



**SPECIAL**

**Die Zukunft des  
SB-Warenhauses**

## DER MIETER IM FOKUS

Handelsimmobilien neu denken

In Kooperation mit

**Berlin Hyp**



Ausgabe 2015/2016





## HIGHLIGHTS DER STUDIE

- Die Einzelhandelsumsätze sowie die Verkaufsflächenentwicklung im deutschen Einzelhandel sind weiterhin stabil.
- Händler suchen den Zusammenschluss – Agglomerationen und Innenstädte sind die Handelsplätze der Zukunft.
- Das Auto ist weiterhin des Deutschen und des Händlers Liebling – PKW Erreichbarkeit als Standortkriterium Nr. 1.
- Fachmärkte können trotz des stetig steigenden E-Commerce-Anteils ihre Marktanteile im stationären Handel weiterhin halten.



- SB-Warenhäuser in der aktuellen Form werden weiterhin Umsatzanteile verlieren. Ein Weg aus der Krise besteht im Trading-Up ausgewählter Kompetenzbereiche.
- Stationäre Händler sind fit for E-Commerce – Online-Stores, Click & Collect, digitales Marketing sind schon heute bei stationären Händlern sehr weit verbreitet.
- Stationäre Händler sind sortimentsübergreifend zuversichtlich – zwei Drittel der Befragten gehen von zunehmenden oder gleichbleibenden Verkaufsflächen aus.
- Veränderungen treffen Betriebstypen und Sortimente unterschiedlich stark – LEH weiterhin Kundenmagnet, Unterhaltungselektronik verliert in der Ankerrolle.
- Mieter sind zwar mit der individuellen Betreuung zufrieden, Investoren beziehungsweise Verwalter müssen jedoch das Geschäft der Mieter besser verstehen und mehr Flexibilität zeigen.
- Bisher gibt es aus Mietersicht keine sinnvolle Alternative zur Fixmiete.

# INHALT

VORWORT	8	
<b>1</b>	<b>REVITALISIERUNG ODER REVOLUTION – DER EINZELHANDEL ZWISCHEN FLÄCHENMODERNISIERUNG UND E-COMMERCE</b>	<b>10</b>
1.1	Die Entwicklung des deutschen Einzelhandels	12
1.2	Die Rahmenbedingungen für den Handel der Zukunft	14
1.3	Trend und Herausforderung: Online-Handel	17
	EXKURS – Experten-Interview mit Egbert Wege zum Thema „E-Commerce & Multi-Channel-Angebote“	21
<b>2</b>	<b>BETRIEBSTYPENENTWICKLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL</b>	<b>26</b>
2.1	Die Entwicklung der Betriebstypen	28
2.2	Zukunftsfähigkeit der Betriebsformen: Chancen und Risiken	28
<b>3</b>	<b>POSITIONIERUNG DER HANDELSIMMOBILIE ALS ERFOLGSFAKTOR</b>	<b>32</b>
3.1	Der Weg zu einer erfolgreichen Positionierung	34
3.2	Positionierung einer Handelsimmobilie	35
	BEST PRACTISE BEISPIEL – vom Fachmarktzentrum zur hybriden Mall	38
<b>4</b>	<b>DEUTSCHLAND ALS EXPANSIONSMARKT FÜR HÄNDLER</b>	<b>42</b>

<b>5</b>	<b>FOKUSTHEMA: DIE ZUKUNFT DES SB-WARENHAUSES</b>	<b>48</b>
5.1	Das SB-Warenhaus – ein Marktüberblick	51
5.2	Trading-up und Multi-Channel als Wege aus der Krise	52
	EXKURS – Experten-Interview mit Rainer Muck zum Thema „SB-Warenhaus“	54
5.3	Die wichtigsten Player in Deutschland	58
5.4	Herausforderungen einer Revitalisierung	63
	EXKURS – Experten-Interview mit Friedhelm Dornseifer zum Thema „Lebensmittel Einzelhandel“	66
<b>6</b>	<b>HANDELSIMMOBILIEN HOCH IM KURS – DOCH WIE SEHEN DAS DIE FINANZIERER?</b>	<b>70</b>
	EXKURS – Experten-Interview mit Dr. Karl Reinitzhuber zum Thema „Einzelhandelsimmobilien“	75
<b>7</b>	<b>DIE MIETER-MEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLER-BEFragung</b>	<b>80</b>
7.1	Welche Standorte und Betriebstypen suchen Mieter aktuell?	82
7.2	Wie reagieren stationäre Einzelhändler auf E-Commerce und Multi-Channel?	83
7.3	Mieter und Vermieter als Partner – worauf legen Mieter wert? Was läuft gut, was nicht?	83
7.4	Ergebnisse der Mieter-Befragung	84
7.4.1	Standorte und Konzepte der Zukunft	85
7.4.2	Reaktionen im Multi-Channel-Zeitalter	90
7.4.3	Management von Handelsimmobilien als Schlüssel für die Zukunft	94
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>98</b>

## VORWORT

### Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

„Geschäfte sind Mittelalter. Sie wurden nur gebaut, weil es kein Internet gab“, behauptete Oliver Samwer, Gründer und CEO von Rocket Internet, auf einer Konferenz in Paris im Juni 2014. Bereits zu diesem Zeitpunkt war die Investorennachfrage nach genau diesen Geschäften, d. h. nach Einzelhandelsimmobilien, so hoch wie nie. E-Commerce war hingegen nur für rund acht bis zehn Prozent des Umsatzes im deutschen Einzelhandel verantwortlich. Trotz erheblicher Zuwächse in den vergangenen Jahren wurde hierdurch gerade einmal der Rückgang des klassischen Versandhandels kompensiert. Wer also hat Recht? Sind es die Einzelhändler, die dem E-Commerce zukünftig einen Marktanteil von bis zu 40 Prozent beschleunigen, obwohl sie aktuell oftmals unprofitabel sind, oder sind es die Investoren, die aktuell sehr hohe Preise für Einzelhandelsimmobilien bezahlen, um diese dann mindestens mittelfristig zu halten? Mit der vorliegenden Studie fragen wir diejenigen, die den Handel machen: die Einzelhändler und damit auch die Mieter der Geschäfte. Wie sehen sie den aktuellen und zukünftigen Markt? Was erwarten sie von Immobilien und Verwaltern?

**These 1 Die Attraktivität des deutschen Marktes für Einzelhandelsimmobilien und die daraus resultierend hohe Investorennachfrage basiert unter anderem auf der stabilen wirtschaftlichen Situation Deutschlands.**

Der Umsatz im deutschen Einzelhandel ist im internationalen Vergleich besonders stabil. Selbst im Krisenjahr

2009 verzeichnete er lediglich einen Umsatzrückgang von rund drei Prozent. Ähnlich stabil verhalten sich die Mieten, die Einzelhändler für ihre Flächen bezahlen. Neben der allgemeinen wirtschaftlichen Stärke Deutschlands ist dies sicherlich auch auf die sozialen Sicherungssysteme zurückzuführen, die die Kundennachfrage insbesondere im periodischen Bedarfsbereich stabil halten. Diese Ausgangssituation zieht nicht nur Investoren, sondern auch internationale Einzelhändler an, die immer mehr in Deutschland expandieren. Der Markt für deutsche Einzelhandelsimmobilien ist für Investoren zudem interessant, da sie im Vergleich zu anderen Asset-Klassen sehr geringen Wertveränderungen unterliegen. Ein Grund hierfür liegt sicherlich im bestehenden Baurecht, das großflächige Einzelhandelsimmobilien indirekt vor Konkurrenz schützt. Daraus ergeben sich einige Fragen für die Zukunft: Ist das Rendite-Risiko-Verhältnis trotz des gestiegenen Preisniveaus noch ausgewogen? Was sind neben den A-Lagen der Metropolen nachhaltig gute Standorte für Einzelhandelsimmobilien?

**These 2 Der Einzelhandel verändert sich ständig.**

In Deutschland werden Diskussionen über die anstehenden Veränderungen im Einzelhandel besonders leidenschaftlich geführt. In Ländern wie den USA ist man hier dagegen etwas ruhiger. Klar ist: Neue Technologien bringen neue Möglichkeiten. Diese beeinflussen die Wünsche und Präferenzen der Kunden. Auch Einzelhändler müssen sich dem stellen. Aus Sicht des Marktes und der

Investoren ergibt sich die Frage: Wer gewinnt, wer verliert? Was sind Einzelhandelskonzepte, die künftig von den Kunden nachgefragt und bevorzugt werden? Hier gilt das Prinzip austauschbar ist angreifbar, d. h. austauschbare Konzepte sind den veränderten Rahmenbedingungen des Marktes besonders ausgesetzt. Einzelhändler können Alleinstellungsmerkmale durch Integration (integrierte Händler-Hersteller-Konzepte), Positionierung als Experte in einem Bereich oder durch besondere Einkaufserlebnisse schaffen. Insbesondere im Bereich des Einkaufserlebnisses muss jedoch auch der Vermieter bzw. Verwalter aktiv werden. Die vorliegende Studie belegt eine positive Stimmung bei den deutschen stationären Einzelhändlern. Zwei Drittel der Befragten erwarten gleichbleibende oder zunehmende Verkaufsflächen im stationären Einzelhandel. Dennoch müssen Investoren einschätzen können, welche Arten von Einzelhandelsimmobilien nachhaltig durch die Mieter gefragt sein werden. Dieses Thema haben wir in der Befragung aufgegriffen. Ein besonderes Augenmerk haben wir hierbei dem Betriebstyp SB-Warenhaus zukommen lassen, da sich dieser durch die aktuellen Veränderungen besonders herausgefordert sieht.

### **These 3 Investoren und Verwalter müssen mit den Einzelhändlern – ihren Mietern – zusammenarbeiten.**

Laut vorliegender Studie besteht ein Bedürfnis der Mieter nach Austausch und gegenseitigem Verständnis. Zudem zeigt sich auch, dass die Mieter bei den

Verwaltern einen Nachholbedarf sehen, wenn es um das Verständnis der Anforderungen der Mieter geht. Allerdings besteht bei Einzelhandelsimmobilien in einem besonders wichtigen Punkt Interessensgleichheit zwischen Mieter und Vermieter: Beide streben eine funktionierende Einzelhandelsimmobilie an, in der nachhaltig hohe Umsätze erwirtschaftet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Mieter und Vermieter zusammenarbeiten. Gegenseitiges Verständnis ist die Basis einer guten Zusammenarbeit.

Die vorliegende Studie rückt den Mieter in den Fokus. Es werden die Erwartungen der Mieter in Bezug auf E-Commerce und andere Veränderungen beleuchtet, Kriterien der Mieter bei der Standortauswahl analysiert und die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter herausgestellt. Diese Faktoren sind letztlich Voraussetzungen dafür, dass die jeweiligen Immobilien nachhaltig funktionieren und damit auch finanzierbar sind. Die Studie richtet sich daher gleichermaßen an Investoren, Verwalter, finanzierende Banken und Einzelhändler.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

F. Lauerbach  
ILG Gruppe

G. Bergmann  
Berlin Hyp AG

Dr. A. Bernreuther  
BBE Handelsberatung

# 1

REVITALISIERUNG ODER  
REVOLUTION – DER  
EINZELHANDEL ZWISCHEN  
FLÄCHENMODERNISIERUNG  
UND E-COMMERCE



- Die Einzelhandelsumsätze sowie die Verkaufsflächenentwicklung im deutschen Einzelhandel sind weiterhin stabil.
- Die größte Herausforderung für den Handel der Zukunft besteht darin, den technologischen Wandel und demographische Veränderungen für sich zu nutzen.

- Das Herz des Handels ist weiterhin der stationäre Handel.
- Es wird künftig nur noch wenige Pure-Play-Online-Anbieter bzw. reine stationäre Händler geben.
- Fachmärkte können trotz des stetig steigenden E-Commerce-Anteils ihre Marktanteile weiterhin halten.



# 1. REVITALISIERUNG ODER REVOLUTION – DER EINZELHANDEL ZWISCHEN FLÄCHEN- MODERNISIERUNG UND E-COMMERCE

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie Trends der vergangenen Jahre stellen die stationären Einzelhandelsbetriebe und -formate in Deutschland vor immer neue Herausforderungen. Das immer höhere Durchschnittsalter der Bevölkerung, das steigende Anspruchsniveau der Konsumenten, die technologische Weiterentwicklung und die damit einhergehende Dynamik der Internetnutzung sind nur einige Faktoren, die sich gegenwärtig auf die deutsche Einzelhandelslandschaft auswirken und diese auch zukünftig beeinflussen werden. Diese Einflüsse führen dazu, dass sich Einzelhändler mehr denn je über die Immobilie bzw. ihr Konzept sowie ihr handelsbezogenes Umfeld positionieren.

Hierdurch wirken sich die Veränderungen auch auf die Anforderungen an Investoren und deren Verwalter sowie die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter aus. Im Folgenden wird zunächst die Entwicklung des deutschen Einzelhandels erörtert. Anschließend wird die Anpassungsfähigkeit des Einzelhandels in Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen dargestellt. Zentrales Schlagwort ist hierbei Optimierung, wobei dieser Begriff den Standort an sich sowie vorhandene Konzepte und Strategien umspannt. In der Studie werden Handlungsfelder mit Optimierungspotenzial genannt. Im Anschluss wird der gegenwärtige Trend des Online-Handels näher beleuchtet.

## 1.1 DIE ENTWICKLUNG DES DEUTSCHEN EINZELHANDELS

Der Einzelhandelsumsatz ist in Deutschland seit Jahren stabil. Im Zeitraum von 2005 bis 2014 konnte ein Umsatzplus von rund sieben Prozent (nominal) verzeichnet

werden (Abb. 1). Für 2015 wird erneut ein Wachstum von zwei Prozent im Vergleich zum Vorjahr prognostiziert. Dies ist einerseits auf die allgemein wirtschaftlich starke Situation Deutschlands zurückzuführen, andererseits stabilisieren auch die sozialen Sicherungssysteme die Nachfrage der Kunden vor allem im periodischen Bedarfsbereich.

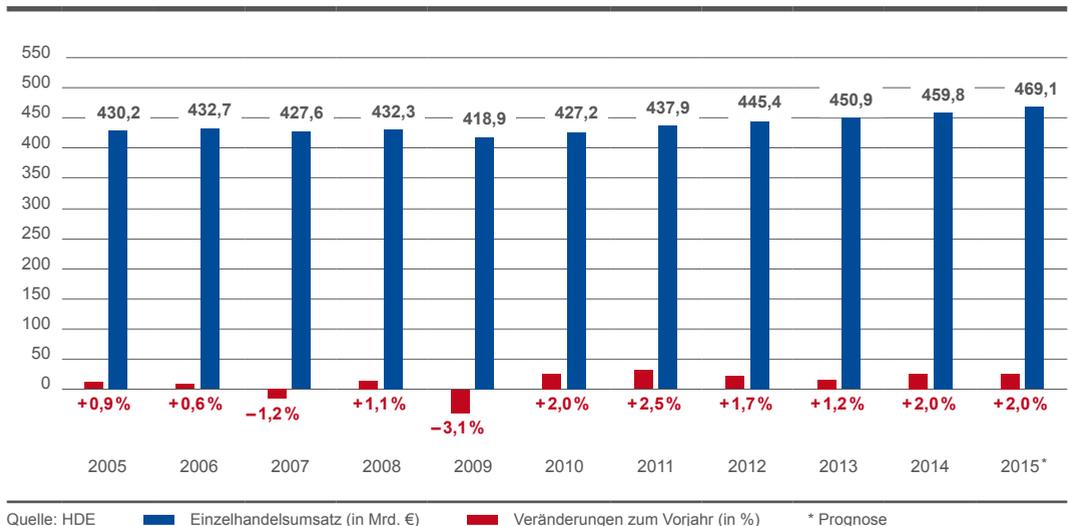
Auch bei den Verkaufsflächen im deutschen Einzelhandel ist seit Jahren eine Zunahme zu beobachten (Abb. 2). Im Zeitraum von 2003 bis 2014 hat die Verkaufsfläche um 9,1 Mio. m<sup>2</sup> zugenommen, was einer Steigerung von rund acht Prozent entspricht. Die Flächenzuwächse sind dabei in erster Linie auf neue Angebotsformate zurückzuführen. Gerade die Marktanteilszuwächse der Fachmärkte (siehe auch Kap. 2.1) sowie die zunehmende Anzahl der Shopping-Center haben das Verkaufsflächenwachstum in Deutschland in den letzten Jahren vorangetrieben. Zudem ist insbesondere

im Lebensmitteleinzelhandel und im Drogeriewarenbereich zu beobachten, dass aufgrund neuer Ladenbaukonzepte mehr Verkaufsfläche benötigt wird, um dem Kunden einen angenehmen Einkauf mit möglichst breiten Gängen und niedrigen Regalen zu ermöglichen. Auch die Eröffnung neuer Franchise- und Filialunternehmen hat zum Verkaufsflächenwachstum beigetragen. Die neuen Verkaufsflächen lösen damit weitgehend ältere ab und führen zu einer Effizienzsteigerung im Handel.

Eine Zunahme des Einzelhandelsumsatzes bedeutet zugleich eine konstante Steigerung der privaten Konsumausgaben im Einzelhandel (absolut in Mrd. Euro). Betrachtet man die Konsumausgaben der privaten Haushalte nach Verwendungszwecken, so wird deutlich, dass der prozentuale Anteil der Ausgaben im Einzelhandel rückläufig ist (Abb. 3). Sowohl in den Bereichen Einrichtungsgegenstände und Haushaltsgeräte als auch in den Branchen Bekleidung und Schuhe sowie Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren geht der prozentuale Anteil der Konsumausgaben zurück. Hierbei ist die

größte Veränderung im Sektor Nahrungsmittel zu erkennen. Während im Jahr 1970 noch knapp ein Viertel der gesamten Konsumausgaben auf Nahrungsmittel entfiel, waren es im Jahr 2014 nur noch 13,8 Prozent. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Bekleidung und Schuhen. Hier verringerte sich der Anteil von 9,7 Prozent (1970) auf 5,0 Prozent (2014). Der auf Konsumausgaben für Einrichtungsgegenstände und Haushaltsgeräte entfallende Anteil ist von ehemals 9,4 Prozent (1970) auf 6,7 Prozent (2014) gesunken. Bei Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen sowie Freizeit, Unterhaltung und Kultur sind die prozentualen Konsumausgaben während der letzten 44 Jahre hingegen weitgehend stabil geblieben. Wachsende Anteile an den privaten Konsumausgaben sind in den Bereichen Sonstiges, Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie Wohnung, Wasser, Strom, Gas und andere Brennstoffe zu verzeichnen. Der Bereich Sonstiges umfasst neben Gesundheits- und Körperpflege persönliche Gebrauchsgegenstände, Dienstleistungen sozialer Einrichtungen, Versicherungs- und Finanzdienstleistungen, sonstige Dienstleistungen sowie Güter des Bildungswesens.

ABBILDUNG 1 Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)



Der größte Anstieg ist allerdings im Bereich Wohnung, Wasser, Strom etc. zu beobachten. Von ehemals 17,6 Prozent (1970) erhöhte sich der Anteil der privaten Konsumausgaben auf derzeit 24,3 Prozent (2014), womit der Löwenanteil der Ausgaben privater Haushalte hier anfällt.

Diese Entwicklung ist einerseits auf den Discounter-Trend zurückzuführen, der in Deutschland schon seit längerem insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel zu beobachten ist und der in anderen Ländern wie den USA nicht bzw. noch nicht erkennbar ist. Andererseits lässt diese Entwicklung Rückschlüsse auf den allgemeinen Wohlstand der Gesellschaft zu. Während früher die Grundversorgung im Vordergrund stand, nehmen heute andere Faktoren wie Reisen, Freizeit- und Kultureinrichtungen oder Dienstleistungen einen immer größeren Stellenwert ein.

Unterm Strich zeigt sich der deutsche Einzelhandel also hinsichtlich Umsatz, Verkaufsflächenentwicklung und Konsumausgaben seit Jahren stabil. Im Hinblick auf den Einzelhandelsumsatz ist aber darauf hinzuweisen, dass ein wesentlicher Teil des Umsatzwachstums auch auf Preissteigerungen zurückzuführen ist, sodass die realen

jährlichen Umsatzsteigerungen sehr viel geringer ausfallen als die nominalen.

**]] In Deutschland wird nicht mehr mehr gegessen. Wir müssen den Kunden folglich mehr als Essen bieten, um mehr Geschäft zu machen.“**

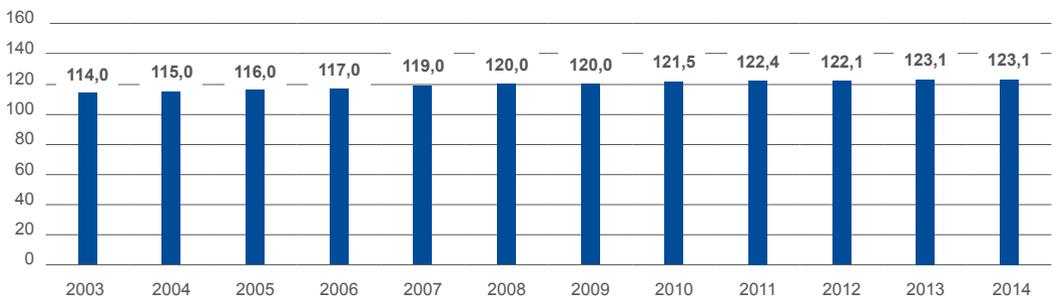
Friedhelm Dornseifer, Friedhelm Dornseifer GmbH & Co. KG

Folglich herrscht in Deutschland ein Wettbewerb auf sämtlichen Kanälen – Großstadt gegen Kleinstadt, online gegen offline, Innenstadt gegen Peripherie etc. Um weiterhin Umsatzzuwächse zu erzielen, braucht es neue Konzepte und Standorte. Dabei verdrängen die guten die weniger guten, und der Konsument entscheidet letztendlich, welches Konzept und welcher Standort der bessere ist.

## 1.2 DIE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN HANDEL DER ZUKUNFT

Neben dem veränderten Einkaufsverhalten durch neue Konsumentenbedürfnisse stellen zahlreiche veränderte Rahmenbedingungen den Einzelhandel insgesamt vor immer neue Herausforderungen. Allerdings kann der

ABBILDUNG 2 Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland (in Mio. m<sup>2</sup>)



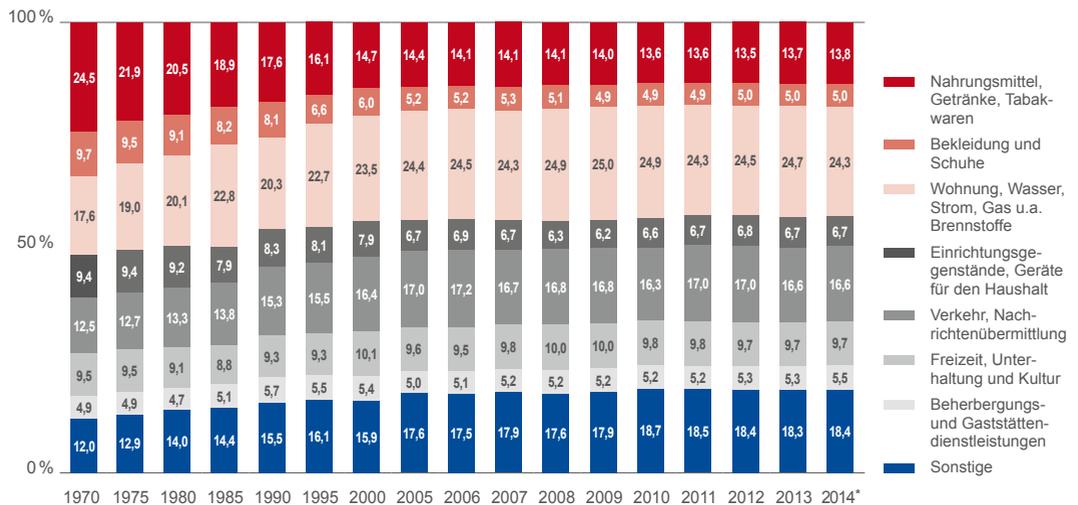
Einzelhandel diesen Veränderungen auf verschiedenen Handlungsfeldern entgegenwirken und durch kontinuierliche Optimierungsmaßnahmen den Handel für die Zukunft attraktiv gestalten und somit das Konsumentenverhalten positiv beeinflussen.

– Auf der **politisch-rechtlichen** Ebene sind die bereits angesprochene Liberalisierung des Welthandels und die daraus resultierenden Folgen zu nennen. Aber auch sektorale Deregulierungen wie die Liberalisierung von Öffnungszeiten, Werbung und Preispolitik spielen eine Rolle. Daraus können insbesondere organisatorische und marketingbezogene Vorteile für Großbetriebsformen und Convenience-Stores gezogen werden. Der Online-Handel kann hingegen von den Einschränkungen der Ladenöffnungszeiten profitieren. Eine weitere Veränderung auf dieser Ebene ist die restriktive Handhabung von Einzelhandels-großprojekten durch Regelungen der Raumordnung und Landesplanung sowie der BauNVO. Die Konse-

quenzen daraus sind die zunehmende Bedeutung für Innenstadtlagen und wohnortnahe Standorte, zum anderen aber auch Nachteile für die „grüne Wiese“.

– Hinsichtlich der **sozio-ökonomischen** Rahmenbedingungen sind eine Verschiebung der Altersstruktur sowie ein generelles Schrumpfen der Bevölkerung zu beobachten. So prognostiziert das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung einen Bevölkerungsrückgang von bis zu zwei Millionen bis 2020. Zudem wird die Altersgruppe der „Senioren“ 50+ einen Großteil der Bevölkerung ausmachen. Ungeachtet regionaler Disparitäten wachsen die Städte weiter, während ländliche Regionen schrumpfen. Aber auch der Trend zu mehr Singlehaushalten, die Zunahme der Mobilität insgesamt (trotz niedrigerer Führerscheinquote unter jüngeren Menschen) und die Polarisierung zwischen Arm und Reich müssen perspektivisch im Handel der Zukunft Berücksichtigung finden. Aus all diesen Veränderungen ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten für den Einzelhandel. Unter anderem sind hier die

ABBILDUNG 3 Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken



Quelle: Statista, eigene Bearbeitung

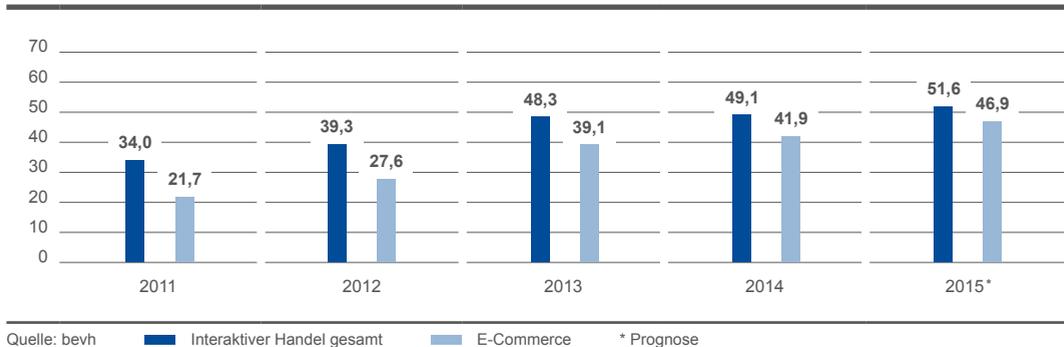
\* vorläufig

Begünstigungen von Autostandorten, aber auch die Renaissance der Innenstädte und die wichtiger gewordene Versorgung von Wohnquartieren zu nennen.

- Daran anknüpfend sind **sozial-psychologische** Verschiebungen zu einer zunehmenden Individualisierung und einer postmateriellen Wertorientierung zu beachten. Weiterhin können hinsichtlich des Konsumverhaltens fünf Grundorientierungen festgehalten werden, welche vor allem für die Ausdifferenzierung neuer Einzelhandelskonzepte von großer Bedeutung sein dürften. Diese Orientierungen sind Erlebnis/Freizeit/Spaß, Convenience, Marken, Preis und Öko/Bio/Gesundheit. Zudem ist der Verbraucher nicht mehr nur als bloßer Konsument zu betrachten; vielmehr ist er heutzutage sehr gut informiert und selbstbewusst. Der Einzelhandel kann sowohl die Veränderungen der sozio-ökonomischen als auch der sozial-psychologischen Rahmenbedingungen für die Entwicklung neuer Konzepte nutzen. Beispielhaft lassen sich hier ‚Senioren-Konzepte‘, ‚Preis-Konzepte‘ oder ‚Bio-/Öko-/Health-Konzepte‘ nennen. Aber auch neue Ansätze wie die Verknüpfung von Einkauf und Entertainment, Markenstores oder individualisierte Konzepte und Quartiere als Gegensatz zur Uniformierung sind denkbar. Ebenso kann das Umweltbewusstsein der Konsumenten besser genutzt werden. Potenzial liegt hier insbesondere in der Sharing-Economy.

- Ein weiterer Aspekt ist der **technologisch-infrastrukturelle**. Er umfasst insbesondere den Ausbau der Internetnutzung sowie die mobile Datenversorgung. Des Weiteren zählen dazu die zunehmende Smartphone-Nutzung sowie der wachsende Einsatz von Radiofrequenzidentifikationen (RFID), der verstärkte Einsatz der Near Field Communication (NFC) und die zunehmende Verbreitung von 3D-Druckern. Vorrangig ergeben sich daraus neuartige Möglichkeiten im Electronic Commerce bzw. Mobile Commerce. Weiterhin kann der technologische Ausbau für neue Marketingformen genutzt werden, wie unter anderem Kombinationen aus Online-/Offline-Marketing, regionales Online-Marketing, aber auch Suchmaschinenoptimierungen usw. Durch die weitere Verbreitung der 3D-Drucker wäre eine Produktion direkt beim Verbraucher vorstellbar.
- Schließlich gibt es noch Veränderungen aus **kompetitiver Sicht**. Dazu zählen die Konzentrationen auf Hersteller- und Händlerseite, aber auch zunehmende Vertikalisierung und Internationalisierung. Diesbezüglich ergeben sich Vorteile vor allem für Großbetriebsformen in Beschaffung, Logistik, Marketing und Sortiment.
- Nicht zu vergessen sind schließlich auch die zunehmend restriktive Entwicklung im **Baurecht** sowie Auflagen auf Ebene der Bundesländer bzw. deren Bau-nutzungsverordnungen.

