenzeitliche Änderungen nicht auszuschließen sind. Der Herausgeber, die MEC METRO-ECE Centermanagement GmbH & Co. KG, sowie die beteiligten Partner übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts. Ebenso wird keinerlei Haftung für Investitions- und sonstige Entscheidungen Dritter aufgrund oder anlässlich dieses Berichts übernommen. Für eventuelle Schäden oder Nachteile wird nicht gehaftet.

[www.mec-cm.com](http://www.mec-cm.com)