

IIWM-Paper No. 5

Schriftenreihe des IIWM

Institut für Immobilienwirtschaft und -management

April 2019

Christine Bauer

Verena Rock

Die Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland

Auswirkungen aktueller Trends auf
das Shopping-Center Konzept



IIWM Institut für
Immobilienwirtschaft
und -management
TH Aschaffenburg

ISSN (print) 2568-4140

ISSN (online) 2568-5872

Zitierempfehlung: **Bauer, Christine; Rock, Verena** (2019): Die Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland. Auswirkungen aktueller Trends auf das Shopping-Center Konzept. In: IIWM (Hrsg.): IIWM-Paper No.5, Aschaffenburg: IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management, April 2019.

Impressum

ISSN (print) 2568-4140
ISSN (online) 2568-5872

Herausgeber:

IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management
Technische Hochschule Aschaffenburg

Vertreten durch die Institutsleitung:

Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne

Prof. Dr. Verena Rock MRICS

Würzburger Straße 45

63743 Aschaffenburg

Tel.: +49(0)6021-4206-745

Web: www.iiwm.de

Email: institutsleitung@iiwm.de

Redaktion:

Christine Bauer, Bachelor of Arts (B.A.)

c/o IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management

Technische Hochschule Aschaffenburg

Würzburger Straße 45

63743 Aschaffenburg

Bilder:

Soweit nicht anders gekennzeichnet von der Hochschule Aschaffenburg.

Die Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland

Auswirkungen aktueller Trends auf das Shopping Center Konzept

Revitalization of shopping centers in Germany

Impact of current trends on the shopping center concept

Christine Bauer

Verena Rock

Zusammenfassung

Dieses Arbeitspapier beschäftigt sich mit der Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland. Mit diesem Papier wird das zentrale Ziel verfolgt, zu analysieren, welche Auswirkungen ausgewählte, aktuelle Trends auf den Einzelhandel und auf Shopping-Center haben. Des Weiteren wird untersucht, welche Maßnahmen im Zuge einer Revitalisierung nötig sind, damit Shopping-Center in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen können, oder ob das Konzept dieser Asset-Klasse generell nicht mehr zukunftsfähig ist. In diesem Zusammenhang werden auch Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken analysiert, die speziell im Zusammenhang mit der Revitalisierung von Shopping-Centern relevant sind. Um eine fundierte Ausarbeitung der genannten Punkte liefern zu können, wurde eine empirische Studie in Kooperation mit dem German Council of Shopping Centers e.V. durchgeführt. Diese wird im Rahmen des Arbeitspapiers mit der Revitalisierungsstudie von Sturm (2006)¹, der letzten empirischen Analyse zu diesem Thema für den deutschen Markt, verglichen.

Summary

This working paper deals with the revitalization of shopping centers in Germany. The purpose of this paper is to analyze the impact of selected, current trends on retail in general and shopping centers. It discusses, which measures are needed in the course of revitalization to ensure that shopping centers are successful in the future and whether the concept of this asset class will remain sustainable at all. In this context, success factors, opportunities and risks concerning the revitalization of shopping centers, are analyzed. In order to provide a sound elaboration of the above points, an empirical study was carried out in cooperation with the German Council of Shopping Centers e. V. Its results are compared in this working paper to the revitalization study by Sturm (2006), the last empirical analysis on this topic for the German market.

¹ Dies ist die Studie der Co-Autorin, Verena Rock, geb. Sturm.

Vorwort

Shopping-Center existieren bereits seit vielen Jahrzehnten in Deutschland. Seit sich die Begeisterung für diese Asset-Klasse von Amerika nach Deutschland ausgebreitet hat, gab es zahlreiche Neuentwicklungen und die Anzahl der zum Teil sehr verschiedenen Shopping-Center Typen ist stetig und schnell gestiegen. Natürlich haben sich beispielsweise die Ausgestaltung, die Architektur oder auch die Standortwahl im Zeitverlauf verändert, das zugrundeliegende Konzept jedoch nicht. Viele Shopping Center der ersten Generationen haben dabei bereits Revitalisierungswellen durchlaufen.

Das heutige Zeitalter ist mehr denn je geprägt von Veränderungen, die sich in Zyklen wachsender Geschwindigkeit im Markt auswirken - sei es durch die rasant wachsende Anzahl digitaler Möglichkeiten oder die veränderten Lebensgewohnheiten der Menschen. Diese Veränderungen wirken sich auch auf den Einzelhandel und somit auf Shopping-Center aus. Beispielsweise stellt der Internethandel eine immer größere Konkurrenz für die stationären Einzelhändler dar. Es wird deutlich, dass, nicht zuletzt aufgrund dieses Trends, eine endlose Neuentwicklung weiterer Shopping-Center nicht zielführend sein kann. Erst recht nicht, da bereits viel, zum Teil sehr in die Jahre gekommene Center-Fläche vorhanden ist und attraktive Standort ausgereizt scheinen.

Insofern stellte sich dieses Arbeitspapier auf empirischer Basis der Kernfrage: Welchen Herausforderungen müssen sich deutsche Bestands-Shopping-Center unter den sich immer schneller wandelnden Entwicklungen im Zuge von Revitalisierungen stellen und welchen Anforderungen müssen sie gerecht werden, um in Zukunft erfolgreich bestehen zu können. Ist das „Konzept Shopping-Center“ an sich überhaupt noch zukunftsfähig und wenn ja, mit welchen, ggf. disruptiven, Veränderungen?

Um eine Antwort auf die vorliegende Fragestellung zu finden, ist es erforderlich, die aktuell einschlägigen Trends, die auf den Einzelhandel wirken, zu analysieren. Die daraus abgeleiteten Auswirkungen auf den Einzelhandel - und folglich auch auf Shopping-Center - ermöglichen eine Annäherung, wie diese in Zukunft gestaltet sein können, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Dies ist vor allem unter der viel diskutierten Entwicklung des sogenannten „Unstoring“ von Bedeutung. Es beschreibt eine Zukunft, in welcher der physische Laden überflüssig sein könnte, da der klassische Händler umgangen wird. Ebenfalls erfolgt in diesem Zusammenhang eine Analyse, welche Nutzungssynergien im Shopping-Center sinnvoll verwirklicht werden könnten, und welche Chancen und Risiken speziell Bestands-Shopping-Center im Kontext von Revitalisierungen mit sich bringen.

Aschaffenburg, im April 2019

Christine Bauer

Verena Rock

Inhalt

Abkürzungen	VI
Tabellen	VII
Abbildungen	VIII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der Datenerhebung	2
3 Definitionen und Grundlagen	4
3.1 Shopping-Center	4
3.1.1 Definition und Erscheinungsformen	4
3.1.2 Lebenszyklusbetrachtung	5
3.1.3 Historische Entwicklung und aktuelle Marktsituation	5
3.2 Revitalisierung	6
3.2.1 Definition und begriffliche Abgrenzung	6
3.2.2 Revitalisierungsbedürftiges Shopping-Center	8
4 Trends im Einzelhandel und deren Auswirkungen auf Shopping-Center	10
4.1 Trends im Einzelhandel	10
4.1.1 Demografie und Reurbanisierung	10
4.1.2 E-Commerce und Digitalisierung	12
4.1.3 Verändertes Kundenverhalten und – anforderungen	14
4.2 Auswirkungen auf Shopping-Center	14
5 Bedeutung der Trends für die Revitalisierung von Shopping Centern	18
5.1 Nutzen von Synergieeffekten	18
5.2 Chancen der Revitalisierung	21
5.3 Risiken der Revitalisierung	22
5.4 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	23
6 Zusammenführung der Ergebnisse und Fazit	25
Literatur- und Quellenverzeichnis	27
Anlagen	IX

Abkürzungen

CCB	City-Center Bergedorf
E-Commerce	Electronic Commerce
EHI	Europäisches Handelsinstitut
GCSC	German Council of Shopping Centers e. V.
GMA	Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung
HDE	Handelsverband Deutschland
HIH	Handelsimmobilien Heute

Tabellen

Tabelle 1: Gegenüberstellung der aggregierten Rangfolge der Top 5 Auslöser der Revitalisierung.....	9
Tabelle 2: Aggregierter Bedeutungsgewinn in Shopping-Centern.....	18
Tabelle 3: Gegenüberstellung der aggregierten Durchschnittswerte der Risiken der Revitalisierung.....	23
Tabelle 4: Gegenüberstellung der aggregierten Rangfolge der Top 5 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung.....	24
Tabelle 5: Gegenüberstellung der aggregierten Rangfolge der 3 am niedrigsten bewerteten Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	24
Tabelle 6: Shopping-Center-Entwicklung in Deutschland von 1965-2018.....	IX
Tabelle 7: Rangordnung der Auslöser der Revitalisierung	XI
Tabelle 8: Rangordnung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	XII

Abbildungen

Abbildung 1: Verteilung der Umfrageteilnehmer	2
Abbildung 2: Gründe für die Veränderung der Revitalisierungszyklen	10
Abbildung 3: Produktlebenszyklus	IX
Abbildung 4: MXO-Modell.....	X

1 Einleitung

Der Einzelhandel war schon immer eine der sich am schnellsten wandelnden Branchen.² Doch hatte der bekannte Satz „Handel ist Wandel“ wohl noch nie mehr Bedeutung als heute.³ Neu entstandene und moderne Einzelhandelskonzepte setzen bestehende Einzelhandelsimmobilien immer mehr unter Druck, was dazu führt, dass diese zunehmend an Attraktivität verlieren, weil sie nicht mehr den von Kunden erwarteten Ansprüchen genügen.⁴

Diese Entwicklung bekommen auch die bestehenden Shopping-Center zu spüren. Die zahlreichen Neuentwicklungen in den vergangenen Jahren in Deutschland (im Durchschnitt über zehn Center pro Jahr in den letzten zwei Dekaden⁵) haben dazu geführt, dass es in fast jeder deutschen Stadt ein oder sogar mehrere Shopping-Center gibt. Die Zahl der geeigneten Standorte für Neubauten ist somit begrenzt.⁶ Das verlangsamte Wachstum bei Neueröffnungen sorgt dafür, dass die Bedeutung der Revitalisierung bereits bestehender Center immer mehr in den Fokus rückt,⁷ denn diese müssen sich an die veränderten Markt- und Konsumgegebenheiten anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.⁸

Dieses Papier beschäftigt sich deshalb mit der praxisnahen Frage, wie sich bestehende Shopping-Center in Deutschland unter den immer schnelleren Entwicklungen und wandelnden Einflussfaktoren in Zeiten von E-Commerce im Rahmen der Revitalisierung verändern müssen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Des Weiteren soll die Frage diskutiert werden, ob das Shopping-Center-Konzept als solches überhaupt noch zukunftsfähig ist.

Um diese Fragestellungen bestmöglich beantworten zu können, wurde sowohl Primär- als auch Sekundärforschung betrieben. Im Rahmen der Sekundärforschung wurde u.a. mittels vergleichender Analyse auf die empirische Studie zum Thema Revitalisierung von Shopping Centern von Sturm (2006) zurück gegriffen.⁹ Die Primärdaten wurden durch eine Online-Befragung der Mitglieder des German Council of Shopping-Centers e. V. (GCSC) erhoben.

Mittels Aufbereitung vorhandener Literatur werden zunächst allgemeine, essentielle Sachverhalte definiert und erläutert. Im folgenden Kapitel werden die im Zuge der Umfrage erforschten, wichtigsten Trends im Einzelhandel beschrieben. Daraus werden Entwicklungen und Auswirkungen auf allgemeiner Ebene und später konkret für Shopping-Center abgeleitet. Darauf folgend werden mögliche Nutzungssynergien, Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren, die vor allem bei Bestands-Shopping-Centern von Bedeutung sind, genauer betrachtet, um im Fazit eine Antwort auf die Fragestellung herauszuarbeiten.

² Vgl. Stumpf, et. al. (2016), S. 5.

³ Vgl. Bovensiepen, et. al. (2016), S. 8.

⁴ Vgl. Stumpf, et. al. (2016), S. 5, vgl. Vierbuchen (2018), S. 6-9.

⁵ Vgl. EHI (2017).

⁶ Vgl. Popping (2017), S. 58.

⁷ Vgl. EHI (2017).

⁸ Vgl. Schleicher (2018).

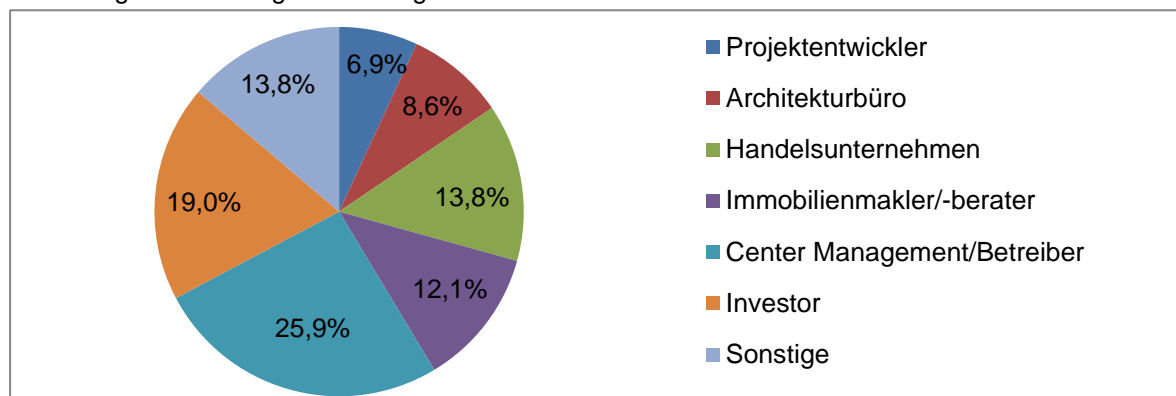
⁹ Vgl. Sturm (2006).

2 Grundlagen der Datenerhebung

Die empirische Untersuchung basiert auf einem Online-Fragebogen mit dem Titel „Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland“. Die Beantwortung des Fragebogens war im Zeitraum von 17.10.2018 bis 13.02.2019 möglich. Er beinhaltete 24 Fragen. Einige dieser Fragen wurden identisch aus dem von Sturm ausgearbeiteten Fragebogen übernommen. Bei den restlichen Fragen geht es um Einschätzungen über die Zukunft deutscher Bestands-Shopping-Center und möglicher Nutzungsänderungen. Der Fragebogen wurde, wie bei Sturms Befragung damals, an die Mitgliederdatenbank des German Council of Shopping-Centers e. V. versendet. So kann eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse erreicht werden. Zudem ist der GCSC bundesweit der einzige Interessenverband der Handelsimmobilienwirtschaft, in welchem mehr als 750 Mitgliedsunternehmen der Bereiche Entwicklung und Analyse, Finanzierung, Center-Management, Architektur, Handelsimmobilien, Einzelhändler und Marketing-Spezialisten vertreten sind. Er stellt somit ein repräsentatives Abbild der gesamten Shopping-Center-Branche in Deutschland dar, und ist optimal für die Erhebung geeignet.¹⁰

Von den Mitgliedern, die sich an der Umfrage beteiligt haben, wurden nur solche als „Experten“ definiert, die in hohem Maße Einfluss auf die Gestaltung von Shopping-Centern nehmen, d. h. Projektentwickler, Architekten, Investoren, Center Manager/Betreiber und Berater. Herausgefiltert wurden Unternehmen wie z. B. Personalberater oder Werbeunternehmen, die nicht in direktem Zusammenhang mit Shopping-Center Revitalisierungen stehen. Der Rücklauf des Fragebogens belief sich zunächst auf 69 Teilnehmer (9,2%). Nach der Selektion waren noch 58 Fragebögen auswertbar, was einer effektiven Rücklaufquote von 7,7% entspricht. 2006 lag die effektive Rücklaufquote bei 21%. Die 58 Teilnehmer können in sieben Gruppen eingeteilt werden. Es ergibt sich folgende Verteilung:

Abbildung 1: Verteilung der Umfrageteilnehmer



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Gruppe Sonstige sind z. B. Banken/Kreditinstitute oder Bauingenieure vertreten. Bei über 62% der Umfrageteilnehmer handelt es sich um Geschäftsführer oder Bereichs-/Abteilungsleiter. Der überwiegende Rest kann als „Experte eines Fachbereichs“ bezeichnet werden. Diese Verteilung spricht für eine hohe Experten-, Führungs- und Erfahrungsdichte in der Befragung. Von den 58 Teilnehmern waren zudem fast 88% bereits an einer (10,3%) oder sogar an mehreren (77,6%) Shopping-Center-Revitalisierungen beteiligt, was

¹⁰ Vgl. GCSC (2018).

Bauer, Rock

wiederrum für eine hohe Kompetenz der Umfrageteilnehmer für diese spezielle Thematik spricht. Die Kombination dieser Faktoren lässt auf eine hohe Aussagekraft der vorliegenden Ergebnisse schließen, deren Analyse im jeweils entsprechenden Kapitel erfolgt.