ABBILDUNG 4 Umsätze des interaktiven Handels (in Mrd. €)



Zusammenfassend begünstigen die veränderten Rahmenbedingungen in besonderem Maße Großbetriebsformen. Diese können ihre Kosten- und Beschaffungsvorteile bei gleichzeitig hoher Werbepresenz für ein herausragendes Preisimage einsetzen. Nebenbei sprechen sie damit eine der Grundorientierungen der Verbraucher an. Aber auch kleineren Betriebsformen eröffnen die aufgezeigten Rahmenbedingungen Raum für zahlreiche Profilierungs- und Spezialisierungsstrategien sowie eine Reihe von Nischenkonzepten. Die wohl anspruchsvollste Herausforderung für den Handel der Zukunft besteht allerdings darin, den technologischen Wandel und demografische Veränderungen für sich zu nutzen.

### 1.3 TREND UND HERAUSFORDERUNG: ONLINE-HANDEL

Insbesondere der technologische Wandel treibt den Online-Handel voran und wird klassische Standorte und Konzepte am meisten beeinflussen. Diese Entwicklungen erfordern von den Handelsunternehmen hohe Investitionen in Soft- und Hardware, aber auch die Integration des Electronic Commerce in den stationären Handel und damit die Weiterentwicklung von Multi-Channel-Ansätzen.

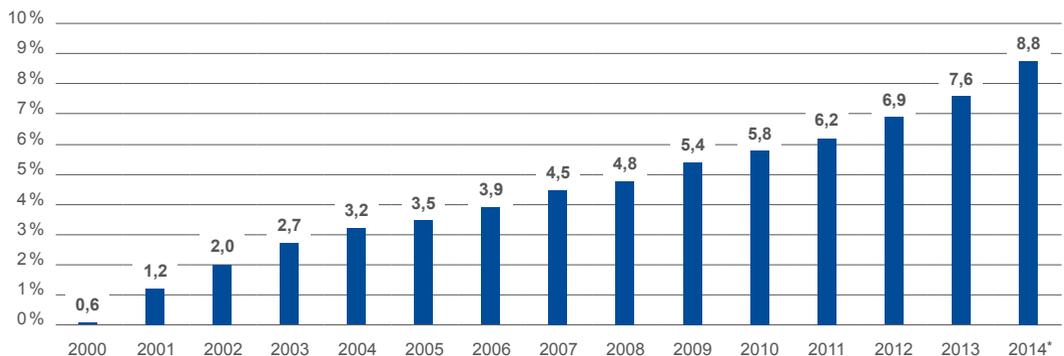
» Der Großteil der deutschen kauffähigen Bevölkerung ist bereits heute online, das ist eigentlich ziemlich egal, ob sie jung oder alt sind.«

Egbert Wege, Roland Berger

Die zunehmende Verschmelzung von virtuellem Raum und Realität sorgt auch für eine zunehmende Veränderung des Marketings. Dieser Trend ist eindeutig. Die Grafik zeigt die Umsatzentwicklung des gesamten interaktiven Handels (inkl. klassischer Bestellwege über Telefon, Fax, Postkarte usw.) und des Online-Handels und verdeutlicht damit dessen zunehmende Bedeutung.

Wie die folgende Abbildung zeigt, ist der Anteil des B2C-E-Commerce, das heißt Internethandel mit Endverbrauchern, am Einzelhandelsumsatz in Deutschland im Zeitraum von 2000 bis 2013 von 0,6 Prozent auf 7,6 Prozent stetig angestiegen. Für das Jahr 2014 wurde ein weiterer Anstieg auf 8,8 Prozent prognostiziert (aktuellere Angaben für 2014/2015 stehen noch nicht zur Verfügung). Es gibt mittlerweile für nahezu jede Warengruppe einen Online-Vertrieb. Bei Lebensmitteln spielt der Online-Handel bislang allerdings nur eine Nebenrolle, wobei

ABBILDUNG 5 Anteil des B2C-E-Commerce am Einzelhandel (2000–2014\*)

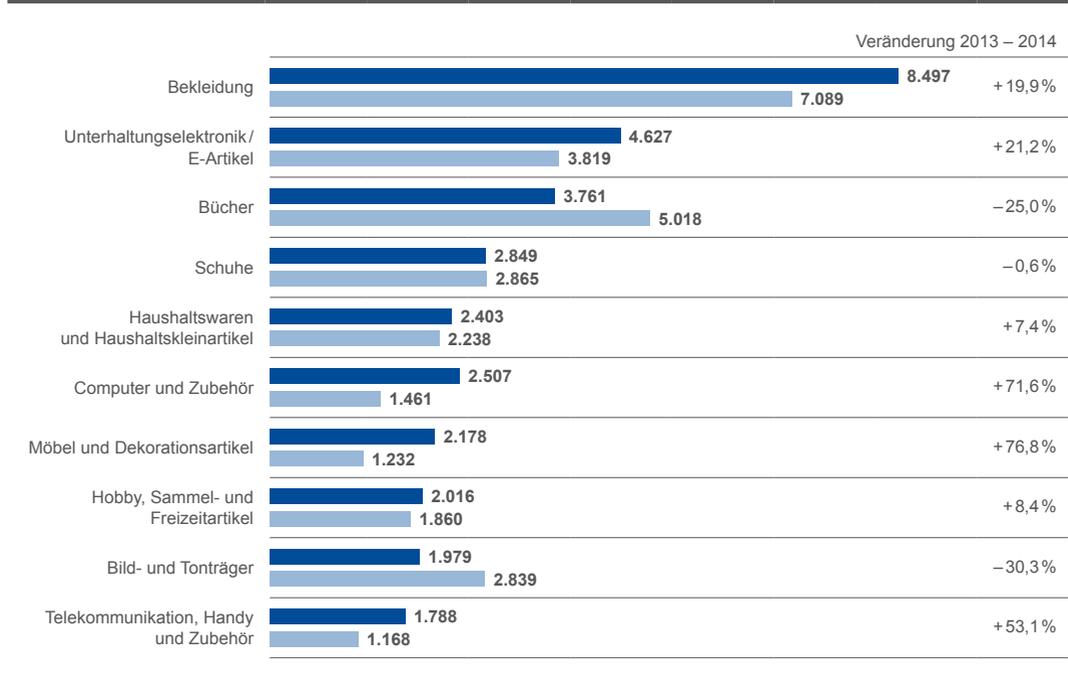


prognostiziert wird, dass er zumindest für Teilsortimente (sog. Trockensortimente) zunehmend Marktanteile gewinnen wird. Experten gehen davon aus, dass der Marktanteil bei Lebensmitteln in naher Zukunft durchaus bei etwa fünf Prozent liegen könnte. Im Hinblick auf den absoluten Online-Umsatz steht die Textilbranche mit knapp 8,5 Mrd. Euro im Jahr 2014 an erster Stelle, gefolgt von Unterhaltungselektronik/Elektronik-Artikeln, Büchern und Schuhen (Abb. 6).

Nachstehende Grafik vergleicht die Umsätze im Online-Handel einzelner Branchen in den Jahren 2013 und 2014. Beinahe alle Warengruppen verzeichnen Umsatzzuwächse, wobei das größte Plus auf den Bereich Möbel- und Dekorationsartikel mit mehr als 77 Prozent

entfällt, gefolgt von Computern und Zubehör mit über 70 Prozent Umsatzwachstum. Auch Telekommunikation, Handy und Zubehör (53 Prozent), Unterhaltungselektronik (rund 21 Prozent) sowie die Textilbranche (rund 20 Prozent) erleben eine positive Umsatzentwicklung im Online-Handel. Eine negative Entwicklung der Online-Umsätze mussten dagegen insbesondere Bild- und Tonträger (–30 Prozent) sowie die Buchbranche (–25 Prozent) hinnehmen. Hinsichtlich der Marktanteile im Online-Handel (Abb. 7) nimmt derzeit die Spielwarenbranche mit einem Anteil von rund 24 Prozent den ersten Platz ein. Auf den Rängen zwei und drei folgen Bücher/Zeitungen/Zeitschriften mit derzeit rund 19 Prozent sowie Unterhaltungselektronik/“weiße Ware“ (Kühlschränke, Waschmaschinen, etc.) mit rund 18 Prozent.

ABBILDUNG 6 Top 10 Warengruppen im Online-Handel nach Umsatz in den Jahren 2013 und 2014 (in Mio. €)



Quelle: Statista, eigene Bearbeitung und Darstellung

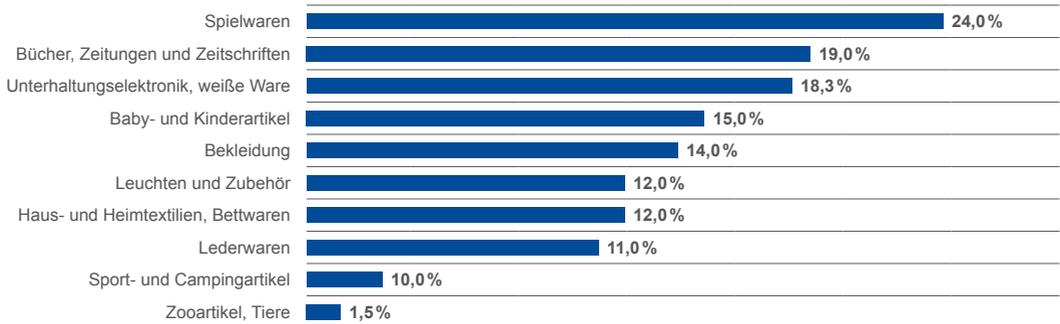
■ 2014 ■ 2013

Sämtliche Erhebungen in Bezug auf E-Commerce erfassen Umsätze, die über einen online Kanal getätigt werden. Sie differenzieren jedoch nicht, ob diese von einem Handelsunternehmen getätigt wurden, welches nur online vertreten ist (sog. Pure-Play-Online-Händler) oder durch einen Händler, der sowohl über stationäre Läden als auch über einen Online-Store verfügt. Die vorliegende Studie hat daher auch die Frage gestellt, wie viele stationäre Händler einen Online-Store bereits haben oder zukünftig einen solchen planen. Die folgende Grafik belegt, dass eine Differenzierung zwischen den Kanälen zukünftig nicht mehr sinnvoll ist, sondern dass Handel kanalübergreifend stattfinden wird. Rund 61 Prozent der befragten stationären Händler haben oder planen einen Online-Store. Im Auge der Kunden findet eine solche Differenzierung ohnehin nicht statt.

Eine Prognose für die Entwicklung des Anteils über Online-Kanäle abgewickelter Umsätze zeigt, dass dieser zukünftig bei maximal 30 Prozent liegen wird (Abb. 9). Allerdings wird es massive Unterschiede innerhalb der einzelnen Branchen geben. Während im Lebensmittel-einzelhandel mit maximal 5 Prozent Marktanteil zu rechnen ist, wird dieser Wert beispielsweise in der Buchbranche um einiges höher liegen.

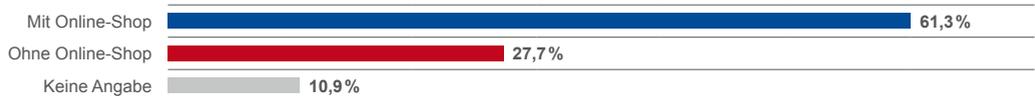
Die Prognose bedeutet jedoch zugleich, dass je nach Sortiment noch mindestens zwei Drittel der Einkäufe weiterhin in stationären Läden der Händler getätigt werden. Und: Auch Online-Pure-Player müssen im Zeitalter von Multi-Channel stationäre Läden haben. Es ist nämlich davon auszugehen, dass Online-Angebote (Online-Shop, Click & Collect, Online-Informationen über Portale etc.)

ABBILDUNG 7 **Online-Marktanteile nach Branchen (Top 10)**



Quelle: BBE Handelsberatung & eleboratum, eigene Bearbeitung und Darstellung

ABBILDUNG 8 **Händler mit und ohne Online-Shop**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n=119

künftig Teil des allgemeinen Handelsbetriebs sein werden. Das Herz des Handels wird jedoch weiterhin der Point of Sale sein, das heißt, es wird künftig nur noch wenige Pure-Play-Online-Anbieter oder reine stationäre Händler geben. Das Gros des Handels wird durch Händler ausgemacht, die beides anbieten. Dennoch wird der Druck auf Standorte und Flächenproduktivitäten weiter steigen und manche Konzepte und Standorte werden aus dem Markt gedrängt werden.

**]] Das Kernproblem ist das Multi-Kanalthema. Die Trennung zwischen stationär und online ist von der Herangehensweise eigentlich falsch.“**

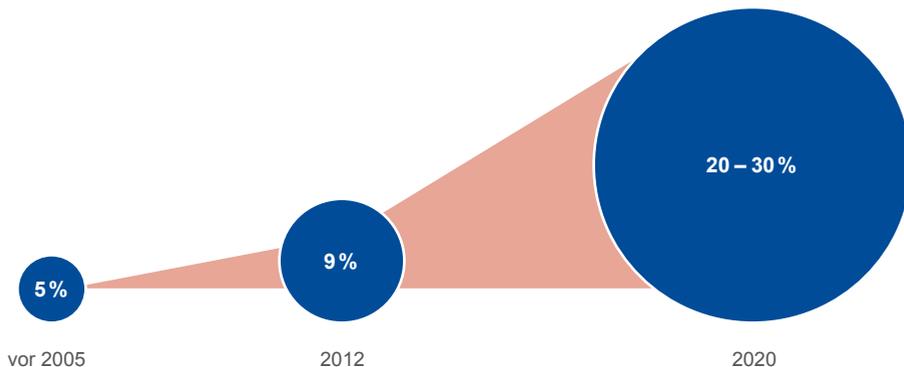
Egbert Wege, Roland Berger

Trotz des stetig steigenden Anteils des E-Commerce am Einzelhandel können Fachmärkte weiterhin ihre Marktanteile im stationären Handel halten (siehe auch Kapitel 2). Lediglich bei Wohnkaufhäusern (Möbelhäuser mit Verkaufsflächen ab 20.000 m<sup>2</sup>) ist eine Marktsättigung zu beobachten. Allgemein bestimmen Trading-up – sowohl hinsichtlich der Preislage als auch der Architektur und des

Ladenbaus – und neuartige Einkaufserlebnisse durch mehr Aufenthaltsqualität die Fachmarkt Konzepte. Bei den Standorten nehmen die Unterschiede zwischen City- und Fachmarktlagen künftig angebotsbezogen ab, sodass alle Anbieter in jeder Standortlage anzutreffen sind. Kleine Fachmarktzentren sind in Stadtteillagen und Mittelzentren Mischformen aus Nahversorgungszentrum, Warenhaus und Fachmarkttagglomeration. Nonfood-Fachmärkte fallen als Komplementäre im Windschatten zu Lebensmittelmärkten bei deren Expansion in Citylagen in Zukunft weg. Zudem werden baurechtliche Spielräume immer geringer.

Die Konsequenz dieser Entwicklung ist eine Beschleunigung des Ausleseprozesses von schlechten Konzepten und Standorten. Handelsunternehmen werden immer mehr zu Technologieunternehmen. Geschäftsmodelle (wie viel Commerce wird online und offline getätigt, wie viel Information erhält der Kunde, ist der Service/die Beratung 24 Stunden verfügbar) sowie der Marketingmix und die Budgetverteilung werden neu definiert. Aufgrund der hohen Investitionen in neue Technologien nimmt der Wettbewerbsvorteil insbesondere von Großbetriebsformen zu, während Kleinbetriebsformen weitere Marktanteilsverluste erleiden werden.

ABBILDUNG 9 Entwicklung des über Online-Kanäle abgewickelten Umsatzes bis 2020



## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA E-COMMERCE & MULTI-CHANNEL-ANGEBOTE

Experten-Interview mit Egbert Wege  
Partner im Competence Center Digital in  
Hamburg, Roland Berger Holding GmbH



Egbert Wege, Roland Berger

**Der Anteil des E-Commerce am Einzelhandelsumsatz ist in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung im Online-Handel ein? Ist bald ein Ende in Sicht oder wird das Wachstum weiter andauern?**

In Summe wird das Wachstum weiter andauern, was man nicht nur in der Studie, die wir im letzten Jahr veröffentlicht haben, sondern auch bei Kundenbefragungen sieht. Das kommt natürlich auch auf die Branche an; im Lebensmitteleinzelhandel ist der Anteil der Online-Kunden relativ gering, bei Consumer Electronics zum Beispiel ist er viel höher, und das wird weiter ansteigen. Auch wenn man sich die Dynamik von Unternehmensseite anschaut, ist da noch kein Ende in Sicht. Das kann man zum Beispiel an weiter steigenden Logistikzahlen festmachen oder daran, wie Paketunternehmen sich darauf vorbereiten. Der stationäre Handel ist letztendlich nicht tot, sondern die Frage ist, wann irgendwann dieses

Verhältnis erreicht ist, das liegt in jeder Kategorie woanders und dieser Wert wird sicherlich für Consumer Electronics viel höher liegen als im Lebensmitteleinzelhandel.

**Was ist Ihrer Ansicht nach das Kernproblem des stationären Einzelhandels im Wettbewerb mit dem Online-Handel?**

Das Kernproblem ist das Multi-Kanaltheema. Die Trennung zwischen stationär und online ist von der Herangehensweise eigentlich falsch. Als wir im November letzten Jahres unsere Studie vorgestellt haben, sind als Ergebnis der Konsumentenbefragung drei wichtige Zahlen herausgekommen: 17% bestellen online, 13% davon wollen weiter abwandern und 67% der befragten Konsumenten sind unzufrieden. Und innerhalb der 67% der unzufriedenen Stationär-Kunden ist die Zahl der Abwanderer doppelt so hoch. Da waren die Einzelhändler erstmal geschockt, weil sie dachten, dass gerade die Beratungsleistung der USP des Stationär-Handels ist und dieser nun von den Kunden im Online-Handel als besser erachtet wird. Das Problem ist einfach letztendlich, dass es diese Trennung in der Realität nicht gibt und der Stationär-Händler eigentlich ‚Multi-Kanal‘ denken muss. Das heißt nicht, dass jeder einen E-Commerce-Shop aufbauen muss, aber es heißt im Endeffekt, sich zu überlegen, was man an digitalen Möglichkeiten nutzen kann, um das Stationär-Geschäft interessanter zu machen. Das ist glaube ich die große Fragestellung, da sind wir einfach nicht gut. Die Problematik dabei ist letztendlich die, dass unsere Prozesse im Stationär-Handel, auch alles das, was mit Multi-Kanal-Themen zu tun hat,

nicht abgestimmt sind. Selbst wenn wir die IT und alles hätten, das Problem ist einfach, dass unsere Mitarbeiter, die wir auf der Fläche haben oftmals nicht geschult sind und die Prozesse nicht funktionieren.

### **Ist das dann ein falsches Verständnis des Händlers, der sich dann eher als Verkäufer denn als Kundenberater versteht?**

Das ist ein schönes Beispiel und genauso ist es auch. Ein CEO eines Fashion-Händlers sagte mir einmal: „Viele unserer Verkäufer sind Verkäufer, das heißt, wenn Sie nach einem weißen T-Shirt fragen, bekommen Sie ein weißes T-Shirt. Der Berater hingegen sagt: hier haben Sie ein weißes T-Shirt, ich habe noch eine schöne blaue Hose dazu und übrigens diese weißen Sneaker passen hervorragend.“ Und genau diesen Typus gibt es relativ selten. Deshalb ist dieses Beispiel sehr plakativ und gut. Und das ist wie gesagt ein CEO gewesen, der über seinen eigenen Laden so gesprochen hat.

### **Was sind die Erfolgsfaktoren des stationären Einzelhandels?**

Der größte USP neben der Beratung ist im Wesentlichen das Thema Emotion. Ich kann Emotion auch online machen, das ist gar kein Problem. Aber das Thema Haptik oder das Thema, Welten schaffen, das kann ich sehr gut stationär spielen, bzw. stationär und digital zusammen. In einem Warenhaus beispielsweise kann ich in der Bettenabteilung mit digitalen Möglichkeiten und nur ein paar Matratzen und vielen Accessoires eine Wohnwelt schaffen, die emotional auflädt. Ich muss hierzu nicht alle Matratzen vorrätig haben, das sind Produktivitätsfresser, benötigen viel Fläche usw. Diese Welt schaffe ich eben nicht so schnell online. Der zweite Aspekt ist das Thema Verfügbarkeit. Wenn man heute eine Matratze – um bei dem Beispiel zu bleiben – kaufen will, kauft man sie noch direkt bei Stationär-Händler und nimmt sie gleich mit nach Hause. Ich sage noch, denn es gibt v. a. in Amerika schon genug Logistikkon-

zepte, die das Same-Day-Delivery-Thema versuchen zu lösen.

### **Was können Einzelhändler tun, um dem Kunden ein Einkaufserlebnis zu bieten? Welche konkreten Maßnahmen gibt es?**

Die Frage ist, was sagt der Kunde eigentlich dazu? Die Unzufriedenheit des Kunden lässt sich herunterbrechen in Vorauswahl, Beratung und Effizienz. Das sind sozusagen die Themen, mit denen der Kunde völlig unzufrieden ist, also bspw. passende Outfit-Vorschläge, die Verfügbarkeit der Waren, fehlende Ansprechpartner, fehlende kompetente Beratung, eine bedarfsgerechte Vorauswahl ist nicht da usw. Das sind alles Punkte, die bei dem Thema „Was macht der Handel nicht so gut?“ gekommen sind, wo in Teilen logischerweise der Online-Handel ganz gut punkten kann. Im Gegenzug haben wir die Konsumenten auch gefragt: was kann oder was müsste der Stationär-Handel tun, damit er sich besser positioniert? Und hier ist das Ergebnis sehr interessant: was sich die Kunden wünschen sind digitale Enabler. Laut einer Studie von ECE sind die Top-Themen der Käufer in der Anbahnungsphase (die drei Prozesse sind Anbahnung, Kaufentscheidung und Nachkauf) die Online-Verfügbarkeitsprüfung, digitale Produktinformation am Regal sowie Mitbestimmung beim Sortiment, Co-Creation usw. Von den ersten 5–6 Nennungen sind fast alle digitale. Bei der Kaufentscheidung ist genau das gleiche festzustellen, hier wurden Aspekte wie kontaktloses Bezahlen, mobile SB-Kassen, Terminals für Online-Bestellungen, virtuelle Spiegel am häufigsten von den Kunden genannt. Und beim Nachkauf ist es das Thema Abholung und Umtausch in der Filiale, egal ob ich online gekauft habe oder offline. Auch Home-Delivery sowie eine digitale Kundenkarte spielen ebenso eine wichtige Rolle. Also das heißt, ich als Stationär-Händler habe mit Möglichkeiten der Digitalisierung eine Riesenchance, mit einem emotionalen Einkaufserlebnis den Kunden weiter zu halten. Auch als Vermieter kann ich Dienstleistungen anbieten, um meine Fläche besser an die Händler vermieten zu können.

## Wichtigste unerfüllte Bedürfnisse

Wichtigste unerfüllte Bedürfnisse		
<b>Mode</b>		▶ Freie Ansprechpartner, freundliche Beratung, gute Warenverfügbarkeit, relevante Vorauswahl
<b>Lebensmittel</b>		▶ Schnelle Bezahlung, transpar. Produktvergleich, Hilfe bei Nichtverfügbarkeit, regionale Produkte
<b>Drogerie</b>		▶ Hilfe bei Nichtverfügbarkeit, schnelle Bezahlung, einfache Orientierung
<b>Consumer Electr.</b>		▶ Freie Ansprechpartner, Mitarbeiterkompetenz, Preis-Leistungsverhältnis, einfacher Umtausch
<b>Möbel/Deko</b>		▶ Freie Ansprechpartner, einfache Home Delivery, Möglichkeit zum Produkttest, mehr Inspiration

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants 2014: Reinventing Retail

### Welche Maßnahmen / Technologien zur Verzahnung von On- und Offline-Handel sind derzeit am weitesten verbreitet? Wo besteht noch Potenzial?

Jeder hat mittlerweile einen E-Commerce-Shop, aber darum geht es aus meiner Sicht gar nicht. Nehmen wir mal das Beispiel Lebensmitteleinzelhandel, alle Lebensmitteleinzelhändler machen zur Zeit Tests, den digitalen Flyer oder auch digitale Schweinebauchseite genannt, das ist eine Kombination aus der Kaufda-App und einem digitalen Loyalitätsprogramm wie Payback. Die machen das in erster Linie deshalb, weil der Streuverlust unglaublich groß ist und jeder der Händler sagt, wenn ich es schaffe in die eins-zu-eins-Beziehung zu kommen und Kundendaten zu sammeln, dann bin ich gut. Bei den Themen digitales Loyalitätsprogramm und Werbeaussteuerung sind derzeit fast alle Händler dabei. Bei größeren Einzelhändlern spielt zudem das Thema Wegeplanung eine Rolle. Viele große Vertikalisten im LEH oder auch im Fashion-Bereich sowie Warenhäuser tracken über WiFi- oder Bluetooth die Smart-Phones der

Kunden um zu sehen, wie die Führung durch den Laden ist und nutzen dies zur Wegeplanung, teilweise auch zur Regalplanung. Mithilfe dieser Informationen kann man auch Werbung zielgerichtet aussteuern, die über diese Technologie anonymisiert und datenschutzrechtlich in Ordnung ist. Da ist zum Beispiel eine Video-Wall hinter den Einkaufswägen angebracht und wenn ich dann vorbeifahre kommt die Procter-Werbung für Head & Shoulders für mich, weil ich es immer eingekauft habe.

### Allein in Deutschland gibt es über 45 Mio. Smartphone-Nutzer. Welche Bedeutung spielen mobile Endgeräte im Multi-Channel-Kontext heute und in Zukunft?

Heute ist es so: natürlich gibt es viele Angebote, viele davon sind aber noch nicht so gut, dass sie vom Konsumenten stark genutzt werden. Das hat zwei Gründe: entweder gibt es Anwendungen, die zwar schon sehr gut sind aber nicht bekannt sind. Das ist ein ganz inte-

ressanter Punkt, dass manche, die trotzdem gut sind vom Konsumenten gar nicht wahrgenommen werden. Die anderen sind häufig noch nicht so ausgereift; ich habe z. B. nicht das ganze Produktportfolio, die Benutzerführung ist nicht gut, das Thema Community-Building ist auch nicht existent, deswegen gibt es keinen Mehrwert für den Kunden. Ein Beispiel: wenn man bei Sport Scheck nach Bergschuhen sucht und das Angebot des mobilen Online-Shops (App) mit dem normalen Online-Shop und dem stationären Laden vergleicht, erhält man drei unterschiedliche Ergebnisse. Das darf nicht sein.

In Zukunft wird das Mobile-Commerce-Thema meiner Meinung nach eine sehr große Bedeutung einnehmen. Ich muss als Händler daran arbeiten, die verschiedenen Datenpools, also den E-Commerce-Shop, den Mobile-Shop und den stationären Shop sowie das Loyalitätsprogramm zusammenzuwerfen und dem Kunden, egal wo er gerade ist, die gleichen Informationen zur Verfügung zu stellen, zumindest was Produkte und Preise betrifft. Das muss – soweit das möglich ist – personalisiert werden und man muss dem Kunden an diesen verschiedenen Kontaktpunkten einen Mehrwert liefern. Und wenn das funktioniert, dann wird das Thema mobile eine noch größere Bedeutung bekommen, weil ich dann mit einer besseren Technik, mit einer größeren Akzeptanz und Verbreitung und dem zusätzlich guten Angebot aufgrund der Datenlage der Händler mehr Möglichkeiten habe.

### **Welches Unternehmen sehen Sie als Benchmark im Bereich E-Commerce und Multi-Channel?**

Wer das ganz gut macht, ist Butlers. Die haben Kataloge, die haben einen E-Commerce-Auftritt, der Kunde kann dort gekaufte Ware auch im Laden zurückgeben, die machen das relativ gut und vom Umsatz her machen die mittlerweile rund 20 % über den Online-Kanal. Dieser wird auch beworben, wenn Sie in den Laden gehen, z. B. über Aufdrucke auf den Einkaufstüten. Kleinstmöbel wer-

den sozusagen gar nicht ausgestellt, diese sieht man nur auf Bildern, die man sich mittels einer App abtografieren kann und gegebenenfalls werden sie dann nach Hause geschickt. Das ist eine ganz gute Spielart, wo ich glaube, dass dieses Thema des Zusammenspiels und das Prozessthema, was ich vorhin gesagt habe, das Schulungsthema ganz gut funktioniert, wo auch die Mitarbeiter auch entsprechend geschult sind.

### **In Ihrer Studie „Reinventing Retail“ stellen Sie fest, dass immer mehr Kunden ins Netz abwandern. Gibt es Kundengruppen, bei denen die Abwanderungsgefahr größer ist als bei anderen?**

Die gibt es definitiv. Das ist aber nicht die Logik alt jung, wie viele meinen. Das haben wir in mehreren Studien herausgefunden. Der Großteil der deutschen kauffähigen Bevölkerung ist bereits heute online, das ist eigentlich ziemlich egal, ob sie jung oder alt sind. Das sind eher mal Segmente, die sagen, ich nutze aus bestimmten Gründen das Internet. Das Thema online gibt es sowohl bei Jung als auch bei Alt, eben nur nicht so stark. Natürlich hat der Jüngere eine größere Affinität per se, das ist schon richtig von der Grundaussage her, aber das was Oli Samwer immer so schön erzählt hat, die jüngere Bevölkerung kaufe nur noch online, das stimmt nicht.

### **Sind einzelne Branchen stärker betroffen als andere?**

Da gibt es sehr große Unterschiede. Die Branche Consumer Electronics ist laut unserer Studie am stärksten betroffen, danach folgen die Branchen Mode, Möbel/Deko, DIY, Drogerie und – weit abgeschlagen – der Lebensmitteleinzelhandel. Das hat natürlich auch viel mit der Digitalisierung von Produkten zu tun. Das macht es z. B. bei Consumer Electronics einfacher, da kann ich digitalisierte Produkte kaufen, was bei Möbel oder Deko und auch im Lebensmittelhandel nicht der Fall ist. Bei letzterem liegt der heute bei 1,2 %, das ist nichts, aber das wird in den nächsten Jahren rapide ansteigen.

**Wie schätzen Sie die Zukunft von „reinen Showrooms“ für den stationären Einzelhändler ein?**

Das Problem ist, wenn ich als Vermieter eine umsatzabhängige Miete habe, in diesem Store aber kein Umsatz generiert wird, weil ich ja nur einen Showroom habe. Ich glaube, da gibt es zwar eine Tendenz, es wird aber nie nur einen reinen Showroom geben. Das kann man beim Automobilhandel machen, aber im normalen Fashionbereich oder im Drogeriebereich wird das nicht so sein. Das wird den Handel nicht ersetzen und man wird immer Umsatz auf der Fläche machen. Aus meiner Sicht sind das lediglich Spezialformate, wo das so sein wird. Es gibt zwar Experimente z. B. bei Fashion-Händlern, die über einen reinen Showroom verfügen, und der Kunde mittels einer App den Barcode der gewünschten Produkte mit seinem Smartphone scannt und anschließend nach Hause geliefert bekommt. Es kann sicherlich sein, dass das funktioniert, denn ich habe die Haptik, die Emotion, ich kann die Produkte anschauen und bekomme sie dann genau so eins zu eins nach Hause. Aber aus meiner Sicht wird das nicht zu 100 % so sein.

**Laut Oliver Samwer sind ja die stationären Händler die von gestern und die Zukunft gehört den Online-Händlern. Die Frage, die sich daraus ergibt ist folgende: wer wird hinterher der sein, der dem Kunden noch Waren verkaufen darf, in welcher Form und welcher Darbietung auch immer. Wer ist da in der besseren Ausgangsposition? Sind es die jetzigen stationären Händler oder sind es die Pure-Play-Online-Händler, die hinterher als Gewinner hervorgehen werden?**

Ich glaube, das lässt sich nicht so in diesen beiden Kategorien beantworten. Die Frage ist tatsächlich: wer hat den Kundenzugang der Zukunft, sozusagen Gateway-Konzepte? Diese Frage lässt sich nicht ganz einfach entscheiden. Die Chancen für die stationären Händler, wenn sie es richtig machen, wenn sie weiter-

hin eine relevante Rolle in dem Multi-Kanal-Umfeld spielen, wenn sie ihr Kundenwissen, das sie haben, richtig nutzen, ist da. Aber der traditionelle ehemalige reine Stationär-Händler, der jetzt Multi-Kanal geworden ist, muss sich aufmachen auf diese Reise und schauen, wie er an der ‚Customer-Journey‘, an den verschiedenen Kontaktpunkten, die er dem Kunden zukünftig bieten will, diesem einen Mehrwert zurückspielen kann. Und dann ist er nämlich genau dieses Gateway, dieser Amazon-Effekt heute. Die Leute gehen, wenn sie irgendeine Produkte suchen nicht zu Google, sondern im Wesentlichen auch zu Amazon. Das ist auch eine Chance für den Vermieter. Es geht darum, wie ich als Vermieter Multi-Kanal-Elemente zur Verfügung stellen kann, um letztendlich dem Mieter zu ermöglichen, dass er mehr aus seinem Geschäft machen kann, was letztendlich auch dem Vermieter nützt. Denn die Virtualisierung des Mall-Gedankens hat ja auch seinen Charme. Das AEZ beispielsweise im Hamburg ist für viele schon eine Marke. Die Kunden gehen dorthin, um ihre Einkäufe zu tätigen und gleichzeitig ihre Community zu treffen. Wenn ich das virtualisiere, z. B. durch eine Bestellmöglichkeit unmittelbar bei meinem Händler im AEZ, ist das eine Dienstleistung, die ich als Vermieter anbieten kann.

# 2

## BETRIEBSTYPEN- ENTWICKLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL





Die größten Marktanteilszuwächse verzeichnen aktuell Betriebsformen mit einer ausgeprägten Preisprofilierung wie Fachmärkte und Discounter.

Um zukunftsfähig zu sein, müssen Konzepte neben einer starken Preisprofilierung die Trends der Konsumenten insbesondere in Bezug auf die Integration von Multi-Channel-Angeboten aufgreifen und wettbewerbsfähig umsetzen.

Bei den Standorten geht der Trend in Richtung Agglomeration in Form von Fachmarktzentren oder Shopping-Centern.

## 2. BETRIEBSTYPENENTWICKLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL

Die Veränderungen der Umfeldbedingungen im Einzelhandel haben auch Einfluss auf die Entwicklung der Betriebstypen des deutschen Einzelhandels. Um die Zukunftsfähigkeit eines Betriebstyps festzustellen, lohnt sich ein Blick auf den momentanen Entwicklungsstand des jeweiligen Typs. Neben der Marktanteilsentwicklung sollen im Folgenden die jeweiligen Betriebstypen in Anlehnung an den Produktlebenszyklus im Lebenszyklus einer Handelsimmobilie verortet werden.

### 2.1 DIE ENTWICKLUNG DER BETRIEBSTYPEN

Die Entwicklungen der verschiedenen Betriebstypen des Einzelhandels unterliegen seit jeher ständigem Wandel. Zudem haben sie sich mittlerweile sehr stark differenziert. Die Entwicklung eines Betriebstyps umfasst im Wesentlichen die Entstehung, den Aufstieg sowie Reife und Niedergang bzw. Assimilation. Die kontinuierliche Beobachtung dieser Entwicklung ist von essenzieller Bedeutung, um bei ersten Krisenzeichen mit entsprechenden Maßnahmen reagieren zu können.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Verteilung der Marktanteile unter den Betriebstypen für den Zeitraum 2000 bis 2013. Hier können erste Tendenzen aufgezeigt werden (vgl. Abb. 10).

Am meisten Marktanteile gewonnen haben Fachmärkte und Discounter. Fachmärkte konnten ihre Marktanteile von zwölf Prozent (2000) auf 16 Prozent (2013) steigern, Discounter sogar von zehn Prozent auf 16 Prozent. Gefolgt werden diese von den SB-Warenhäusern/Verbrauchermärkten und dem Online-Handel mit einem Zuwachs von jeweils zwei Prozent. SB-Warenhäuser geraten jedoch zunehmend unter Druck und werden

zukünftig deutlich an Marktanteilen verlieren (siehe Kap. 5). Die größten Verluste hat der nicht filialisierte Fachhandel zu verzeichnen. Dessen Marktanteil schrumpfte von 32 Prozent (2000) auf 19 Prozent (2013). Aber auch Kauf- und Warenhäuser sowie Supermärkte bzw. traditionelle Lebensmitteleinzelhändler mussten leichte Marktanteilsverluste hinnehmen. Begründet werden kann dies mit dem Preis als wichtigem Profilierungsfaktor. Alle Formen, die Marktanteilszuwächse verzeichnen konnten, profilieren sich ausgeprägt über den Preis. Dort, wo bei denjenigen, die Verluste hinnehmen mussten, handelt es sich um Betriebstypen ohne ausgeprägte Preisprofilierung. Ein weiterer Grund kann im zunehmenden Bedeutungsverlust diverser Sortimentsbereiche (Haushaltswaren, Porzellan/Glas etc.) gesehen werden. Von dieser Entwicklung sind insbesondere Kauf- und Warenhäuser betroffen, die weiterhin Marktanteile verlieren werden.

### 2.2 ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER BETRIEBSTYPEN: CHANCEN UND RISIKEN

Um die Zukunftsfähigkeit dieser Betriebstypen besser beurteilen zu können lohnt sich ein Vergleich mit dem Produktlebenszyklus, da dieser Erkenntnisse für strate-

gische Überlegungen liefern kann. Überträgt man diesen auf Handelskonzepte im Sinne von Betriebstypen, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb.11).

Der Einführungs- und Wachstumsphase lassen sich neben den Betriebstypen des Mobile und Electronic Commerce Supermärkte und Discounter zuordnen, die preis- bzw. convenience-orientierte Konzepte verfolgen.

**Der stationäre Handel ist letztendlich nicht tot, sondern die Frage ist, wann dieses Verhältnis erreicht ist, das liegt in jeder Kategorie wo anders und dieser Wert wird sicherlich für Consumer Electronics viel höher liegen als im Lebensmitteleinzelhandel.“**

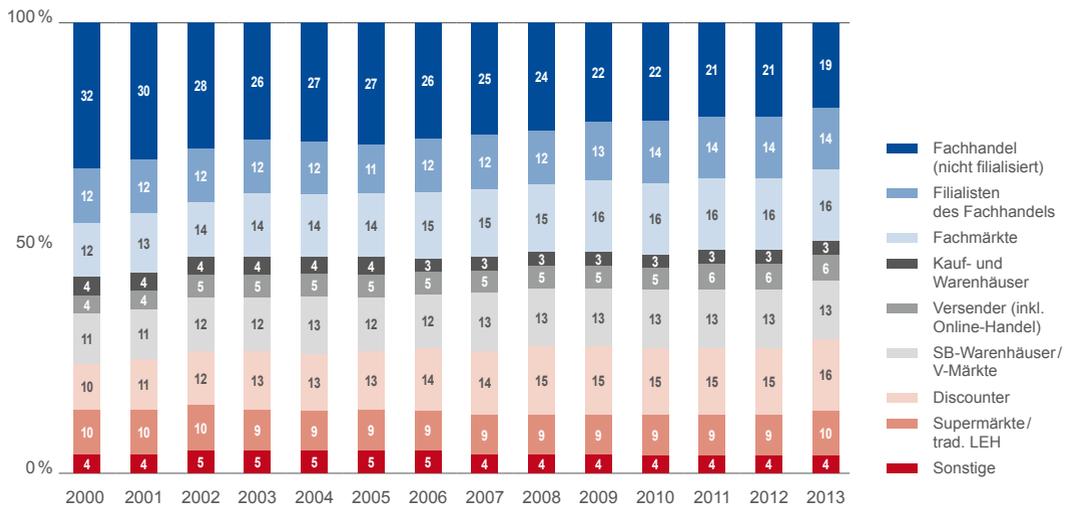
Egbert Wege, Roland Berger

Ebenfalls in der Wachstumsphase befinden sich die Fachmarktzentren, wobei sich der Fachmarkt als solcher

bereits in der Reifephase befindet. Wachstumspotenzial haben vielmehr Fachmarktzentren, die Fachmärkte unterschiedlicher Größen und Branchen vereinen. Die Kunden können damit – ganz im Sinne des anhaltenden Convenience-Trends – ihre Einkäufe bündeln und ihren Bedarf an Waren des täglichen Bedarfs allesamt an einem günstig gelegenen Standort erwerben und dabei aus einem großen Angebot wählen. Auch aus der Perspektive des Mieters bieten Fachmarktzentren Vorteile: Hier sind passende Flächen verfügbar und die Mieten im Vergleich zu den 1a-Lagen günstiger. Schon jetzt wird spürbar, dass auch Anbieter, die bisher nur in Innenstadtlagen oder Shopping-Centern zu finden waren, sich stärker zu Fachmarktzentren hin orientieren.

In der Reifephase befinden sich neben dem Fachmarkt derzeit auch vertikale Konzepte wie H&M und Zara, aber auch Mega-Baumärkte und SB-Warenhäuser. Innerhalb der Fachmärkte zeigt sich ein stetig ansteigender Spezialisierungsgrad. Die klassischen Drogerien, Elektrofachmärkte und Gartencenter finden ihre

ABBILDUNG 10 **Betriebstypen und deren Marktanteile (2000 – 2013)**



Quelle: HDE Zahlenspiegel; eigene Prognose BBE Handelsberatung

LEH = Lebensmitteleinzelhandel

Pendants in Spezialfachmärkten für Fahrräder, Wein, Feinkostprodukte oder auch Sport- und Outdoorwaren.

**„Ich denke, dass es auch in Regionen mit schwacher Demographie aber gleichzeitig einer zurückhaltenden Entwicklung des Wettbewerbs sehr attraktive Optionen und Standorte geben kann.“**

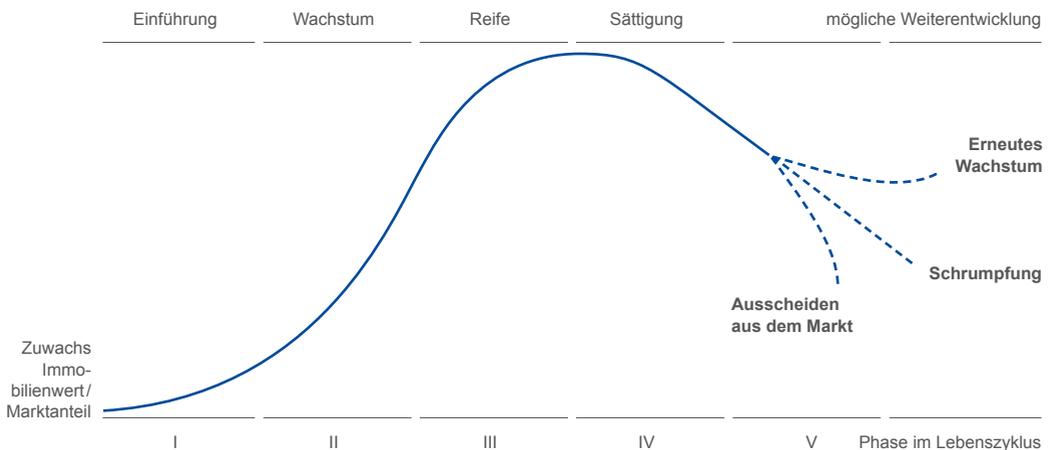
Dr. Karl Reinitzhuber, Unibail Rodamco Deutschland/mfi

Fachmärkte kombinieren Discounter und Fachgeschäft. Das heißt, neben günstigen Preisen finden die Kunden hier auch erhebliche Leistungsvorteile wie Kompetenz und Beratung. Mit dieser Spezialisierung und Serviceleistung stehen die Fachmärkte in unmittelbarer Konkurrenz zu den entsprechenden Abteilungen im klassischen Warenhaus.

Innerhalb des Produktlebenszyklus' befinden sich die Kauf- und Warenhäuser in einer Schrumpfungsphase. Allerdings gilt diese Erkenntnis nicht pauschal, hier muss zwischen den einzelnen Standorten differenziert werden. Warenhäuser in guten Lagen haben durchaus die Chance, mithilfe von Revitalisierungsmaßnahmen erneutes Wachstum zu erreichen. Für Warenhäuser in weniger guten Lagen ergibt sich dagegen ein negativeres Bild. Sie werden mittelfristig aus dem Markt ausscheiden.

Bei der Betrachtung der Shopping-Center ergibt sich folgendes Bild: Shopping-Center werden in Deutschland, anders als in anderen Ländern, erst seit Kurzem als eigenständiger Betriebstyp definiert. Demnach befinden sie sich in der Reifephase. Auch hier muss differenziert werden und zwar nach Regionen: In einigen Regionen ist bereits eine Marktsättigung erreicht, in anderen hingegen bestehen noch Wachstumspotenziale.

ABBILDUNG 11 Produktlebenszyklus von Betriebsformen und Handelsimmobilien



Der nicht filialisierte Fachhandel schrumpft seit Jahren. Dies ist insbesondere an den stetig sinkenden Marktanteilen zu erkennen. Entsprechend hart ist der Wettbewerb geworden. Den Ausleseprozess werden nur die Standorte mit einer wettbewerbsfähigen Immobilien- und Standortqualität sowie einem deutlich überdurchschnittlichen Unternehmenskonzept überleben.

Letztendlich entscheidet immer der Kunde: die Erwartungen der Kunden ändern sich und deren Forderung nach Multi-Channel-Konzepten nimmt zu. Die Umsetzung ist jedoch insbesondere für kleinere Händler nicht immer einfach, zumal hiermit oftmals weitere Kosten verbunden sind. Hier stellt sich die Frage: Inwieweit ist der Handel in der Lage, diese Kosten auf die Kunden zu übertragen? Als zukunftsfähige Konzepte werden jene betrachtet, die sowohl eine starke Preisprofilierung aufweisen, als auch solche, die die Trends der Konsumenten (Gesundheit, Öko, Erlebnis, Multi-Channel usw.) aufgreifen und wettbewerbsfähig umsetzen. Aufseiten der Standorte kommt es immer öfter zu Agglomeratio-

nen, also zum Zusammenschluss zu Shopping- oder Fachmarktzentren. Ein weiterer Trend sind integrierte Lagen im Innenstadtbereich. Auch der vertikale Handel wächst, wobei vor allem der Fachhandel Marktzuwächse verzeichnet.

**» In der Tat ist der Shopping-Center Markt ein wettbewerbsintensives Geschäft, wo es letzten Endes darum geht, den Kunden davon zu überzeugen, seine Zeit und sein Geld in den jeweils attraktivsten Umfeldern zu lassen.“**

Dr. Karl Reinitzhuber, Unibail Rodamco Deutschland/mfi

Die veränderten Rahmenbedingungen, aber auch der Zuwachs im E-Commerce, stellen den stationären Handel und seine Betriebstypen vor große Herausforderungen. Nur wer sich ihnen erfolgreichen stellt, kann überleben.

ABBILDUNG 12 **Lebenszyklusphasen von Betriebsformen**

Marktphase	Perspektive der Betriebsformen
Einführung	Mobile Commerce, Spezialdiscounter im Lebensmitteleinzelhandel, z. B. Tiefkühl-discounter
Wachstum	Factory Outlet Center (FOC)/Designer Outlet Center (DOC), Fachmarktzentren, Shopping Center (regional), Electronic Commerce, City-Supermärkte, Convenience-Stores
Reife	vertikale Konzepte, Mega-Baumärkte, mittlere SB-Warenhäuser, Fachmärkte, Shopping-Center (national), Geschäftshäuser an 1 a-City-Standorten
Sättigung	Discounter, große SB-Warenhäuser, mittlere Möbelhäuser
Ausscheiden aus dem Markt	kleine Baumärkte, mittlere Möbelvollsortimenter, Stand-alone-Fachmärkte
Schrumpfung	Kauf- und Warenhäuser, traditionelle Fachgeschäfte, klassischer Versandhandel

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs und Burmester, 2002, S. 94

# 3

## POSITIONIERUNG DER HANDELSIMMOBILIE ALS ERFOLGSFAKTOR



☼ Positionierung von Centern unerlässlich zur Vermeidung von Austauschbarkeit.

☼ Zielgruppenorientierte Festlegung des Branchenmix ist unerlässlich

☼ Zielgruppenorientierte Festlegung der Branchen ist unerlässlich.

☼ Einkaufen als Erlebnis gewinnt auch bei Fachmarktzentren zunehmend an Bedeutung.

☼ Erhebliche Wertpotenziale realisierbar.



### 3. POSITIONIERUNG DER HANDELS- IMMOBILIE ALS ERFOLGSFAKTOR

Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt großflächige Handelsimmobilien wie Fachmärkte oder Shopping-Center immer stärker dazu, Immobilie und Standort als unterscheidbare Marke zu positionieren. Nachfolgendes Kapitel gibt einen Überblick über verschiedene Handlungsschritte hin zu einer erfolgreichen Positionierung. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren einer Positionierung vorgestellt und erläutert.

#### 3.1 DER WEG ZU EINER ERFOLGREICHEN POSITIONIERUNG

Insbesondere der seit 1995 zunehmende Anteil an Shopping-Centern und Fachmärkten führt zu einem verschärften Verdrängungswettbewerb: Weniger gut ausgestattete Handelsimmobilien und unattraktive Standorte scheiden aus dem Markt aus. Schwer haben es vor allem die, die sich nicht klar von anderen abheben und unterscheiden können. Die eigene Positionierung zu finden, sie kontinuierlich zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen, ist unabdingbar. Ziel ist es, möglichst strategisch aus der Ist-Situation die Soll-Situation herbeizuführen und damit eine unverwechselbare Positionierung herauszuarbeiten. Der Abgleich dieser beiden Situationen ermöglicht im Positionierungsprozess Klarheit bezüglich Mieterstruktur, Branchenmix und Service. Aber auch hinsichtlich Dekoration, Design und architektonischer Erscheinung dürfte die Analyse hilfreich sein. Die folgenden Schritte und Überlegungen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Der erste Schritt einer Positionierung ist die Dokumentation der Ist-Situation (Profilierung). Dabei werden alle entscheidenden Erfolgsfaktoren (eine ausführliche Beschreibung erfolgt im Kapitel 3.2) für das jeweilige Objekt geprüft. Am Ende steht das Ist-Profil der Immobilie. Dies ist insbesondere wichtig,

da jedes Objekt individuell betrachtet werden muss, statt aufgrund der Ähnlichkeit von Betriebstypen auch auf eine ähnliche Positionierungsstrategie zu setzen.

**„Mann muss eine Positionierung, eine Gestaltung, einen Mietermix und ein Service- und Qualitätsangebot für den Kunden schaffen, das dem Kunden ein Einkaufserlebnis bietet, welches sich positiv vom Wettbewerb abhebt.“**

Dr. Karl Reinitzhuber, Unibail Rodamco Deutschland/mfi

Im zweiten Schritt wird ein Positionierungsmodell entwickelt. In diesem Prozess werden Erkenntnisse über den Verbraucher und Wettbewerb zusammengetragen, um erstens die Zielgruppe besser eingrenzen zu können und zweitens die Differenzierungsmerkmale gegenüber den Konkurrenzcentren sichtbar zu machen. Das erfordert eine sorgfältige Beobachtung der Kundenbedürfnisse: Ähnliche Bedürfnisse können zu potenziellen Kunden- und Zielgruppen aggregiert werden. Dann gilt es zu entscheiden, welche der identifizierten Gruppen angesprochen werden sollen. Auch die Immobilie muss positioniert werden: Möchte man eine große Produktviel-

falt anbieten, soll ein Einkaufserlebnis geschaffen werden, oder möchte man lieber die Kunden mit günstigen Preisen für sich gewinnen? Bei der Erarbeitung von Differenzierungsmerkmalen spielt die Analyse der eigenen Position eine entscheidende Rolle. Das heißt, welche Stärken und Schwächen haben das Unternehmen und der Standort? Wieso sollten die Kunden bei mir einkaufen und nicht bei anderen? Was sollen mein Unternehmen und Standort künftig bieten? Welchen Stand hat die eigene Immobilie im Hinblick auf Wettbewerber? Aus den hier gewonnen Erkenntnissen lässt sich ein Stärken-Schwächen-Profil erstellen – ein entscheidender Schritt, um Positionierungsoptionen herauszuarbeiten. Das folgende Positionierungsmodell verdichtet die Erkenntnisse und subsumiert sie unter vier Kernelementen einer Positionierung. Der Weg zu einer erfolgreichen Positionierung umfasst demnach vier Schritte: kritische Aufnahme der Ist-Situation, Entwicklung einer unverwechselbaren Positionierung, Ableitung der angestrebten Soll-Situation und schließlich Erarbeitung eines Projektplans mit sinnvollen zeitlichen, personellen und inhaltlichen Vorgaben sowie dessen Umsetzung zur Erreichung der Soll-Situation. Darüber hinaus verlangt eine dauerhafte und zukunftsfähige Positionie-

rung nach ständiger Überprüfung und Neudefinition der eigenen Leistungsfähigkeit im Kontext der Umfeldbedingungen und Wettbewerber.

### 3.2 POSITIONIERUNG EINER HANDELSIMMOBILIE

Die Erfolgsfaktoren einer Handelsimmobilie lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Die erste besteht aus Faktoren, die mit Abschluss einer Projektentwicklung bereits festgelegt sind und somit als gegeben hingenommen werden müssen. Sie sind nicht bzw. nur bedingt beeinflussbar. Die zweite Gruppe beinhaltet Faktoren, die im Lebenszyklus einer Handelsimmobilie steuerbar sind. Diese bilden bei entsprechender professioneller Umsetzung auch im nennenswerten Maße Steuerungsmöglichkeiten. Erfolgsfaktoren können sowohl das Unternehmen an sich als auch seine Umgebung bzw. Umwelt betreffen. Daraus leitet sich eine individuelle Betrachtung dieser Faktoren ab, da sie stets in Abhängigkeit von der Branche und der jeweiligen Situation gesehen werden müssen (siehe Abb. 15). Der **Branchenmix** ist ein entscheidender Faktor, um Attraktivität und Kundenfrequenzen zu steuern. Unter dem Branchenmix versteht man die zielgruppenorientierte Auswahl der Branchen und Konzepte unter Berücksichtigung der bestehenden Einzelhandelsland-

ABBILDUNG 13 Positionierung und Profilierung



schaft im Einzugsgebiet. Bei der Erstellung des Branchenmixkonzeptes ist zu unterscheiden zwischen Mietern, die als Magnetbetrieb, Ankermieter oder Frequenzbringer bezeichnet werden können, und Mietern, die weitgehend von der Kundenfrequenz abhängig sind. Die Erstellung dieses Konzepts erfordert in besonderem Maße Kenntnisse über Standortbedingungen, Marktpotenziale, Wettbewerbssituation und die Zukunftsfähigkeit der aktuellen Konzepte. Um den Branchenmix als Erfolgsfaktor dauerhaft zu berücksichtigen sind regelmäßige Kundenbefragungen erforderliche. Sie geben Aufschluss über die Vorstellungen und Wünsche der Kunden. Neben dem Branchenmix spielt zudem der Faktor **Mieterattraktivität** eine entscheidende Rolle. Es kommt nicht nur darauf an, verschiedene Angebote zu haben, sondern immer mehr auch darauf, die richtigen Anbieter im jeweiligen Sortiment zu haben (z. B. H&M bei Textilien). **Kaufatmosphäre und Aufenthaltsqualität** sind vor allem von der Innengestaltung der Immobilie abhängig. Zur deren Verbesserung bzw. Steigerung bietet insbe-

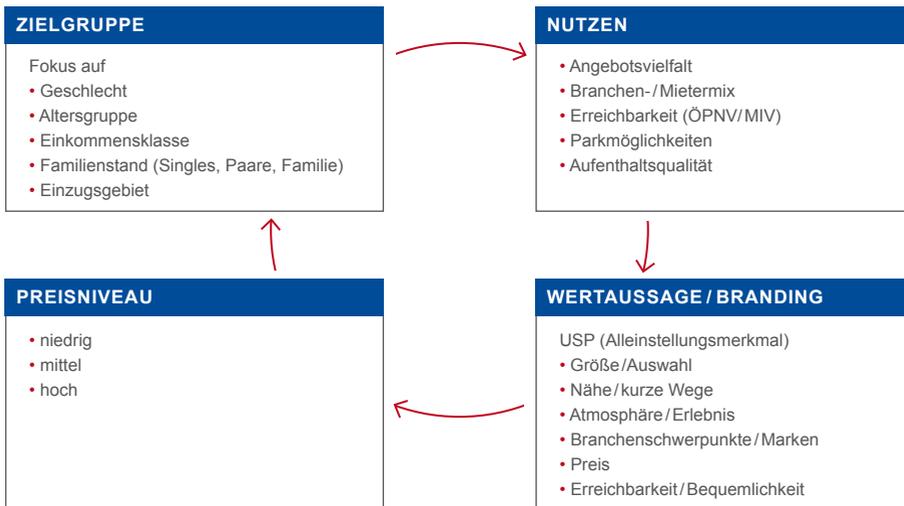
sondere die Möblierung eine hervorragende Möglichkeit je nach Art etwa mit Sitzbänken bzw. -oasen oder Kinderspielecken, aber auch Pflanzen und Wasserelemente können sich positiv auf die Kaufatmosphäre und Aufenthaltsqualität auswirken. Zukünftig wird auch das Thema Neue Medien (z. B. WLAN, Apps usw.) immer mehr an Bedeutung für die Kunden gewinnen.

» Wir nehmen uns sehr viel Zeit für die Planung einer Wohlfühl-atmosphäre für den Kunden.«

Rainer Muck, Globus

Weitere Möglichkeiten sind, je nach Immobiliengröße, gastronomische Bereiche, interessante Werbeanlagen, regelmäßige Aktionen wie Ausstellungen und eine passende, wechselnde Dekoration. Zudem sollten Sicherheit und Sauberkeit, als Grundvoraussetzung eines angenehmen Ambientes, in jeder Handelsimmobilie selbstverständlich sein. Ziel des **Marketings** ist die Etablierung einer Marke

ABBILDUNG 14 Kernelemente der Positionierung



sowie einer Corporate Identity. Hier steht eine Vielzahl von Mitteln zur Verfügung. Nennenswert sind unter anderem Anzeigen in diversen Medien, Flyer, Give-aways, ein Internetauftritt sowie Social Media im Allgemeinen. Des Weiteren sind regelmäßige Imagekampagnen ein nützliches Instrument der Positionierung. Die **Mieterzufriedenheit** ist oftmals abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg. Meist wird die Stimmung in den Geschäften und bei deren Mitarbeitern von den Kunden wahrgenommen. Eine positive Stimmung kann durch einen partnerschaftlichen Umgang zwischen Management, Eigentümer und Mitarbeiter gefördert werden. Zur Überprüfung der Kundenzufriedenheit bietet sich Mystery-Shopping an; auch regelmäßige Kundenbefragungen sind nicht zu vernachlässigen. **Einheitliche Öffnungszeiten** sind aus Sicht der Kunden ein Vorteil gegenüber nicht organisierten Handelslagen. Vor allem in Einkaufszentren sind sie ein fester Bestandteil von Mietverträgen. Ein **durchgehender Betrieb aller Flächen** ist erstrebenswert. Grundsätzlich sollte Leerstand vermieden werden, da er seitens des Vermieters einen Verlust von Mieteinnahmen und aus Sicht der Kunden weniger Angebotsvielfalt bedeutet. Zudem wirken sich leerstehende Verkaufsräume meist negativ auf die Atmosphäre aus. Weiterhin bedeutet Leerstand für Nachbargeschäfte einen Verlust an Kundenfrequenz. Sollten Leerstände auftau-

chen, ist es wichtig, sogenannte „Dark Windows“ zu vermeiden. Um die zu vermeiden, bieten sich zum Beispiel eine temporäre Vermietung mit beidseitigem kurzfristigem Kündigungsrecht an, aber etwa auch ein Kinderland oder eine optisch ansprechende Abklebung. In jedem Fall darf eine Fläche nicht augenscheinlich ungenutzt sein. Schließlich ist der Erfolgsfaktor **positives Image** zu nennen. Er vereint alle bisher genannten Faktoren, egal ob steuerbar oder nicht, und stellt somit den wesentlichen Faktor einer jeden erfolgreichen Positionierung dar. Alle Handlungen des Unternehmens sollten stets darauf abzielen, das Image zu fördern und Imageschäden zu vermeiden. Der Erfolgsfaktor **bequemer Einkauf** beinhaltet alle Aspekte, die dem Kunden ein positives Einkaufserlebnis vermitteln. Dazu gehört, dass der Kunde sich willkommen fühlt – auch durch einen angenehmen und geräumigen Empfangsbereich. Wichtig sind auch ein geräumiges, gut ausgeschildertes und beleuchtetes Parkhaus sowie Fahrradstellplätze in unmittelbarer Eingangsnähe. Ebenso gehören kurze Wege von allen Bereichen zum eigentlichen Verkaufsort dazu. Besonderer Wert sollte auf gut ausgeschilderte und saubere sanitäre Anlagen sowie auf stets einwandfrei funktionierende technischen Einrichtungen von Automatiktür und Rolltreppe über Aufzüge und Kassensautomaten bis zu den Leuchten gelegt werden.