3 Definitionen und Grundlagen

3.1 Shopping-Center

3.1.1 Definition und Erscheinungsformen

Generell zählen Shopping-Center im Bereich der Gewerbeimmobilien zu den Handelsimmobilien,¹¹ und können dort, neben der Gruppe der solitären Betriebsformen, den Verbundformen zugeordnet werden.¹² Bis heute hat sich in der Literatur keine einheitliche Definition durchgesetzt.¹³

Die vom Europäischen Handelsinstitut (EHI, EHI Retail Institute) herausgegebene Definition wird im Folgenden als maßgeblich angesehen, da sie eine ergänzte Kombination aller einschlägigen Definitionen darstellt. Es handelt sich demnach bei Shopping-Centern um „[...] aufgrund zentraler Planung errichtete großflächige Versorgungseinrichtungen, die den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf decken und eine Mietfläche inkl. Nebenflächen von mindestens 10.000 qm aufweisen.“¹⁴ Im Shopping-Center sind unterschiedlich große Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe räumlich konzentriert (Agglomeration¹⁵). Es gibt eine große Anzahl von Fachgeschäften, sowie einen oder mehrere Ankermieter. Shopping-Center verfügen über zahlreiche eigene PKW-Stellplätze und werden zentral gemanagt und verwaltet. Einige Funktionen, wie Werbung, werden von allen Mietern wahrgenommen. Die Gesamtfläche des Shopping-Centers ergibt sich als Summe aus Verkaufsfläche, zusätzlichen Mieteinheiten, der allgemeinen Verkehrsfläche sowie der Fläche für die Centerverwaltung und die Sanitarräume. Hotels, Wohnungen und andere Büroflächen werden hingegen nicht als Teil der Gesamtfläche betrachtet.¹⁶

Shopping-Center gibt es in zahlreichen Erscheinungsformen. Um sie einem bestimmten Typ zuzuordnen zu können, werden eine Reihe von Abgrenzungsmerkmalen herangezogen. Diese sind neben der Größe des Centers die Anzahl der Center-Anbieter, der vorhandene Mieter-Mix, das Angebot an Waren und Dienstleistungen, die Ausstattung mit „Magnetbetrieben“, die bauliche Gestaltung des Centers, die Größe des Einzugsgebietes, die Preisorientierung, die Freizeit- und Erlebnisorientierung, sowie ergänzende Angebote. Die „traditionellen“ oder „klassischen“ Shopping-Center lassen sich grundsätzlich in sogenannte Nachbarschaftszentren, Gemeinde- oder Stadtteilzentren und Regionale Center (Überregionale Center) einteilen.¹⁷ Im Laufe der Zeit haben sich weitere Spezialformen entwickelt, deren Anzahl sich aufgrund unterschiedlicher Definitionen und Auffassungen nicht exakt beziffern lässt. In Deutschland sind unter anderem Passagen, Galerien, Fachmarktzentren (auch Power-Center), Factory-Outlet-Center, Themen- und Spezial-Center, Multi-Themen-

¹¹ „Handelsimmobilien sind Immobilien, welche für den stationären (Einzel-)Handel geplant, gebaut und/oder umgewidmet worden sind. Weitere Nutzungen dürfen nicht mehr als 30 % der Bruttonutzfläche überschreiten.“, Klein (2013), S. 22.

¹² Vgl. Rottke (2017), S. 150.

¹³ Vgl. Falk (2009), S. 21.

¹⁴ EHI (2013).

¹⁵ Vgl. Germelmann/Neder (2012), S. 330.

¹⁶ Vgl. EHI (2013).

¹⁷ Vgl. Falk (2009), S. 22-23.

Centern, Bahnhofs-, und Airport-Shopping-Center sowie Urban-Entertainment-Center bereits verwirklicht worden.¹⁸ In Deutschland dominiert der Typ des regionalen Centers¹⁹, weshalb auf diesem der Schwerpunkt in den folgenden Ausführungen liegt.²⁰

3.1.2 Lebenszyklusbetrachtung

Der Immobilienlebenszyklus beschreibt, welche Phasen Immobilien, wie u. a. Shopping-Center, im Laufe ihres Daseins in der Regel durchlaufen. Der anfänglichen Planung und Entstehung der Immobilie folgen mehrere Nutzungsphasen. Zwischen diesen können unterschiedlich viele Leer- oder Teilleerstände liegen, welche auch mit Revitalisierungen, Renovierungen oder Umbauten verbunden sein können. Dieser Prozess wiederholt sich dabei so oft, bis der Rückbau oder Abriss erfolgt. Der genaue Ablauf und die Länge des Zyklus variiert dabei von Immobilie zu Immobilie.²¹

Das Konzept des sogenannten Produktlebenszyklus lässt sich parallel zum Immobilienlebenszyklus auf die Entwicklung verschiedener Betriebstypen übertragen, weshalb auch Handelsformate und –immobilien wie Shopping-Center diesem Zyklus unterliegen.²² Der Produktlebenszyklus lässt sich in fünf Phasen unterteilen (siehe Abbildung 3 im Anhang): In der **Markteinführung** tritt das Produkt „Shopping-Center“ in den Markt ein. Umsätze und Deckungsbeitrag beginnen zu steigen. Es werden noch keine Gewinne im jeweiligen Center realisiert. In der **Wachstums**phase verbreitet sich der Betriebstyp und verzeichnet starke Umsatz- und Gewinnzuwächse. Die **Reifephase** ist durch das Erreichen des Gewinn- oder Deckungsbeitragsmaximum gekennzeichnet. In der **Sättigungs**phase kommen neue Betriebsformen an den Markt. Die Folge sind Marktanteilsverluste. Während der **Degeneration** gehen die Marktanteile noch weiter zurück und eine weiterführende Entwicklung schließt sich an.²³

3.1.3 Historische Entwicklung und aktuelle Marktsituation

Der Beginn der Shopping-Center-Entwicklung in Deutschland kann auf die Eröffnung des Main Taunus Zentrums im Jahr 1964 in Sulzbach datiert werden. Es gilt als erstes modernes Einkaufszentrum nach amerikanischem Vorbild.²⁴ Eine weitere Ausbreitung kann aufgrund anfänglicher Skepsis und strenger Planungsaufgaben allerdings erst ab Ende der 1960er Jahre beobachtet werden. Seit diesem Zeitpunkt lässt sich die Entwicklung in verschiedene Zeiträume einteilen,²⁵ die auch als Shopping-Center-Generationen bezeichnet werden.²⁶

¹⁸ Vgl. Falk (2009), S. 23.

¹⁹ Regionale Shopping-Center haben ein großes Einzugsgebiet sowie ein breites Angebot. Der Mieter-Mix aus Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben wird durch Freizeit- und Gastronomiebetriebe ergänzt. Ankermieter sind meist SB-Warenhäuser, Fachmärkte, Kaufhäuser oder Warenhäuser. Die gute Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) wird durch das eigene Parkplatzangebot ergänzt. Die Gesamtfläche umfasst mindestens 15.000 m², vgl. Falk (2009), S. 24, vgl. Falk (2014).

²⁰ Vgl. Falk/Falk (2014), S. 106.

²¹ Vgl. Kurzrock (2017), S. 423.

²² Vgl. Stumpf/Wotruba (2010), S. 129.

²³ Vgl. Gittenberg/Teller (2012), S. 232.

²⁴ Vgl. Gerhard/Popp (2009), S. 43.

²⁵ Vgl. ebd. (2009), S. 45.

²⁶ Vgl. Falk (2009), S. 45, vgl. Besemer (2004), S. 74, vgl. Matz (2018), S. 163f.

Zum 01.01.2018 gibt es in Deutschland 479 Shopping-Center mit jeweils einer Fläche über 10.000 m², was einer Gesamtfläche von rund 15,4 Millionen m² entspricht. Die Entwicklung der Shopping-Center in den letzten Jahren verdeutlicht, dass sich der einstige Neuentwicklungs-Boom abgeschwächt hat. Im Jahr 2016 wurden lediglich drei Center neu eröffnet - 2017 nicht ein einziges. Bis Ende 2018 sollten zwar acht neue Shopping-Center eröffnet werden (siehe Tabelle 6 im Anhang), trotzdem wird deutlich, dass der Markt für Shopping-Center-Neubauten gesättigt ist.²⁷ Auch 91,4% der Umfrageteilnehmer teilen diese Meinung.

Der wachsende Online-Anteil und die höheren Ansprüche der Konsumenten, verbunden mit immer neuer Fläche hat dazu geführt, dass die Flächenproduktivität²⁸ in den letzten 15 Jahren um 10,7% gesunken ist. Zudem waren 2016 bereits bei fast der Hälfte der Shopping-Center Revitalisierungen nötig.²⁹ Gegenüber diesem empfundenen Revitalisierungsbedarf waren 2018 bei gerade 46 Shopping-Centern entsprechende Maßnahmen geplant.³⁰ Geringes Bewusstsein, fehlende Finanzmittel, mangelndes Know-How oder schwierige Eigentumsverhältnisse sind oft die Gründe, warum dringend notwendige Revitalisierungen nicht durchgeführt werden. Diese Verschleppung bringt negative Folgen mit sich, denn Mieter, lokale Einzelhändler und Anleger leiden unter schlechter Performance. Zudem ist bei wachsendem Konkurrenzkampf fehlende Anziehungskraft eines Centers ein eindeutiger Wettbewerbsnachteil.³¹ Auch über 98% der Umfrageteilnehmer empfinden die Revitalisierung von Shopping-Centern im aktuellen Marktumfeld als sehr relevant (84,5%) oder relevant (13,8%), was die Dringlichkeit des Problems noch einmal verdeutlicht.

3.2 Revitalisierung

3.2.1 Definition und begriffliche Abgrenzung

Die Begriffe „Revitalisierung“, „Redevelopment“, „Refurbishment“ oder „Relaunch“ werden oft synonym und missverständlich genutzt.³² Für dieses Arbeitspapier ist besonders eine Abgrenzung zum Begriff Redevelopment relevant. Das Präfix Re- steht bei allen Begriffen für „erneutes Eingreifen“. ³³ Der Unterschied findet sich meist nur im Grad und Umfang des Eingriffs in die Gebäudesubstanz.³⁴ Thematisch kann die Revitalisierung (und das Redevelopment) der Projektentwicklung bei Bestandsimmobilien zugeordnet werden. Es wird meist von Bestandsentwicklung³⁵ oder Bauen im Bestand gesprochen.³⁶

Unter **Redevelopment** („Wieder—Entwicklung“³⁷) versteht man grundsätzlich Immobilienvorhaben, bei denen Grundstücke oder Gebäude, die bereits genutzt wurden/werden, und nicht mehr ihrer angedachten Zweckbestimmung entsprechen, durch bauliche Maßnahmen

²⁷ Vgl. EHI (2018).

²⁸ „Umsatz pro m² Verkaufsfläche“, vgl. Möhlenbruch (2012), S. 140.

²⁹ Vgl. Schüppler (2018).

³⁰ Vgl. EHI (2018).

³¹ Vgl. GMA/Sonae Sierra (2010), S. 2.

³² Vgl. Bullinger (2016), S. 1.

³³ Vgl. Harfinger/Metzner/Ringel (2016), S. 5.

³⁴ Vgl. Lindemann (2018).

³⁵ Vgl. Alda/Hirschner (2016), S. 122.

³⁶ Vgl. Bohn/Harfinger (2013), S. 405.

³⁷ Vgl. Bullinger (2016), S. 7.

an den bestehenden Gebäuden (oder Abriss und Neubau), einer neuen Nutzung zugeführt werden. Damit wird die Absicht verfolgt, die Liegenschaft für eine neue Nutzung baulich umzugestalten, um eine Aufwertung der vorhandenen Bestandsimmobilien sowie eine neue wirtschaftliche Verwertung der Immobilie zu erreichen.³⁸ Das Redevelopment verlängert somit durch Effizienzsteigerung der Immobilie deren wirtschaftliche Lebensdauer und damit auch den Nutzungszeitraum.³⁹

Generell kann unter der **Revitalisierung** (Wieder-Belebung⁴⁰) eine (meist relativ umfassende) bauliche Anpassung bereits genutzter Objekte an (geänderte) Nutzeranforderungen verstanden werden. Neben dem Erreichen einer verbesserten (Wieder-) Nutzbarkeit soll die verminderte oder verlorene Marktposition wiedererlangt werden. Die technischen, konstruktiven, funktionellen und/oder optischen Maßnahmen wirken sich neben dem Erscheinungsbild (innen/außen) auch auf die Marktposition und den Wert des Objektes aus. Die ursprüngliche Nutzung wird bei der Revitalisierung beibehalten,⁴¹ dem Gebäude wird nur seine bestimmungsmäßige Funktion wiedergegeben,⁴² wodurch der Lebenszyklus der Immobilie verlängert oder neu ausgelöst werden kann.⁴³ Auch Sturm verdeutlicht in Ihrer Erarbeitung einer Definition zur Revitalisierung, dass diese aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden muss, nämlich aus baulich-technischer, finanzwirtschaftlicher, marktbezogener und Management-Perspektive.⁴⁴

Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Begriffe Revitalisierung und Redevelopment kann folglich die Änderung der Nutzung identifiziert werden.⁴⁵

Refurbishment: Revitalisierung mit Schwerpunkt auf baulich-technischen Maßnahmen.⁴⁶
Relaunch (Neu-Bewerben⁴⁷): Revitalisierung aus marketingtechnischer Sicht.⁴⁸

Bei Shopping-Centern muss die Revitalisierung gesondert betrachtet werden. Die Gründe hierfür sind, dass Shopping-Center nicht wie andere Nutzungsarten für Eigennutzer oder allein für Mieter gebaut werden, sondern die Kunden maßgeblich über den Erfolg des Centers entscheiden. Zudem ist die Gebäudestruktur von Shopping-Centern in der Regel sehr komplex. Aufgrund verschiedener Zielgruppen (Mieter, Eigentümer, Kunden) müssen die Center zudem umso offener für Veränderungen sein.⁴⁹

Die Antworten der Umfrageteilnehmer auf die Frage, was sie unter der Revitalisierung von Shopping-Centern verstehen, berücksichtigt die bisher betrachteten Punkte, was die Ableitung einer treffenden Definition für Shopping-Center ermöglicht. Demnach wird unter der Revitalisierung von Shopping-Centern verstanden, veraltete, „verbrannte“, nicht mehr zeit-

³⁸ Vgl. Bullinger (2016), S. 2-3.

³⁹ Vgl. Harfinger/Metzner/Ringel (2016), S. 4.

⁴⁰ Vgl. Bullinger (2016), S. 7.

⁴¹ Vgl. ebd. (2016), S. 4.

⁴² Vgl. Harfinger/Metzner/Ringel (2016), S. 5.

⁴³ Vgl. Stumpf/Wotruba (2010), S. 131.

⁴⁴ Vgl. Sturm (2006), S. 44ff.

⁴⁵ Vgl. Bullinger (2016), S. 2.

⁴⁶ Vgl. Stumpf/Wotruba (2010), S. 136.

⁴⁷ Vgl. Bullinger (2016), S. 7.

⁴⁸ Vgl. Sturm (2006), S. 52.

⁴⁹ Vgl. ebd. (2006), S. 55-56.

gemäß oder sogar „tote“ Shopping-Center durch Refurbishment, Restrukturierung, Relaunch, Renovierung, Umbau, Modernisierung und/oder Instandhaltung wieder in einen Zustand der Markt- und Konkurrenzfähigkeit zu versetzen. Hierbei werden durch teils größere (bauliche) Eingriffe verschiedene Bereiche angepasst. Diese können u. a. den Mieter-Mix, die Architektur, das Design, die Kommunikation im Center, das Center Management, das Layout, den Service, die Kostensituation, die Gastronomie und die angebotenen Dienstleistungen betreffen. Sie sollen das Center wieder attraktiver machen, die Verweildauer der Kunden erhöhen oder bestehende Missstände korrigieren, wodurch eine Werterhaltung oder Wertsteigerung erreicht werden kann. Dabei müssen immer der Kunde, seine Bedürfnisse sowie das weitere Umfeld des Centers im Blick behalten und die entsprechenden Maßnahmen darauf abgestimmt werden. Meist ist mit einer Revitalisierung eine Neupositionierung des Centers verbunden.⁵⁰ Diese Zusammenfassung deckt sich im Wesentlichen auch mit der von Sturm 2006 erarbeiteten Definition des Revitalisierungsbegriffs bei Shopping-Centern.⁵¹

3.2.2 *Revitalisierungsbedürftiges Shopping-Center*

Die in den USA entstandene Bezeichnung „Greyfield Center“ stellt ein revitalisierungsbedürftiges, also wirtschaftlich überaltertes, im Lebenszyklus fortgeschrittenes Shopping-Center dar. Im Gegensatz zu „gesunden“ Centern weisen revitalisierungsbedürftige Center Probleme in der Flächenproduktivität, der marktgängigen Größe, ihrem Alter, der Vermietungsquote sowie dem Mieter-Mix und der Demografie im Einzugsgebiet auf.⁵² Die Antworten der Befragten, wann sie ein Shopping-Center als revitalisierungsbedürftig ansehen, decken sich größtenteils mit dieser Auffassung. Manche Umfrageteilnehmer betrachten die Revitalisierung allerdings auch als objektabhängig oder als Daueraufgabe. Konkrete Antworten auf die Frage lauten z. B.: „nicht zeit-, sondern objektabhängig“ oder „ständig, nie warten, ist eine Daueraufgabe“.⁵³

Betrachtet man in diesem Zusammenhang die im Rahmen der Empirie untersuchten Auslöser der Revitalisierung, die sich in die Kategorien standortbezogene, objektbezogene, investitionsbezogene und finanzielle sowie marktliche und wettbewerbliche Auslöser einteilen lassen,⁵⁴ lässt sich folgendes feststellen.