ABBILDUNG 15 Erfolgsfaktoren bei der Positionierung

EINGESCHRÄNKTE STEUERBARE FAKTOREN	STEUERBARE ERFOLGSFAKTOREN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort (Lage, Entwicklung der Lage)</li> <li>• Architektur und Einbindung in das Stadtbild</li> <li>• Größe der genehmigten Verkaufsfläche</li> <li>• Erreichbarkeit (Zuwegung, Anbindung ÖPNV)</li> <li>• Parkplatzsituation (ausreichend und qualitativ adäquate Parkplätze)</li> <li>• Innenarchitektur, Sichtbeziehungen, Gestaltung der Kundenlaufwege</li> <li>• Einzugsgebiet (Nachfragevolumen)</li> <li>• Wettbewerber innerhalb des Einzugsgebiets</li> <li>• Demografie und Sozioökonomie (Arbeitslosenquote, Kaufkraftsituation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenmix</li> <li>• Mieterattraktivität</li> <li>• Kaufatmosphäre, Aufenthaltsqualität</li> <li>• Marketing</li> <li>• Einheitliche Öffnungszeiten</li> <li>• Durchgehender Betrieb aller Flächen</li> <li>• Attraktives Image</li> <li>• Bequemer Einkauf</li> </ul>

## BEST PRACTISE BEISPIEL

### VOM FACHMARKTZENTRUM ZUR HYBRIDEN MALL – DAS RING CENTER OFFENBACH

Das RING CENTER wurde im Herbst 1999 als klassisches Fachmarktzentrum mit Nahversorgungsauftrag im demografisch größten, südwestlich gelegenen Stadtteil von Offenbach am Main eröffnet. Die Mietflächen beliefen sich auf ca. 33.400 m<sup>2</sup> und wurden in einem erweiterten Knochenprinzip um eine Mall-Fläche herum angesiedelt. Als Ankermieter fungierten ein toom-SB-Warenhaus, ein toom-Baumarkt sowie ein ProMarkt Elektronikfachmarkt.

Die Größe des Centers mit einem umfassenden Mietermix, die sehr gute Verkehrsanbindung sowie 1.200 kostenfreie Kundenparkplätze boten von Beginn an beste Voraussetzungen für einen attraktiven Einkaufsstandort. Das RING CENTER etablierte sich innerhalb kürzester Zeit als überregional bekannter Einkaufsstandort. Heute umfasst das Center samt einem Erweiterungsbau ca. 38.000 m<sup>2</sup> Fläche und bedient jährlich rund sechs Millionen Kunden. Die Ankermieter von damals wurden gestärkt und um weitere Sortimente und Dienstleistungen ergänzt. Im Rahmen eines strategischen Trading-up-Prozesses wurden attraktive neue Mieter mit hochwertigen Sortimenten gewonnen. Die Werbegemeinschaft des RING CENTERS hat ein hohes sechsstelliges Jahresbudget. Ressentiments der ortsansässigen Händler wurden abgebaut und das Center als integraler Bestandteil des Offenbacher Einzelhandels positioniert. Das Center zählt zu einem Landmark-Asset im Bereich der Fachmarktcenter in Deutschland. Wie kam es zu dieser Entwicklung? Was kann ein Asset- und Centermanager tun, um eine solche Entwicklung zu unterstützen? Im Folgenden werden die wesentlichen Maßnahmen, die zur erfolgreichen Entwicklung und Positionierung des RING CENTERS beigetragen haben, beschrieben.

### 1 Kontinuierliche Entwicklung des Mieter- und Angebotsmixes

Das RING CENTER war ursprünglich als großes Fachmarktcenter mit Nahversorgungsauftrag konzipiert. Als solches sollte es in erster Linie den periodischen Bedarf der Kunden bedienen. Der Mietermix und das sich daraus ergebende Waren- und Dienstleistungsangebot waren perfekt darauf abgestimmt. Gleichzeitig wurde die Basis geschaffen, um einen hochfrequentierten, erfolgreichen Standort schrittweise auf ein noch höheres Niveau zu heben und neuen Marktanforderungen gerecht zu werden. Das Ziel dieses Trading-up-Prozesses war es, aperiodische Sortimente auszubauen, um weitere Kundengruppen anzuziehen. Gleichzeitig konnten die vorhandenen Ankermieter gestärkt und auf deren veränderte Flächenanforderungen eingegangen werden. Begleitend wurde die Aufenthaltsqualität gesteigert, und den Kunden wurden über Dienstleistungsangebote zusätzliche Besuchsanreize geliefert.

### Einige konkrete Maßnahmen

Durch einen Umbau und die zeitgleiche Verkleinerung des SB-Warenhauses wurden zwei neue Flächen im RING CENTER geschaffen. Dadurch konnte die ansässige Apotheke auf über 1.000 m<sup>2</sup> vergrößert und modernisiert werden, wie es bis dato deutschlandweit nur noch zweimal zu finden ist. Die hochmoderne Apotheke beheimatet seither eine Parfümerie, ein Kosmetik- und Massagelstudio sowie eine Poststelle. Gleichzeitig wurde die SB-Warenhausfläche flächen- und strukturmäßig den Bedürfnissen des Mieters angepasst. Auf der zweiten, im Zuge des SB-Warenhausumbaus neu gewonnenen Fläche entstanden ein Self-Service-Counter der Sparkasse und ein Konzertkarten- und Ticketverkauf der Stadt Offenbach als ergänzende Dienstleistungsangebote des Centers. Durch die Ansiedlung eines Apollo Optik-Geschäfts und eines dm Drogeriemarktes im direkten Umfeld der Apotheke wurde das Thema Gesundheit klar verortet und abgerundet. Gleichzeitig wurden zwei attraktive, neue Mieter gewonnen.

Durch die Erweiterung und attraktivere Gestaltung des gastronomischen Angebots wurden die Voraussetzungen für eine längere Aufenthaltsdauer im Center geschaffen. Beispielsweise wurde für das Eiscafé eine teilweise überdachte Außenterrasse auf dem Parkplatz geschaffen. Auf demselben Parkplatz wurde darüber hinaus ein Grillbetreiber angesiedelt. Weiteren Gastronomiebetrieben wurden größere Flächen zur Verfügung gestellt, um so zusätzliche Sitzbereiche zu schaffen. Zur Abrundung des Angebots konnten Mieter für Kindermode (Ernsting's Family), Geschenkartikel (Nanu-Nana) sowie Floristik (Fiorissimo, Pflanzen und Blumenschmuck) angesiedelt werden.

## **2 Das RING CENTER als Teil der Stadtgemeinschaft – Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen**

Zur Entstehungszeit des RING CENTERS konnte Offenbach seine Funktion als Oberzentrum nicht in ausreichendem Maße erfüllen. Das Einzelhandelsgefüge wies in Bezug auf den Verkaufsflächenbestand, die Verkaufsflächenqualität, die räumliche Struktur und das Betriebsgrößenraster Unzulänglichkeiten auf. Entsprechend kam es zu erheblichen Kaufkraftabflüssen. Das RING CENTER trug dazu bei, dieses Vakuum auszufüllen. Das Angebot für die Offenbacher Bürger konnte verbessert und der Kaufkraftabfluss reduziert werden. Trotz der positiven Effekte wird ein Center dieser Größenordnung immer auch argwöhnisch beäugt und in einigen Fällen von den ortsansässigen Einzelhändlern wegen der vermeintlichen Konkurrenzsituation oftmals abgelehnt.

Die Aufgabe des Centermanagements bestand daher nicht nur darin, das Center an sich und dessen Mieter zu stärken, sondern auch darin, das Center in die städtische Gemeinschaft aktiv zu integrieren. Ein Center muss sich in das Gefüge des ortsansässigen Handels einfügen und integraler Bestandteil der Handelslandschaft werden, andernfalls bleibt es isoliert und die Synergien können nicht in vollem Umfang gehoben werden. Dies gelang durch eine Mischung aus PR&Marketing, partnerschaftlichem Umgang und Beteiligung an Aktivi-

täten der Stadt und des gesamten Handels. Besonders hervorzuheben ist dabei die gute partnerschaftliche Beziehung des Centers mit der Stadt Offenbach. So wurden in enger Zusammenarbeit mit der Stadt zweimal die hessischen Beachvolleyball-Meisterschaften auf dem Parkplatz des RING CENTERS, mit vielen Tonnen Sand, gutem Wetter und Samba-Tänzern, ausgetragen. Im Jahr der Fußball-WM in Deutschland wurde ein Teil des Parkplatzes, zusammen mit dem Veranstaltungspartner Hyundai, kurzerhand in eine Public-Viewing-Arena verwandelt und diente bei Heimspielen über 10.000 Bürgern der Stadt als Ort des gemeinsamen Feierns. Das Centermanagement bringt sich permanent bei allgemeinen Themen der Stadtentwicklung ein, auch wenn diese nicht primär das RING CENTER betreffen.

## **3 Einkaufen als Erlebnis – Centermanagement auch bei Fachmärkten**

Man muss dem Kunden ein Einkaufserlebnis bieten, das sich positiv von anderen Einkaufsstätten abhebt. Unter diesem Credo plant das Centermanagement Aktivitäten, gestaltet das Center und ist täglich bemüht, den Kunden etwas Besonderes zu bieten. All diese Maßnahmen müssen passend für das Center und vor allem kostengünstig gestaltet werden, da in Fachmarktcentern eine Kostenbeteiligung nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang üblich ist. Dem Centermanagement kommt auch im Fachmarktbereich derzeit eine besondere Bedeutung zu. Da der stationäre Handel heute mehr denn je in Konkurrenz zum Online-Handel steht, gilt es seinen größten Vorteil zu stärken: das Einkaufserlebnis. Nur der stationäre Handel kann dem Kunden eine Wahrnehmung über alle Sinne ermöglichen – und die Immobilie ist ein Teil dieser Warenwelt.

Ein positives Einkaufserlebnis kann die psychologische Hemmschwelle vor einem Kauf mindern, als belohnendes Element während und nach der Kaufentscheidung wirken und somit eine Bindung zum Ort des Geschehens herstellen. Die vom Betreiber der Immobilie geschaffenen Rahmenbedingungen tragen einen wesentlichen Teil zur Zufriedenheit des Kunden bei.

### Einige Beispiele von Aktivitäten des ILG Centermanagements

Ziel des Centermanagements ist es, einen Zusatznutzen für die Kunden zu generieren, um die Verweildauer zu erhöhen und die Einkaufslust zu steigern. Hierzu gehört der stetige Ausbau von Serviceleistungen – etwa Mutter-Kind-Parkplätze, eine DHL-Packstation, eine kostenlose E-Tankstelle sowie Ruheinseln mit Begrünung ergänzt um Massagesessel und „Kiddy Rides“. Weitere Beispiele sind ein digitaler ÖPNV-Fahrplan, Fahrrad- und Motorradabstellplätze, ein Altkleidercontainer und ein Fotoautomat. Eine regelmäßige Kinderbetreuung am jeweils ersten Samstag im Monat sowie zu saisonalen Höhepunkten (Muttertag, Ostern etc.) gehören wie immer wiederkehrende Kleinveranstaltungen untrennbar zum RING CENTER und festigen die Marke. Auch für Großveranstaltungen ist das RING CENTER offen. Beispielsweise wurde neben dem Public Viewing zur Fußball-WM auch das zehnjährige Center-Jubiläum mit 60.000 begeisterten Menschen am Parkplatz, vor einer Live-Bühne von Hit Radio FFH, mit einem zehnstündigen Programm und einem Queensberry-Konzert sowie einem 15-minütigen Musik-Feuwerk als Höhepunkt gefeiert.

### 4 Chancen nutzen –

#### die Erweiterung des RING CENTERS

Big is beautiful. Dies gilt unseres Erachtens auch bei Handelsimmobilien. Entscheidend hierbei ist jedoch nicht allein die Größe, sondern vielmehr ein umfassendes Angebot an Waren und Dienstleistungen, das möglichst vielen Kunden einen Grund für einen Besuch liefert. Um als Manager einer Handelsimmobilie erfolgreich zu sein, reicht es daher nicht aus, nur bestandsverwaltend tätig zu sein. Der Kunde erwartet heute nicht nur, dass er seinen kompletten periodischen Bedarf an einem Ort befriedigen kann, sondern auch, dass er eine breite Vielfalt an Dienstleistungen geboten bekommt und große Teile seines aperiodischen Bedarfs abdecken kann. Das RING CENTER zeigte bereits in den ersten Jahren nach der Eröffnung eine sehr positive Entwicklung. Nichtsdestotrotz wurden im Rahmen eines „Asset-Outlooks“ im Jahr 2007 erstmals Überlegungen angestellt, um weitere Potenziale des Fachmarktzentrums zu heben. Hierbei wurden Möglichkeiten und Varianten einer Weiterentwicklung des Branchenmixes im Center diskutiert. 2008 wurden eine Frequenzmessung wie auch eine Kundenbefragung zum Thema



Angebotsvielfalt durchgeführt. Zu diesem Zeitpunkt zählte das Center jährlich 4,2 Millionen Besucher. 60 Prozent von ihnen waren der Studie zufolge bereits Stammkunden. Aufgrund dieser Erkenntnis lag es nahe, die Kundenwünsche zum Thema Branchenmix auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen. Parallel zu den bereits aufgeführten Veränderungen wurden in einem Zeitraum von über drei Jahren intensive Gespräche mit der Stadt geführt. Ziel war der Erwerb eines an den Center-Parkplatz angrenzenden Grundstücks. Der geplante Neubau sollte noch mehr Vielfalt im Branchenmix schaffen, unter Einhaltung der Bedingungen des bestehenden Bebauungsplans. Schlussendlich konnte man zu Ostern 2011 den Erweiterungsbau eröffnen, der das Fachmarktzentrum um 4.600 m<sup>2</sup> Handels- und Dienstleistungsfläche erweiterte. Die neuen Mieter vergrößern nicht nur die Angebotsstruktur im Haus, sondern schließen die in der Kundenbefragung festgestellten Sortimentslücken.

## 5 Ausblick

Das RING CENTER hat sich 1999 unter besten standortspezifischen Voraussetzungen als Fachmarktzentrum auf den Weg gemacht – einen Weg, der gekennzeichnet

war durch bauliche Veränderungen, Erweiterungen und Optimierungen im Branchenmix, Innovationsfreude und die permanente Aufgabe, die Marke RING CENTER authentisch weiterzuentwickeln.

Heute kann man das RING CENTER in der Fachsprache als hybride Mall bezeichnen, die sowohl die spezifischen Merkmale eines Fachmarktzentums als auch eines Einkaufszentrums aufweist. Die Reise wird weitergehen. Nahezu alle Mieter haben ihren Auftritt innerhalb der letzten 15 Jahre modernisiert und warten mit zeitgemäßen Konzepten auf. In den kommenden Jahren ist eine Modernisierung der Allgemeinflächen, insbesondere der Mall, geplant. Das Centermanagement arbeitet an neuen Kundenbindungs- und Analysemaßnahmen unter Einsatz mobiler Technologien. Einige Mieter haben ihre Flächenanforderungen angepasst. Mit Ihnen sind Gespräche zu führen, Flächenveränderungen vorzunehmen.

Eines ist sicher: das RING CENTER wird auch in 15 Jahren für seine Kunden aus Offenbach und der Umgebung ein attraktiver, zeitgemäßer Einkaufsstandort sein.



**Kundenfrequenz:**  
4 Mio./pro Jahr

2011



**Erweiterung: 4.600 m<sup>2</sup>**  
**Einnahmen Werbegemeinschaft: € 450.000**

2012

# 4

## DEUTSCHLAND ALS EXPANSIONSMARKT FÜR HÄNDLER





 **Expansionsziel Deutschland:**  
föderalistische Strukturen, Städte mit  
hoher Kaufkraft und wirtschaftlich  
stabile Rahmenbedingungen sind  
besonders attraktiv.

 **Ein Schwerpunkt liegt bei Betreibern  
der Textilbranche.**

 **Internationale Konzepte aus allen  
Branchen drängen auf den deutschen  
Markt.**



## 4. DEUTSCHLAND ALS EXPANSIONSMARKT FÜR HÄNDLER

Aufgrund seiner föderalistischen Struktur und zahlreichen Städten mit hoher Kaufkraft bietet Deutschland gerade Investoren und Einzelhändlern interessante Investitionsmöglichkeiten. Insbesondere für ausländische Unternehmen rückt Deutschland als wirtschaftlich stabiler Makrostandort immer mehr in den Fokus. Dabei stehen vor allem Städte mit starken sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen sowie einem hohen Grad an Urbanisierung ganz oben auf der Expansionsliste. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über eine subjektive Auswahl internationaler Konzepte nach Branchen, die immer stärker auf den deutschen Markt drängen.

### Der Mieter im Fokus

Branche	Unternehmen	Herkunftsland	Besonderheiten
Bekleidung/ Textilien	Reserved	Polen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014 Markteintritt in Deutschland</li> <li>• bisher sieben Stores in Deutschland</li> <li>• aggressives Preis-Leistungsverhältnis</li> <li>• Zielgruppe: jung, urban, modebewusst</li> </ul>
	Topshop	Großbritannien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 730 Stores in 30 Ländern</li> <li>• in Deutschland bisher nur online oder Shop-in-Shop-Konzepte</li> <li>• 2016 Start der Deutschlandexpansion in Köln</li> <li>• Zielgruppe: junges Publikum</li> </ul>



Quelle: BBE Handelsberatung, eigene Aufnahmen.

## Der Mieter im Fokus

Branche	Unternehmen	Herkunftsland	Besonderheiten
Bekleidung/ Textilien	Bimba y Lola	Spanien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2014 in Berlin</li> <li>• Damenbekleidung und Accessoires</li> <li>• im hochpreisigen Segment angesiedelt</li> </ul>
	True Religion	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2010 in Köln</li> <li>• mittlerweile 27 Läden in deutschen Großstädten</li> <li>• auf Jeans im Hochpreissegment spezialisiert</li> </ul>
	Gina Tricot	Schweden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2010 in Köln</li> <li>• derzeit elf Filialen in Deutschland</li> <li>• Zielgruppe: Frauen jeden Alters</li> <li>• wöchentlich wechselnde Kollektionen</li> </ul>
	American Vintage	Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2015 in Berlin</li> <li>• Mehrgenerationen-Label</li> <li>• Zielgruppe: Frauen zwischen 20 und 70 Jahren</li> <li>• Sortimentsschwerpunkt: modische Basics</li> </ul>
	TK Maxx	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt bereits 2007 in Deutschland</li> <li>• derzeit knapp 80 Filialen in Deutschland</li> <li>• Angebote von Designer- und Markenware mit ausgezeichnetem Preis-Leistungs-Verhältnis</li> <li>• täglich wechselndes Angebot</li> <li>• vermehrt auch in Fachmarktlagen zu finden</li> </ul>
	Urban Outfitters	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• derzeit acht Filialen in Deutschland</li> <li>• Mode für Männer und Frauen sowie CDs, Bücher, Accessoires, Dekorations- und Küchenartikel</li> <li>• Zielgruppe: junges Publikum</li> </ul>
	&Other Stories	Schweden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gehört zum H&amp;M-Konzern</li> <li>• Markteintritt 2013 in Berlin</li> <li>• bisher sieben Stores in Deutschland</li> <li>• Sortiment umfasst Schuhe, Taschen, Mode, Accessoires</li> <li>• qualitativ hochwertiger und hochpreisiger als H&amp;M</li> </ul>
	Uniqulo	Japan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2014 in Berlin</li> <li>• Beschränkung des Sortiments auf wenige Modelle je Kategorie</li> <li>• Zielgruppe: Frauen, Männer, Kinder</li> </ul>
	Orchestra	Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2014 in Berlin und Leipzig</li> <li>• 50 weitere Läden in Deutschland geplant</li> <li>• Kinderbekleidung, Babyausstattung und Accessoires</li> <li>• wöchentlich wechselnde Kollektionen</li> </ul>



Quelle: BBE Handelsberatung, eigene Aufnahmen.

## Der Mieter im Fokus

Branche	Unternehmen	Herkunftsland	Besonderheiten
Möbel	Dänisches Bettenlager	Dänemark	<ul style="list-style-type: none"> <li>neues City-Konzept in 1A-Lagen und Shopping-Centern</li> <li>derzeit dreimal in Deutschland vertreten</li> <li>geringere Verkaufsflächen werden durch modernes Multi-Channel-Konzept kompensiert</li> </ul>
	Maison du Monde	Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markteintritt 2013 in Koblenz</li> <li>neben Möbelhäusern auch mit kleinerem City-Konzept mit Schwerpunkt auf Dekorationsartikel</li> <li>jährlich 10-15 Läden in Deutschland geplant</li> </ul>
	IKEA City	Schweden	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 erster City-Store in Hamburg Altona mit 18.000 m<sup>2</sup></li> <li>Schwerpunkt auf Mitnahmemartikel und kleine Möbelstücke</li> <li>Zielgruppe: 20-29-jährige Stadtbewohner ohne Pkw</li> </ul>
	Swiss Sense	Niederlande	<ul style="list-style-type: none"> <li>bisher an drei Standorten in Deutschland vertreten</li> <li>spezialisiert auf hochwertige Boxspringbetten mit zugehörigen Matratzen und Toppert</li> </ul>
Sport	Decathlon	Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>derzeit 24 Geschäfte in Deutschland</li> <li>Hersteller und Händler von Sportgeräten und -bekleidung</li> <li>breite Zielgruppe aufgrund variierender Preissegmente</li> <li>großzügige Filialen mit Reparatur- und Wartungsservice</li> </ul>
	Ochsner Sport	Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>größter Sportartikelhändler der Schweiz</li> <li>gehört zu Deichmann</li> <li>derzeit an zwei Standorten in Deutschland vertreten</li> <li>Sportartikel sowie Sportmode für Frauen, Männer und Kinder im mittleren Preissegment</li> </ul>
	Hervis	Österreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>derzeit fünf Standorte in Deutschland</li> <li>Expansion vor allem in Süddeutschland geplant</li> <li>Fokus auf Sport und Mode, aber auch Service, Fachberatung und aggressive Preisangebote</li> <li>modernes und hochwertiges Filialkonzept mit umfassendem Multi-Channel-Angebot</li> </ul>
	Stadium	Schweden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markteintritt 2014 in Hamburg</li> <li>Sportmode, Schuhe, diverse Sportartikel</li> <li>seit 2005 ist IKEA Anteilseigner</li> </ul>



Quelle: BBE Handelsberatung, eigene Aufnahmen.

## Der Mieter im Fokus

Branche	Unternehmen	Herkunftsland	Besonderheiten
Schuhe	CCC-Shoes	Polen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• derzeit 39 Standorte in Deutschland</li> <li>• Schuhe und Taschen im mittleren Preissegment</li> </ul>
	Side Step/Runners Point	USA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gehört zur Handelskette Foot Locker</li> <li>• 2013 Übernahme von 200 Geschäften auf dem deutschsprachigen Markt</li> <li>• Sportschuhe/-bekleidung und sportliche Mode im mittleren Preissegment</li> <li>• Fokus auf Erschließung einer eigenen Community</li> </ul>
Lebensmittel	Ahold	Niederlande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2012 in Aachen</li> <li>• derzeit sechs Filialen in Deutschland</li> <li>• kleine Convenience-Stores, die vor allem Schüler, Studenten und berufstätige Pendler mit Snacks und Getränken für die Mittagspause oder den Feierabend versorgen sollen</li> </ul>
Sonstiges	Tiger	Dänemark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt in Deutschland bereits 2006</li> <li>• derzeit 35 Shops in Deutschland</li> <li>• Expansion überwiegend in Norddeutschland und im Raum Berlin geplant</li> <li>• spezialisiert auf Zubehör, Accessoires und Kleinartikel in den Bereichen Küche, Wohnen und Büro</li> </ul>
	Xenos	Dänemark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trendige und praktische Kollektionen in den Bereichen Wohn- und Geschenkartikel, GPK sowie Möbel</li> <li>• Expansion in Städten ab 60.000 Einwohner geplant</li> </ul>
	Action	Niederlande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2009 in Deutschland</li> <li>• Discountmarktkette mit breitem Sortiment von Haushalt, Bürobedarf, Kosmetik, Lebensmittel, Spielzeug, Textilien, GPK (Glas, Porzellan, Keramik) bis hin zu Saison- und Dekorationsartikeln</li> </ul>
	Rituals	Niederlande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• derzeit 36 Filialen in Deutschland</li> <li>• eigene Beauty- und Wellnessprodukte in den Bereichen Körper-, Gesichts- und Haarpflege</li> </ul>
	The Store	Großbritannien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintritt 2015 in Berlin</li> <li>• Konzeptstore, der Design, Musik, Literatur, Essen und Mode verbindet</li> <li>• hochwertige Produkte mit namhaften Labels wie Jil Sander</li> <li>• Zielgruppe: moderner Städter auf der Suche nach langlebigen, außergewöhnlichen Produkten</li> </ul>



Quelle: BBE Handelsberatung, eigene Aufnahmen.

# 5

FOKUSTHEMA:  
DIE ZUKUNFT  
DES SB-WARENHAUSES



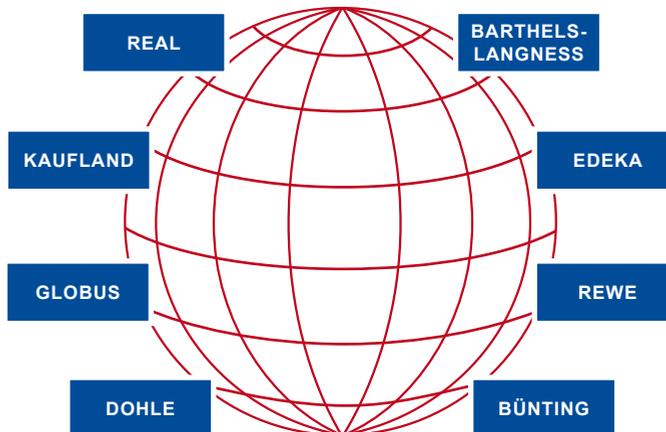
- SB-Warenhäuser in der aktuellen Form werden weiterhin Umsatzanteile verlieren.
- Trading-up in ausgewählten Kompetenzbereichen als Weg aus der Krise, bspw. durch Ausbau des Frischebereichs, Verstärkung der Bio- Sortimente, Regionalität, hochwertigen Ladenbau, Serviceangebote.
- Einsatz digitaler Angebote zur Begeisterung des Kunden und als Serviceoffensive, beispielsweise Onlineshops, Click & Collect.
- Unterschiedliche Aufstellung der Betreiber: Globus setzt weiterhin auf bewährtes Großflächenkonzept, Real auf Repositionierung. Rewe nimmt Markenshops in der Großfläche auf. Die anderen Player skalieren zumeist ihre Verkaufsflächen nach unten.
- Herausforderungen bei der Revitalisierung sind meist immobilien- und standortbedingt.
- Hohe Investitionskosten und baurechtliche Restriktionen erschweren Nachnutzung von SB- Warenhäusern.



## 5. FOKUSTHEMA: DIE ZUKUNFT DES SB-WARENHAUSES

Viele SB-Warenhäuser haben in den letzten Jahren an Zugkraft verloren. Vor allem veränderte Wettbewerbsbedingungen und neue Einkaufsgewohnheiten der Kunden erschweren den Flächengiganten derzeit ihren Stand in der Einzelhandelslandschaft. Eine Neuausrichtung und Überarbeitung bestehender Konzepte und Strategien ist in diesem Zusammenhang unausweichlich. Die Herausforderungen, die die Revitalisierung einer Großfläche mit sich bringt, werden in diesem Kapitel thematisiert. Ferner werden mögliche Chancen zur Bewältigung der aktuellen Krise vorgestellt, um im Anschluss daran einen Blick auf die wichtigsten deutschen SB-Warenhaus-Betreiber und deren Umgang mit den bestehenden Herausforderungen zu werfen.

### Globus der SB-Warenhäuser in Deutschland



## 5.1 DAS SB-WARENHAUS – EIN MARKTÜBERBLICK

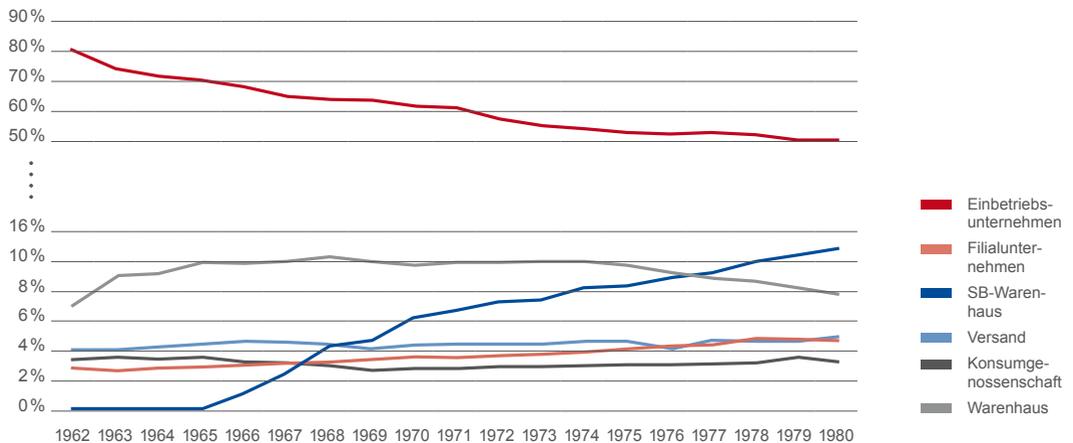
Der Betriebstyp SB-Warenhaus erlebte vor allem in den 1970er- und 1980er-Jahren einen großen Aufschwung. Ein breites und tiefes Sortiment, sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich, Verkaufsflächen von mindestens 5.000 m<sup>2</sup> sowie die Lage auf der grünen Wiese und bequeme Parkmöglichkeiten waren bislang kennzeichnend für diesen Betriebstyp. Aufgrund spezialisierter Fachmarkt-konzepte und der Nachverdichtung im Lebensmitteleinzelhandel gerät das SB-Warenhaus allerdings zunehmend unter Druck. Viele Betreiber müssen sich durch Revitalisierungen oder neue Konzepte neu positionieren, um den Anschluss nicht zu verpassen.

Die Grafik gibt das Verhältnis der Umsatzanteile der verschiedenen Betriebsformen wieder. Sie addieren sich untereinander auf 100 Prozent auf. Es wird sichtbar, dass die Betriebsform des SB-Warenhauses in Deutschland erst Mitte der 1960er-Jahre entstanden ist. Vor allem in der Anfangsphase wuchsen die SB-Warenhäuser rasant und konnten ihren Marktanteil bis 1980 kontinuierlich

steigern auf einen Marktanteil von 10,4 Prozent. Diese Entwicklung ging vor allem zulasten der Einbetriebsunternehmen (Unternehmen mit einem Einzelhandelsbetrieb an einem Standort), deren Umsatzanteile sich in knapp 20 Jahren von 78,0 auf 54,0 Prozent verringerten. Auch nach 1980 hielten die Gewinne für die SB-Warenhäuser und den neu aufkommenden Betriebstyp Fachmarkt an. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Abbildung das Verhältnis der genannten Betriebsformen wiedergibt, sprich dass sich diese untereinander auf 100 % aufsummieren. Die Anteile der Betriebsformen wurden somit nicht am Gesamtumsatz gemessen.

Betrachtet man die Entwicklung der Umsatzanteile von SB-Warenhäusern am deutschen Lebensmitteleinzelhandel der letzten Jahre, so ist seit 2003 bis heute ein stetiger Rückgang zu beobachten (siehe Abb. 17). Dass die SB-Warenhäuser ihren starken Expansionskurs nicht dauerhaft halten konnten, hat viele Gründe: Die drastische Flächenexpansion hatte selbst in Ballungsgebieten Überkapazitäten geschaffen, wobei erfolgversprechende Standorte bereits besetzt waren. Zudem kam es insbe-

ABBILDUNG 16 Die Umsatzanteile der verschiedenen Betriebsformen (1962 – 1980)



sondere in den letzten Jahren zu einschlägigen Veränderungen bei den Konsumentenwünschen und deren Einstellungen. Vor allem Anonymität, geringe Serviceleistung und Unübersichtlichkeit der großen SB-Warenhäuser entsprachen nicht den Forderungen nach Freude beim Einkaufen. Zusätzlich definieren sich heute speziell junge Kunden nicht mehr über Besitz.

**]] In den meisten Fällen gibt es eine natürliche Obergrenze für Großflächen bei ca. 5.000 m<sup>2</sup>. Der Mix aus food und non-food ist nicht unproblematisch.“**

Friedhelm Dornseifer, Friedhelm Dornseifer GmbH & Co. KG

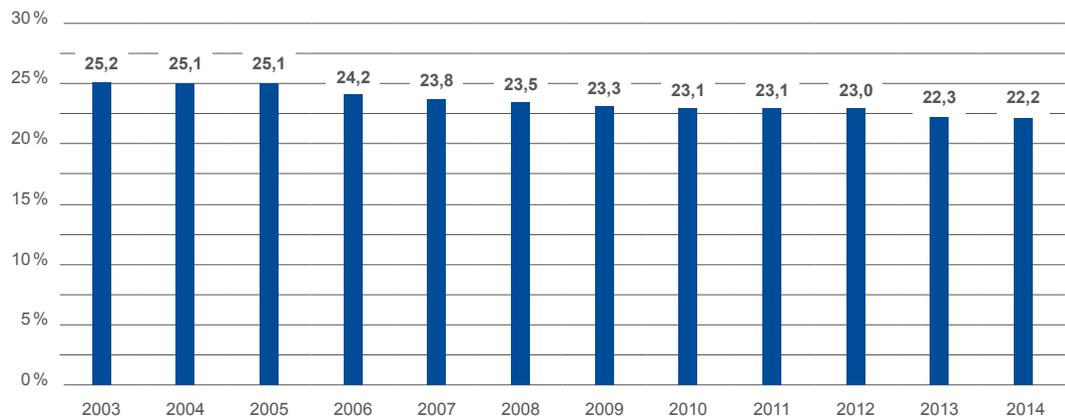
Dies spiegelt sich auch im Konsumverhalten wider. Die Entwicklung geht in Richtung Tauschen und Teilen, Second Hand, Nachhaltigkeit und Bio. Auch demografische Veränderungen und der Trend zu Singlehaushalten wirken sich negativ auf den Erfolg der SB-Warenhäuser aus. Hinzu kamen Kompetenzschwächen im Non-Food-Bereich, die von der Konkurrenz der Fachmärkte genutzt wurden. Somit nehmen die SB-Waren-

häuser eine schwierige Stellung im Spannungsfeld zwischen Discount- und Erlebniseinkauf ein. Für eine dauerhaft marktgerechte Präsentation im Wettbewerb steht der Betriebstyp SB-Warenhaus vor radikalen Veränderungen. Oftmals kann allerdings eine Revitalisierung mit einem zukunftsfähigen, professionell umgesetzten Konzept helfen, ein SB-Warenhaus neu zu positionieren und wieder wettbewerbsfähig zu machen.

## 5.2 TRADING-UP UND MULTI-CHANNEL ALS WEGE AUS DER KRISE

Um der sinkenden Bedeutung von SB-Warenhäusern entgegenzuwirken ist die Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Konzepte besonders wichtig. Hierfür gibt es bereits einige erfolgreiche Ansatzpunkte, über die die SB-Warenhäuser Wettbewerbsnachteile aufheben und sich auf veränderte Kundenwünsche einstellen können. Eines dieser Konzepte ist das sogenannte Trading-up. Dabei handelt es sich um die Verbesserung des Leistungsangebotes durch unter anderem Sortimentsausdehnungen, umfangreichere Dienstleistungen sowie eine Verbesserung von Ladengestaltung und Warenpräsentation. Im Bereich der Sortimentsausdehnung kön-

ABBILDUNG 17 **Umsatzanteil von SB-Warenhäusern im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland (2003–2014)**



nen beispielsweise das Frische-Sortiment, regionale Produkte oder ein auf spezielle Zielgruppen zugeschnittenes Warenangebot ausgebaut werden. Ergänzend dazu wird eine attraktive Präsentation der Waren, beispielsweise durch eine helle und freundliche Ladengestaltung, aber auch durch Bedientheken (Wurst, Käse, Fleisch) und Sonderplatzierungen von den Kunden gut aufgenommen. Darüber hinaus ist eine bessere Dienstleistungs- und Servicequalität eine weitere Möglichkeit, wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben. Dies kann durch fachmännische Beratung, aber auch durch eine Steigerung der Aufenthalts- und Freizeitqualität erzielt werden. Insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppe ‚Senioren‘ können bezüglich der Service- und Aufenthaltsqualität Verbesserungen angestrebt werden. Unter anderem können Ruhezeiten und Sitzgelegenheiten oder auch ein Bus-Shuttle zu den zumeist etwas abgelegenen SB-Warenhäusern eingerichtet werden. Darüber hinaus machen Übersichtlichkeit oder auch Spielereien für Kinder den Einkauf für die Kunden angenehmer und fördern eine gute Kaufatmosphäre.

**]] Wir machen jedoch ein klares Bekenntnis zu unserer Großfläche sowohl in Stadtlagen als auch in Stadtrandlagen.“**

Rainer Muck, Globus

Eine Alternative ist die Flächenoptimierung durch die Einbindung von Fachmärkten bzw. durch Aufteilung der Fläche auf mehrere kleinere Anbieter. Ein solches Konzept verfolgt das SB-Warenhaus Globus. Im April 2015 eröffnete Globus mit dem Pilotmarkt Fridel in Saarbrücken ein 800 m<sup>2</sup> großes innovatives Format, das dem Großflächenspezialisten mehr Flexibilität in der Expansion erlaubt. Dies ist auch die Hauptmotivation von Globus, denn die Expansion mit Großflächen erweist sich in Deutschland seit Jahren als schwierig. Mit Fridel, einer Mischung aus Online-Abholstation, Gastronomie und hochwertigem Lebensmittelhandel, wurde bewusst ein Ladenkonzept für kleinere Flächen entwickelt. Den Schwerpunkt des 3.000 Artikel umfassenden Lebens-

mittelsortiments bilden neben Frischwaren vor allem Alnatura-Bioprodukte, regionale Angebote und Eigenmarkenartikel. Auch sinnvolle Multi-Channel-Strategien stellen für SB-Warenhäuser eine Chance dar. Beispielsweise können diese vermehrt einen Online-Shop und kombinierte Selbstabholer- und Lieferservices anbieten. Entscheidend ist ein zukunftsfähiges, das heißt wirtschaftlich tragfähiges und aus Kundensicht sinnvolles Multi-Channel-Konzept. Dies setzt allerdings eine genaue Kenntnis der Kunden voraus: Warum bevorzugt welcher Kundentyp einen bestimmten Absatzkanal? Wann, wie und warum werden der stationäre Handel und der Online-Handel genutzt? Welche Kundentypen gibt es in Bezug auf welche Produktgruppen, und über welche Budgets verfügen sie? Ist die Zielgruppe eher effizienz- oder erlebnisorientiert? Was kaufen die Kunden online, was im Warenhaus? In Deutschland hat unter anderem das SB-Warenhaus Real ein Multi-Channel-Konzept entwickelt. Dieses umfasst drei verschiedene Kanäle: den klassischen Real-Markt, einen Real-Online-Shop sowie den Real,- Drive. Der Real-Markt bietet neben den verschiedenen Food- und Non-Food-Produkten auch eine Vernetzung mit der digitalen Welt. Mit einer App können Kunden digitale Einkaufszettel und E-Coupons nutzen. Im Online-Shop können die Kunden bis zu 10.000 Artikel aus diversen Warenwelten bequem von zu Hause aus bestellen. Bei dem 2010 hinzugekommenen Real,- Drive kann der Kunde seine Waren online bestellen und in einem Standort seiner Wahl selbst abholen. Dieser Service ist bereits an diversen Standorten verfügbar. Zusammengefasst lassen sich folgende Rahmenbedingungen gegenüber stellen, die die Entwicklung der SB-Warenhäuser sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können: Zu einer negativen Entwicklung tragen fehlende Non-Food-Kompetenzen, mangelhafte Warenpräsentation und Konkurrenz durch Fachmärkte bei. Positive Rahmenbedingungen sind sowohl das große Kundenpotenzial als auch das gute Preisimage. Um sich perspektivisch auf dem Markt wieder zukunftsfähig zu positionieren, müssen die Defizite behoben und die positiven Aspekte in zukünftige Konzepte eingearbeitet werden.

## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA SB-WARENHAUS

Experten-Interview mit Rainer Muck  
Geschäftsführer, Globus SB-Warenhaus  
Holding GmbH & Co. KG



Rainer Muck, Globus

**Globus gilt im Lebensmitteleinzelhandel als eine der Benchmarks, was den Betriebstyp SB-Warenhaus angeht und hat laut einer Umfrage der Lebensmittelzeitung die zufriedensten Kunden.**

**Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis? Was machen Sie besser als die Wettbewerber?**

Das Erfolgsgeheimnis ist, dass wir uns mit allem was Freude bereitet, aber auch weh tut, dem Kunden zuwenden. Das heißt, wir betreiben ein aktives Kundenmanagement. Das ist so eine Kleinigkeit wie: „Lieber Kunde, sag uns permanent was wir besser machen können!“ Dafür sind wir über alle Kanäle offen, sei es Internet, E-Mail oder schriftlich vor Ort. Und jeder Kunde erhält von uns eine Antwort und bekommt das ehrliche Bemühen um eine Lösung mit. Der zweite Punkt ist, wir sind ein sehr innovatives Unternehmen. Das ist ein Grund, warum ein Laden nicht immer dem anderen ähnelt, weil

wir immer etwas Neues ausprobieren und auch hier versuchen den Kundennerv zu treffen, wie jetzt jüngst mit der Aufnahme von über 70 veganen Artikeln in unser Sortiment. Diese Weiterentwicklung ist denke ich das, was uns auszeichnet. Der Hauptpunkt mit ist aber auch der Mitarbeiter bei uns. Die Entscheidungsfreiheit, die er genießt. Dieses „Wollen-Dürfen“ und „Dürfen-Wollen“ findet man kein zweites Mal im Handel, der normalerweise sehr restriktiv aufgestellt ist. Das gehen wir genau andersrum an.

**Spezialisierte Fachmarktkonzepte und die Nachverdichtung im Lebensmittelbereich machen den Hypermärkten stark zu schaffen. Wie reagieren Sie auf diese Entwicklung?**

Die jüngste Reaktion sieht man in Koblenz-Bubenheim. Unser Konzept ist der produzierende Händler, also wir produzieren vor Ort. Das ist auch ein eigenes Fachmarkt-Konzept, das wir da haben. Wir produzieren ja auch in jedem Betrieb vor Ort unsere Fleisch- und Wurstwaren. Wir machen das gleiche Konzept für die Meisterbäckereien und in vielen anderen kleinen Details und Warenbereichen. Das ist, was der Kunde schätzt, also ein offener und transparenter und qualitätsbewusster Umgang mit der Ware vor Ort, wo er sehen und nachfragen kann.

**Einige Betreiber tendieren heute zu kompakteren Outlets mit Verkaufsflächen zwischen 2.500 m<sup>2</sup> und 5.000 m<sup>2</sup>. Sie haben erst im Herbst letzten Jahres in Koblenz einen Markt mit 10.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche eröffnet. Hat der Hypermarkt in dieser Form eine Zukunft?**

Ja, wir glauben fest daran. Deswegen auch diese Weiterentwicklung in Koblenz, wir glauben an diese Zukunft. Das schöne ist, dass der Kunde uns durch sein Erscheinen in Koblenz-Bubenheim bestätigt, dass wir den Nerv getroffen haben.

**Was macht den Unterschied dort? Andere Anbieter auf dieser Größe haben ja nicht den Erfolg, den Sie haben. Neben dem aktiven Umgang mit den Kunden, gibt es da noch gestalterische Elemente, die besonders ansprechend für den Kunden sind?**

Ja, auch dort sehen Sie eine Weiterentwicklung in Koblenz-Bubenheim zu den Betrieben vorher. Wir nehmen uns sehr viel Zeit für die Planung einer Wohlfühlatmosphäre für den Kunden. Wir wissen, dass große Flächen teuer sind und trotzdem versuchen wir Bewegungsfreiheit und Lauffreiheit für den Kunden zu schaffen und setzen das auch um. Keine engen Gänge, keine störenden Platzierungen. Wir setzen auf Transparenz und Offenheit auch in der Bauweise. Wenn man sich anschaut wie die Rolltreppe in Koblenz-Bubenheim gestaltet ist, werden sicher auch manche Fragen „Warum hat man so große Aussparung genommen, da hätte man ja sicher noch die Verkaufsfläche größer machen können?“ Damit hätte man aber den ganzen Wohlfühleffekt zunichte gemacht. Da gibt es sehr viele Unterschiede im Detail, die weit über das Thema „Wir nehmen mal ein bisschen Farbe und neue Bilder und tauschen die Kühlmöbel aus“. Das geht bei uns deutlich weiter.

**Im Hinblick auf die Architektur von Fachmärkten und Fachmarktzentren ist derzeit sowohl beim Ladenbau als auch beim äußeren Erscheinungsbild eine deutliche Entwicklung zu einer höheren Wertigkeit zu beobachten. Folgen Sie diesem Trend auch?**

Die Frage muss man mit einem klaren Ja beantworten. Was wir jetzt angefangen haben ist, dass wir nachhaltig und energieeffizient bauen wollen. Davon sind schon große Teile im Innenleben von Koblenz ein- und umgesetzt worden. Die fließen auch in jeden Relaunch

von Bestandsbetrieben mit ein. Und auch hier sind wir in einer permanenten Entwicklungsstufe. Es macht nicht nur halt an dem Thema Ware oder Artikel sondern geht auch über in die Architektur, das stimmt. Dabei spielen auch Nachhaltigkeitszertifikate eine wichtige Rolle für uns.

**Sie bevorzugen derzeit Standorte auf der „grünen Wiese“. Wird das auch in Zukunft so bleiben oder denken Sie auch darüber nach, Konzepte bspw. für die Innenstadt zu entwickeln, auch im Hinblick auf das Pilotprojekt in Saarbrücken mit Fridel?**

Wir sind mit Fridel noch in einer richtigen Lernphase. Gerade für einen Großflächenbetreiber ist diese Größe schon eine Herausforderung, im Handeln und vor allem im Denken. Hier eine Aussage zu treffen wäre noch deutlich zu früh. Wir machen jedoch ein klares Bekenntnis zu unserer Großfläche sowohl in Stadtlagen als auch in Stadtrandlagen. Wie Sie sagen, die meisten ziehen sich zurück aus der Fläche. Wenn der Standort stimmt, ist Globus mit Sicherheit eine Alternative, wenn ein Vermieter die Möglichkeit sucht eine Immobilie zu vermarkten.

**Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen in Zukunft aus? Wird die Anzahl der Standorte weiter zunehmen?**

Ja das wollen wir. Aber immer mit der kaufmännischen Vorsicht, die wir bei unserer Größe haben müssen.

**Würden Sie auch in Gebieten mit negativer demographischer Entwicklung expandieren bzw. Standorte halten oder sich zurückziehen?**

Globus und Rückzug, das geht eigentlich gar nicht, da sind wir anders eingestellt von unserem Handeln und Tun. Man muss aber schon genauer hinsehen, welche Auswirkungen der demographische Wandel in bestimmten Orten und Gebieten hat. Es ist auch eine Frage der Größe, es macht einen Unterschied, ob das eine Ortschaft mit 20.000 oder 100.000 Einwohnern betrifft.



Neues Globus-Konzept (Koblenz-Bubenheim)

**Wie sehen Sie die Bedeutung von Multi-Channel Angeboten, bspw. der Kunde bestellt online Lebensmittel und holt die Waren dann in der Globus-Filiale ab?**

Auch hier haben wir mit unserem Globus-Drive ein Lernfeld für Globus. Wir haben auch wie jedes andere Handelsunternehmen ein Projekt über Multi-Channel laufen. Fakt ist eines, die Veränderung in der Kommunikation ist schon sehr stark im Gange. Die Frage ist, mit welcher Art der Kommunikation und mit welchem Inhalt der Kommunikation können Sie möglichst viele Kunden ansprechen. Dem müssen Sie sich als Händler stellen und das tun wir auch.

**Welche Rolle wird Ihrer Meinung nach der Online-Handel zukünftig im Lebensmittelbereich spielen und wie reagiert Ihr Unternehmen darauf?**

Das ist jetzt meine persönliche Meinung, die weder statistisch noch durch irgendeinen Zukunftsforscher bestätigt ist. Ich glaube, dass die Lieferung von Lebensmitteln einen beschränkten Marktanteil haben wird. Es ist heute eine Art Gegenbewegung zu beobachten, nämlich Qualität und Nachhaltigkeit – sei es Nachverfolgbarkeit der Ware, wie heißt der Landwirt usw. – das sind alles Dinge, die sehr stark auf die Sensorik abzielen. Diese Dinge möchte der Kunde, bevor er bezahlt in Erfahrung bringen, er möchte sich sein Urteil bilden. Das ist bei dem Thema

Click & Collect nicht der Fall. Alle Untersuchungen haben bisher gezeigt, dass es in dem gelieferten Karton nur einen Artikel von vielen braucht, der nicht stimmt, dann wirkt sich das sofort auf das Image aus.

**Einige Wettbewerber versuchen durch Shop-in-Shop Konzepte die Flächenproduktivität und die Frequenz zu steigern. Wie sehen Sie diese Entwicklung bei Globus?**

Wir haben bereits einen Teil im Non-Food-Bereich, wo wir mit Marken-Anbietern wie Fissler und Zwilling usw. zusammen arbeiten. Das haben wir schon vor langer Zeit gestartet. Die Frage ist, wie gestaltet man eine partnerschaftliche Lösung. Da ist sowohl der Artikelanbieter auf der Suche als auch wir. Warum? Weil die Kaufhäuser in vielen Bereichen gar nicht mehr da sind. Wo – außer im Internet – bekommt man denn heute Produkte aus dem Non-Food-Bereich wie z. B. Geschirr, Pfannen und Töpfe? Dann wird es schon schwierig und dem stellen wir uns auch.

**Planen Sie zukünftig eine Aufwertung von Globus-Märkten zur hybriden Mall?**

Also wir haben heute ein Portfolio für die Mall, wo wir aus Erfahrung, aber auch durch Kunden-Befragungen wissen, wenn er einkaufen geht, was wünscht sich der Kunde denn noch? Er wünscht sich weniger den fünften Textil-Anbieter als das Portfolio, das wir heute aufweisen: Eine Paketstation, ein Friseur, Reinigungsannahme, vor allem das Thema Dienstleistungen.

**Welche Bedeutung haben einzelhandelsfremde Einrichtungen wie z. B. Tankstellen/Waschstraßen für die Globus-Märkte?**

Für uns ist das gar nicht fremd, weil das seit Eröffnung des ersten Globus-Betriebes zum Konzept-Baustein dazugehört und das wird auch weiterhin so sein. Es zählt zu unserem Konzept ‚Alles für den Kunden‘, also dieses ‚One-Stop-Shopping‘. Wir haben sehr viele Autokunden und dann ist es naheliegend, sich um diese Themen zu

kümmern. Neben Tankstellen ist Globus eines der letzten Handelsunternehmen, die auch eine Gastronomie sehr erfolgreich in Eigenregie betreiben.

**Mit welcher Mindest-Haltedauer kalkulieren Sie bei der Erschließung neuer Standorte?**

Damit meinen Sie, wie lange bleibt Globus am Standort? Am liebsten ewig. Das ist ja auch der Grund, warum wir versuchen in Eigentum zu gehen.

**Im Gegensatz zu manchen Wettbewerbern verfügen Sie über sehr viele Eigenobjekte. Was sind die Erfolgsfaktoren Ihres Property-/Center-Managements vor Ort – im Gegensatz zu fremdverwalteten Objekten?**

Das Beispiel finden Sie ja auch auf dem privaten Wohnungsmarkt. Wie geht man mit einem Eigentum um, das einem selbst gehört und wie geht die Masse, von der ich jetzt rede, mit fremdem Eigentum um. Eigentum verpflichtet, bietet aber auch eine höhere Gestaltungsmöglichkeit in Bezug auf interne Mietvorrichtungen usw. Man tut sich auch bei Investitionen deutlich leichter, denn man ist sich selbst verantwortlich und nicht Dritten. Unser Konzept – wie anfangs gesagt – bedeutet hohe Flexibilität, hohe Innovationskraft und da müssten wir permanent im Austausch mit einem Vermieter sein, das hemmt eher.

**Das Thema Schnelle Bezahlung. Gibt es weitere Ansätze die Sie verfolgen, um das für den Kunden wichtige Thema ‚schnelle Bezahlung‘ noch angenehmer zu machen?**

Auch hier darf ich auf Koblenz verweisen. Dort haben wir die Scan-And-Go-Technik eingeführt. Die Kunden können mit ihrer eigenen Pistole ihren eigenen Einkauf abscannen. Sie gehen dort an die Kasse und bezahlen und haben dann die Möglichkeit unter verschiedenen Zahlssystemen zu wählen. Diese Vielzahl an Zahlssystemen, da sind wir gerade nicht in der Findungs-, sondern in der Erprobungsphase.

### 5.3 DIE WICHTIGSTEN PLAYER IN DEUTSCHLAND

Viele SB-Warenhäuser verlieren immer mehr an Bedeutung in der Einzelhandelslandschaft. Die zunehmende Präsenz von Webshops, lokale Konkurrenten und veränderte Einkaufsgewohnheiten der Kunden erschweren den Märkten eine umsatzstarke, erfolgreiche Zukunft. Die Betreiber reagieren darauf, indem sie Standorte und Sortimente anpassen und umstrukturieren. Wichtig zu sein scheinen dabei eine Ausrichtung hin auf exklusive Eigenmarken und die Fokussierung auf regionale, frische und nachhaltige Waren, vor allem im Food-Bereich. Aber auch der Einstieg in den digitalen Handel stellt die SB-Warenhäuser vor große Herausforderungen.

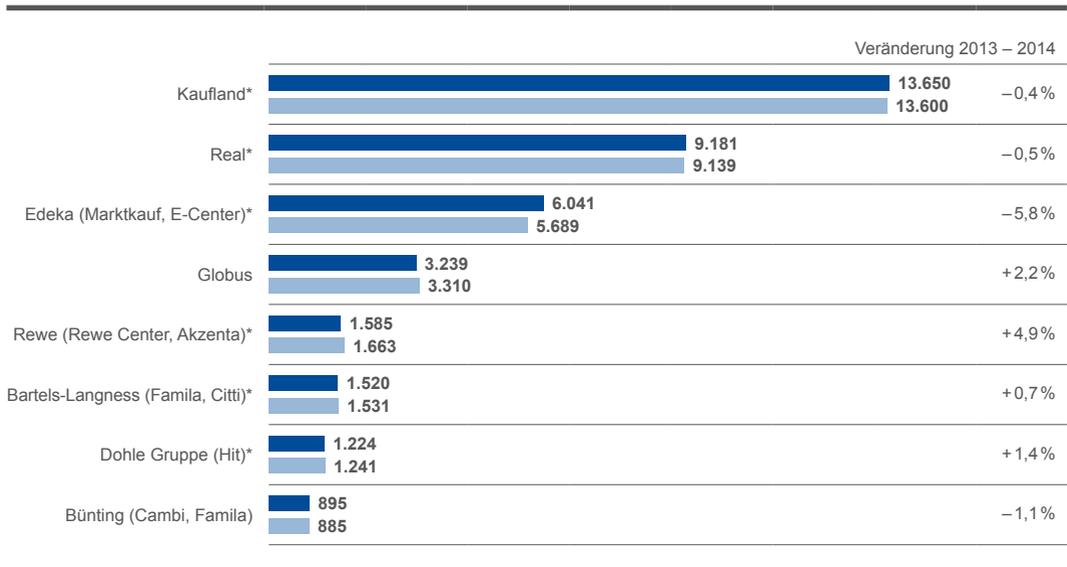
Eine erste Einschätzung liefert die Umsatzentwicklung der wichtigsten Betreiber in Deutschland (Abb. 18). Hierbei steht Kaufland mit rund 13,6 Mrd. Euro im Jahr 2014 an der Spitze, gefolgt von Real mit 9,1 Mrd. Euro und der Edeka-Gruppe mit rund 5,7 Mrd. Euro. Auf dem vier-

ten Rang folgt Globus mit einem Jahresumsatz von etwa 3,3 Mrd. Euro. Die Betreiber Rewe, Bartels-Langness sowie die Dohle-Gruppe (Hit) bewegen sich allesamt in einer ähnlichen Größenordnung zwischen 1,2 und 1,6 Mrd. Euro. Das Schlusslicht bildet Bunting (Familia, Cambi) mit 0,8 Mrd. Euro Umsatz. Auf den ersten drei Rängen ist von 2013 bis 2014 jeweils ein Umsatzrückgang zu beobachten, während die übrigen Betreiber (Globus, Rewe, Bartels-Langness) leicht steigende bzw. stagnierende Umsätze verzeichnen können. Im Folgenden ein kurzer Überblick über die wichtigsten Player am deutschen Markt und ihre Reaktion auf die sich verändernden Rahmenbedingungen:

#### Kaufland

Kaufland ist eine SB-Warenhauskette der Schwarz-Gruppe. Die Kette betreibt derzeit rund 640 Märkte in Deutschland, ist aber auch international tätig. Inzwischen erreicht Kaufland in Deutschland langsam die Wachstumsgrenze. Bisher war eine Verdichtung des Filialnet-

ABBILDUNG 18 **Brutto-Umsatz der führenden Betreiber von SB-Warenhäusern (in Mio. €)**



zes durch eine Übernahme von Wettbewerberstandorten möglich. Da Neuansiedlungen von Großflächen jedoch immer schwieriger werden, sucht Kaufland auch nach kleineren Flächen, als sie bislang durch die Kette bedient wurden. So sucht der Einzelhändler verstärkt in City-Lagen nach Verkaufsflächen bereits ab 2.000 m<sup>2</sup>.

Weiterhin kündigte die Schwarz-Gruppe auch für Kaufland Umbaumaßnahmen und eine grundlegende Neuausrichtung an, um seine Marktposition zu stärken. 20 bis 30 der bestehenden Filialen sollen dabei genauer geprüft werden. Der Trend geht zu einem hochwertigeren Ladenbau und einem geringeren Non-Food-Anteil. Zudem werden neue Technologien wie digitale Preisschilder, Scan- und Beratungsterminals für Kunden sowie SB-Kassen eingerichtet. Ziele der Umstrukturierung sind Kostensenkung und Sortimentsstraffung, um sich zukünftig wieder stärker Richtung Großflächendiscounter zu orientieren.