⁵⁰ Zusammenfassung der Antworten zur offenen Frage, nach einer Definition der Revitalisierung von Shopping-Centern.

⁵¹ Vgl. Sturm (2006), S. 58.

⁵² Vgl. PWC Global Strategic Real Estate Research Group (2001), S. 3-4.

⁵³ Antworten auf die Frage: „Wann würden Sie ein Shopping-Center in Deutschland als revitalisierungsbedürftig ansehen?“

⁵⁴ Vgl. Sturm (2006), S. 156.

Tabelle 1: Gegenüberstellung der aggregierten Rangfolge der Top 5 Auslöser der Revitalisierung

Rang	Aggregierte Durchschnittswerte aller Teilnehmer	Rang	Aggregierte Durchschnittswerte aller Teilnehmer (Sturm)
1	Strukturelle und funktionale Überalterung (auch Shopgrößen und -zuschnitte) (4,66)	1	Strukturelle und funktionale Überalterung (auch Shopgrößen und -zuschnitte) (4,49)
1	Probleme im Shopping-Konzept und Mietermix (4,66)	2	Probleme im Shopping-Konzept und Mietermix (4,45)
3	Leerstand (4,48)	3	Verlust der Ankermieter (4,39)
4	Verlust der Ankermieter (4,47)	4	Leerstand (4,35)
5	Sinkende Kundenfrequenzen (4,39)	5	Angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen (4,27)

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. auch Sturm (2006), S. 157.

Im Vergleich zu damals (rechts) hat sich an den Ergebnissen nicht viel verändert. Die vier wichtigsten Punkte wurden erneut als solche angegeben. Einzig der fünfte Punkt „Angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen“, welcher den investitionsbezogenen und finanziellen Auslösern zugeordnet werden kann, wurde durch „Sinkende Kundenfrequenzen“ aus dem Bereich der marktlichen und wettbewerblichen Auslöser ersetzt. Zudem haben sich die Durchschnittswerte insgesamt leicht erhöht, was natürlich zum einen der veränderten Grundgesamtheit geschuldet sein kann, zum anderen aber auch dafür sprechen kann, dass den entsprechenden Auslösern eine grundsätzlich höhere Bedeutung zugemessen wird. Tabelle 7 im Anhang zeigt die Rangfolge aller Auslöser.

Des Weiteren werden die Zyklen zwischen den Revitalisierungen immer kürzer. Eine Studie der Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung (GMA) von 2018 beziffert den Zyklus zwischen den Revitalisierungen von 2010 bis 2020 auf durchschnittlich 10,4 Jahre.⁵⁵ Das Ergebnis der Umfrage hat ergeben, dass die erste Revitalisierung im Durchschnitt nach neun Jahren (9,4) erfolgen sollte, die darauf folgende rund acht Jahre (8,5) nach der ersten. 75% der Umfrageteilnehmer geben an, dass sich die von ihnen genannten Zahlen in den letzten Jahren nach unten verändert haben, die Zyklen also kürzer werden und eine Revitalisierung immer früher notwendig wird. Dies bestätigt auch der Vergleich mit den von Sturm ermittelten Werten. Im Jahr 2006 lag der Durchschnittswert für die erste Revitalisierung von Shopping-Centern noch bei 17 Jahren, die darauf folgende zweite wurde im Schnitt neun Jahre nach der ersten durchgeführt.⁵⁶

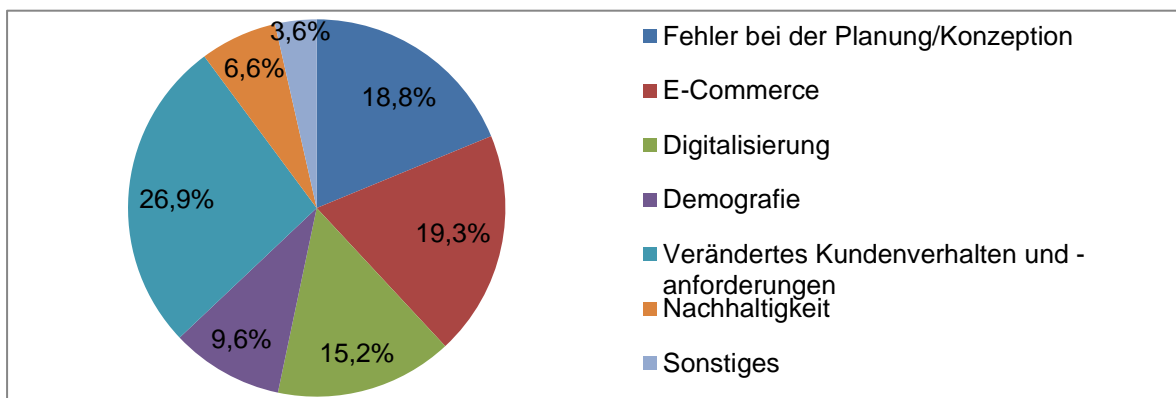
Es lässt sich feststellen, dass die Revitalisierungsbedürftigkeit sehr vom individuellen Objekt abhängig ist und dass, bedingt durch die kürzeren Zyklen, eine Revitalisierung nicht erst notwendig ist, wenn das Shopping-Center (baulich) überaltert ist. Dies schließt einen Zusammenhang zum Baujahr (Alter) nicht aus, denn selbst wenn ein Center gut läuft, werden im Laufe der Zeit in jedem Center bauliche Abnutzungs- und Alterserscheinungen sichtbar, die entsprechende Maßnahmen erfordern. Allerdings kann der Bezug zur Gewinnsituation und anderen Faktoren, auch unter Betrachtung der aufgezeigten Auslöser der Revitalisierung, als stärker angesehen werden.⁵⁷ Für die Verkürzung der Zyklen geben die Umfrageteilnehmer folgende Gründe als maßgeblich an:

⁵⁵ Vgl. GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (2018), S. 3.

⁵⁶ Vgl. Sturm (2006), S. 327.

⁵⁷ Vgl. Grundmann/Behr (2010), S. 22.

Abbildung 2: Gründe für die Veränderung der Revitalisierungszyklen



Quelle: Eigene Darstellung.

Als sonstige Gründe wurden z. B. der Mietermarkt, allgemein kurzlebiger Trends und kürzere Mietlaufzeiten genannt.

Insgesamt wird hier deutlich, dass die typischen, öffentlich breit diskutierten Trends im Einzelhandel und in der Gesellschaft wesentliche Treiber für die Zykluslänge der Revitalisierung sind.

4 Trends im Einzelhandel und deren Auswirkungen auf Shopping-Center

4.1 Trends im Einzelhandel

Die von den Umfrageteilnehmern als besonders relevant angesehenen Veränderungsgründe werden im Folgenden als Trends im Einzelhandel bezeichnet. Unter Trends versteht man allgemein „[...] langfristig stabile Entwicklungen, aus denen sich einigermaßen sichere Einschätzungen für die weitere Zukunft ableiten lassen.“⁵⁸ Eine Analyse dieser Trends ist wichtig, um festzustellen, welchen Anforderungen (revitalisierungsbedürftige) Shopping-Center in Zukunft gerecht werden müssen. Obwohl der Faktor „Fehler bei der Planung/Konzeption“ als wichtig eingestuft wurde, wird auf eine detaillierte Analyse verzichtet, da dieser Punkt ein jeweils individuelles Center-Problem darstellt und sich daraus keine allgemeingültigen Entwicklungen/Handlungsempfehlungen für die Zukunft ableiten lassen.

4.1.1 Demografie und Reurbanisierung

Drei Entwicklungen sind in Bezug auf die Demografie in Deutschland momentan von hoher Bedeutung: Rückgang, Migration und Alterung.⁵⁹ Ende 2017 lebten in Deutschland rund 82,79 Millionen Menschen.⁶⁰ Bereits für das Jahr 2020 wird ein Bevölkerungsrückgang auf

⁵⁸ Wimmer/Wildner (2014), S. 74.

⁵⁹ Vgl. GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (2016), S. 14.

⁶⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018), zitiert nach Statista (2018).

81,95 Millionen vorhergesagt und bis 2060 sollen in Deutschland nur noch rund 73,08 Millionen Menschen leben.⁶¹ Zentraler Treiber dieser Entwicklung ist die niedrige Geburtenrate.⁶² Die Fertilitätsrate⁶³ liegt 2016 mit 1,59 unter dem Level der Selbsterhaltung der Bevölkerung.⁶⁴ Die Migration leistet aber ebenfalls einen Beitrag zur Bevölkerungsentwicklung. Die hohen Zuwanderungszahlen der letzten Jahre konnten das Geburtendefizit mehr als kompensieren.⁶⁵ Lange Zeit stand aber für viele fest, dass der Alterungs- und Schrumpungsprozess der deutschen Bevölkerung auf lange Sicht allenfalls vermindert, nicht aber aufgehalten werden kann.⁶⁶ Durch die zuletzt verzeichneten Entwicklungen der Migration aber auch der Zunahme der Geburtenrate ist nicht mehr klar, wie realistisch die genannten Vorausberechnungen noch sind. Es gibt eine Anzahl möglicher Entwicklungsszenarien. Bei einem entsprechend hohen Zuwanderungslevel und konstanter Geburtenrate könnte sich die Bevölkerung bis 2060 sogar auf heutigem Level stabilisieren.⁶⁷ Die Anzahl der privaten Haushalte nimmt allerdings stetig zu (von 40,4 Millionen Haushalten in 2010 auf voraussichtlich 41,5 Millionen in 2030⁶⁸), was vor allem auf die „Versingelung“ der Gesellschaft und damit den Anstieg der Einpersonenhaushalte zurückzuführen ist.⁶⁹

Eine rückläufige Bevölkerung würde bedeuten, dass es langfristig weniger Kunden im Einzelhandel geben würde. Dem kann nur entgegengewirkt werden, wenn gleichzeitig der Warenkorb jedes einzelnen Menschen größer werden würde.⁷⁰ Diese rückläufige Entwicklung der Bevölkerung wird sich aufgrund der Abwanderung in die Städte (Reurbanisierung) vor allem auf ländliche Gebiete auswirken. Der Bedarf an Einzelhandelsfläche in den Ballungsräumen wird hingegen zunehmen.⁷¹ Durch den Anstieg der Einpersonenhaushalte müssten zwar mehr Haushalte mit bspw. Elektrogeräten ausgestattet werden, allerdings muss der Handel dabei meist sehr heterogenen Anspruchsgruppen und Bedürfnissen gerecht werden. Was allerdings für alle Kundengruppen zutrifft ist, dass sie eine Versorgung in Wohnortnähe sowie die Verfügbarkeit kleiner Verpackungsgrößen wünschen. Die genannten Aspekte führen zwangsläufig dazu, dass „Grüne Wiese“-Konzepte nur noch selten zweckmäßig sind und sowohl eine Anpassung des Vertriebskonzeptes als auch des Sortimentes zwingend notwendig wird.⁷² Die Städte werden folglich als Einzelhandelsstandorte vor allem aufgrund der Wohnortnähe interessant bleiben. Gleichzeitig werden für die Menschen in wachsenden Regionen die Kosten für Wohnen steigen, was die Möglichkeit für Konsumausgaben wiederum schmälert.⁷³

⁶¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2016), zitiert nach Statista (2016).

⁶² Vgl. GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (2016), S. 14.

⁶³ „[...] durchschnittliche Kinderzahl [...], die eine Frau im Laufe ihres Lebens hätte, wenn die Verhältnisse des betrachteten Jahres von ihrem 15. bis zu ihrem 49. Lebensjahr gelten würden“, Statistisches Bundesamt (2018a).

⁶⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018a).

⁶⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018c).

⁶⁶ Vgl. König (2016), S. 9-10.

⁶⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern (2017), S. 5ff.

⁶⁸ Vgl. Nitt-Drießelmann (2013), S. 35.

⁶⁹ Vgl. ebd. (2013), S. 6.

⁷⁰ Vgl. Kreimer (2012), S. 14.

⁷¹ Vgl. Meyke/Wellstein (2017), S. 7.

⁷² Vgl. Kreimer (2012), S.14.

⁷³ Vgl. Meyke/Wellstein (2017), S. 7.

Des Weiteren wird es immer mehr alte Menschen in Deutschland mit einer immer höheren Lebenserwartung geben. Deren Anteil hat bereits nachweislich zugenommen. 1990 belief sich der Altenquotient⁷⁴ auf 23,6. Im Jahr 2015 lag dieser bereits bei 34,7 – Tendenz steigend.⁷⁵ Die Altersentwicklung wird ihren Höhepunkt erreichen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge die sogenannten Babyboomer (Jahrgänge von Anfang 1960) ins Rentenalter kommen. Menschen im produktivsten Alter des Erwerbslebens gibt es künftig weniger und ältere Menschen tendenziell mehr.⁷⁶ Dies führt u.a. dazu dass der Bedarf an Gesundheitsartikeln und Serviceleistungen steigen wird.⁷⁷ Außerdem bedingt die steigende Lebenserwartung, dass zum ersten Mal in der Geschichte sechs unterschiedliche Generationen von Shoppfern mit unterschiedlichsten Ansprüchen auf dem Markt sind und bedient werden müssen.⁷⁸

4.1.2 E-Commerce und Digitalisierung

Auch der Electronic-Commerce (E-Commerce) und die fortschreitende Digitalisierung stellen maßgebliche Trends im Einzelhandel dar. Als E-Commerce (auch Online- oder Internet-Handel genannt) kann „[...] die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von geschäftlichen Transaktionen über Netzwerke [verstanden werden].“⁷⁹ Der in Deutschland durch den E-Commerce erzielte Umsatz wächst jährlich. 2017 wurden 48,9 Milliarden Euro im Online-Geschäft erwirtschaftet.⁸⁰ Dies entspricht einem Anteil von 10% am gesamten Einzelhandelsumsatz. Verglichen mit dem Vorjahreszeitraum sind die Umsätze damit um 11% gestiegen.⁸¹ Im Jahr 2018 wuchs der E-Commerce-Umsatz auf 53,4 Milliarden Euro an, was einem erneuten Wachstum von 9,2% im Vergleich zum Vorjahr entspricht.⁸² Diese rasante Umsatzentwicklung des E-Commerce gilt häufig als Hauptgrund dafür, dass der stationäre Einzelhandel mit Umsatzeinbußen zu kämpfen hat und dass insgesamt die Kundenfrequenz abnimmt.⁸³ Viele Händler verfolgen deshalb heute eine Multi-Channel-Strategie,⁸⁴ die oft schon nicht mehr ausreichend ist. Der Trend entwickelt sich bereits über Cross-Channel bis hin zu Omni-Channel (siehe Abbildung 4 im Anhang).

Bei **Multi-Channel** vertreibt der Händler seine Waren nicht nur über einen, sondern über mehrere (mindestens zwei) Kanäle, die in keinerlei Verbindung zueinander stehen (müssen). Im Gegensatz dazu ist der **Cross-Channel** dadurch gekennzeichnet, dass eine Verbindung zwischen den Kanälen besteht. Der Kunde nimmt die einzelnen Kanäle allerdings noch wahr.⁸⁵ Doch um den Kunden ein lückenloses Einkaufserlebnis bieten zu können,

⁷⁴ „Der Altenquotient [(pro 100 Personen)] bezeichnet das Verhältnis der Gesamtzahl älterer Personen, die im Allgemeinen ökonomisch inaktiv sind (im Alter von 65 Jahren und mehr) und der Zahl der Personen im Arbeitsalter (von 15 bis 64 Jahren)“, Eurostat (2017).

⁷⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2016a), S. 10.

⁷⁶ Vgl. Lux (2012), S. 106.

⁷⁷ Vgl. Just (2014), S. 37.

⁷⁸ Vgl. Brown/Lubelczyk (2018), S. 5.

⁷⁹ Heinemann (2018), S. 50-51.

⁸⁰ Vgl. HDE (2018).

⁸¹ Vgl. ILG (2017/18), S. 15.

⁸² Vgl. HDE (2019).

⁸³ Vgl. GMAGesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (2018), S. 5.

⁸⁴ Vgl. Gerling (2012), S. 19.