## Real

Das SB-Warenhaus Real ist eine Einzelhandelskette der Metro AG, die in Deutschland durch die Metro Group Holding GmbH vertreten wird. Die Gründung erfolgte 1992. Real ist Mitbegründer des Kundenbindungsprogramms Payback. Momentan betreibt das Haus rund 300 Filialen in Deutschland. Die Verkaufsflächen der Real-Märkte variieren zwischen 5.000 und 15.000 m<sup>2</sup> und bieten eine Sortimentsvielfalt von bis zu 80.000 Artikel. Bis 2014 war Real auch international tätig. Aufgrund sinkender Umsätze trennte sich die Kette allerdings von mehreren Standorten in Deutschland und zog sich aus dem internationalen Markt zunehmend zurück. Auch für 2016 ist die Schließung sieben weiterer Standorte aufgrund mangelnder Rentabilität geplant.

Real wirbt aktuell mit einer Repositionierung und Konzeptoptimierung, die auch die einzelnen Warenhäuser stärkt. Eine der Maßnahmen besteht in der Sortimentsanpassung je nach Hausgröße. In Märkten mit mehr als 9.500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche wurden spezielle Ergänzungssortimente integriert, wie etwa die Gute-Nacht-Welt (fachhandelsähnlicher Verkauf von Matratzen, Lattenrosten und

Bettwaren) oder Mode in Übergrößen. Wichtiger Bestandteil der Optimierung ist zudem die Modernisierung der Märkte nach dem Vorbild des im Oktober 2013 neu eröffneten Real-Marktes in Essen. Die dortigen Modernisierungsmaßnahmen führten zu einem deutlichen Umsatzplus und höheren Kundenfrequenzen. Die Maßnahmen beinhalten im Einzelnen die folgenden Schwerpunkte:

Zunächst wurden die modernisierten Märkte umgestaltet. Dazu zählten eine Neuordnung der Warenwelten entsprechend der Kundensuchlogik, außerdem breitere Gänge und niedrigere Regale, die die Märkte übersichtlicher und großzügiger wirken lassen. Ein weiterer Punkt waren neue Services wie freier WLAN-Zugang sowie veränderte Warenplatzierungen und Sortimentsstrukturen. Zusätzlich trugen neue Konzepte zur Erhöhung der Attraktivität des Marktes bei. Zum Beispiel werden Obst- und Gemüse seither im Stil eines Wochenmarktes präsentiert: Die Waren werden in Blöcken aufgebaut und mit handgeschriebenen Preisschildern versehen. Im Zuge der Revitalisierung plant die Kette weitere Märkte nach diesem Vorbild. Weiterhin reagiert Real auf das veränderte Konsumverhalten seiner Kunden. Neben etablierten Eigenmarken hat die Kette unter anderem die neue Marke real-Bio eingeführt, womit der Biotrend und das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Kunden bedient werden. Ein weiterer Baustein ist die Marke ohne Namen. Diese richtet sich gezielt an Kunden mit unterdurchschnittlicher Kaufkraft und ist preislich somit unterhalb der Discount-Struktur angesiedelt. Darüber hinaus wirbt die Kette mit hoher Servicequalität. Auch die zunehmend wichtige Thematik des Online-Handels greift Real auf. Als einer der wenigen SB-Warenhäuser betreibt Real ein Multi-Channel-Konzept. Dieses beinhaltet neben dem klassischen Markt einen Online-Shop und Drive-in-Märkte, in denen zuvor bestellte Waren abgeholt werden können. Ferner findet eine Vernetzung mit der digitalen Welt statt. Mit der real-App werden dem Kunden weitere Services geboten, wie etwa E-Coupons und digitale Einkaufslisten. Mit diesen Maßnahmen versucht Real dem Kundenrückgang und den damit verbundenen sinkenden Umsätzen entgegenzuwirken.

## Rewe

Rewe befindet sich derzeit mit den Großflächenkonzepten inmitten einer Wende. Die Rewe-Center sind ein spezielles Marktkonzept der Rewe Group, weitere sind Rewe City oder Rewe to go. Rewe-Center sind große Vollsortiment-Supermärkte mit ergänzenden Non-Food-Anteilen. Die Verkaufsflächen variieren zwischen 3.000 und 5.000 m<sup>2</sup> und bieten eine Sortimentsvielfalt von bis zu 45.000 Artikel. Darüber hinaus werden in die Center meist Cafeterien, Fotoshops und Reisebüros eingebunden. In Deutschland gibt es derzeit 55 Märkte, die als Rewe-Center fungieren. Allerdings musste die Rewe Group auch in ihrem Modell des SB-Warenhauses Umsatzeinbußen hinnehmen.

Die Wende soll mit einem neuen Konzept gelingen. Vorbild dafür ist der 2013 in ein Rewe-Center umgebaute Toom-Markt im hessischen Egelsbach. Die Umstellung auf das neue Großflächenkonzept setzt vor allem auf Emotionalität und Übersichtlichkeit und soll auch an den anderen Standorten nach und nach Einzug halten. Das neue Konzept in Egelsbach umfasst eine Komplettsanierung des Außen- und Innenbereichs. Die Fassade erscheint in einer fachwerkähnlichen Struktur. Im Markt selbst wurde viel Wert auf eine durchgängige Holzoptik und einen dezenteren Einsatz des typischen Rewe-Rots

gelegt. Das Herzstück der neuen Großfläche bietet eine großzügig angelegte Frischelandschaft mit Salatbar, gläserner Produktion von Backwaren und einem integrierten Bistro mit über 100 Sitzplätzen. Neu sind auch die Veränderungen im Non-Food-Bereich. Dieser ist in Warenwelten untergliedert und sorgt somit für eine bessere Übersichtlichkeit. Gleichzeitig werden Shop-in-Shop-Konzepte getestet. So sind Butlers oder Silit direkt im Markt vertreten. Darüber hinaus wirbt die Rewe Group damit, auf das veränderte Einkaufsverhalten seiner Kunden bewusst zu reagieren. Rewe greift dabei die Trends Individualisierung im Handel, bewusster Konsum und Digitalisierung auf: Die Individualisierung im Handel bedient Rewe durch zahlreiche Eigenmarken wie Rewe Beste Wahl (Top-Marken-Produkte mit einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis), Rewe Bio und Rewe frei von (Produkte, die frei von Laktose und Gluten sind). Nachhaltiger und bewusster Einkauf wird bei Rewe durch das Label Pro Planet aufgegriffen. Artikel mit diesem Label erfüllen vorgegebene Richtlinien. Seit 2011 ermöglicht Rewe seinen Kunden zudem einen digitalen Einkauf. Bequem zuhause ausgewählte Waren werden an einem bestimmten Lieferdatum zugestellt oder können in der Filiale abgeholt werden. Diesen Service gibt es derzeit an 35 Standorten, insgesamt werden knapp 70 Städte beliefert.

ABBILDUNG 19 Neues Kaufland-Konzept (München, Berg am Laim)



Quelle: BBE Handelsberatung

Eine regionale, zur Rewe Group gehörende Supermarktkette, ist Akzenta mit Sitz in Wuppertal, wo sich auch alle vier Standorte des Unternehmens befinden. Mit rund 60.000 Artikeln bietet Akzenta die größte Lebensmittelauswahl in NRW. Das Erfolgsmodell der Supermarktkette gründet in ihrem generationsfreundlichen Konzept. Damit reagiert der Konzern optimal auf den demografischen Wandel. So ist die Ausstattung der Häuser insbesondere auf ältere Kunden ausgerichtet: Unter anderem bietet Akzenta einen Lieferservice an. Ferner gibt es Einkaufswagen mit Lupen und Einkaufszettelhaltern, Sitzmöglichkeiten im Markt und Einkaufsbegleitungen. Akzenta garantiert darüber hinaus einen barrierearmen Einkauf. Dies gilt auch für Menschen im Rollstuhl, für die es etwa spezielle Einkaufswagen gibt. Des Weiteren gehört zum Konzept eine familienfreundliche Atmosphäre, die sich unter anderem in Aktionen und Beschäftigungsmöglichkeiten für Kinder während des Einkaufs äußert.

### Globus

Die Globus SB-Warenhaus Holding ist Teil der Globus Holding, die auf einen 1828 gegründeten Kolonialwarenladen zurückgeht. In Deutschland betreibt die Kette 46 SB-Warenhäuser, 90 Baumärkte, eine Drive-In-Station und acht Elektrofachmärkte. Darüber hinaus ist

Globus mit 23 Vollsortimentern auch international tätig, unter anderem in Tschechien, Russland und Luxemburg. Und das Unternehmen will weiter expandieren. Insbesondere soll die Position im Rhein-Main-Gebiet ausgeweitet werden. Pro Haus werden zwischen 50.000 und 100.000 Artikel vertrieben. Die Verkaufsflächen variieren zwischen 5.000 und 29.000 m<sup>2</sup>.

„Das Erfolgsgeheimnis ist, dass wir uns mit allem was Freude bereitet, aber auch weh tut dem Kunden zuwenden. Das heißt, wir betreiben ein aktives Kundenmanagement.“

Rainer Muck, Globus

Globus gilt in der deutschen Handelslandschaft als Spezialist für schwierige Großflächen. Vor allem im Food-Bereich konnte sich die Kette erfolgreich positionieren. Dies gelingt vor allem durch das hohe Maß an regionaler Ausrichtung, aufwändige Frischebereiche und Backwaren aus eigener Produktion. Aber auch die im Non-Food-Segment entwickelten Konzepte gelten als beispielhaft. Ausgewählte Warenbereiche wie Schreibwaren- oder Buchabteilungen werden als Fachabteilungen geführt. Daher sind oftmals Markenartikel gelistet,

ABBILDUNG 20 Neues Globus-Konzept (Koblenz-Bubenheim)



Quelle: Globus

die kaum ein anderer Wettbewerber im Lebensmitteleinzelhandel führt. Aufgrund oftmals fehlender Fachhändler in den Regionen nimmt Globus eine weitaus wichtigere Nahversorgungsrolle ein, als Konkurrenten es könnten. 2011 erfolgte mit der Eröffnung des Geschäftsfeldes Globus Drive die Umsetzung eines weiteren Konzepts. Globus Drive bietet seinen Kunden den zusätzlichen Service, dass Online-Bestellungen fertig verpackt und an einem Lagerstandort zu einem festgelegten Zeitpunkt abgeholt werden können. Zudem hat Globus in bisher zwei Filialen mobiles Self-Scanning (Scan & Go) eingeführt: Die Kunden können bereits während ihres Einkaufs die ausgewählten Artikel mit einem Handscanner erfassen und anschließend an einem automatischen Terminal zu bezahlen.

### Edeka-Gruppe

Marktkauf zählt zu einem der größten Handelsunternehmen Deutschlands und ist mittlerweile Teil der Edeka-Gruppe. Das Unternehmen Marktkauf betreibt drei Vertriebslinien. Dazu zählen neben den SB-Warenhäusern Verbraucher- und Getränkemärkte. Bundesweit gibt es Marktkauf an rund 160 Standorten. Im Zuge früherer Expansionen kaufte die Kette Krane Optik und integrierte diese in ihre Flächen. Darüber hinaus expandierte Marktkauf 2003 auch ins Ausland, unter anderem nach Moskau. 2006 wurde die Optikerkette wieder veräußert. Aufgrund hoher Umsatzeinbußen trennte man sich auch von den Filialen im Ausland. Weiter wurde bekannt, dass zahlreiche Filialen geschlossen und die verbliebenen SB-Warenhäuser auf die Regionalgesellschaften von Edeka aufgeteilt werden.

In diesem Prozess wurden einige Häuser in E-Center umbenannt. Diese Entwicklung setzte sich in den letzten Geschäftsjahren fort. Die Edeka-Gruppe sieht in der Vertriebslinie Marktkauf nach wie vor eine große Herausforderung und kündigte weitere großflächige Sanierungen an. Die teils aus den Marktkauf-Häusern entwickelten E-Center sind Verbrauchermärkte mit einer Verkaufsfläche ab 2.500 m<sup>2</sup>. Das Lebensmittelsortiment wird durch diverse Fachabteilungen und haushaltsnahe Non-Food-

Produkte ergänzt. Darüber hinaus richtet die Edeka-Gruppe ihre Verkaufsstrategie stark auf Nachhaltigkeit, Bio und Umweltbewusstsein aus. Neben der Eigenmarke Edeka-Bio besteht eine Partnerschaft mit dem WWF. Die Edeka-Gruppe engagiert sich beispielsweise für nachhaltige Projekte in Sachen Landwirtschaft, Verpackung und Klima.

### Hit

Die 1901 gegründete Handelsgruppe Hit ist Teil der Dohle-Handelsgruppe und zählt zu den größten SB-Warenhäusern Deutschlands. Neben einem großen Food-Bereich wird das Sortiment der Hit-Häuser durch Warengruppen wie Haushalt, Elektrogeräte und Bücher abgerundet. Seit 2006 arbeitet Hit strategisch mit der Rewe Group zusammen – und zwar vor allem bei Themen wie Einkauf, Finanzierung und Logistik. Im Juni 2015 wurde beim Bundeskartellamt die Übernahme des regionalen Berliner Einzelhändlers Ullrich Verbrauchermarkt beantragt. Der Lebensmitteleinzelhändler zeichnet sich insbesondere durch sein hohes gesellschaftliches Engagement aus. Unter anderem gründete das Unternehmen die Hit-Stiftung „Kinder brauchen Zukunft“ sowie die Hit Umwelt- und Naturschutz Stiftung. Damit unterstützt Hit bundesweit rund 50 ausgewählte Umwelt-Vereinigungen und private Initiativen sowie 400 nationale und internationale Projekte für eine bessere Ernährung und Ausbildung von Kindern und Jugendlichen.

Auch seinen Kunden präsentiert sich der Konzern verantwortungsvoll und serviceorientiert. Eine wichtige Rolle spielen dabei nachhaltige und frische Produkte. Dementsprechend werden zahlreiche Produkte auf Kriterien wie Herkunft und Haltung überprüft und unter Eigenmarken wie Bio-Hit vertrieben. Als Reaktion auf die veränderte Marktsituation wurde für die Hit-Märkte ein Zukunftskonzept entwickelt. Die erste Neugestaltung wurde im September 2014 im Wiesbadener SB-Warenhaus präsentiert. In den nächsten Jahren sollen 80 Prozent der Märkte nach diesem Vorbild umgebaut werden. Das neue Konzept besticht durch Handwerk, Abwechs-

lung und ein außergewöhnliches Lichtkonzept. Holzelemente runden das hochwertige Ladendesign ab. Ein wichtiger Bestandteil des neuen Konzepts ist die Betonung des Frischeaspekts durch eine offene Produktion an den Bedientheken. In der Obstabteilung etwa können Kunden den Mitarbeitern beim Schneiden und Portionieren von Salat und Obst zusehen. An Frischetheken werden vor Ort Feinkostsalate zubereitet und Fleisch und Wurst portioniert. Weiterhin versucht die Kette, Hochwertigkeit mit Preiswürdigkeit zu verbinden. Auch wird der Fokus zunehmend auf Regionalität gelegt. Dies äußert sich in der Eigenmarke Hit Regional, welche regionale und saisonale Lebensmittel umfasst.

### Famila

Bei Famila handelt es sich um SB-Warenhäuser, die vor allem im Norden Deutschlands agieren, aber auch international tätig sind, etwa in Italien. In Deutschland besteht Famila mit derzeit über 80 Warenhäusern aus zwei Unternehmen, famila Nordost (Bartels-Langness) und famila Nordwest (Bünting-Gruppe). Die Standorte in Berlin, Arnsberg/Soest und im Rhein-Neckar-Gebiet wurden bis 2010 veräußert. Famila positioniert sich als regionaler, überörtlicher Versorger. Im Geschäftsjahr 2014 erzielte die Bartels-Langness (famila & citti) einen Umsatz von 1,5 Mrd. Euro. Die Bünting-Gruppe konnte im Jahr 2014 zusammen mit dem Verbrauchermarkt-konzept Combi einen Umsatz von etwa 900 Mio. Euro verzeichnen.

Die bestehenden Häuser vertreiben rund 40.000 Artikel auf Flächen zwischen 2.000 und 5.000 m<sup>2</sup>. Neben einem umfangreichen Lebensmittelsortiment wird der örtliche Bedarf an Non-Food-Produkten gedeckt. Abgerundet wird das famila-Angebot durch Getränkemärkte, Tankstellen, Baumärkte, Bäckerei, Blumenläden, Friseure oder Postagenturen. Das famila-Konzept steht für Regionalität und eine familienfreundliche Einkaufsatmosphäre. Übersichtliche Theken und Warenpräsentationen sowie Shop-in-Shop-Konzepte runden das Bild der Warenhäuser ab. Auch scheut sich die Großfläche nicht vor dem Einsatz neuer und moderner Technologien wie

Self-Scanning-Kassen, die den Einkauf für Kunden beschleunigen. Einige Standorte verfügen über einen Lieferservice, der bequem von zu Hause aus genutzt werden kann.

### 5.4 HERAUSFORDERUNGEN EINER REVITALISIERUNG

Die Revitalisierung großflächiger Handelsimmobilien ist grundsätzlich kein neues Phänomen, denn gerade Handelsimmobilien unterliegen den Gesetzmäßigkeiten des Produktlebenszyklus. Daher müssen sie im Laufe der Zeit ständig den sich ändernden Anforderungen ihrer Nutzer angepasst werden. Vor wenigen Jahren ging es dabei noch um Einzelfälle, doch mittlerweile rückt das Thema Revitalisierung immer mehr in den Fokus. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird. Wesentliche Gründe für Revitalisierungen sind unter anderem konkurrierende Einzelhandelsstandorte, Wettbewerbsverschärfungen insbesondere bei der Nahversorgung, im Fachmarktbereich und bei Shopping-Centern sowie der Wandel der Immobilienanforderungen durch den Einzelhandel.

Ebenso spielen veränderte Rahmenbedingungen wie der Rückgang des Nachfragevolumens durch den demografischen Wandel eine Rolle. Weiterhin unterliegen die Anforderungen an die Infrastruktur, die bauplanungsrechtliche Situation und die Kundenbedürfnisse einem stetigen Wandel. Im Lebensmitteleinzelhandel sind es insbesondere die SB-Warenhäuser, die mit veränderten Rahmenbedingungen zu kämpfen haben. Durch die Nachverdichtung im Lebensmitteleinzelhandel, spezialisierte Fachmarktkonzepte sowie neue Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten verliert dieser Betriebstyp immer mehr Umsatzanteile. Da diese Art des Verkaufs auf der grünen Wiese nicht mehr den Verbraucherwünschen entspricht, kommt es oft zu Leerständen. Eine Revitalisierung ist daher oftmals unausweichlich. Die Revitalisierung einer Großfläche birgt jedoch immer auch gewisse Schwierigkeiten. Hierbei kann zwischen Modernisierungsmaßnahmen, Anforderungen durch den Kunden, Vermittlung zwischen Kom-

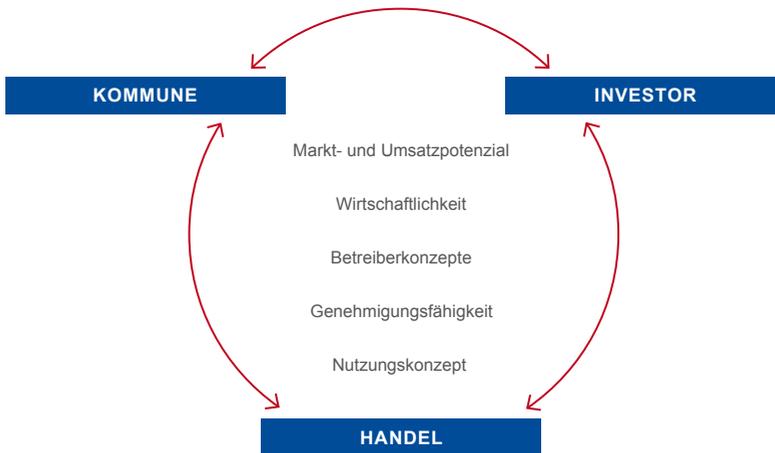
mune bzw. Stadt, Einzelhandel und Immobilienwirtschaft und baurechtlichen Aspekten unterschieden werden. Modernisierungsmaßnahmen umfassen dabei alle erforderlichen Investitionen und baulichen Maßnahmen, um sich den Veränderungen der Zeit anzupassen und eine attraktive Kaufatmosphäre für den Kunden zu schaffen. Dies kann unter anderem die Aktualisierung der Haustechnik, die Erneuerung von Fassaden, Architektur und Design sowie der Innengestaltung der Räumlichkeiten beinhalten.

Beispielsweise setzen immer mehr Einzelhändler auf eine freundliche, lichtdurchflutete und moderne Architektur. Hinsichtlich baurechtlicher Aspekte müssen bei Revitalisierungsüberlegungen insbesondere die planungsrechtliche Ausgangslage und die Spielräume für Objektanpassungen unter Berücksichtigung des bestehenden Planungsrechts geprüft werden. Die Vermittlung zwischen Kommune, Einzelhandel und Immobilienwirtschaft meint, dass langfristiger Erfolg nur dann erzielt

werden kann, wenn alle Akteure bereit sind, sich zu engagieren. Zudem muss stets zwischen den Akteuren und deren Interessen vermittelt werden.

Für eine erfolgreiche Revitalisierung ist es also unerlässlich, den jeweiligen Standort individuell zu betrachten und nach passenden Einzellösungen zu suchen. Wichtig ist vor allem eine sorgfältige Abwägung zwischen einer Nachvermietung mit neuem Konzept, einem Umbau oder dem Abriss mit Neubau. Gerade die Revitalisierung von SB-Warenhäusern ist mit einigen Herausforderungen verbunden. Der Flächenzuschnitt sowie die Mehrgeschossigkeit (viele SB-Warenhäuser verfügen über zwei Geschosse) schränken die Nachvermietungsmöglichkeiten erheblich ein. Es gibt kaum Konzepte, die die Fläche eines SB-Warenhauses komplett belegen können. In den meisten Fällen gibt es in SB-Warenhäusern lediglich einen Erschließungskern, der nur einen Nutzer vorsieht. Auch die Eingangssituation, die Haustechnik oder die Anlieferungssituation der

ABBILDUNG 21 **Revitalisierung einer Handelsimmobilie im Spannungsfeld zwischen Kommune, Investor und Handel**



Immobilie sind nur auf einen einzelnen Mieter ausgelegt. Eine Umnutzung der Immobilie, beispielsweise in ein Fachmarktzentrum mit mehreren kleineren Mieteinheiten, erfordert daher immer wieder aufwendige Umbauarbeiten, die nicht selten mit einem Eingriff in die Gebäudesubstanz und daher mit hohen Investitionskosten verbunden sind.

Eine weitere Schwierigkeit kann sich aufgrund der Standortlage von SB-Warenhäusern ergeben. Da viele SB-Warenhäuser dezentral auf der grünen Wiese angesiedelt sind, ist oftmals mit baurechtlichen Restriktionen insbesondere bei der Ansiedlung zentrenrelevanter Sortimente zu rechnen. Fast immer sind Änderungen im Bestand auch mit Änderungen im Baurecht verbunden. Die Nachnutzung mit nicht zentrenrelevanten Sortimenten wie Möbeln oder Bau- und Gartenmarktartikeln ist dabei aus baurechtlicher Sicht meist mit weniger Schwierigkeiten verbunden.

Es wird deutlich, dass bei Revitalisierungsvorhaben mehrere Akteure mit oft divergierenden Interessen kooperieren, was ein komplexes Abstimmungsverfahren nach sich zieht. Aus diesem Grund ist es unbedingt nötig, sich frühzeitig mit den planungsrechtlichen Aspekten und kommunalen Zielsetzungen auseinanderzusetzen und bau- und raumordnungsrechtliche Spielräume abzuklären. Auch die Positionen weiterer genehmigungsrelevanter Gruppen (IHK, Einzelhandelsverbände usw.) müssen dabei ausgelotet werden. Schließlich sollten die sogenannten Träger öffentlicher Belange in die Kommunikation eingebunden werden und ein spezialisierter Einzelhandelsgutachter hinzugezogen werden.

## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA LEBENSMITTEL EINZELHANDEL

Experten-Interview mit Friedhelm Dornseifer  
geschäftsführender Gesellschafter,  
Friedhelm Dornseifer GmbH & Co. KG



Friedhelm Dornseifer, Friedhelm Dornseifer GmbH&Co.KG

**Sehr geehrter Herr Dornseifer, zunächst einmal herzlichen Glückwunsch zur Wiederwahl als Präsident des Bundesverbands des Deutschen Lebensmittelhandels. Im Vorfeld der Wahl wurde klar, dass Sie als Integrationsfigur insbesondere für die beiden größten deutschen Lebensmittelhändler Rewe und Edeka gelten. Welche besonderen Herausforderungen kommen auf die Branche zu, die eine solche Integration besonders wichtig machen?**

Es ist sowohl für Rewe als auch für Edeka, die ja bereits seit mehreren Jahren einen sehr guten Lauf haben, wichtig, die positive Entwicklung der Vollsortimenter weiter zu voranzutreiben. Beide Anbieter möchten die Entwicklung der Vollsortimenter und auch die Förderung der selbstständigen Kaufleute, die mit ihren Objekten – wie auch wir in Gummersbach – die Vollsortimentsmärkte der Zukunft neu gestalten und entwickeln, vorantreiben.

**Rewe zeigt sich bereits seit einigen Jahren als sehr innovativ was neue Filialkonzepte angeht. Ihre neue Filiale im Forum Gummersbach setzt hier sicherlich nochmals neue Maßstäbe, nicht zuletzt deswegen wurde Ihr neuer Markt in der Lebensmittelzeitung ausgiebig vorgestellt. Was macht Ihr Konzept so besonders?**

Wir setzen immer mehr auf die Dienstleistung am Kunden. In Deutschland wird nicht mehr mehr gegessen. Inflation haben wir auch nicht mehr. Wir müssen dem Kunden folglich mehr als Essen bieten, um mehr Geschäft zu machen. Das haben wir in der Filiale in Gummersbach sicherlich etwas mehr als im ganz normalen Supermarkt getan. Wir produzieren vor Ort und zentral, wir werden frischer, wir kochen vor Ort und zentral. Der Kunde kann das Produkt mitnehmen, vor Ort verzehren oder wir liefern es in Form von Catering nach Hause.

**In den letzten Jahren lag der Fokus im Lebensmitteleinzelhandel oftmals auf der Abhebung von den stark expandierenden Discountern. Wo sehen Sie die Herausforderungen der Zukunft?**

Wir müssen gerade im Bereich der Vollsortimenter in Zukunft die richtigen Mitarbeiter haben. Unsere Mitarbeiter müssen die Dienstleistungen, mit denen wir uns differenzieren wollen, anbieten können. Eine Herausforderung wird also sein, gute Fachkräfte zu finden. Wir haben in den letzten Tagen für uns als Überschrift für die nächsten Jahre verabschiedet: „Essen und Trinken zu jeder Zeit, an jedem Ort, zu jedem Anlass.“ Und das ist eine große Differenzierung zum Discounter, der das nicht anbieten



Rewe Dornseifer, Forum Gummersbach

kann. Der Discounter ergänzt sein Angebot durch Backstationen, Ausweitung der Frische oder Aufnahme von Marken und tritt mit dem Preis doch auf der Stelle.

### **Welche Rolle spielen E-Commerce und neue Multi-Channel-Angebote für Sie?**

Ich denke der E-Commerce wird in Zukunft auch im Lebensmitteleinzelhandel eine Rolle spielen. Wir müssen uns so verhalten, dass er keine große Rolle spielt, indem wir Dinge tun, die über E-Commerce sehr schwer oder gar nicht anbietbar sind. Dazu gehören die bereits erwähnten Dienstleistungen, die meines Erachtens nicht durch den Online-Handel angeboten werden können. Der Online-Handel kann auch nicht die menschliche Komponente unserer Märkte bieten, bei der der Kunde die persönliche Kommunikation und Beratung eines Verkäufers in Anspruch nehmen kann. Dies kann der Online-Handel

nur sehr schwer ersetzen. Wir bei Dornseifer beschäftigen uns nur damit, wie wir unsere etablierten Dienstleistungen wie beispielsweise die telefonische Bestellung und Lieferung von Waren vereinfachen können. Darüber hinaus versuchen wir, wie auch beispielsweise am Standort Gummersbach, unsere Läden so zu gestalten, dass man sich dort wohlfühlt, die Filiale als Treffpunkt nutzt und Kommunikationsmöglichkeiten und Beratungsangebote wahrgenommen werden. Der Online-Handel wird nur schwer gegen dieses Angebot ankommen können.

### **Welche Rolle wird Ihrer Meinung nach der Online-Handel zukünftig im Lebensmittelbereich spielen und wie reagiert Ihr Unternehmen darauf?**

Im Bereich Marketing werden wir uns sicher weiterhin Gedanken machen. Aber wir bemühen uns auch um die attraktivere Gestaltung unseres Online-Auftritts und

unserer Webseiten. Wir müssen online über uns und unser Angebot informieren, um mit Hilfe der neuen Medien neue Kunden für unsere Märkte zu gewinnen.

**Rewe steckt derzeit auch mit seinen Großflächen mitten in der Neupositionierung. Auch hierbei hat Rewe einige innovative Konzepte entwickelt, die die Kompetenz im Lebensmittelbereich in den Mittelpunkt stellen. Dies sieht man auch in den Dornseifer Frischemärkten sehr stark. Bei welchem Konzept sehen Sie zukünftig die größten Erfolgsaussichten für großflächige Konzepte wie SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte?**

Diese Konzepte werden bei Rewe gut umgesetzt. Wenn man die neuen Märkte in Bad Nauheim und im Süden von Frankfurt betrachtet, werden diese vom Kunden hervorragend angenommen. Bei ganz großflächigen Kon-

zepten sehe ich nur einen auf dem richtigen Weg, und das ist Globus in St. Wendel, der sich völlig neu relauncht, wie man beispielsweise am neuen Markt in Koblenz sehen kann. In den meisten Fällen gibt es eine natürliche Obergrenze für Großflächen bei ca. 5.000 m<sup>2</sup>. Der Mix aus Food und Non-Food ist nicht unproblematisch. Globus macht das in Koblenz sehr gut. Die optimale Größe sind Flächen bis 2.500 m<sup>2</sup>. Man muss dabei natürlich auch Ballungsgebiete beachten: bei uns im Sauerland ist das anders zu sehen als im Süden von Frankfurt, wo in einem Radius von 1.000 m viel mehr Menschen wohnen.

**Im Hinblick auf die Architektur von Fachmärkten und Fachmarktzentren ist derzeit sowohl beim Ladenbau als auch beim äußeren Erscheinungsbild eine deutliche Entwicklung zu einer höheren Wertigkeit zu beobachten. Welche Bedeutung messen Sie dem bei und wie folgen Sie diesem Trend?**



Rewe Dornseifer, Forum Gummersbach



Rewe Dornseifer, Forum Gummersbach

Bleiben wir beim Beispiel Gummersbach: dort betragen die Ausbaukosten über 1.000 Euro pro m<sup>2</sup>. Früher lag dieser Wert bei rund 600 Euro pro m<sup>2</sup>. Diese Zunahme zeigt den Trend schon sehr deutlich. Für das angebotene Sortiment plus Dienstleistungen benötigen wir mehr Kühlung, mehr Ordnung, mehr Freiheit, mehr Aufenthaltsqualität. Und für Standard-Fachmarktzentren, die lange viele Menschen im Lebensmittelbereich aber auch im Non-Food-Bereich versorgt haben, ist meiner Meinung nach die Zeit vorbei.

**Was sind bei Mietobjekten die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Management – im Gegensatz zu eigenverwalteten Objekten?**

Wir haben auch einige eigene Objekte. Der Vermieter muss sich in seiner Qualität den gestiegenen Qualitäten der Läden anpassen. Ich erlebe oftmals bei

Vermietern, dass sie nicht langfristig denken. Sie müssen auch immer wieder in ihre Immobilien investieren, um der steigenden Qualitätsanforderung unserer Kunden zu genügen. Auch wenn das von außen nicht erkennbar ist, und das ist in Gummersbach beispielsweise hervorragend gelungen, muss man immer wieder an die Qualität des Besatzes denken. Die Vermieter sollten das jedoch nicht nur als einmaliges Geschäft, sondern als dauerhafte Aufgabe sehen. Auch wir müssen regelmäßig unsere Läden anpacken. Denn die Relaunch-Zeit, die früher bei rund zehn bis zwölf Jahren lag, liegt heutzutage bei nur mehr acht Jahren. Wenn dies vom Vermieter nicht begleitet wird, entsteht daraus mittelfristig ein Problem. Eine solche Befragung geht da in die richtige Richtung und ist mir so noch nicht begegnet: das ein Vermieter fragt „Was können wir tun, damit es in Zukunft noch besser funktioniert?“.

# 6

HANDELSIMMOBILIEN  
HOCH IM KURS –  
DOCH WIE SEHEN DAS  
DIE FINANZIERER?



- Die Nachfrage nach Handelsimmobilien steigt.
- Handelsimmobilien sind aufgrund robuster Rahmenbedingungen eine nachhaltige Asset-Klasse.
- Gute innerstädtische Lagen sowie starke Ankermieter „locken und binden“ Kunden.
- Wertstabil sind nur wettbewerbsfähige Handelsimmobilien mit einem ausgewogenen Branchen- und Mietermix, die sich flexibel den veränderlichen Kundenbedürfnissen anpassen können.



## 6. HANDELSIMMOBILIEN HOCH IM KURS – DOCH WIE SEHEN DAS DIE FINANZIERER?

In den vergangenen Jahren konnte eine steigende Nachfrage nach Handelsimmobilien wie SB-Märkte, Fachmarktzentren, Shopping-Center und High-Street-Immobilien verzeichnet werden. Arbeitsmarktlage, Kaufkraft und Konsumverhalten sowie die demografische Entwicklung sind hier bestimmende Faktoren.

Der deutsche Markt für Einzelhandelsimmobilien ist für nationale und internationale Investoren sehr attraktiv. Aufgrund robuster Rahmenbedingungen, langfristiger Wertstabilität und vergleichbar guter Prognostizierbarkeit sind Handelsimmobilien eine nachhaltige Asset-Klasse. Sie werden daher als konjunkturunabhängigere und sicherere Investition angesehen. Das vergleichsweise günstige Risiko-Rendite-Verhältnis bei guten und stabilen Renditen, steigende Kaufpreise und ein gegenüber anderen Asset-Klassen höheres Mietniveau machen sie zu begehrten Anlage- und Finanzierungsobjekten.

Die steigende Nachfrage wird getrieben von der Niedrigzinsphase und der expansiven Geldmengenpolitik der Notenbanken sowie durch die Ausbreitung großer internationaler Handelsketten und deren Bedarf an Handelsflächen an attraktiven und wettbewerbsfähigen Standorten. Angesichts des restriktiven deutschen Genehmigungsrechts wird es zukünftig weniger Neuan-siedlungen zum Schutz und zur Stärkung bestehender innerstädtischer Lagen geben. Entsprechend handelt es sich bei den nachgefragten und getätigten Investitionen immer öfter um Revitalisierungen und Neuausrichtungen. Der Anlagedruck der Investoren bestimmt zunehmend den Markt, was zur Folge hat, dass sie schnell

und flexibel agieren müssen bzw. möglicherweise Gefahren übersehen.

**Ist die Handelsimmobilie wirklich die „eierlegende Wollmilchsau“, die alle Bedürfnisse von Investoren, Eigentümern, Finanzierern und Mietern befriedigt, allen Ansprüchen genügt und langfristig gute Renditen erwirtschaftet? Was müssen die Banken bei der Finanzierung von Handelsimmobilien beachten? Welche Kriterien bestimmen die Wertstabilität und die langfristige Finanzierbarkeit? Dies wird im Folgenden erläutert:**

Handelsimmobilien stellen zum einen aus Objektsicht und zum anderen aufgrund ihrer auf die unterschiedlichen Betriebstypen zurückzuführenden Nutzungserfordernisse besondere Anforderungen an die Finanzierung. Zunächst analysiert die Bank mittels Markt- und Standortanalyse die Makro- und Mikrolage, um Bedarf und Größe des Einzugsgebiets, das Umsatzpotenzial und die Wettbewerbssituation beurteilen und somit die wirtschaftlich tragfähige und nachhaltige Miete bemessen zu können. Für die Analyse ist die Beantwortung folgender Fragen essenziell: Kann die Miete nachhaltig erwirtschaftet werden? Wie viel verbleibt nach Abzug

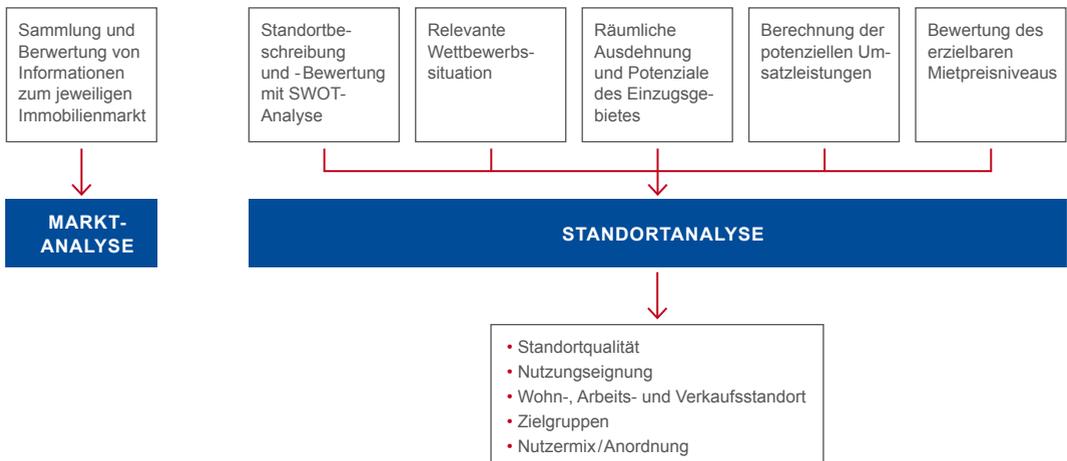
der nicht umlegbaren Kosten? Besteht ein gesundes Verhältnis der Miete zum Umsatz? Wie hoch ist die Flächenproduktivität?

Gute innerstädtische Lagen sowie starke Ankermieter „locken und binden“ Kunden. Eine Handelsimmobilie mit modernen, qualitativ hochwertigen Flächen in stark frequentierter Lage wird auch zukünftig vom Wachstum profitieren. Zudem muss die Immobilie die erforderlichen Nutzungsanforderungen, wie zum Beispiel die städtebaulichen Vorgaben, das Flächenkonzept und den standortgerechten Branchen- und Mietermix, berücksichtigen. Entscheidende Messgrößen zur Bestimmung der Finanzierungsrisiken und der Einschätzung der wertbestimmenden Ausgangsgrößen sind die Analysen der Mietverträge und der Vermietungssituation. Bestimmte Faktoren, wie Betriebskostendeckelungen, Ausbaukostenzuschüsse und Sonderkündigungsrechte (sogenannte „Break Options“), können schnell die Ertragsseite schmälern. Andererseits machen langfristige Mietver-

träge mit weniger Sondervereinbarungen sowie Sonderkündigungsrechten sowie die Indexierung von Mietverträgen die Einnahmen über einen längeren Zeitraum planbarer. Da Immobilienfinanzierungen aufgrund ihrer langen Kreditlaufzeit vorrangig auf die Immobilie abgestellt werden, prüft die Bank das Objekt auf Mietausfallrisiken. Für Handelsimmobilien ist aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung die Drittverwendungsfähigkeit häufig auch im Handelssegment anzuordnen.

Zudem nehmen aus Sicht der Banken die Qualität und das Know-how des Betreibers einer Handelsimmobilie, zum Beispiel eines Shopping-Center-Betreibers, einen immer höheren Stellenwert ein. Die Attraktivität und Wertstabilität der Handelsimmobilie werden also durch das Marktumfeld und das erfolgreiche Zusammenwirken von Mietern, Betreibern und deren Betreibermanagement bestimmt. Dies setzt ein schlüssiges und nachhaltiges Betreiberkonzept und ein professionelles Marketing voraus.

ABBILDUNG 22 **Komponenten der Markt- und Standortanalyse**



Bedarfsweckung kontra Bedarfsdeckung – eigentlich haben wir bereits alles. Der Einzelhandel muss mehr bieten als nur Waren. Aus den immer wiederkehrenden dynamischen Strukturveränderungen der Gesellschaft – Trends, Lebensgewohnheiten, Bevölkerungsentwicklung – und dem immer stärker werdenden Anpassungsdruck der Handelsimmobilien, wie zum Beispiel mit Blick auf das Ambiente und den Wohlühlcharakter, muss die Bank die sich daraus ergebenden Revitalisierungsrisiken erkennen und bewerten. Revitalisierung bedeutet, dass nicht nur Kosten für Instandhaltung und Modernisierung, sondern auch Mittel für eine gegebenenfalls komplette Neuausrichtung der Immobilie bei der Finanzierungsprüfung sowie Mietausfallzeiten zu berücksichtigen sind. Die Revitalisierungszyklen werden zudem immer kürzer, was dazu führt, dass die zu kalkulierenden Kosten pro m<sup>2</sup> und Jahr steigen.

Die zentrale Frage am Markt lautet also, wie und zu welchem Preis Bestandsimmobilien zukunftsfähig gehalten bzw. gemacht werden können. Handelsimmobilien haben aufgrund ihres Bedarfs und ihrer Vielfältigkeit

durchaus Zukunftsfähigkeit. Diese hängt jedoch von individuellen und standortgerechten Strategien ab. Wertstabil und beliehbar werden nur jene Handelsimmobilien sein, die nachhaltig wettbewerbsfähig sind, bedarfsgerecht an einem intakten Handelsstandort liegen, einen ausgewogenen Branchen- und Mietermix aufweisen und sich schnell den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Marktes anpassen können.

### Die ‚eine‘ Finanzierungsregel gibt es nicht!

So vielfältig und spezifisch, wie der Handel sich zeigt, so vielfältig und komplex sind die Anforderungen an die Finanzierungsprüfung. Nur sehr gute und stetig aktuelle Marktkenntnisse, ein gutes Know-how hinsichtlich der Objekt- und Finanzierungserfordernisse der Handelsimmobilie und ein ausgewogenes Risikodenken machen diese finanzierbar und profitabel.

Im hart umkämpften Wettbewerb können allerdings nur Finanzierer bestehen, die schnell, verbindlich und fachlich kompetent agieren und reagieren.

ABBILDUNG 23 Phasen einer Darlehensgewährung bei der Berlin Hyp



## EXKURS – EXPERTENTALK ZUM THEMA EINZELHANDELSIMMOBILIEN

Experten-Interview mit Dr. Karl Reinitzhuber  
CEO, Unibail-Rodamco Germany GmbH



Dr. Karl Reinitzhuber, Unibail-Rodamco

### **Worauf stützen Sie als Marktbeobachter die erfolgreiche Entwicklung des Einzelhandels und wird sich dieser Trend fortsetzen?**

Grundsätzlich erleben wir eine ungebrochen positive Entwicklung im Markt für Retail-Immobilien, zumal sich einige Aspekte gegenseitig positiv verstärken. Im Kern steht dabei der deutsche Konsument mit seiner sehr stabilen und positiven Einzelhandelsnachfrage. Sie ist es, die letzten Endes den Wert der Einzelhandelsimmobilie bestimmt und sich schließlich in den Mieten der Einzelhändler niederschlägt. Wir haben die seit 25 Jahren niedrigste Arbeitslosigkeit in Deutschland und historisch niedrige Öl-, Benzin- und Energiepreise. Entsprechend konsumfreudig zeigt sich der deutsche Konsument. Das ist er nun schon seit einigen Jahren und diese Entwicklung scheint nicht abzubrechen. Die Situation der niedrigen Zinsen ist kein spezifisch deutsches Phänomen, sondern ist in ganz Europa ähnlich.

Aber die Stabilität der deutschen Konsumnachfrage ist das, was für ausländische und inländische Investoren die Retail-Immobilie so attraktiv erscheinen lässt.

**Der größte Anteil des Transaktionsvolumens wird derzeit in den sogenannten Big 7 investiert – in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München sowie in Stuttgart. Dabei stellt Berlin die ungeschlagene Investmenthochburg dar. Wie sehen Sie zukünftig die Entwicklungschancen in den B-Städten, vielleicht sogar in den C-Städten?**

Unibail-Rodamco ist Spezialist für die Metropolen Europas. Insofern liegt auch unser Fokus in der Projektentwicklung sowie bei der Akquisition von bestehenden Centern ganz klar auf den Big 7. Zusätzlich stellt das Ruhrgebiet eine der zwei, drei größten Agglomerationen in Europa dar. Es gibt darüber hinaus eine Reihe weiterer sehr attraktiver Ballungsräume, die nicht weit hinter den Big 7 liegen, zum Beispiel Rhein-Neckar, Nürnberg, Bremen, aber auch Leipzig und Dresden. Auch solche Standorte sind letztlich in unserem Fokus. Die Entwicklungschancen sind immer auch abhängig von der demografischen Entwicklung, dem Wettbewerb an den jeweiligen Standorten sowie dem Einzugsgebiet. Deutschland zeichnet sich da nicht nur bei den Big 7, sondern ich würde sagen, innerhalb der Big 11 oder 12 durch sehr attraktive Rahmenbedingungen aus. Insofern sehe ich auch die Entwicklungschancen in diesen Big 12 durchaus positiv.

**Im ersten Halbjahr 2015 entfielen über die Hälfte des gesamten Transaktionsvolumens für Gewerbeimmobilien auf ausländisches Kapital. Wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein?**

Ich denke, so lange die gesamtwirtschaftlichen Rahmendaten von Deutschland auch im europäischen Vergleich nach wie vor so stark sind, wird Deutschland auch in Zukunft zu den favorisierten Investitionsstandorten für internationale Investoren zählen. Sollte sich die gesamtwirtschaftliche Situation und das Weltinvestitionsklima zu Ungunsten von Deutschland verändern, werden deutsche Investoren aufgrund ihrer Investitionsprinzipien auch weiterhin in Deutschland aktiv sein. Im Moment lässt eine Kombination verschiedener Faktoren den Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb als ein sehr stabiles Ziel erscheinen. Deutschland ist dabei nicht nur aus der makroökonomischen gesamtwirtschaftlichen Betrachtung interessant. Auch die einzelnen Standorte, wo wir schon über die Big 7 bzw. Big 12 gesprochen haben, werden den Ansprüchen von internationalen Investoren gerecht. Absehbar wird hier keine große Veränderung der sehr starken Investitionsneigung internationaler Investoren zu erwarten sein.

**Umgekehrt bedeutet dies, dass die internationalen Investoren die Nachfrage nach Handelsimmobilien weiter anheizen. Unterscheiden sich Ihrer Ansicht nach die Anforderungen deutscher und ausländischer Investoren in Bezug auf Standort und Objekt oder auch die Risikoklasse, in der man sich bewegt?**

Viele internationale Investoren sind – anders als deutsche Investoren – oftmals auf deutsche Dienstleister angewiesen, die Akquisitionen sowie das Asset-Management für diese internationalen Player managen. Entsprechend müssen die Assets und die Standorte weniger erklärungsbedürftig und weniger komplex sein, um in den Fokus der internationalen Investoren zu fallen. Hier muss allerdings unterschieden werden zwischen denen, die einen etwas längeren Investitionshorizont

von fünf bis sieben Jahren haben, insbesondere die Staatsfonds und Pensionsfonds auf der einen und einer Reihe opportunistischer Investoren auf der anderen Seite. Bei den längerfristigen Investoren ist eher eine Core-Orientierung zu beobachten, wohingegen opportunistische Investoren auch schwierige Assets in Betracht ziehen.

**Glauben Sie, dass der Investmentmarkt derzeit überhitzt ist?**

Ich glaube, dass vor dem Hintergrund der Zinssituation und auch vor dem Hintergrund der stabilen Cashflows von deutschen Assets die Werte zwar ambitioniert, aber nicht fundamental ungerechtfertigt sind. Insofern würde ich sagen: Es gibt sicherlich eine gewisse Anspannung, aber aus meiner Sicht ist sie nicht extrem und nach wie vor fundamental gerechtfertigt, so dass ich noch nicht von einer Überhitzung sprechen würde.

**Wie werden sich die Renditen entwickeln, wenn ein Ende der derzeitigen Niedrigzinspolitik erreicht ist?**

Der Spread zwischen der Rendite von Prime-Shopping-Centern und von Staatsanleihen ist derzeit historisch hoch, insofern sind im Verhältnis dieser Anlageoptionen die Retail Assets möglicherweise gar nicht so teuer.

**Und keine Angst, falls dies mal wieder anziehen sollte?**

Das sind normale Marktentwicklungen. Wenn die Zinsen steigen, werden auch die Renditen von Shopping-Center-Assets steigen und die Werte tendenziell sinken. Das Entscheidende ist meiner Meinung nach, dass sich die Assets, in denen man investiert und mit denen man arbeitet, im Vergleich zum Markt positiv entwickeln.

**Sehen Sie Chancen in Gebieten mit negativer demografischer Entwicklung?**

Was Deutschland von den meisten europäischen Regionen unterscheidet, ist die schwache demografische



Pasing Arcaden, München

Entwicklung außerhalb der Metropolen. Unser strategischer Fokus liegt eindeutig auf den Metropolen Europas. Die Demografie ist für das Potenzial eines langfristigen Shopping-Centers das eine, das andere ist der Wettbewerb, der in dem jeweiligen Einzugsgebiet herrscht. Ich denke, dass es auch in Regionen mit schwacher Demografie, aber gleichzeitig einer zurückhaltenden Entwicklung des Wettbewerbs, sehr attraktive Optionen und Standorte geben kann. Das Beispiel aus unserem Portfolio sind die Gera Arcaden mit einem der stabilsten Einzugsgebiete in Deutschland.

**Was sind für Sie die drei bis fünf Top-Parameter bei der Standortwahl der Zukunft in Deutschland?**

Das Wesentliche ist die Betrachtung des Einzugsgebiets unter Berücksichtigung des Wettbewerbs. Das zweite wesentliche Kriterium ist die Größe des Assets. Welches

Angebot kann man auf wie viel Mietfläche an der jeweiligen Stelle etablieren? Wir wollen in Deutschland Shopping Center mit mindestens 40.000 m<sup>2</sup> Mietfläche und einem Einzugsgebiet von mindestens 400.000 bis 500.000 Menschen in dreißig Minuten Erreichbarkeit realisieren.

**Wird dennoch das aktive Property- beziehungsweise Asset-Management, in diesem Fall sogar Center-Management als Erfolgskriterium für die einzelnen Shopping-Center für die Zukunft gelten?**

In dieser Hinsicht ist die Unibail-Rodamco-Strategie ganz eindeutig. Wie gesagt, ist Unibail-Rodamco einerseits Spezialist für die Metropolen Europas, andererseits ist das große Stichwort die Differenzierung. Man muss eine Positionierung, eine Gestaltung, einen Mietermix und ein Service- und Qualitätsangebot für den Kunden

schaffen, das dem Kunden ein Einkaufserlebnis bietet, das sich positiv vom Wettbewerb abhebt. In der Tat ist der Shopping-Center-Markt ein wettbewerbsintensives Geschäft, wo es letzten Endes darum geht, den Kunden davon zu überzeugen, seine Zeit und sein Geld in den jeweils attraktivsten Umfeldern zu lassen.

#### **Welche Rolle spielen für Sie Nachhaltigkeitszertifikate?**

Nachhaltigkeitszertifikate sind mittlerweile – auch zu Recht –, eine Standardanforderung. Nachhaltigkeit spielt für alle großen Immobilienunternehmen eine große Rolle. In der Unibail-Gruppe stellt das BREEAM-Zertifikat den Standard dar und ist fester Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie und Unternehmenskultur von

Unibail-Rodamco. Die Münchner Pasing Arcaden erreichten als erstes deutsches Shopping Center der Unternehmensgruppe bei der internationalen Zertifizierungsmethode BREEAM In-Use gleich zweimal die Wertung „Excellent“. Bei dieser Methode handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz für die Bewertung nachhaltiger Immobilien. Er umfasst maßgebliche Umweltaspekte, die ein Gebäude in seiner Nutzungsphase betreffen – wie etwa den Energieverbrauch oder das Entsorgungsmanagement. Zusätzlich haben wir auch DGNB-Zertifikate mit unseren deutschen Shopping Centern erlangt. Wir als Immobilienwirtschaft haben die Verpflichtung, der Nachhaltigkeit sowie der Umwelt- und Sozialverträglichkeit unserer Assets sehr großen Stellenwert einzuräumen.



Pasing Arcaden, München

**Nun zu den Mieten der Zukunft. Wie reagiert Unibail-Rodamco auf Click&Collect, geht der Trend zur Fixmiete?**

Sicherlich werden durch Multichanneling nicht mehr alle durch den Shop bedingten Umsätze auch tatsächlich im Shop eintreten. Im Moment ist es aber weiterhin der Standard, mit Fixmieten einerseits und Umsatzmieten andererseits bei Erreichung zu arbeiten. Von der Tendenz her wird sicherlich die Fixmiete nach wie vor einen großen Stellenwert haben, wobei man sagen muss, dass eine Fixmiete, die nicht durch die Qualität des Assets und den Zuspruch der Konsumenten gestützt ist, langfristig nichts nützen wird. Insofern ist es weniger ein Thema der vertraglichen Gestaltung der Miete, ob Fixmiete oder Umsatzmiete, sondern der Sicherstellung der Attraktivität des Assets und des Zuspruchs der Konsumenten, damit die Mieter genug Umsatz machen, um eine Wertsteigerung über steigende Mieten zu garantieren.

**Glauben Sie in Zukunft an den großflächigen Mieter oder wird es auch vor dem Hintergrund des E-Commerce eher kleinere Einheiten geben?**

Wir erleben ja auch nicht zuletzt in der Unterhaltungselektronik und schon im Vorlauf bei den Büchern und Medien, dass sich die Flächen verkleinert haben. Im Lebensmitteleinzelhandel haben wir eine Differenzierung von unterschiedlichen Formen des Angebots über die Breite des Sortiments. Für uns als Entwickler und Betreiber von Shopping Centern gibt es zwei Aspekte. Der eine Aspekt ist, dass diese Mieter im Lebensmitteleinzelhandel und in der Unterhaltungselektronik ein wichtiges Element darstellen, um den Kunden ein vollständiges Angebot mit allen relevanten Sortimenten zu bieten. Für die Differenzierung ist wahrscheinlich der zweite Aspekt, die internationalen Marken, das wichtigere Element. Insofern ist die Kombination eines herausragenden Mietermixes mit allen wesentlichen Elementen sowie differenzierenden internationalen Marken unser Ziel.

# 7

## DIE MIETER-MEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLER-BEFragung



- 🌀 Händler suchen den Zusammenschluss – Agglomerationen und Innenstädte sind die Handelsplätze der Zukunft.
- 🌀 Das Auto ist weiterhin des Deutschen und des Händlers Liebling – PKW Erreichbarkeit als Standortkriterium Nr. 1.
- 🌀 Stationäre Händler sind fit for E-Commerce – Online Store, Click & Collect, digitales Marketing sind schon heute bei stationären Händlern sehr weit verbreitet.
- 🌀 Zwei Drittel der Befragten gehen von zunehmenden oder gleichbleibenden Verkaufsflächen aus; fast 75 % zudem von einer Zunahme der Standorten.
- 🌀 Veränderungen treffen Betriebstypen und Sortimente unterschiedlich stark – LEH weiterhin Kundenmagnet, Unterhaltungselektronik verliert in der Ankerrolle.
- 🌀 Mieter sind zwar mit der individuellen Betreuung zufrieden, Investoren bzw. Verwalter müssen das Geschäft der Mieter besser verstehen und mehr Flexibilität zeigen.
- 🌀 Bisher gibt es aus Mietersicht keine sinnvolle Alternative zur Fixmiete!



## 7. DIE MIETER-MEINUNG – ERGEBNISSE DER HÄNDLER-BEFragung

Der Einzelhandel ist mitten in einer tiefgreifenden Veränderungsphase. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die zukünftige Nachfragesituation, die Betriebstypenentwicklung der Formate bei gleichzeitig hoher Flächenausstattung im deutschen Handel sowie die Entwicklung des klassischen Einzelhändlers zum Multi-Channel-Unternehmen verschärfen den Wettbewerb um die besten Konzepte und Standorte.

Für Eigentümer von Einzelhandelsimmobilien bedeutet dies mehr denn je: Standort und Konzept müssen zu den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen passen. Und: Mieter sind mehr als Vertragspartner, sie sind aktiv Beteiligte bei der ständigen Optimierung. Eine Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist aus diesem Grund zwingend erforderlich. Denn zahlreiche Aktionen an einem Standort – wie Center-Gutscheine, einheitliche Öffnungszeiten etc. – sind ohne Zusammenarbeit nicht möglich. Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass sich bisherige Studien nicht mit dem Mieter befassen.

Denn der Mieter zieht mit seinem Angebot die Kunden an, erwirtschaftet Umsätze und kann dadurch die Mieten zahlen.

In der vorliegenden Mieterbefragung wurden folgende übergreifende Themenkomplexe, die explizit den Mieter in den Vordergrund rücken, berücksichtigt. Schwerpunktmäßig werden dabei vor allem die Formate Fachmärkte, Fachmarktzentren und Einkaufszentren berücksichtigt, da diese in den vergangenen Jahren eine besondere Dynamik entfaltet haben.

- Wie sehen Standorte und Konzepte der Zukunft aus Mietersicht aus?
- Wie reagieren Mieter auf die Herausforderungen des Multi-Channel-Zeitalters?
- Welche Rolle spielen Asset- und Property-Management für den Erfolg einer Handelsimmobilie der Zukunft?

### 7.1 WELCHE STANDORTE UND BETRIEBSTYPEN SUCHEN MIETER AKTUELL?

Ein Blick auf die Betriebstypenentwicklung in den vergangenen zehn Jahren hat gezeigt, dass – neben den Discountern – der Betriebstyp Fachmarkt die höchsten Marktanteilszuwächse zu verzeichnen hat (siehe Kapitel 2.2). Im Hinblick auf den Produktlebenszyklus von Betriebsformen und Handelsimmobilien befinden sich Fachmarktzentren derzeit in der Wachstumsphase, während der Betriebstyp Fachmarkt bereits in der Reifephase anzusiedeln ist. Das liegt daran, dass die Erfolgsfaktoren eines Fachmarktzentums (Größe, Branchenmix, Kopplungspotenzial) Wachstum generieren können, das durch Substituierung von Stand-alone-Standorten zugunsten von Fachmarktzentren entsteht. Mit der Zunahme von Fachmärkten und Fachmarktzen-

tren steigt folglich auch der Wettbewerbsdruck auf die Marktteilnehmer, sodass sich der ‚optimale Standort der Zukunft‘ von den Wettbewerbern abheben muss. In diesem Zusammenhang sind folgende Faktoren von Interesse:

- Welche Standortlagen werden zukünftig nachgefragt?
- Wie sieht der Branchenmix der Zukunft aus bzw. mit welchen Branchen ergeben sich die besten Koppplungsmöglichkeiten?
- Welche Mieter bzw. Branchen eignen sich besonders gut als Ankermieter?
- Welche Kriterien sind für die Standortwahl entscheidend?