⁸⁵ Vgl. EHI (2016), S. 6-7.

müssen alle Kanäle miteinander verbunden sein (**Omni-Channel**).⁸⁶ Dem Kunden sind die Übergänge zwischen den Kanälen bei diesem Konzept nicht mehr bewusst. Die somit entstandene, starke Verknüpfung der einzelnen Vertriebskanäle führt zu einer immer schwierigeren Abgrenzung von stationärem Einzelhandel und Online-Handel.⁸⁷ Vor allem die Vertriebsform „Click & Collect“ (Waren online kaufen und im Laden abholen) oder „Reserve & Collect“ (Warenverfügbarkeit online prüfen, Waren reservieren und stationär bezahlen und abholen) werden aktuell von Konsumenten als besonders wichtig empfunden.⁸⁸

Durch die Entwicklung zum Omni-Channel wird den Lieferketten im Einzelhandel eine größere Bedeutung zugemessen. Physische Einzelhandels- und Distributionsimmobilien an den richtigen Standorten, versehen mit einer hohen Flexibilität, werden entscheidende Erfolgsfaktoren sein.⁸⁹ Durch die Vermischung von Online und Offline wird außerdem das sogenannte Showrooming an Bedeutung gewinnen. Der Kunde informiert sich dabei im stationären Laden über den Preis und das Produkt und kauft es anschließend online.⁹⁰ Dadurch werden weniger Bestandsartikel im Laden gehalten, die Ware wird aber durch Präsentation und Inszenierung beworben, wodurch der Erlebnis- und Unterhaltungswert steigt. Es geht beim Einkaufserlebnis nicht mehr vordergründig um die Quantität der Produkte, sondern darum, wie sie präsentiert und kundenindividuell angepasst werden können.⁹¹ Die stationären Läden stellen dabei weiterhin den Mittelpunkt für das Geschäft der Einzelhändler dar. Sie dienen neben der Umsatzgenerierung als Werbemittel für den Online-Store. Durch die erhaltene Ladenpräsenz kann die Bekanntheit beim Kunden gesteigert und überdurchschnittlicher Online-Umsatz im Einzugsgebiet erzielt werden.⁹²

Immer wichtiger wird in diesem Zusammenhang auch die fortschreitende Digitalisierung.⁹³ Neuste Technologien sollen eine Verbindung zwischen den Konsumenten und dem Produkt herstellen, mit dem Ziel, ein positives Erlebnis für den Kunden zu erzeugen.⁹⁴ Digitale Technologien können im Kaufprozess an unterschiedlichen Stellen Anwendung finden, z.B. in der Ansprache, der Kommunikation und Navigation des Kunden, bei Beratungs- und Verkaufstätigkeiten, beim Bezahlen oder dem Transport und der Logistik.⁹⁵ Dabei sollten sich die Händler auf Technologien konzentrieren, die der Kunde präferiert,⁹⁶ und die das nahtlose Omni-Channel-Erlebnis der Kunden unterstützen.⁹⁷ Ebenfalls wichtig ist damit einhergehend die wachsende Bedeutung von Social Media. Denn eine gute Präsenz auf Social

⁸⁶ Vgl. JLL (2015), S. 3.

⁸⁷ Vgl. GMAGesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (2018), S. 6.

⁸⁸ Vgl. Schröder/Lich (2017), S. 494-499.

⁸⁹ Vgl. JLL (2015), S. 2-3.

⁹⁰ Vgl. Brandao/Wolfram (2018), S. 15.

⁹¹ Vgl. ebd. (2018), S. 68.

⁹² Vgl. Schamel et. al. (2018), S. 18.

⁹³ Digitalisierung bedeutet zum einen die Umwandlung analoger in digitale Daten, zum anderen werden Prozesse und Geschäftsmodelle, durch die Vernetzung von Menschen und Informationen mit digitaler Technik, automatisiert, vgl. ebd. (2018), S. 13-14.

⁹⁴ Vgl. ebd. (2018), S. 15.

⁹⁵ Vgl. Schröder/Lich (2017), S. 494-499.

⁹⁶ Vgl. EHI (2016), S. 4.

⁹⁷ Vgl. Brandao/Wolfram (2018), S. 62.

Media Plattformen erleichtert es, mit den Kunden in Kontakt zu treten, die Kundenbindung zu festigen und Produkte besser zu vermarkten.⁹⁸

4.1.3 Verändertes Kundenverhalten und – anforderungen

Der am häufigsten genannte Trend ist das gewandelte Verhalten und die veränderten Anforderungen der Kunden. Beim Einkaufen wird in Zukunft der Erlebnis- und Unterhaltungswert mehr im Fokus stehen,⁹⁹ was vor allem daran liegt, dass die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit immer mehr verschwimmen und die eigene Zeit als immer knapper (häufig als Luxusgut) empfunden wird. Deshalb verspüren die Kunden auch den Wunsch, dass der Pflichteinkauf (z. B. Lebensmittel) schnell und effizient abläuft. Darauf wird der Handel reagieren müssen. Einerseits mit einer weiteren Automatisierung der Wertschöpfungskette und andererseits mit einer Integration von mehr Freizeitkomponenten.¹⁰⁰ Auch der Faktor, dass den Menschen Statussymbole und Besitz immer weniger wichtig sind, sie lieber Dinge erleben und von diesen erzählen, führt zu einer stärkeren Freizeit- und Erlebnisorientierung im Handel.¹⁰¹

Darüber hinaus wird der Wunsch nach Geselligkeit und sozialen Kontakten den Menschen immer wichtiger, bzw. es erfolgt eine Rückbesinnung auf diese. Ein Grund ist die zunehmende „Versingelung“ der Gesellschaft. Auch die Tatsache, dass die Menschen nicht zuletzt durch das „Online-Shopping“ mehr Zeit digital verbringen, verstärkt deren Wunsch nach realen, menschlichen Begegnungen als Mittel gegen die zunehmende Anonymisierung und Vereinsamung.¹⁰² Ebenso nimmt die Ernährung einen immer höheren Stellenwert in unserer heutigen Gesellschaft ein.¹⁰³

Eine weitere Entwicklung hinsichtlich des Käuferverhaltens ist, dass sich die Kunden nicht mehr wie früher in feste Käufertypen einteilen lassen. Sie kaufen z. B. Markenprodukte ebenso wie Discountware und werden deshalb heute häufig als „hybride Verbraucher“ bezeichnet.¹⁰⁴ Worauf die Menschen aber deutlich mehr Wert legen ist Individualität – und das auch bei den Produkten, die sie kaufen. Die Folge ist das Verlangen nach Sortenvielfalt und sich schnell erneuernden oder ergänzenden Sortimenten.¹⁰⁵

4.2 Auswirkungen auf Shopping-Center

Die sich aus diesen Trends für Shopping-Center ergebenden Konsequenzen sollten auch im Zuge der Revitalisierung von Bestandscentern Berücksichtigung finden.

Die Reurbanisierung wird dazu führen, dass der Shopping-Center-Markt vor allem im ländlichen Gebiet mit Verlusten rechnen muss. Gleichzeitig wird in Ballungsgebieten der Ver-

⁹⁸ Vgl. ILG (2017/18), S. 68-74.

⁹⁹ Vgl. GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH(2018), S. 6.

¹⁰⁰ Vgl. Angerer/Heidböhrer, (2016), S. 35.

¹⁰¹ Vgl. Angerer/Heidböhrer (2016), S. 31.

¹⁰² Vgl. Nitt-Drießelmann (2013), S. 43-44.

¹⁰³ Vgl. ECE (2016), S. 3.

¹⁰⁴ Vgl. GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH(2018), S. 6.

¹⁰⁵ Vgl. Nitt-Drießelmann (2013), S. 43-44.

drängungswettbewerb verschiedener Nutzungsarten (Einzelhandel, Büro, Wohnen) zu höheren Preisen im Handel, Mieten und Bodenpreisen führen.¹⁰⁶ Standorte in der Innenstadt werden also auch in Zukunft attraktiv bleiben.¹⁰⁷ Allerdings lässt sich festhalten, dass der immer noch vorherrschende Trend zu innerstädtischen Standorten¹⁰⁸ nicht bedeutet, dass Shopping-Center nur dort erfolgreich sein können. Zwar sind viele (37,9%) Umfrageteilnehmer überzeugt, dass deshalb Shopping-Center und deren Revitalisierung dort am ehesten erfolgreich sein werden. Allerdings ist fast die Hälfte (46,6%) der Meinung, dass der Standort nicht unbedingt entscheidender Faktor ist. Dies spricht dafür, dass z. B. eher die Integration des Centers in das Umfeld, die generelle Eignung des Standortes bezüglich des Einzugsgebietes sowie ein jeweils maßgeschneidertes Konzept wichtig sind.

Durch die höhere Lebenserwartung und die Alterung der Bevölkerung müssen sich Shopping-Center (vermehrt) auf ältere Konsumentengruppen einstellen, was eine Zunahme der Serviceorientierung bedeutet. Dies bedingt auch die Forderung nach Shops auf möglichst dichter Fläche sowie nach Rast- und Ruhezeiten. Jedoch sollten auch jüngere Kundengruppen nicht vernachlässigt werden. Am besten lässt sich alles durch ein stark diversifiziertes Angebot verbinden, das auf die Menschen im Einzugsgebiet abgestimmt ist.¹⁰⁹

Aufgrund der zunehmend verschwimmenden Grenzen zwischen „online“ und „offline“ wird klar, dass Shopping-Center in Zukunft auf allen Kanälen präsent sein müssen und den Kunden dort alle relevanten Services anbieten müssen.¹¹⁰ Besonders relevant ist dabei heute eine Präsenz der Center in den Social Media Kanälen.¹¹¹ Laut CBRE haben 238 (78%) der deutschen Shopping-Center bereits einen Facebook-Auftritt, wo sie im Durchschnitt gute Noten von den Facebook-Nutzern (4,2 von 5 Sternen) bekommen. Jedoch muss und wird sich die Präsenz der Shopping-Center dort und auch auf anderen Plattformen noch weiter ausdehnen.¹¹²

Da der Kunde wie beschrieben Technologien, die „im Hintergrund stattfinden“ präferiert, sind für Shopping-Center im Rahmen der Digitalisierung jegliche Technologien in den Bereichen der Informationsübermittlung, in der Logistik und der Bezahlung, oder für die Zeitspanne vor und nach dem Shopping-Center-Aufenthalt sinnvoll.¹¹³

Der zunehmende Online-Handel bedeutet für Shopping-Center zunehmende Konkurrenz, einen möglichen Verlust von Ankermietern sowie die Notwendigkeit des Flächenrück- oder -umbaus. Wenn vor einigen Jahren noch große Flächen, zum Teil auch als sog. „Durchstecker“ über zwei Etagen gefragt waren, werden nun kleine Flächen von rund 250 m² besonders stark nachgefragt (2013 entfielen bereits 53% aller Shopping-Center-Vermietungen

¹⁰⁶ Vgl. Beyerle (2014), S. 54.

¹⁰⁷ Vgl. Falk/Falk (2014), S. 107.

¹⁰⁸ Vgl. EHI (2018).

¹⁰⁹ Vgl. Wimmer/Wildner (2014), S. 76-77.

¹¹⁰ Vgl. ECE (2017), S. 3.

¹¹¹ Vgl. Popping (2017), S. 59.

¹¹² Vgl. Immobilien Zeitung (2018).

¹¹³ Vgl. Schleicher (2018).

auf eine solche Größe oder kleiner).¹¹⁴ Der erhöhte Bedarf an Showrooms lässt die Nachfrage nach diesen Flächen noch weiter steigen.¹¹⁵ Gleichzeitig wird aber die Qualität (modern, flexibel, architektonisch anspruchsvoll) dieser Flächen erhöht, da das Internet diese Eigenschaften nicht bieten kann.¹¹⁶ Welche Flächen dabei wegfallen, kann von Ort zu Ort variieren.¹¹⁷ Vor diesem Hintergrund, aber auch da sich die Nachfrage nach Ladenbau, Zuschnitten, Flächengröße und Logistik schnell ändert, ist es wichtig, eine möglichst hohe Flexibilität bei der Planung und Revitalisierung von Shopping-Centern zu schaffen.¹¹⁸ Größere Ladenflächen sollten sich im Zweifel schnell und unkompliziert aufteilen lassen.¹¹⁹ Ein Beispiel, bei welchem Auswirkungen dieser Entwicklung bereits zu beobachten sind, sind z. B. die sogenannten Pop-up Boxes im „Bikini“ in Berlin. Im Erdgeschoss dieser „Concept Shopping Mall“ befinden sich „Boxen“ mit variablen Größen von 10 bis 40 m². Bei einer Mietdauer von lediglich ein bis sechs Monaten können Ideen und Projekte aus den Bereichen Fashion & Lifestyle, Beauty, Kunst, Kultur und Food getestet werden. Die Mietpreise variieren und sind abhängig von der Saison oder Boxgröße.¹²⁰

Generell werden kürzere Mietvertragszeiten von drei bis fünf Jahren aufgrund der immer schnelleren Innovationszyklen von Handelskonzepten zur Realität. Sie können allerdings als Chance gesehen werden, das Angebot für die Kunden immer wieder zu verändern und neu und interessant zu gestalten. Und auch der Wunsch der Mieter nach Umsatzmietverträgen, bei denen der Umsatz an die Miete gekoppelt ist, wird immer deutlicher.¹²¹ Bezüglich des Mieter-Mix ist vor allem wichtig, dass alles auf das Gesamtkonzept im Center und das Umfeld abgestimmt ist. Ebenso wichtig ist die Positionierung und Thematisierung in dem entsprechenden Einzugsgebiet,¹²² die unter der zunehmenden Konkurrenz als Alleinstellungsmerkmal dienen kann.¹²³ Der Vorteil ist, dass sich Shopping-Center hinsichtlich Mieter- und Branchemix immer neu ausrichten, weiterentwickeln und verbessern können.¹²⁴

Dass Shopping-Center alle Komponenten unter einem Dach bieten können, wird auch weiterhin ein wichtiger Vorteil sein, den das Center erhalten sollte.¹²⁵ Aufgrund der verstärkten Freizeitorientierung sollten sich allerdings noch mehr Freizeitkomponenten wie z. B. Kinos, Kinderplätze, Cafés oder Ausstellungen etablieren. Auch dem „Food-Court“ wird in Zukunft eine größere Bedeutung zukommen. Er sollte deshalb zentral in Shopping-Centern gelegen sein. Denn durch eine passend integrierte Gastronomie kann sich das Shopping-Center vom Online-Handel abgrenzen.¹²⁶ Eine aktuelle Studie von der Catella Property Valuation GmbH bestätigt diese Entwicklung. Ein gutes, umfassendes Gastronomieangebot wird dort

¹¹⁴ Vgl. Just (2014), S. 44-45.

¹¹⁵ Vgl. Beyerle (2014), S. 61-62.

¹¹⁶ Vgl. Just (2014), S. 44-45.

¹¹⁷ Vgl. Eggert (2014), S. 93.

¹¹⁸ Vgl. Jahn (2014), S. 439-440.

¹¹⁹ Vgl. Binder (2014), S. 378.

¹²⁰ Vgl. Go-PopUp (2018), vgl. BHG Berlin Immobilien GmbH & Co. KG (2018).

¹²¹ Vgl. Hunziker (2018), S. 30-31.

¹²² Vgl. Klein (2013), S. 305-306.

¹²³ Vgl. Binder (2014), S. 379-380.

¹²⁴ Vgl. ECE (2017), S. 4.

¹²⁵ Vgl. Beyerle (2014), S. 60-62.

¹²⁶ Vgl. ECE (2016), S. 2.

Bauer, Rock

ebenfalls als Antwort auf den wachsenden Online-Handel angesehen und kommt der beschriebenen Entwicklung hin zu einer stärkeren Freizeitorientierung nach. Dem Food-Court wird dabei sogar die Schlüsselrolle bei der Lösung der Krise von Einkaufszentren in Deutschland, vor allem bei der Neupositionierung, zugemessen.¹²⁷ Im Zuge dessen sind auch die Teilnehmer der Befragung der Meinung, dass für den Handel genutzte Flächen in Shopping-Centern eher abnehmen werden (84,5%). Sie denken allerdings, dass das Einkaufen trotz wachsender Bedeutung anderer Komponenten (wie der Gastronomie) und abnehmender Fläche noch im Vordergrund stehen wird (74,1%).

Unter den beschriebenen Entwicklungen haben Shopping-Center großes Potenzial, sich zu sogenannten „Third-Places“ zu entwickeln, also zu Orten neben dem Arbeitsplatz und dem eigenen Zuhause, an dem die Menschen sich gern aufhalten. Die immer knapper werdende Zeit befeuert diese Entwicklung, da Shopping-Center alles unter einem Dach verbinden und sich so als Third-Place gut gegenüber dem Wettbewerb positionieren können.¹²⁸ Auch die Entwicklung zu Lifestyle-Centern, also Vierteln mit hoher Mischnutzung, die 24/7 lebhaft und dynamisch sind und über die reine Handelsfunktion hinaus funktionieren, ist vor diesem Hintergrund denkbar.¹²⁹ Klassische, „reinrassige“ Shopping-Center werden in Zukunft wohl eher eine Ausnahme sein. Denn unter den beschriebenen Entwicklungen werden die Kunden ein gemischtes Shopping-Center-Konzept am ehesten annehmen. Zwar steigt somit die Komplexität der Revitalisierung, allerdings können durch die Integration variabler Nutzungen die Bedürfnisse der verschiedener Anspruchsgruppen (z.B. Stadtplanung, Handel, Büronutzer und Anwohner, etc.) berücksichtigt werden.¹³⁰

Die Antworten der Umfrageteilnehmer auf die Frage, welche Bausteine in Zukunft in Shopping-Centern mehr an Bedeutung gewinnen werden, decken sich größten Teils mit den oben geschilderten Auswirkungen.

¹²⁷ Vgl. Catella/APAM (2019), S. 1-3.

¹²⁸ Vgl. Wimmer/Wildner (2014), S. 78-79.

¹²⁹ Vgl. Beroitz (2014), S. 95.

¹³⁰ Vgl. Beyerle (2014), S. 56-57.

Tabelle 2: Aggregierter Bedeutungsgewinn in Shopping-Centern

Bedeutungsgewinn im Shopping-Center	Durchschnittswert	Rang	Projektentwickler	Rang	Architekturbüro	Rang	Handelsunternehmen	Rang	Immobilienmakler/Berater	Rang	Center Management/Betreiber	Rang	Investor	Rang	Sonstiges	Rang
Freizeit/Erlebnis	4,54	1	5,00	1	4,40	2	4,50	1	4,29	3	4,60	1	4,55	2	4,75	1
Gastronomie	4,46	2	4,67	2	4,40	2	4,13	3	4,57	1	4,40	2	4,82	1	4,38	3
Service	4,39	3	4,67	2	4,60	1	4,25	2	4,57	1	4,27	3	4,27	3	4,75	1
Soziale Kontakte	4,12	4	4,00	4	4,20	5	4,13	3	4,00	4	4,20	4	4,00	5	4,38	3
Convenience	3,93	5	4,00	4	3,80	6	3,50	6	3,86	5	4,00	5	4,09	4	4,25	5
Versorgung	3,84	6	4,00	4	3,60	7	3,88	5	3,71	7	3,93	6	3,45	8	3,75	6
Erholung/Wellness	3,60	7	3,67	7	4,40	2	3,38	7	3,86	5	3,40	8	3,55	7	3,75	6
Ergänzende Nutzung - Logistik	3,51	8	3,67	7	2,40	11	3,38	7	3,71	7	3,40	8	4,00	5	3,75	6
Ergänzende Nutzung - Wohnen	3,29	9	3,33	9	2,80	10	3,29	10	3,57	9	3,53	7	3,45	8	2,75	10
Ergänzende Nutzung - Büro	3,28	10	3,00	10	3,00	8	3,38	7	3,57	9	3,33	10	3,00	11	3,25	9
Ergänzende Nutzung - Hotel	3,02	11	3,00	10	3,00	8	3,13	11	3,14	11	3,07	11	3,18	10	2,75	10
Gesamtdurchschnitt	3,82															

Quelle: Eigene Darstellung. Skala von 1 bis 5, 1=völlig irrelevant, 5= höchst relevant.

Werden nur die aggregierten Durchschnittswerte betrachtet, so ergibt sich, dass Freizeit und Erlebnis sowie Gastronomie und Service wohl am meisten in Shopping-Centern an Bedeutung gewinnen werden. Soziale Kontakte, Convenience, Versorgung und Erholung/Wellness folgen danach. Den Bedeutungsgewinn ergänzender Nutzungen empfinden die Umfrageteilnehmer allerdings als weniger wichtig. Dieses Ergebnis spiegelt zum größten Teil die oben beschriebenen Trends wieder. Dass Gastronomie und Erlebnis in Zukunft wichtige Bausteine im Shopping-Center sein werden, ist also bereits im Bewusstsein der Marktteilnehmer angekommen. Dass ergänzende Nutzungen eher im unteren Bereich angesiedelt sind, lässt darauf schließen, dass die Befragten sich mit dieser Möglichkeit noch nicht auseinander gesetzt haben oder die Zukunftsaussichten als geringer einstufen.

5 Bedeutung der Trends für die Revitalisierung von Shopping Centern

5.1 Nutzen von Synergieeffekten

Wie beschrieben werden Shopping-Center wohl in Zukunft eine höhere Anzahl an Nutzungen in sich vereinen und sich zum „Third-Place“ entwickeln. Multifunktional genutzte Gebäude sind allerdings konzeptionell herausfordernder und insgesamt stör- und verwaltungsanfälliger als Gebäude, in denen nur eine Nutzungsart integriert ist. Manche Nutzungskombinationen sind untereinander förderlich, andere eher abträglich für den Gesamtzusammenhang. Bei Verwirklichung multifunktionaler Konzepte müssen im Rahmen der Revitalisierung der Standort und das Umfeld des Shopping-Centers genau analysiert werden, um zu entscheiden, welche Mischnutzungen in welchem Anteil sinnvoll sind.¹³¹

Die häufig bereits im Center integrierten, zunehmend an Bedeutung gewinnenden Serviceleistungen sowie Freizeit- und Unterhaltungsangebote bringen alle ähnliche Synergien mit sich. Der Kunde fühlt sich wohl und kommt gerne ins Center. Die Händler können durch die erhöhte Kundenfrequenz ihre Produkte leichter verkaufen.¹³²

Auch die Gastronomie in Shopping-Centern wird immer wichtiger. Schon lange lässt sich ein hoher Synergieeffekt mit der dominierenden Handelsnutzung erkennen.¹³³ Die „Food-

¹³¹ Vgl. Pfeiffer (2010), S. 104.

¹³² Vgl. ebd. (2010), S. 104.

¹³³ Vgl. ebd. (2010), S. 104.

Courts“ in Shopping-Centern kommen den menschlichen Bedürfnissen nach Austausch und Inspiration nach. Auch unter sozialen Gesichtspunkten bilden sie beliebte Anziehungspunkte, da sie zum Verweilen mit anderen einladen. Davon profitieren Betreiber und Mieter, da Gastronomiebereiche das Center aufwerten und einen wichtigen Umsatztreiber darstellen. Weiterhin steigern sie durch ihre hohe Aufenthaltsqualität das ganze Shopping-Center-Umfeld und ziehen neue Zielgruppen mit ggf. längerer Verweildauer an.¹³⁴

Im Zuge des stetig wachsenden Online-Handels ist auch die Bedeutung der Logistik gestiegen. Seit 2009 ist der Umsatz der Logistikbranche kontinuierlich gewachsen. Bis 2016 um knapp 30% (29,5%). Für 2019 wird für Deutschland ein Logistikumsatz von 279 Milliarden Euro prognostiziert.¹³⁵ Deutschland hatte zudem im Jahr 2016 mit 259 Milliarden Euro das höchste Logistikumsatzvolumen in ganz Europa zu verzeichnen.¹³⁶ Diese Entwicklung ist für die Online-Händler natürlich positiv zu bewerten, stellt die Logistiker aber vor enorme Herausforderungen. Denn die zahlreichen Bestellungen, kombiniert mit dem heute häufigen Versprechen der taggleichen Lieferung, erschweren die Auslieferung und Logistiker geraten unter Druck, ihre Standorte zu verlegen.¹³⁷ Der Faktor der Zentralität ist dabei maßgeblich, da er die Transportkosten und -zeiten sowie den Cut-Off-Zeitpunkt¹³⁸ beeinflusst. Da die meisten innerstädtischen Gebiete für andere Nutzungen (Büro, Wohnen) vorgesehen sind, gestaltet sich die Suche nach stadtnahen Standorten unter dem Aspekt der Flächenverfügbarkeit oft schwierig.¹³⁹ Eine Lösung dieses Problems könnte sein, auf freie Flächen in Shopping-Centern die Möglichkeit anzubieten, Pakete abzuholen und zu versenden, denn dort halten sich die Kunden ohnehin auf.¹⁴⁰ Die Größe der Flächen ist dabei nicht entscheidend, denn z. B. unabhängige Paketboxen, die von allen Zustellern belieferbar sind, können an beliebigen Orten aufgestellt werden. Am besten sind jedoch trotzdem zentrale, gut erreichbare Stellen innerhalb der Center. Durch diese Möglichkeit ergeben sich für alle Beteiligten Vorteile. Händler und Logistiker können bereits vorhandene Strukturen gemeinsam nutzen, wodurch sich Zustellungen als auch Retouren zeit- und kosteneffizienter gestalten lassen. Das Center kann den Service für den Kunden steigern.¹⁴¹ Den Zusatznutzen, den der Online-Händler durch diese Möglichkeit hat, könnte sich das Center zudem bezahlen lassen. Und auch die Mieter im Center können ihren Kunden, neben der eigenen Ladenabholung, auch außerhalb der Öffnungszeiten einen zusätzlichen Service bieten.¹⁴² Somit ergibt sich eine klassische Win-Win-Situation für alle Parteien, vor allem dann, wenn die Konsumenten auch noch den Lebensmitteleinkauf oder die Nutzung des gastronomischen Angebots mit der Paketabholung verbinden. Kunden können zudem nach der Arbeit

¹³⁴ Vgl. ECE (2016), S. 3.

¹³⁵ Vgl. Fraunhofer (2018), zitiert nach Statista (2018).

¹³⁶ Vgl. Fraunhofer (2017), zitiert nach Statista (2017).

¹³⁷ Vgl. Hager (2018), S. 54.

¹³⁸ „Spätester Annahmezeitpunkt für Sendungen, mit der Zusicherung, dass diese an jedem Ort innerhalb eines definierten Distributionsgebietes pünktlich ankommen.“, Nehm et. al. (2013), S. 35.

¹³⁹ Vgl. ebd. (2013), S. 35-36.

¹⁴⁰ Vgl. Hager/Trojansky (2018).

¹⁴¹ Vgl. Hager (2018), S. 54-55.

¹⁴² Vgl. Hager/Trojansky (2018).

und auch außerhalb der Öffnungszeiten des Centers bequem Pakete unterschiedlicher Hersteller abgeben.¹⁴³ Ein Beispiel für das erfolgreiche Zusammenspiel von Handel und Logistik in Shopping-Centern ist die Eröffnung des ersten „Multi-Label-Paketshops“ im Hamburger City-Center Bergedorf (CCB). Aufgrund der guten Kundenresonanz wird das Angebot dort aktuell weiter ausgebaut.¹⁴⁴

Auch die Anlieferungslogistik ist für diese zusätzliche Logistikknutzung vorteilhaft, da i.d.R. ohnehin auf eine gute Andienung bei der ursprünglichen Konzeption des Shopping-Centers geachtet wurde. Natürlich bedarf es hier trotzdem einigen Anpassungen, so dass Logistikübergabepunkte effizient von allen erreicht werden können und der Lieferverkehr die Besuchfrequenz nicht stört. Auch Zugänge über die Parkhäuser sind dabei eine gute Möglichkeit für den Anschluss einer Logistikkette.¹⁴⁵

Shopping-Center könnten folglich mit der Logistik eine einzigartige Nutzungssynergie eingehen. Umso erstaunlicher ist, dass die Umfrageteilnehmer den Bedeutungsgewinn der Logistik im Shopping-Center insgesamt nur mit durchschnittlich ca. 3,51 bewerten, also Rang 8 von 11 (siehe auch Tabelle 2). Und auch bei der Frage danach, wie die Teilnehmer die Chancen einer Logistikknutzung in Shopping-Centern einschätzen, stufen zwar über 15% die Chancen als sehr hoch und über 55% als hoch ein, allerdings stehen damit rund 30% der Frage neutral oder skeptisch gegenüber. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass der Möglichkeit, Shopping-Center und Logistik zu kombinieren, trotz der vielversprechenden Ansätze noch kein allzu hoher Stellenwert im Bewusstsein der Marktakteure zugemessen wird.

Auch Wohn- oder Büronutzungen können synergetisch in freie Flächen in Shopping-Centern integriert werden.¹⁴⁶ Vor allem unter dem Aspekt, dass Shopping-Center sich immer mehr zum Third-Place entwickeln, kann eine solche Mischnutzung sinnstiftend sein. Die Menschen hätten kürzere Wege, die ihnen kostbare Zeit sparen und die Einkaufszentren profitieren von der automatisch höheren (Kunden-) Frequenz.¹⁴⁷ Aufgrund der Reurbanisierung, und der eng damit verbundenen Wohnungsknappheit, wird eine Wohnnutzung vor allem in innerstädtischen Lagen sinnvoll sein. Dabei muss immer standortspezifisch analysiert werden, ob eine entsprechende Mischnutzung im Rahmen einer Revitalisierung im jeweiligen Center geeignet ist. Die alternde Bevölkerung macht, neben der Integration von Wohnungen, bspw. in den oberen Etagen der Shopping Center mit barrierefreiem Zugang zum Shopping-Bereich, häufig die Integration von Apotheken, Ärztehäusern oder Gesundheitszentren sinnvoll.¹⁴⁸

Die Mehrheit der Befragten (65,5%) ist der Meinung, dass es das „klassische“ Shopping-Center-Konzept in Zukunft noch geben wird. Allerdings sind 35,5% der Meinung, dass es diese Center nicht mehr geben wird. Sie sehen den Bereich der nötigen Veränderungen wohl als zu umfassend an.

¹⁴³ Vgl. Hager (2018), S. 54-55.

¹⁴⁴ Vgl. HIH Handelsimmobilien Heute (2018).

¹⁴⁵ Vgl. ZIA (2019), S. 25.

¹⁴⁶ Vgl. Beroiz (2014), S. 96.

¹⁴⁷ Vgl. Beyerle (2014), S. 57-58.

¹⁴⁸ Vgl. Heinemann (2017), S. 140-141.

Für die weitere Betrachtung der Fragestellung ist es also notwendig, im folgenden Chancen, Risiken aber auch Erfolgsfaktoren genauer zu analysieren, die speziell bei Bestands-Shopping-Centern von hoher Bedeutung sind.

5.2 Chancen der Revitalisierung

Die Revitalisierung bestehender Shopping-Center beinhaltet zahlreiche Chancen gegenüber einem Neubau. Zum einen haben Bestands-Shopping-Center eine fundierte Basis an historischen Informationen und Erfahrungswerten über das bediente Einzugsgebiet, Daten und Zahlen über Frequenzen, Laufwege und Profile von Kunden, sowie die Umsatzhistorie des Centers. Durch die Verfügbarkeit dieser Fundamentaldaten lassen sich Handlungsmaßnahmen klarer ableiten und erkennen.¹⁴⁹ Dadurch ergibt sich eine gewisse Prognose-sicherheit, die eine Beurteilung des weiteren Marktpotentials ermöglicht.¹⁵⁰

Die Standorte sind zudem meist bereits erschlossen, womit die kostenintensiven Erschließungsmaßnahmen wegfallen oder gemindert werden.¹⁵¹ Doch bereits der gesicherte Standort an sich ist ein Vorteil, da durch die zahlreichen Neuentwicklungen in den vergangenen Jahren und allgemein starke Nachverdichtungstendenzen an attraktiven, integrierten Standorten kaum noch geeignete Standort für Neubauten von Shopping-Centern vorhanden sind.¹⁵²

Auch vor dem Hintergrund der Genehmigungsengpässe bei Neuobjekten, der trotzdem stetigen Nachfrage nach Möglichkeiten zur Entwicklung, und des fortbestehenden hohen Modernisierungsbedarfs, um nachhaltige Mieten erzielen zu können, sind Revitalisierungen für Entwickler besonders interessant.¹⁵³ Baugenehmigungs- und Entwicklungsverfahren können ebenfalls durch den Bestandsschutz¹⁵⁴ bei Revitalisierungen vereinfacht werden.¹⁵⁵

Ein weiterer Vorteil ist, dass (wenn mehrere Bauabschnitte erfolgen) der Betrieb und damit die Marktpräsenz während der Revitalisierung aufrechterhalten werden kann. Dadurch können bestehende Mietverträge gesichert werden. Kunden suchen sich in dieser Zeit bestenfalls keine andere Einkaufsstätte.¹⁵⁶

Zudem wird insgesamt der Altbestand verjüngt und die Immobilie erfährt durch Erhöhung der Restnutzungsdauer einen Wertzuwachs. Die zukünftigen Bewirtschaftungskosten im Bereich der Instandhaltung verringern sich (bspw. durch Steigerung der Energieeffizienz), und es kann eine höherwertige oder besser geeignete (trotzdem handelsdominierte) Nut-

¹⁴⁹ Vgl. Popping (2017), S. 58-59.

¹⁵⁰ Vgl. Bohn/Harlfinger (2013), S. 405.

¹⁵¹ Vgl. ebd. (2013), S. 405.

¹⁵² Vgl. Popping (2017), S. 58.

¹⁵³ Vgl. Ellrott/Kattner/Riedel (2018), S. 2.

¹⁵⁴ „Der aus Artikel 14 GG abgeleitete Bestandsschutz gewährt baulichen Anlage, die nicht mehr in Einklang mit den öffentlich-rechtlichen Vorschriften stehen, unter bestimmten Voraussetzungen Schutz gegen Nutzungsuntersagungen und/oder Abrissverfügungen.“, Theißen, et. al. (2012), S. 77.

¹⁵⁵ Vgl. Bohn/Harlfinger (2013), S. 405.

¹⁵⁶ Vgl. ebd. (2010), S. 142.

zung erfolgen, durch die insgesamt höhere und nachhaltigere Mieten erzielt werden können. Für den Mieter verringern sich bei einer energetischen Sanierung die künftigen Betriebskosten.¹⁵⁷ Kosteneinsparungen können auch allein durch die Nutzung der bereits vorhandenen Bausubstanz erreicht werden.¹⁵⁸

5.3 Risiken der Revitalisierung

Auch bei den Risiken soll auf wesentliche, im Zusammenhang mit der Fragestellung relevante Risiken kurz eingegangen werden.

Bei Shopping-Centern ist eine Revitalisierung aufgrund der Größe und der Komplexität meistens generell schon sehr kostenintensiv.¹⁵⁹ Aufgrund weiterer Faktoren (z. B. Vorgaben des Denkmalschutzes, etc.) kann sie sogar teurer sein als der komplette Abriss und anschließende Neubau.¹⁶⁰

Die Revitalisierung stellt zudem höhere Anforderungen an den Projektentwickler und Planer als der Neubau, denn vorhandene Gebäudeteile und –strukturen können die Möglichkeiten der Nutzung/Revitalisierung beschränken. Zudem birgt auch eine alte Bausubstanz immer unvorhersehbare Risiken (Altlasten, etc.), die den Erfolg des Projektes gefährden können.¹⁶¹

Der als Chance beschriebene Bestandsschutz kann allerdings auch ein Risiko darstellen, da im Rahmen der Revitalisierung nur Maßnahmen erlaubt sind, die erforderlich sind, um den Bestand zeitgemäß und funktionsgerecht nutzbar zu erhalten. Somit bedarf gemäß § 59 Musterbauordnung MBO grundsätzlich das Errichten, die Änderung, die Nutzungsänderung (Redevelopment) und der Abbruch baulicher Anlagen einer Baugenehmigung. Häufig wird übersehen, dass sich bei diesen Maßnahmen die Genehmigungsfrage für das gesamte Bauwerk neu stellen kann.¹⁶² Dies stellt besonders mit der Umwandlung von Shopping-Centern (je nach Umfang) in eine Mischnutzung ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar.

Zudem weisen Shopping-Center aufgrund ihrer Gebäudestruktur eine sehr eingeschränkte Drittverwendungsfähigkeit auf und können meist nur durch Teilabriss oder hohe Investitionen anderen (Teil-) Nutzungen zugeführt werden. Es fehlen bisher überwiegend Gebäudekonzepte, die eine ausreichende Flexibilität für alternative Nutzungen von Handelsobjekten berücksichtigen.¹⁶³

Die im Rahmen der empirischen Studie gewonnenen Erkenntnisse über die Bedeutung der Risiken können der folgenden Tabelle entnommen werden – ebenso wie die Ergebnisse von 2006.

¹⁵⁷ Vgl. Alda/Hirschner (2016), S. 122-124.

¹⁵⁸ Vgl. Bielefeld/Wirths (2010), S.4.

¹⁵⁹ Vgl. Mes/Sonnenschein (2014), S. 425.

¹⁶⁰ Vgl. Alda/Hirschner (2016), S. 122-124.

¹⁶¹ Vgl. Bielefeld/Wirths (2010), S.4.

¹⁶² Vgl. Oehmen (2016), S. 72-74.

¹⁶³ Vgl. Börschig/Sturmfels (2010), S. 122.

Tabelle 3: Gegenüberstellung der aggregierten Durchschnittswerte der Risiken der Revitalisierung

Risiken der Revitalisierung	Durchschnittswert	Rang	Durchschnittswert (Sturm)	Rang
Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers	4,13	1	3,93	1
Bauliche und strukturelle Einschränkung des Centers	4,09	2	3,78	2
Mieterumstrukturierung	4,09	2	3,81	3
Revitalisierungs- und Umsetzungsplanung	3,94	4	3,49	5
Baurechtliche Hürden	3,93	5	3,59	7
Eigentümer-/Mieter-Konflikte	3,76	6	3,52	6
Eigentümerkonstellation und –konflikte	3,73	7	3,69	4
Bürgerbegehren	3,47	8	3,03	9
Umsatzeinbrüche während der Revitalisierung	3,33	9	3,43	8
Entwidmung von öffentlichen Flächen, etc.	3,06	10	2,85	10
Gesamtdurchschnitt	3,75		3,51	

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. auch Sturm (2006), S. 302.

Es zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie bei Sturm 2006. Der Beweis der Überlebensfähigkeit des Centers findet sich wieder auf Rang 1. Die Mieterumstrukturierung, gemeinsam mit der baulichen und strukturellen Einschränkung des Centers, auf Rang 2.

An Bedeutung verloren gegenüber. 2006 haben die Eigentümerkonstellation und –risiko, da es seitdem marktbedingt bei Shopping Centern eine breitere Eigentümerbasis aus dem institutionellen Investorenbereich geben könnte. Mit einem Durchschnittswert von 3,75 liegen die Risiken im Schnitt zwar höher, aber ebenfalls auf einem niedrigen Level, was dafür spricht, dass auch bei dieser Befragung relevante Risiken nicht umfassend beachtet wurden. Allerdings haben die Umfrageteilnehmer keine sonstigen Angaben gemacht, was eine weiterführende Analyse in dieser Hinsicht ausschließt.

5.4 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Im letzten Punkt soll nun darauf eingegangen werden, welche Faktoren für das erfolgreiche Gelingen einer Revitalisierung von Bedeutung sind und wie sich deren Bedeutung im Zeitablauf verändert hat.

Die in 2006 als am wichtigsten befundenen Erfolgsfaktoren sind im Großen und Ganzen wieder genannt worden. Die Ergebnisse der Untergruppen, sowie die Gesamtergebnisse aller Erfolgsfaktoren können in Tabelle 8 im Anhang eingesehen werden. Die Betrachtung der aggregierten Durchschnittswerte aller Teilnehmer ermöglicht folgenden Vergleich:

Tabelle 4: Gegenüberstellung der aggregierten Rangfolge der Top 5 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Rang	Aggregierte Durchschnittswerte aller Teilnehmer	Rang	Aggregierte Durchschnittswerte aller Teilnehmer (Sturm)
1	Kompetenz des Revitalisierungsteams (4,68)	1	Kompetenz des Revitalisierungsteams (4,63)
2	Standort muss Zukunftspotenzial haben (4,54)	2	Ausführliche Markt- und Standortanalyse (4,49)
3	Ausführliche Markt- und Standortanalyse (4,46)	3	Standort muss Zukunftspotenzial haben (4,45)
4	Kunden-Information und -kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung (4,44)	4	Timing der Revitalisierungsmaßnahmen (4,44)
5	Image des Centers im Markt der Mietinteressenten (4,43)	5	Aktive Pressearbeit (4,38)

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. auch Sturm (2006), S. 287.

Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren sind mit marginalen Veränderungen von Platz zwei und drei fast identisch. Die Kompetenz des Revitalisierungsteams ist wieder als wichtigster Faktor für das erfolgreiche Gelingen der Shopping-Center-Revitalisierung bewertet worden. Es ist also essentiell, dass sich das Revitalisierungsteam mit aktuellen Marktgeschehnissen, Kundenbedürfnissen, Ablaufplanung und Management eines Revitalisierungsprojektes etc. auskennt. Dass der Standort Zukunftspotenzial haben muss, wurde erneut als sehr wichtig bewertet, was auch mit den Ausführungen in dieser Arbeit im Einklang steht. Damit einhergehend ist den Befragten auch eine ausführliche Markt- und Standortanalyse enorm wichtig. Lediglich die letzten beiden Punkte haben sich verändert. Dass das Timing der Revitalisierungsmaßnahmen und die aktive Pressearbeit durch zwei noch stärker kunden- und mieterbezogene Erfolgsfaktoren ausgetauscht wurden, bestätigt auch im Ansatz, dass vor allem den Kunden in Zukunft in Shopping-Centern ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den drei für die erfolgreiche Revitalisierung als am wenigsten wichtig angesehenen Faktoren.

Tabelle 5: Gegenüberstellung der aggregierten Rangfolge der 3 am niedrigsten bewerteten Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Rang	Aggregierte Durchschnittswerte aller Teilnehmer	Rang	Aggregierte Durchschnittswerte aller Teilnehmer (Sturm)
34	Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzyklus (3,35)	34	Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Beginn der Revitalisierung (3,38)
35	Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Beginn der Revitalisierung (3,22)	35	Due Diligence (3,31)
36	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln (2,49)	36	Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln (2,5)

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Sturm (2006), S. 288.

6 Zusammenführung der Ergebnisse und Fazit

Die vorangegangenen Untersuchungen haben gezeigt, dass die Shopping-Center-Revitalisierung in Deutschland, vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher und marktbedingter Trends, der zahlreichen Neuentwicklungen der vergangenen Jahre, dem Modernisierungsrückstau sowie sich schnell ändernden Marktbedingungen, aktuell von hoher Relevanz ist. Die Ergebnisse der Online-Befragung haben zudem ergeben, dass die Zyklen zwischen den einzelnen Revitalisierungen immer kürzer werden, dass Shopping-Center also häufig bereits revitalisiert werden müssen, bevor sie (technische) Überalterungserscheinungen zeigen.

Als für diese Entwicklung maßgebliche Faktoren konnten vor allem die demografische Entwicklung, der E-Commerce, die Digitalisierung und das sich immer schneller ändernde Kundenverhalten identifiziert werden. Aus der detaillierten Analyse wurde ersichtlich, dass diese Faktoren erheblichen Einfluss auf den Einzelhandel insgesamt haben und sich auch auf Shopping-Center auswirken werden. So werden diese in Zukunft mehr Freizeit-, Unterhaltungs- und Gastronomieangebote etablieren müssen. Das Sortiment muss sich an eine heterogene Verbrauchergruppe sowie eine höhere Anzahl älterer Menschen anpassen. Zudem werden die Mieter verstärkt kleinere, aber hochwertigere Flächen mit einer kürzeren Mietvertragslaufzeit und Umsatzmietverträgen nachfragen. Somit wird sich der Mieter-Mix immer schneller erneuern und ändern. Aufgrund dessen sollten Shopping-Center eine möglichst hohe Flexibilität aufweisen, um sich wandelnden Anforderungen genügen zu können.

Um in Zukunft attraktiv zu bleiben, müssen Shopping-Center künftig wohl eine größere Anzahl an Nutzungen in sich vereinen. Bei der Untersuchung möglicher Synergien mit anderen Nutzungsarten konnte neben Gastronomie- und Freizeitangeboten, Gesundheits- und Serviceeinrichtungen und (an geeigneten Standorten) Wohn- oder Büronutzungen vor allem die Logistik als sinnvoll herausgestellt werden. Denn sie lässt sich (relativ) einfach und schnell (ohne größere bauliche Maßnahmen) ins Center integrieren, und bietet für alle Beteiligten Vorteile. Allerdings scheint vielen diese Möglichkeit noch nicht bewusst.

Unter diesen Entwicklungen werden sich Shopping-Center immer mehr zu "Third-Places" wandeln. Als Ort, der ohnehin bereits zahlreiche Angebote unter einem Dach vereint und oft eine zentrale Lage innerhalb einer Stadt aufweist, haben sie dazu sehr gute Voraussetzungen. Die für den Handel genutzte Fläche wird dabei zwar abnehmen, das Einkaufen wird jedoch weiterhin im Vordergrund stehen. Werden die entsprechenden Anpassungen vorgenommen, bleibt das generelle Konzept bei geeignetem Standort eindeutig zukunftsfähig, wenn die Entwicklungen und Kundenwünsche berücksichtigt werden.

Die analysierten Chancen zeigen, dass vor allem in ihrem Umfeld bereits etablierte Shopping-Center hohes Potenzial haben, da somit vorliegende Daten optimal genutzt werden können, um Handlungsempfehlungen abzuleiten, die Kundenwünsche und Standortfaktoren bestmöglich berücksichtigen. Selbstverständlich konnte festgestellt werden, dass mit einer solchen Maßnahme immer Risiken verbunden sind, z. B. dass unerwartete Kosten auftreten. Aber Risiken birgt jede Baumaßnahme. Die hinsichtlich der Shopping-Center Revitalisierung ermittelten Chancen sind jedoch, auch aufgrund des Aspektes der Sättigung

bei Neuentwicklungen, nicht zu unterschätzen. Nicht jedes Shopping-Center wird dabei wieder als Shopping-Center revitalisiert, z. B. da der Standort mittlerweile ungeeignet ist. Je nach Standort und Zustand kann eine teilweise oder vollständige Nutzungsänderung notwendig werden. In solchen Fällen ist regelmäßig ein komplettes Redevelopment erforderlich.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass deutsche Bestands-Shopping-Center an demografisch stabilen, gut angebundenen und etablierten Standorten, unter Berücksichtigung der aktuellen Trends, sowie der Gegebenheiten und der Konsumenten im betroffenen Einzugsgebiet auch heute noch durch eine Revitalisierung eine neue, bessere Marktposition erlangen zu können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alda, Willi/Hirschner Joachim (2016): Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, Grundlagen für die Praxis. In: Berner, Fritz/Kochendörfer, Bernd (Hrsg.), 6. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Angerer, Maria/Heidböhrer, Antje (2016): Zukunftsstudie Handel 2036, Wie kauft Deutschland übermorgen ein?. In: QVC Handel LLC & Co. KG (Hrsg.), Düsseldorf.
- Beroiz, Jorge (2014): Einzelhandel neu denken: Der weltweite Weg nach vorne. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 95-104.
- Besemer, Simone (2004): Shopping-Center der Zukunft, Planung und Gestaltung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Beyerle, Thomas (2014): Entwicklung der Immobilienmärkte – Auswirkungen für Shopping-Center. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 49-64.
- BHG Berlin Immobilien GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2018): Bikini Berlin, Pop Up Boxes. https://www.bikiniberlin.de/de/pop_up_boxes/, abgerufen am 25.03.2019.
- Bielefeld, Bert/Wirths, Mathias (2010): Entwicklung und Durchführung von Bauprojekten im Bestand, Analyse – Planung – Ausführung. Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden.
- Binder, Thomas (2014): Shopping-Center-Revitalisierung – Innovative Konzept für die Zukunft. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 373-383.
- Börschig, Daniel/Sturmfels, Dirk (2010): Handelsimmobilie: Bestandsmanagement und -entwicklung. In: Einzelhandelsimmobilien, Marktsituationen, Perspektiven, Trends. Soethe, Robert/Rohmert, Werner (Hrsg.), Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 117-128.
- Bovensiepen, Gerd/Rumpff, Stephanie/Bender, Simon (2016): Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels. In: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (Hrsg.), o. O.
- Bohn, Thomas/Harlfinger, Thomas (2013): Projektmanagement beim Redvelopment. In: Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung. Schäfer, Jürgen/ Conzen, Georg (Hrsg.), 3. Auflage, Verlag C.H. Beck, München, S. 404-422.
- Brandao Kruse, Tanja/Wolfram, Gerd (2018): Digital Connection, Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien – Strategie und Praxisbeispiele. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Brown, Michael/Lubelczyk, Matt (2018): The Future of Shopping Centers. A.T.Kearney (Hrsg.), o. O.
- Bullinger, Dieter (2016): Begriffe und Beispiele rund um das anspruchsvolle „Bauen im Bestand“, Refurbishment – Revitalisierung – Redvelopment etc. – Vom Umgang mit vorgezogenen Gebäuden und Grundstücken.

- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2017): Jedes Alter zählt „Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen“. Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main, Berlin.
- Catella/APAM (Hrsg.) (2019): market tracker food & beverage in shopping centres, Food & Beverage in Shopping Centres – A Solution for the Structural Change of Retail?. Catella | Market Tracker March 2019, 11.03.2019.
- ECE Projektmanagement G. m. b. H. & Co. KG (Hrsg.) (2016): Destination Food, Gastronomie in Shopping-Centern. In: ECE Market Research Nr. 1/2016.
- ECE Projektmanagement G. m. b. H. & Co. KG (Hrsg.) (2017): Das Shopping-Center der Zukunft, Service-Erlebnis, Omnichannel-Plattform, Place to be. In: News, Shopping/ Office/ Traffic/ Industries. Ausgabe Herbst 2017.
- Eggert, Ulrich (2014): Shopping-Centern und Einzelhandel – ausgewählte Entwicklungstrends. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 85-94.
- EHI Retail Institute GmbH (Hrsg.) (2013): Definitionen, Shopping-Center. <https://www.shopping-center-report.de/definitionen/>, abgerufen am 22.11.2018.
- EHI Retail Institute e. V. (Hrsg.) (2017): Shopping-Center: Vom Boom in die Reifephase. <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/shopping-center-vom-boom-in-die-reifephase/>, abgerufen am 22.11.2018.
- EHI Retail Institute e. V. (Hrsg.) (2018): Shopping-Center: Neuer Anstrich und mehr Service. <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/shopping-center-neuer-anstrich-und-mehr-service/>, abgerufen am 22.11.2018.
- Ellrott, Raimund/Kattner, Martin/Riedel, Dirk (2018): Der deutsche Immobilienmarkt im Frühsommer 2018. In: Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (Hrsg.), Info-Dienst. Ludwigsburg.
- Eurostat (2017): Europäische Union & Euro-Zone: Altenquotient von 2006 bis 2016, Altenquotient. Europäische Kommission (Hrsg.), <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-datasets/product?code=tps00198>, abgerufen am 22.11.2018.
- Falk, Bernhard (2009): Shopping-Center – Erscheinungsformen, Besonderheiten und Erfolgskriterien. In: Shopping-Center-Handbuch, Development – Management – Marketing. Falk, Bernd/Bays, Wolfgang R. (Hrsg.), Starnberg, S. 21-37.
- Falk, Bernhard/Falk, Momme Torsten (2014): Zur Entwicklung der Shopping-Center. 1925 – 1950 – 1964 – 2014 - ?. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, 105-117.
- Fraunhofer (Fraunhofer SCS) (Hrsg.), (2017), zitiert nach Statista (2017): Umsatzvolumen des Logistikmarktes in Europa nach einzelnen Ländern im Jahr 2016 (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72734/umfrage/volumen-vom-logistikmarkt-in-europa-nach-einzelnen-laendern/>, abgerufen am 22.11.2018.
- Fraunhofer (Fraunhofer SCS); Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.) (2018), zitiert nach: Statista (2018): Umsatz der Logistikbranche in Deutschland von 1995 bis 2017 (in Milliarden

Bauer, Rock

- Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166970/umfrage/umsatz-der-logistikbranche-in-deutschland/>, abgerufen am 22.11.2018.
- German Council of Shopping Centers e. V. (GCSC) (2018): Wir über uns. <https://www.gcsc.de/de/ueber-uns.html>, abgerufen am 22.11.2018.
- Gerhard, Ulrike/Popp, Monika (2009): Historische Entwicklung der Shopping-Center. In: Shopping-Center-Handbuch, Development – Management – Marketing. Falk, Bernd/Bays, Wolfgang R. (Hrsg.), Starnberg, S. 38-47.
- Germelmann, Claas Christian/Neder, Pablo (2012): Shopping-Center. In: Handbuch Handel. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard /Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 329-349.
- Gittenberg, Ernst/Teller, Christoph (2012): Betriebstypen des Handel - Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: Handbuch Handel. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard /Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 215-242.
- GMA/Sonae Sierra (Hrsg.) (2010): Fast 200 deutsche Einkaufszentren müssten revitalisiert werden. Press Release, 4.Oktober 2010, Düsseldorf.
- GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH o. V. (2016): Studie zur Nachnutzung von Warenhäusern und großflächigen Einzelhandelsimmobilien. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Energie und Technologie (Hrsg.), München.
- GMA Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH (Hrsg.) (2018): Untersuchung zur Einkaufszentren-Revitalisierung in Deutschland 2018, Monitoring, Risikoanalyse und –prognose für 665 Einkaufszentren in Deutschland. Ludwigsburg.
- Go-PopUp (Hrsg.) (2018): Bikini Berlin / Berlin. <https://www.gopopup.com/de/berlin/pop-up/8x4qq/>, abgerufen am 25.03.2019.
- Grundmann, Lutz/Behr, Wolfram (2010): Revitalisierung von Shopping Centern, Diese Anforderungen müssen Technisches Gebäudemanagement und Architektur erfüllen. In: Facility Management, Ausgabe 5/2010, S. 22-25.
- Hager, Christine (2018): Das Pack-Center, Shoppingcenter können als Element der City-Logistik in einer Win-Win-Situation mehr Kundennutzen stiften. In: Immobilien Manager, Ausgabe 10/2018, S. 54-55.
- Hager, Christine/Trojansky, Markus (2018): Die Logistik-Zukunft der Shopping Center, Exklusives HIH-Video-Interview mit Christine Hager (redos) und Markus Trojansky (dm). In: Handelsimmobilien Heute (HIH) (Hrsg.), 10.08.2018, https://www.hi-heute.de/shopping_center/news/die-logistik-zukunft-der-shopping-center/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=a00719ce9e35140342ebfe36b98b91, abgerufen am 22.11.2018.
- Harlfinger, Thomas/Metzner, Steffen/Ringel, Johannes (2016): Kriterien für und wider Bauen im Bestand, I. Begriffsdefinitionen. In: Redevelopment von Bestandsimmobilien, Planung, Steuerung und Bauen im Bestand.Lederer, Maximilian (Hrsg.), 3. Auflage, C. H. Beck, München, S. 1-5.

- Handelsverband Deutschland HDE (Hrsg.) (2018): Handel digital ONLINE-MONITOR 2018. Berlin.
- Handelsverband Deutschland HDE (2019): E-Commerce-Umsätze, Umsatz im Online-Handel wächst 2018 um zehn Prozent. <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/1889-e-commerce-umsaetze>, abgerufen am 21.03.2019.
- Heinemann, Gerrit (2017): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels, Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Heinemann, Gerit (2018): Der neue Online-Handel, Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. 9. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- HIH Handelsimmobilien Heute (2018): Deutschlands erster Multi-Label-Paketshop eröffnet, DI-Gruppe hat Ein-Treff-Punkt im Hamburger City-Center Bergedorf eingerichtet. 16.10.2018, https://www.hi-heute.de/sicherheit-services/sicherheit-und-services/news/deutschlands-erster-multi-label-paketshop-eroeffnet/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=5aeb93a8abce1b4e8d6eb1b33cf8eb06, abgerufen am 22.11.2018.
- Hunziker, Christian (2018): Retailidential Spaces oder Destination Center?. In: FINANZIERUNG, INVESTMENT & ENTWICKLUNG I SHOPPING-CENTER. Haufe.de (Hrsg.), 7.8.2018, Berlin, S. 30-32.
- ILG/ Berlin Hyp/BBE Handelsberatung (Hrsg.) (2017/18): Der Mieter im Fokus, Handelsimmobilien neu denken. Ausgabe 2017/18.
- Immobilienzeitung (Hrsg.) o. V. (2018): Fast alle großen Center bei Facebook. Ausgabe vom 05.04.2018, Seite 011.
- Jahn, Manuel (2014): Wider der Uniformität – Gastronomie als Element des Einkaufserlebnisses in Shopping-Centern. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 436-448.
- JLL (2015): Die globale Omni-Channel-Revolution, Auswirkungen des E-Commerce auf das Logistikimmobilienetzwerk der Einzelhändler.
- Just, Tobias (2014): Ökonomische Bestimmungsfaktoren für Shopping-Center. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 34-48.
- Klein, Kurt (Hrsg.) (2013): Handelsimmobilien: theoretischer Ansätze, empirische Ergebnisse. Verlag MetaGIS Infosysteme, Mannheim.
- König, Armin (2016): Demografie kompakt 2016, Bürger planen Zukunft im demografischen Wandel. Verlag BOD - Books on Demand, Norderstedt.
- Kreimer, Tim (2012): Rahmenbedingungen, Demografische Entwicklung. In: CONSUMER MARKETS, Trends im Handel 2020. KPMG AG, EHI Retail Institute (Hrsg.), S. 9-16.
- Kühne, Martina (2010): The Story of Unstoring, Weshalb der Laden kein Laden mehr ist. In: GDI Studie Nr. 33 2010, GDI Gottlieb Duttweiler Institute (Hrsg.), Rüslikon/Zürch.

Bauer, Rock

- Kurzrock, Björn-Martin (2017): Lebenszyklus. Lebenszyklus von Immobilien. In: Immobilienwirtschaftslehre Management. Rottke, Nico B./Thomas, Matthias (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden, S. 421-443.
- Lindemann, Alwin (2018): Weckruf für die Shopping-Center. In: Store+Shops, EHI Retail Institute (Hrsg.), <https://www.stores-shops.de/design/detail/Controller/Article/weckruf-fuer-die-shopping-center.html>, abgerufen am 14.10.2018.
- Lux, Wolfgang (2012): Innovationen im Handel, Verpassen wir die Megatrends der Zukunft?, Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg.
- Oehmen, Prof. Dr. Klaus (2016): Kriterien für und wider Bauen im Bestand, VI. Bestandschutz und seine Grenzen. In: Redevelopment von Bestandsimmobilien, Planung, Steuerung und Bauen im Bestand. Lederer, Maximilian (Hrsg.), 3. Auflage, C. H. Beck, München, S. 72-78.
- Matz, Claudia (2018): Warenwelten: Die Architektur des Konsums. Tectum Verlag, Baden-Baden.
- Mes, Christina/Sonnenschein, Volker (2014): Shopping-Center-Management – Konzepte 2025. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 421-427.
- Meyke, Gunnar/Wellstein, Andreas (2017): Makro Research Immobilienresearch Spezial: In: Demografie und Immobilienmärkte. DekaBank (Hrsg.), 6. November 2017, Frankfurt am Main.
- Möhlenbruch, Dirk (2012): Wachstum durch Filialisierung im Einzelhandel. In: Handbuch Handel. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard /Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 127-149.
- Nehm, Alexander/Veres-Nomm, Uwe/Kübler, Annemarie/Lorenz, Manuel (2013): Logistikimmobilien – Markt und Standorte 2013, Deutschland, Österreich, Schweiz Belgien und Niederlande. In: Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS (Hrsg.), Fraunhofer Verlag, Nürnberg.
- Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Einzelhandel im Wandel. In: HWWI Hamburgisches Welt Wirtschafts Institut (Hrsg.).
- Pfeiffer, Elmar (2010): Zentrenplanung – Dimensionen, Prinzipien, Praktiken. In: Einzelhandelsimmobilien, Marktsituationen, Perspektiven, Trends. Soethe, Robert/Rohmert, Werner (Hrsg.), Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 99-115.
- Popping, Jan Dirk (2017): Contra: Die Transformation beginnt im Bestand. In: Immobilien Manager, Standort & Märkte, Pro & Contra: Lohnt es sich noch Shoppingcenter in Deutschland zu entwickeln?, Immobilienmanager Verlag IMV GmbH & Co. KG (Hrsg.), Köln, 11/2017, S. 58-59.
- PWC Global Strategic Real Estate Research Group (Hrsg.) (2001): Greyfield Regional Mall Study, Urbanism, C. f. t. N., San Francisco 2001.
- Rottke, Nico B. (2017): Immobilienarten. In: Immobilienwirtschaftslehre Management. Rottke, Nico B./Thomas, Matthias (Hrsg.), Springer Gabler, Wiesbaden, S. 141-169.

- Schamel, Johannes/Kui, János/Radtke, Udo/Thiel, Dominique/Elble, Andreas/Reppe, Christian (2018): In: EINZELHANDEL EUROPA 2018, GfK Studie zu relevanten Einzelhandelsindikatoren für 2017 und Prognose für 2018. GfK GeoMarketing GmbH (Hrsg.), Bruchsal.
- Schleicher, Theresa (2018): Die Zukunft der Shopping-Center, Lifestyle Hubs statt Konsumtempel: Für den Markt der Shopping-Center bricht eine innovative Phase an - die zugleich eine Zeit der Rückbesinnung und (Re-)Vitalisierung ist, Ein gekürzter Auszug aus dem „Retail Report 2018“. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/die-zukunft-der-shopping-center/>, aufgerufen am 24.11.2018.
- Schröder, Hendrik/Lich, Ann-Kathrin (2017): Digitale Dienstleistungen im stationären Einzelhandel als Antwort auf die Herausforderungen durch Online-Shops. In: Dienstleistungen 4.0, Konzepte – Methoden – Instrumente. Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.), Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 483-510.
- Schüppler, Ulrich (2018): Shoppingcenter unter Druck, Bei 225 der 460 deutschen Einkaufszentren muss laut BBE Retail Consulting dringend etwas passieren. In: Immobilien-Zeitung, Messezeitung 02 Mittwoch vom 05.10.2016, S. 54.
- Statistisches Bundesamt (2016), zitiert nach Statista (2016): Prognose der Einwohnerzahl* von Deutschland von 2016 bis 2060 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1446/umfrage/bevoelkerungsvorausberechnung-deutschland/>, abgerufen am 22.11.2018.
- Statistisches Bundesamt (2016a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerungsforschung auf Grundlage des Zensus 2011. Fachserie 1 Reihe 1.3 vom 22.12.2016, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2018), zitiert nach Statista (2018): Bevölkerung - Zahl der Einwohner in Deutschland von 2007 bis 2017 (in 1.000). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1217/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-seit-2002/>, abgerufen am 22.11.2018.
- Statistisches Bundesamt (2018a): Zusammengefasste Geburtenziffer nach Kalenderjahren, Zusammengefasste Geburtenziffer Glossar. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/GeburtenZiffer.html>, abgerufen am 22.11.2018.
- Statistisches Bundesamt (2018c): Wanderungen, Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland 1991 bis 2017. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/WanderungenAlle.html>, aufgerufen am 22.11.2018.
- Stumpf, Joachim/Bernreuther, Angelus/Hauke, Eva (2016): MARKET:FOCUS, Revitalisierung großflächiger Einzelhandelsimmobilien – Chance für die Innenstädte. In: BBE Handelsberatung GmbH (Hrsg.), München.
- Stumpf, Joachim/ Wotruba, Markus (2010): Anpassung an Marktveränderungen: Revitalisierung. In: Einzelhandelsimmobilien, Marktsituationen, Perspektiven, Trends. Soethe, Robert/Rohmert, Werner (Hrsg.), Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 129-149.

Bauer, Rock

Sturm, Verena (2006): Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern - Ein Turnaround Management-Ansatz. In: Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Band 38.

Theißen, Rolf/Stollhoff, Frank/Böttcher, Jens/Reininghaus, Eva/ Wichmann, Oliver/Conrad, Sebastian (2012): Bauen im Bestand, Sanierung, Modernisierung, Umbau, Rechtsleitfaden für die Bau- und Immobilienwirtschaft. In: TSP Theißen, Stollhof & Partner (Hrsg.), Bundesanzeiger Verlag, Köln, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.

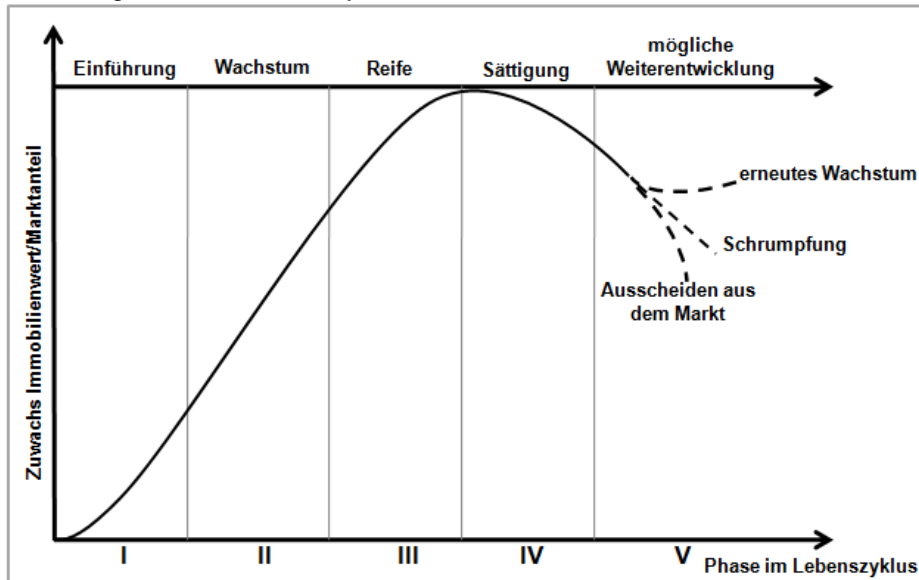
Vierbuchen, Ruth (2018): Studie: Revitalisierung von Shopping-Centern. Keine Renovierung heißt weniger Kunden. In: Handelsimmobilien Report Nr.283, Cities & Center & Developments, 26.10.2018.

Wimmer, Frank/Wildner, Raimund (2014): Mögliche Auswirkungen veränderten Konsumentenverhaltens auf Shopping-Center. In: Shopping-Center FUTURE. Falk, Bernhard/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.), Starnberg, S. 74-84.

ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.) (2019): Retail meets Logistics 2030. Perspektiven der Immobilienwirtschaft. 1. Auflage, Januar 2019, Berlin.

Anlagen

Abbildung 3: Produktlebenszyklus



Quelle: Stumpf/Wotruba (2010), S. 130.

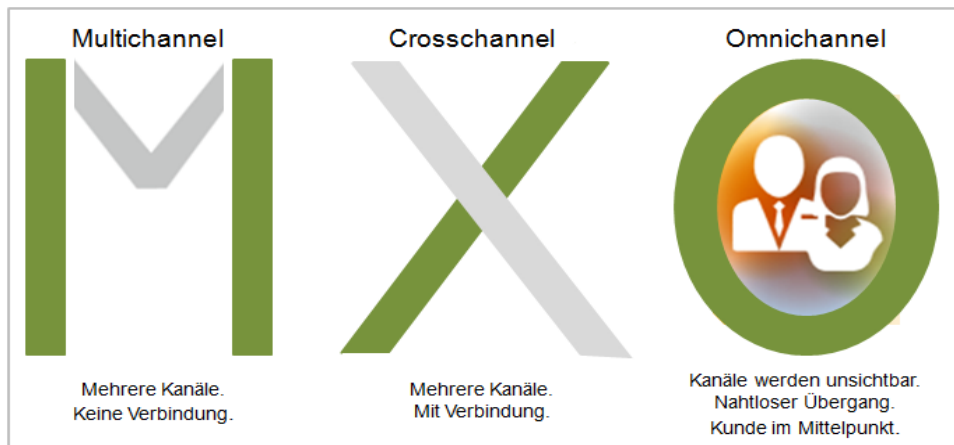
Tabelle 6: Shopping-Center-Entwicklung in Deutschland von 1965-2018

Entwicklung der Shopping-Center 1965-2018
In Deutschland (Stand 01.01.2018)

Jahr	Zahl der Shopping-Center	Gesamtfläche in qm	Fläche je Center in qm
1965	2	68.000	34.000
1970	14	458.000	32.800
1975	50	1.545.000	30.900
1980	65	1.956.500	30.100
1985	81	2.413.800	29.800
1990	93	2.780.700	29.900
1995	179	6.019.500	33.600
2000	279	9.212.200	33.000
2005	363	11.449.600	31.500
2010	428	13.512.000	31.600
2012	444	13.883.900	31.300
2013	453	14.266.600	31.500
2014	460	14.434.630	31.400
2015	463	14.849.090	32.100
2016	476	15.363.070	32.300
2017	479	15.446.350	32.200
2018	479	15.449.250	32.300

Quelle: EHI (2018).

Abbildung 4: MXO-Modell



Quelle: EHI (2016), S. 7.

Tabelle 7: Rangordnung der Auslöser der Revitalisierung

Auslöser der Revitalisierung	Durchschnittswert	Rang	Projektentwickler	Rang	Architekturbüro	Rang	Handelsunternehmen	Rang	Immobilienmakler/Berater	Rang	Center Management/ Betreiber	Rang	Investor	Rang	Sonstiges	Rang
Strukturelle und funktionale Überalterung (auch Shopgrößen und -zuschnitten)	4,66	1	4,50	4	4,80	1	4,63	2	4,57	2	4,79	1	4,45	3	4,50	8
Probleme im Shopping Konzept und Mietermix	4,66	1	4,50	4	4,80	1	4,50	3	5,00	1	4,36	3	4,73	1	4,50	8
Leerstand	4,48	3	4,75	1	4,80	1	4,75	1	4,57	2	4,07	20	4,18	18	4,88	1
Verlust der Ankermieter	4,47	4	4,75	1	4,80	1	4,38	6	4,43	5	4,29	6	4,27	16	4,38	13
Sinkende Kundenfrequenzen	4,39	5	4,50	4	4,25	18	4,38	6	4,43	5	4,14	16	4,45	3	4,75	5
Technische Überalterung	4,38	6	4,50	4	4,00	26	4,38	6	4,43	5	4,36	3	4,36	11	4,38	13
Sinkende Umsätze	4,36	7	4,50	4	4,40	11	4,38	6	4,29	10	4,14	16	4,45	3	4,50	8
Wegeführung, Mallverlauf, Zugangssituation Geschosse	4,33	8	4,25	13	4,20	19	4,38	6	4,14	14	4,21	11	4,18	18	4,88	1
Nutzwert des Centers (Flächenproduktivität, -effizienz)	4,31	9	4,50	4	4,40	11	4,38	6	4,29	10	4,29	6	4,18	18	4,50	8
Fehler bei der Erstplanung des Centers	4,31	9	4,50	4	4,20	19	4,50	3	4,43	5	4,21	11	3,91	29	4,88	1
Bauliche Überalterung	4,29	11	4,25	13	3,60	34	4,38	6	4,29	10	4,29	6	4,27	16	4,63	6
Neue Wettbewerber	4,28	12	4,25	13	4,00	26	4,13	18	4,33	9	4,36	3	4,64	2	4,13	19
Auftritt/ Erscheinungsbild (Gebäude, Interieur, Exterieur)	4,28	13	4,25	13	4,20	19	4,25	15	3,86	25	4,21	11	4,45	3	4,50	8
Gewünschte Neupositionierung	4,26	14	4,25	13	4,60	6	3,88	25	3,67	34	4,50	2	4,45	3	4,13	19
Veränderungen der Nutzungsstrukturen im Umfeld	4,24	15	3,50	33	4,20	19	4,00	21	4,14	14	4,29	6	4,45	3	4,38	13
Investitionsstau	4,24	15	4,75	1	4,60	6	4,50	3	3,86	25	4,00	22	3,82	30	4,88	1
Veränderung d. Zugangsmöglichkeiten u. Kundenströme	4,19	17	4,00	23	4,80	1	4,29	14	4,00	17	4,14	16	4,00	24	4,00	24
Veränderung der Kundenpräferenzen und Zielgruppen	4,19	17	4,25	13	4,20	19	4,25	15	3,57	35	4,15	15	4,36	11	4,38	13
Schwache Performance des Centers	4,16	19	4,00	23	4,20	19	4,00	21	4,29	10	4,21	11	4,36	11	4,13	19
Schlechte Eingangssituation (bauliche Gestaltung)	4,14	20	4,00	23	4,60	6	4,13	18	4,00	17	4,07	20	4,00	24	3,88	27
Verteidigung der bestehenden Marktposition	4,10	21	4,00	23	4,20	19	3,88	25	3,71	30	3,93	23	4,45	3	4,13	19
Sinkende Mieten	4,07	22	4,25	13	4,40	11	3,38	34	4,57	2	3,93	23	4,36	11	3,88	27
Angestrebter Erhalt der Mieten und Renditen	4,05	23	4,25	13	4,40	11	3,00	39	4,00	17	4,14	16	4,40	10	4,00	24
Angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen	4,05	24	4,25	13	4,60	6	2,75	40	4,00	17	4,29	6	4,36	11	3,88	27
Auslaufende Mietverträge	3,95	25	4,00	23	4,40	11	3,63	32	4,00	17	3,86	28	4,18	18	3,75	32
Infrastrukturelle Anbindung	3,93	26	4,00	23	4,40	11	4,13	18	3,71	30	3,79	31	4,00	24	3,75	32
Serviceeinrichtungen	3,93	26	4,50	4	3,80	30	3,88	25	3,71	30	3,64	36	4,09	22	4,25	18
Unmoderne Architektur	3,91	28	3,50	33	3,80	30	3,75	29	4,00	17	3,93	23	4,00	24	4,63	6
Parkplatzsituation	3,84	29	3,50	33	4,40	11	3,88	25	3,43	37	3,93	23	3,82	30	3,50	39
Demografische Veränderungen im Einzugsgebiet	3,81	30	3,50	33	3,80	30	4,00	21	3,86	25	3,93	23	3,82	30	3,50	39
Mangelnde Umweltqualität (Belüftung, Begrünung, Licht)	3,80	31	3,75	31	3,80	30	3,75	29	3,80	29	3,71	33	3,78	36	3,88	27
Überangebot von Handelsflächen im Immobilienmarkt	3,77	32	3,50	33	3,60	34	3,38	34	3,43	37	3,86	28	4,09	22	4,00	24
Unzureichende Größe des Centers	3,76	33	3,25	39	4,00	26	3,50	33	4,00	17	3,86	28	3,82	30	3,75	32
Angestrebte Hebung des Marktwertes zum pot. Verkauf	3,76	33	4,00	23	4,60	6	2,50	41	3,86	25	3,79	31	3,82	30	3,75	32
Druck von Seiten der Mieter im Center	3,74	35	3,50	33	3,60	34	3,75	29	4,00	17	3,43	38	3,82	30	4,38	13
Schlechtes Management des Centers	3,72	36	4,50	4	3,40	40	4,25	15	3,57	35	3,64	36	3,36	38	3,88	27
Mangelnde Sicherheit und Sauberkeit	3,72	36	4,25	13	3,60	34	4,38	6	4,14	14	3,43	38	3,00	42	3,75	32
Hohe Änderungsgeschwindigkeit der Konsumtrends	3,69	38	3,75	31	3,60	34	3,25	38	3,29	40	3,71	33	4,00	24	4,13	19
Anzahl der Geschosse	3,59	39	3,25	39	2,40	42	4,00	21	3,71	30	3,71	33	3,64	37	3,75	32
Gewünschte (Neben-)Kostensoptimierung	3,43	40	4,00	23	4,00	26	3,38	34	3,29	40	3,07	42	3,27	39	3,63	38
Soziale Sicherheit	3,29	41	3,25	39	3,20	41	3,38	34	3,43	37	3,21	40	3,18	40	3,13	41
Eigentümerwechsel	2,88	42	2,25	42	3,60	34	2,38	42	2,43	42	3,21	40	3,18	40	2,63	42
Gesamtdurchschnitt	4,03															

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 8: Rangordnung der Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	Durchschnittswert	Rang	Projektentwickler	Rang	Architekturbüro	Rang	Handelsunternehmen	Rang	Immobilienmakler/Berater	Rang	Center Management/Betreiber	Rang	Investor	Rang	Sonstiges	Rang
Kompetenz des Revitalisierungsteams	4,68	1	4,67	4	4,80	3	4,75	1	4,71	1	4,60	2	4,64	1	4,75	3
Standort muss Zukunftspotenzial haben	4,54	2	4,33	9	4,00	23	4,75	1	4,43	2	4,53	5	4,64	1	4,88	1
Ausführliche Markt- und Standortanalyse	4,46	3	4,33	9	4,40	13	3,88	13	4,14	11	4,60	2	4,55	3	4,88	1
Kunden-Information und -Kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung	4,44	4	5,00	1	4,80	3	4,50	4	4,43	2	4,53	5	4,09	10	4,57	6
Image des Centers im Markt der Mietinteressenten	4,43	5	4,67	4	4,20	16	4,38	8	4,14	11	4,53	5	4,45	4	4,50	7
Mieter-Information und -Kommunikation vor, während und nach der Revitalisierung	4,41	6	4,33	9	4,60	9	4,63	3	4,29	8	4,47	9	4,18	9	4,38	10
Aktive Pressearbeit während der Revitalisierung	4,41	7	4,67	4	4,80	3	4,50	4	4,00	15	4,47	9	4,20	8	4,17	13
Sicherheit der Kunden während der Revitalisierung	4,36	8	4,33	9	4,80	3	3,88	13	4,29	8	4,67	1	3,91	19	4,71	5
Baurechtliche Genehmigungen	4,31	9	4,33	9	4,20	16	4,00	12	4,43	2	4,60	2	4,09	10	3,86	19
Langfristige Planung und Vision der Revitalisierung	4,29	10	5,00	1	4,20	16	3,50	24	4,29	8	4,53	5	4,36	5	4,75	3
Steigerung der Mieterzufriedenheit	4,24	11	4,67	4	4,60	9	4,25	9	4,33	7	4,07	14	4,00	14	4,29	12
Städtebauliche Integration des revitalisierten Centers	4,18	12	5,00	1	5,00	1	3,50	24	4,14	11	4,07	14	3,64	27	4,14	14
Öffentliche Meinung	4,07	13	4,33	9	4,00	23	3,63	19	4,00	15	4,07	14	4,00	14	4,43	8
Timing der Revitalisierungsmaßnahmen	4,07	14	3,33	24	4,60	9	4,50	4	4,43	2	3,67	25	4,00	14	4,00	16
Stammkunden des Centers halten	4,07	14	4,00	16	4,80	3	3,88	13	3,71	22	4,00	18	3,82	22	4,38	10
Einbezug der Kundenwünsche in die Planung der Revitalisierung	4,05	16	3,67	20	4,40	13	3,63	19	3,71	22	4,13	11	4,27	6	4,43	8
Analyse der Auswirkungen von geplanten Veränderungen auf die Bestandsmieter	4,04	17	4,00	16	4,40	13	3,88	13	3,86	18	4,07	14	4,09	10	4,14	14
Entwicklung der Wettbewerber	3,93	18	3,00	28	4,00	23	3,50	24	3,86	18	4,13	11	4,27	6	3,57	28
Analyse der bestehenden Mietverträge	3,93	18	3,67	20	4,20	16	3,75	18	3,71	22	4,00	18	4,09	10	3,86	19
Einbezug der Mieter in die Planung der Revitalisierung	3,89	20	3,67	20	4,00	23	3,88	13	4,14	11	3,93	20	3,45	31	3,75	24
Einhaltung des Revitalisierungsbudgets	3,89	21	3,67	20	4,80	3	3,38	29	3,43	29	3,87	21	3,91	19	3,88	17
Keine Behinderung der Hochsaisonphasen des Handels durch Revitalisierung	3,89	21	3,00	28	3,80	29	4,50	4	4,43	2	3,87	21	3,82	22	3,43	30
Politische Akzeptanz	3,87	23	4,33	9	3,80	29	3,25	31	3,71	22	4,07	13	3,91	19	3,88	17
Zeitpunkt der Revitalisierung im Lebenszyklus des Centers	3,87	24	3,33	24	5,00	1	3,63	19	3,86	18	3,67	25	3,55	29	3,86	19
Center muss während Revitalisierung geöffnet bleiben	3,80	25	4,00	16	4,20	16	3,50	24	3,71	22	3,87	21	3,82	22	3,75	24
Nachhaltiges Architektonisches Design	3,80	26	4,67	4	3,80	29	3,38	29	3,57	28	3,67	25	3,82	22	3,86	19
Kurze Dauer der Revitalisierungsmaßnahmen	3,68	27	3,00	28	4,60	9	3,25	31	3,86	18	3,67	25	4,00	14	3,25	33
Bauarbeiten außerhalb der Ladenöffnungszeiten	3,68	27	3,33	24	3,00	34	4,13	11	3,71	22	3,80	24	4,00	14	3,38	31
Verpackung der Revitalisierungsmaßnahme als Attraktion	3,67	29	4,00	16	4,00	23	3,63	19	3,43	29	3,64	29	3,82	22	3,71	26
Baulicher Zustand und Alter des Centers	3,49	30	2,33	35	3,00	34	4,25	9	3,00	32	3,27	32	3,64	27	3,86	19
Due Diligence	3,44	31	2,67	33	4,00	23	3,00	34	3,43	29	3,20	34	3,45	31	3,57	28
Zeitpunkt der Revitalisierung im saisonalen Handelszyklus	3,42	32	3,00	28	4,20	16	3,50	24	4,00	15	3,27	32	3,09	35	3,00	34
Erhältlichkeit von Fremdkapital für die Revitalisierung	3,39	33	2,67	33	4,20	16	3,13	33	2,86	33	3,47	30	3,36	34	3,63	27
Zeitpunkt der Revitalisierung im Immobilienmarktzyklus	3,35	34	3,33	24	3,50	33	2,75	35	2,86	33	3,47	30	3,55	29	3,29	32
Auslauf der bestehenden Mietverträge mit Beginn der Revitalisierung	3,22	35	3,00	28	3,80	29	3,63	19	2,86	33	2,93	36	3,40	33	2,71	35
Erhältlichkeit von öffentlichen Fördermitteln	2,49	36	2,00	36	2,20	36	2,38	36	2,00	36	3,20	34	2,91	36	2,29	36
Gesamtdurchschnitt	3,94															

Quelle: Eigene Darstellung.

Kurzbiografie der Autoren

Christine Bauer

studierte nach dem Erlangen der allgemeinen Hochschulreife Internationales Immobilienmanagement an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Im März 2019 schloss sie ihr Studium mit dem akademischen Grad Bachelor of Arts (B.A.) ab.

Während des Studiums sammelte sie praktische Erfahrungen bei einem globalen Immobiliendienstleister in Frankfurt am Main. Anschließend an ihr Bachelorstudium absolviert Frau Bauer derzeit den Master International Management an der Technischen Hochschule Aschaffenburg.

Die im Rahmen ihres Studiums unter der Betreuung von Frau Prof. Dr. Verena Rock verfasste Bachelorthesis mit dem Titel „Die Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland – Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Konzeptes?“ diente als Grundlage für dieses Arbeitspapier.

Verena Rock

wurde am 1. Oktober 2010 zur Professorin für Immobilieninvestment und -portfoliomanagement an die Fakultät Wirtschaft und Recht der Technischen Hochschule Aschaffenburg berufen. Hier leitet sie den Masterstudiengang Immobilienmanagement und ist Direktorin des IIWM – Institut für Immobilienwirtschaft und Management an der Hochschule Aschaffenburg.

Prof. Dr. Rock studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Immobilienökonomie an der European Business School in Oestrich-Winkel. Nach ihrem Abschluss als Diplom-Kauffrau promovierte sie intern am Lehrstuhl von Prof. Dr. Karl-Werner Schulte an der European Business School im Bereich Immobilienmanagement.

Vor ihrem Wechsel an die Hochschule Aschaffenburg arbeitete Prof. Dr. Rock als Fondsmanagerin eines international investierten Immobilienspezialfonds bei der Immobilienfondstochter von Morgan Stanley sowie als Manager bei Corpus Sireo im Bereich International Real Estate Advisory.

Prof. Dr. Rock ist Mitglied im Continental Europe Education Standards Board (CESB) der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), Vorstandsmitglied der gif (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung) und Jurorin des immobilienmanager Awards in der Kategorie Digitalisierung.



IIWM Institut für
Immobilienwirtschaft
und-management
TH Aschaffenburg

Technische Hochschule Aschaffenburg
Würzburger Straße 45
D-63743 Aschaffenburg