## 7.2 WIE REAGIEREN STATIONÄRE EINZELHÄNDLER AUF E-COMMERCE UND MULTI-CHANNEL ?

Die schnellsten und stärksten Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten und das Handelsmanagement hat die technologische Entwicklung. Electronic und Mobile Commerce sind nicht mehr nur als Konkurrenz zum stationären Handel, sondern im Rahmen eines Multi-Channel-Ansatzes als ein Teil desselben zu sehen. Der stationäre Handel versucht zunehmend, die Möglichkeiten der neuen Technologien zu prüfen und auszudifferenzieren, wohingegen reine Online-Händler beginnen, im stationären Einzelhandel Fuß zu fassen. Für das Marketing im Handel besteht die Herausforderung zukünftig darin, die neuen technischen Möglichkeiten optimal zu nutzen. Beispielfhaft sind hier zu nennen:

- Aktion und Reaktion auf die Möglichkeiten von Applikationen (Apps) bei der Vorauswahl / Preispolitik etc.
- Einsatz von QR-Codes (durch Scannen des Codes mit dem Smartphone können zusätzliche Informationen abgerufen werden)
- verstärkte Aktivität im Social-Media-Bereich und damit Nutzung sozialer Netzwerke
- digitales Instore-Marketing (z. B. Benutzung von Tablets zur Beratung im stationären Handel) und Aug-

mented Reality, um die Kaufprozesse zu steuern / verändern

- Regionales Online-Marketing (ROM), um potenzielle Kunden über Internet-Suchmaschinen zu identifizieren oder für Location-based Services (Ansprache potenzieller Kunden mit Inhalten oder Services mit Bezug zum jeweiligen Standort mittels einer App)

Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklungen Auswirkungen auf die Flächenauswahl und -gestaltung auch in Einkaufs- und Fachmarktzentren haben werden. Auch die Planung und Implementierung neuer Store-Konzepte (zum Beispiel Click & Collect, das heißt online bestellen und im Laden abholen / umtauschen / zurück geben) sowie neuer Technologien (wie bargeldloses Bezahlen, QR-Codes, Kiosk-Terminals und Tablets zur Selbstinformation und unterstützenden Beratung) werden in Zukunft eine große Rolle spielen. Für die vorliegende Studie sind dabei folgende Fragestellungen von besonderem Interesse: Wie wirkt sich der Online-Handel auf Verkaufsfläche und Filialnetz aus? Wie stellen sich die stationären Einzelhändler im Bereich E-Commerce auf? Welche Multi-Channel-Angebote planen sie? Wie bedeutsam denken sie, wird die Verzahnung der Kanäle ineinander sein?

## 7.3 MIETER UND VERMIETER ALS PARTNER – WORAUF LEGEN MIETER WERT? WAS LÄUFT GUT, WAS NICHT?

Von Privatpersonen über Family-Offices bis hin zu institutionellen Investoren: Die Eigentumsstrukturen von Handelsimmobilien sind vielschichtig. Das gilt national wie auch international. Bindeglieder zwischen diesen Akteuren sind oftmals Asset- und Property-Management-Gesellschaften sowohl für gesamte Portfolien als auch für managementbedürftige Einzelimmobilien und größere Fachmarktcenter oder Einkaufszentren. Auf der anderen Seite steht der Einzelhändler als Mieter. Oftmals entsteht eine Symbiose, immer ein Beziehungsgeflecht, das es zu pflegen gilt. Ein gutes Management von Handelsimmobilien ist daher der Schlüssel für eine nachhaltige Etablierung von Standorten.

Aus Mietersicht zeichnet sich ein gutes Management von Handelsimmobilien durch eine Nähe zum Mieter aus. Regelmäßige Mietergespräche, eine kontinuierliche Einbeziehung sowie persönliche Erreichbarkeit des Managements sind Voraussetzung für eine gute Kommunikation.

Auf diese Weise gelingt es dem Immobilienmanager, die Bedürfnisse und Anforderungen seiner Mieter zu erkennen und auf sie einzugehen. Zusätzlich muss das Management über hinreichende Kenntnisse von Markt- und Verbrauchertrends sowie der Wettbewerbssituation verfügen und diese Informationen bei der Vermietung und Weiterentwicklung der Immobilie berücksichtigen. Das Management ist zudem für die richtige Positionierung eines Standorts verantwortlich.

Ziel muss es sein, dass Mieter und Management die Handelsimmobilie erfolgreich und nachhaltig am Markt etablieren und so die Umsätze optimieren.

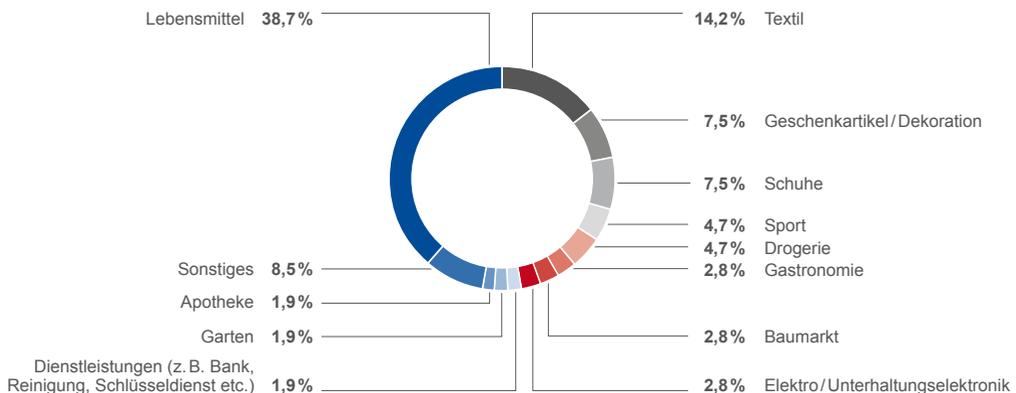
Gerade hier zeigt sich, wie sehr der Mieter im Fokus der Betrachtung steht. Folgende Punkte gilt es dabei zu eruieren:

- Was sind die Erfolgsfaktoren für das Management von Handelsimmobilien aus Mietersicht?
- Wie zufrieden sind die Mieter mit dem aktuellen Management?
- Wie bedeutend sind ein einheitlicher Außenauftritt und das aktive Marketing für ein Center?

#### 7.4 ERGEBNISSE DER MIETER-BEFragung

Auf Basis der genannten Themenblöcke wurde ein dreiteiliger Fragebogen entwickelt. Dieser wurde im Rahmen einer Online-Befragung an insgesamt 750 Betreiber von Einzelhandelskonzepten mit Schwerpunkt Fachmarktsegment versendet. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 21.7.2015 – 31.8.2015 freigeschaltet. Von den angeschriebenen Personen haben 106 alle Fragen vollständig beantwortet, weitere 17 Personen haben nur

ABBILDUNG 24 **Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer**



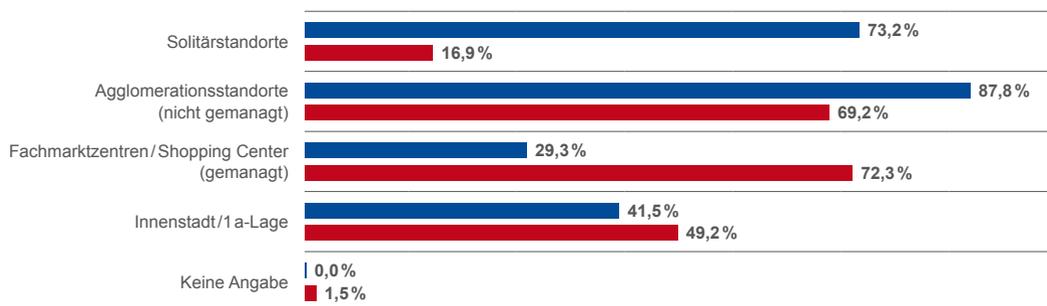
teilweise an der Befragung teilgenommen. Diese sind in die Auswertung mit eingeflossen. Insgesamt ergibt sich somit eine Rücklaufquote von knapp 19 Prozent, was einen für derartige Befragungen angemessenen Wert darstellt.

Bei der Verteilung der Befragungsteilnehmer nach Branchen zeigt sich ein eindeutiges Bild. Das Gros der Befragten stammt mit 41 Teilnehmern (rund 39 Prozent) aus der Lebensmittelbranche. Auf den Rängen zwei und drei folgen die Textilbranche mit 15 Teilnehmern (etwa 14 Prozent) sowie die Branchen Geschenkartikel/Dekoration und Schuhe mit jeweils acht Teilnehmern (rund 8 Prozent). Die Branchen Sport und Drogerie sind mit jeweils fünf Teilnehmern (rund 5 Prozent) vertreten, die Bereiche Gastronomie, Baumarkt und Elektro/Unterhaltungselektronik mit jeweils drei Teilnehmern (rund 3 Prozent). Jeweils zwei Befragungsteilnehmer (etwa 2 Prozent) sind dem Dienstleistungssektor sowie den Sortimenten Garten und Apotheke zuzuordnen. Unter Sonstiges fallen Befragungsteilnehmer, die mit ihrer Branche jeweils einmal vertreten sind (Automobil, Haushaltswaren, Mineralöl, Non-Food-Discounter, Raumausstattung, Schönheit/Gesundheit, Solarien). Insgesamt 17 Teilnehmer machten keine Angabe über ihre Branchenzugehörigkeit.

#### 7.4.1 Standorte und Konzepte der Zukunft

Im Hinblick auf die zukünftigen Standortpräferenzen der Einzelhändler muss aufgrund des hohen Anteils der Lebensmitteleinzelhändler unter den Befragungsteilnehmern eine differenzierte Betrachtung vorgenommen werden. Unterteilt man die Befragten in Food- und Non-Food-Anbieter, so wird deutlich, dass insbesondere die Lebensmittelanbieter nicht gemanagte Agglomerationsstandorte sowie Solitärstandorte bevorzugen, während gemanagte Standorte und Innenstadtlagen eine untergeordnete Rolle spielen. Das liegt vor allem daran, dass der Lebensmitteleinzelhandel vielmehr als Frequenzbringer denn als Frequenznutzer fungiert und somit nicht zwingend auf benachbarten Einzelhandel angewiesen ist. Die Lebensmittelhändler sind sich ihrer Magnetfunktion oft bewusst und ziehen auch nicht zuletzt aus Kostengründen nicht gemanagte Standorte den gemanagten vor. Bei den Non-Food-Anbietern hingegen stehen gemanagte Fachmark- bzw. Einkaufszentren mit über 70 Prozent an erster Stelle, gefolgt von nicht gemanagten Agglomerationsstandorten. Knapp die Hälfte der Non-Food-Händler sieht in den 1a-Lagen von Innenstädten den besten Standort für die Zukunft, während Solitärstandorte eine vergleichsweise geringe Bedeutung haben.

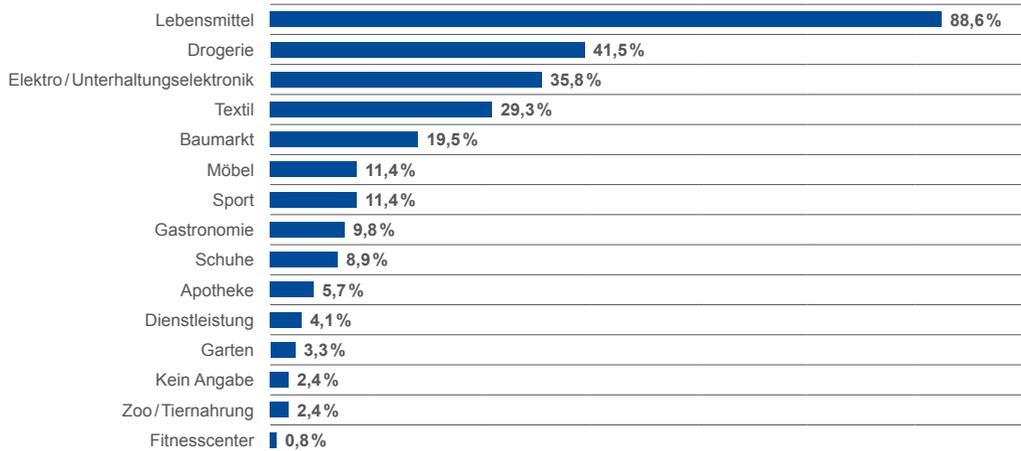
ABBILDUNG 25 **Wo sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft?**



Bedeutung eines Lebensmittelhändlers als Ankermieter wird in Abb. 26 veranschaulicht. Mit großem Abstand wurde mit knapp 90 Prozent die Lebensmittelbranche

als bevorzugter Ankermieter für die Zukunft genannt (Mehrfachantworten waren möglich). Etwas abgeschlagen sind die Branchen Drogerie, Elektro, Textil und

ABBILDUNG 26 Welche Branche eignet sich auch zukünftig besonders gut als Ankermieter ?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015      Mehrfachantworten möglich      n = 123

ABBILDUNG 27 Bevorzugter Ankermieter nach Branchen

	Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen ?									
	Lebensmittel	Drogerie	Apotheke	Textil	Schuhe	Sport	Elektro/Unterhaltungselektronik	Baumarkt	Gastronomie	Geschenkartikel/Dekoration
Lebensmittel	44 %	50 %	33 %	31 %	26 %	23 %	30 %	33 %	22 %	32 %
Drogerie	21 %	0 %	33 %	19 %	23 %	0 %	0 %	0 %	0 %	9 %
Textil	4 %	30 %	0 %	17 %	19 %	15 %	10 %	11 %	11 %	18 %
Schuhe	1 %	10 %	0 %	10 %	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %
Sport	1 %	0 %	0 %	10 %	6 %	15 %	10 %	0 %	0 %	5 %
Elektro/Unterhaltungselektronik	16 %	10 %	17 %	7 %	13 %	23 %	20 %	22 %	33 %	18 %
Baumarkt	10 %	0 %	17 %	5 %	6 %	0 %	20 %	11 %	22 %	9 %
Möbel	2 %	0 %	0 %	2 %	3 %	23 %	10 %	22 %	11 %	5 %

Quelle: Der Mieter im Fokus 2015

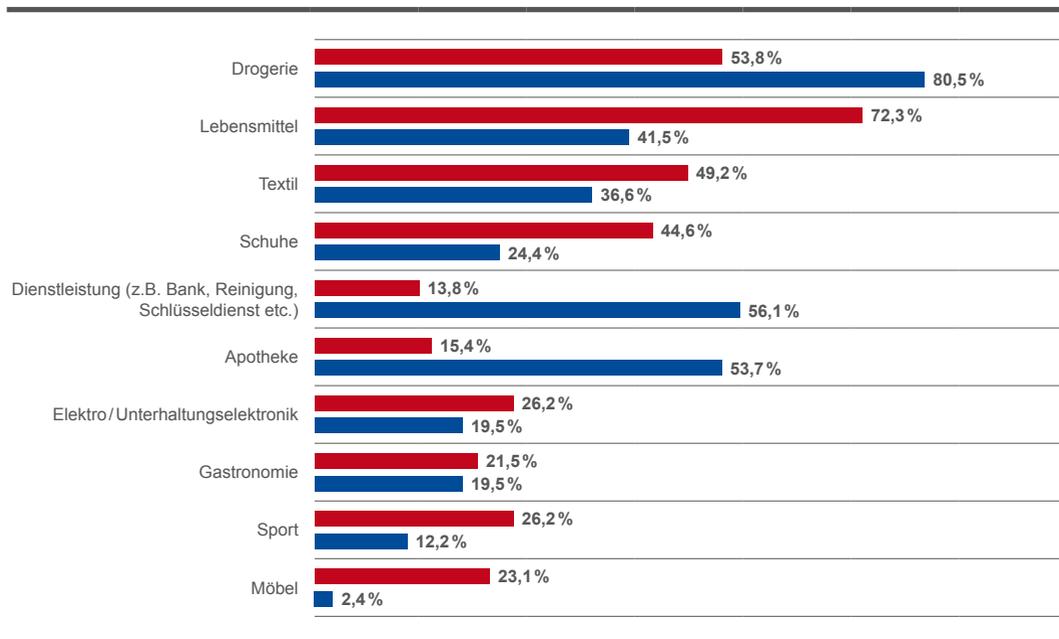
Baumarkt. Das Schlusslicht bilden Sortimente wie Zoo/ Tiernahrung und Garten. Die abnehmende Bedeutung des Sortiments Elektro/Unterhaltungselektronik als Ankermieter ist auch auf die Entwicklung des Online-Handels in diesem Bereich zurückzuführen. Gleichzeitig zeigt sich die zunehmende Bedeutung von flankierenden Dienstleistungen und Angeboten z. B. daran, dass Gastronomie bereits auf Platz 8 vorgerückt ist.

Eine differenzierte Betrachtung zeigt, dass (bis auf die Gastronomie) nahezu alle Branchen einen Betreiber aus dem Lebensmittelhandel als Ankermieter bevorzugen (Abb. 27). Ein Drogerist als Anker steht bei den Befragten aus den Branchen Lebensmittel, Apotheke, Textil und Schuhe ebenfalls hoch im Kurs. Die Branchen Sport, Elektro/Unterhaltungselektronik, Baumarkt, Gas-

tronomie sowie Geschenkartikel/Dekoration halten hingegen einen Ankermieter aus dem Bereich Elektro/ Unterhaltungselektronik für wünschenswert. Aber auch Möbelhändler werden insbesondere im langfristigen Bedarfsbereich als bevorzugter Ankermieter genannt.

Da vor allem clusterartige Standorttypen als „zukünftig bevorzugt“ eingestuft werden, nehmen auch spezifische Kopplungspotenziale eine wichtige Rolle für die Standortentscheidung und -performance ein. Eine nach Food- und Non-Food-Anbietern differenzierte Betrachtungsweise zeigt, dass über 80 Prozent der Lebensmitteleinzelhändler das höchste Kopplungspotenzial mit der Drogeriebranche sehen, gefolgt von einzelhandelsnahen Dienstleistungen und Apotheken. Das Kopplungspotenzial mit weiterem Lebensmitteleinzelhandel wird

ABBILDUNG 28 Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen (nach Branchen)?



lediglich von rund 42 Prozent der Food-Händler als hoch eingeschätzt. Bei den Non-Food-Anbietern hingegen wird die Lebensmittelbranche von der Mehrheit (rund 81 Prozent) als idealer Kopplungspartner genannt. Auch mit der Drogeriebranche sieht gut die Hälfte der Non-Food-Händler ein hohes Kopplungspotenzial. Weitere nutzbare Potenziale zur Kopplung sehen die befragten Non-Food-Anbieter in der Textil- und Schuhbranche.

Abbildung 29 veranschaulicht das Kopplungspotenzial, das sich nach Meinung der Befragten zwischen einzelnen Branchen ergibt. Das höchste Kopplungspotenzial sehen Lebensmittelbetreiber demnach bei Anbietern aus dem Drogeriebereich, gefolgt von Apotheken, dem weiteren Lebensmitteleinzelhandel sowie in der Textil- und

Schuhbranche. Auch umgekehrt siedeln sich Drogeriemärkte vorzugsweise an Standorten mit Lebensmittelhändlern sowie Betrieben aus dem Textil- und Schuhbereich an. In der Textilbranche stellen Schuhanbieter den attraktivsten Kopplungspartner dar – und umgekehrt. Aber auch die Sortimente Lebensmittel und Drogerie werden von der Textilbranche bevorzugt. Zusätzlich zu diesen Warengruppen koppeln sich mit dem Schuheinzelhandel die Branchen Sport und Unterhaltungselektronik besonders gut. Letztere siedeln sich zudem gerne an einem gemeinsamen Standort an. Baumarktbetreiber sehen das größte Kopplungspotenzial neben dem Lebensmittelhandel bei Möbelhäusern und Elektrofachmärkten. Befragte aus dem Bereich Geschenkartikel/Dekoration geben an, das

ABBILDUNG 29 **Kopplungsintensität nach Branchen**

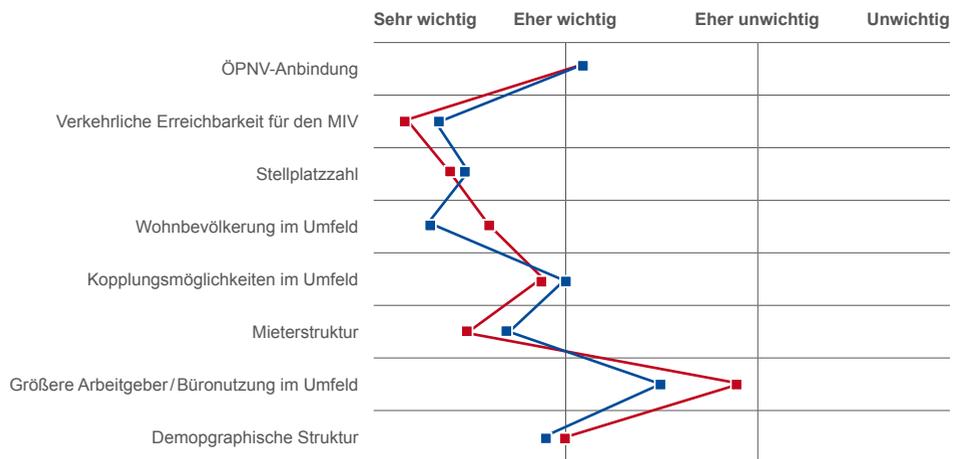
	Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?							
	Lebensmittel	Drogerie	Textil	Schuhe	Sport	Elektro/ Unterhaltungselektronik	Baumarkt	Geschenkartikel/ Dekoration
Lebensmittel	11%	33%	16%	15%	14%	14%	33%	25%
Drogerie	22%	0%	16%	21%	0%	7%	11%	18%
Apotheke	14%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	11%
Textil	10%	27%	11%	24%	14%	14%	0%	11%
Schuhe	7%	27%	18%	9%	14%	14%	0%	7%
Sport	3%	7%	8%	12%	7%	21%	0%	0%
Elektro/Unterhaltungselektronik	5%	0%	3%	12%	29%	0%	22%	7%
Baumarkt	3%	0%	4%	0%	0%	21%	0%	4%
Garten	2%	7%	3%	0%	0%	0%	0%	4%
Möbel	1%	0%	4%	0%	21%	0%	33%	4%
Zoo/Tiernahrung	5%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	4%
Gastronomie	5%	0%	3%	9%	0%	7%	0%	4%
Dienstleistung (z.B. Bank, Reinigung, Schlüsseldienst etc.)	14%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	4%

höchste Kopplungspotenzial mit den Branchen Lebensmittel, Drogerie, Apotheke und Textil zu erzielen. Neben den Faktoren Kopplungspotenzial und Ankermieter gibt es weitere Standortkriterien, die Betreiber bei ihrer zukünftigen Standortwahl beeinflussen. Als wichtigster Standortfaktor wird von den Befragten sowohl aus dem Food- als auch aus dem Non-Food-Bereich die verkehrliche Erreichbarkeit für den motorisierten Individualverkehr genannt (siehe Abb. 30). Die Anbindung des Standortes an den öffentlichen Personennahverkehr hingegen wird von beiden Gruppen als nicht so wichtig erachtet. Auch dem Vorhandensein größerer Arbeitgeber oder einer Büronutzung im Umfeld wird von beiden Gruppen eine eher geringe Bedeutung beigemessen. Die größte Abweichung ist bei der vorhandenen Wohnbevölkerung im unmittelbaren Standortumfeld zu beobachten. Diese ist jedoch wenig überraschend, da die Nähe zum Verbraucher insbesondere bei Lebensmitteln eine Rolle spielt. Für Non-Food-Artikel hingegen ist der Kunde eher bereit, einen weiteren Anfahrtsweg in Kauf zu nehmen.

**FAZIT**

- 🌀 **Agglomerationen und Innenstädte sind die Handelsplätze der Zukunft.**
- 🌀 **Solitärstandorte ohne Kopplungspotenzial sind nur noch für den Lebensmitteleinzelhandel von Bedeutung.**
- 🌀 **Lebensmitteleinzelhandel als Ankermieter Nr. 1.**
- 🌀 **Unterhaltungselektronik verliert die Rolle als Magnetmieter zunehmend.**
- 🌀 **Dienstleistungen und Gastronomie gewinnen an Bedeutung; Dienstleistungen insbesondere für den Lebensmitteleinzelhandel, Gastronomie für Textil / Schuhe.**
- 🌀 **Das Auto ist weiterhin des Deutschen und des Händlers Liebling – PKW Erreichbarkeit ist Standortkriterium Nr. 1.**

**ABBILDUNG 30 Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 ■ Food ■ Non-Food

### 7.4.2 Reaktionen im Multi-Channel-Zeitalter

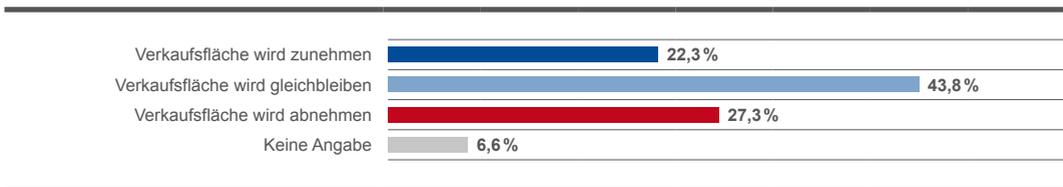
Trotz stetig wachsendem Online-Anteil am Einzelhandelsumsatz bleiben die Verkaufsflächen im deutschen Einzelhandel weitgehend stabil. Nahezu zwei Drittel aller Befragten prognostizieren ein Stagnieren bzw. eine Zunahme der Verkaufsfläche (Abb. 31). Insgesamt gibt gut ein Viertel der Befragten an, die Verkaufsfläche werde in Zukunft abnehmen.

Insbesondere im Lebensmittelhandel, aber auch im Textil- und Geschenkartikelbereich werden die Verkaufsflächen gleich bleiben oder ansteigen. In den Branchen Drogerie, Baumarkt und Sport sowie in der Gastronomie ist von gleichbleibenden Verkaufsflächen auszugehen.

Lediglich in der Schuh- sowie in der Unterhaltungselektronikbranche geben die Befragten an, dass die durchschnittliche Verkaufsfläche zurückgehen wird. Ein ähnlich positives Bild zeichnet sich hinsichtlich der Expansionsbestrebungen der Unternehmen ab (siehe Abb. 33). Über 72 Prozent sind weiterhin expansionsfreudig und planen eine Zunahme der Anzahl der Standorte. Mit weitem Abstand halten sich die Abnahme und Erhaltung der Standorte bei rund 13 Prozent die Waage.

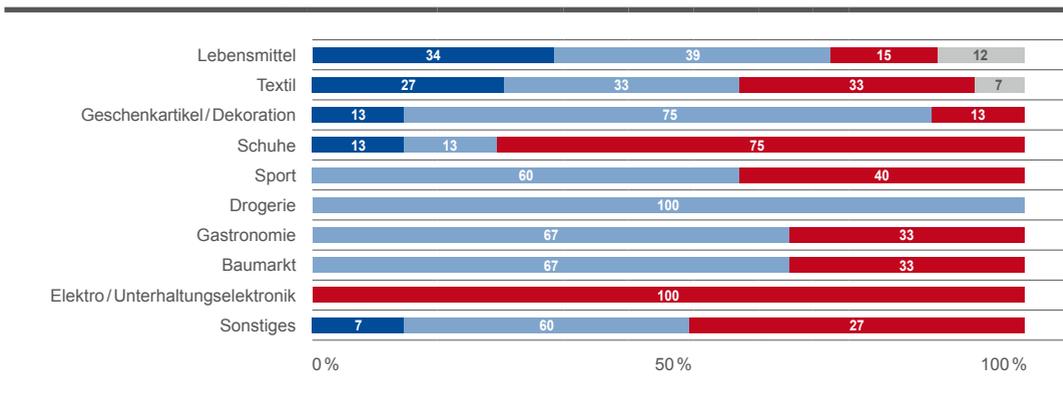
Eine detaillierte Auswertung nach Branchen (Abb. 34) zeigt, dass nahezu alle Sortimente perspektivisch von mehr Standorten ausgehen, was ein Zeichen dafür ist, dass auch in Zukunft die Nähe zum Kunden eine wich-

ABBILDUNG 31 Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n = 121

ABBILDUNG 32 Auswirkungen auf die Verkaufsfläche nach Branchen

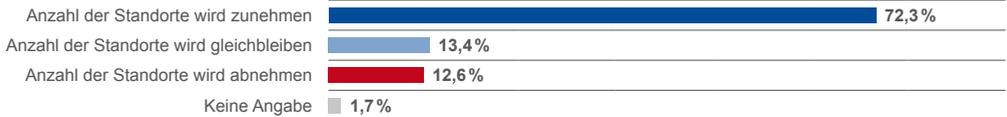


Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n = 106  
 ■ Verkaufsfläche wird zunehmen ■ Verkaufsfläche wird gleichbleiben ■ Verkaufsfläche wird abnehmen ■ Keine Angabe

tige Rolle spielt. Im Bereich Unterhaltungselektronik ist trotz eines Rückgangs der Verkaufsfläche (Abb. 32) von einer Zunahme der Standorte auszugehen. Sowohl im Drogerie- und Baumarktbereich als auch in der Gastronomie ist ein deutliches Potenzial erkennbar. Hier gaben jeweils alle Befragten an, in Zukunft mehr Standorte anzustreben. Lediglich bei den Sortimenten Textil und Schuhe ist keine klare Richtung erkennbar, was darauf hindeutet, dass hinsichtlich der Expansionsbestrebungen Unsicherheit herrscht. Bei der Dimensionierung der Verkaufsflächen sind je nach Branche unterschiedliche Tendenzen zu erkennen (siehe Abb. 35). Demnach setzt die Lebensmittelbranche auf ein sehr differenziertes Angebot mit unterschiedlichen Größen je Format. Bis

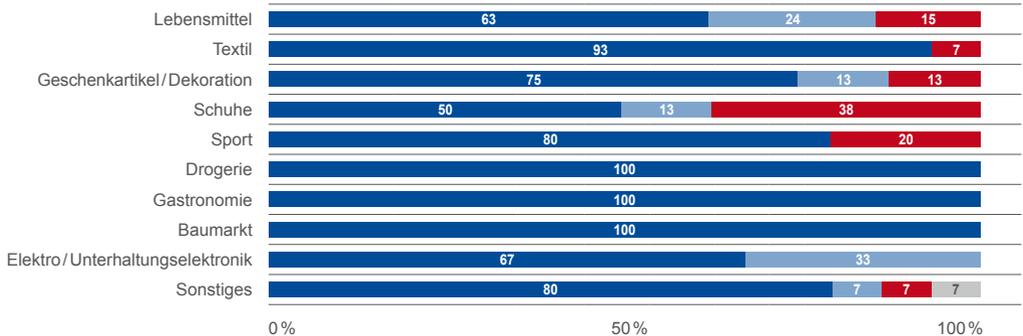
auf wenige Top-Standorte ist jedoch eine Abkehr von ganz großen Flächen zu erkennen. Ein ebenfalls differenziertes Angebot wird in der Textilbranche gesucht. Interessant ist allerdings, dass sehr große Flächen hier einen größeren Anteil als bei Lebensmitteln ausmachen. Geschenkartikelanbieter bevorzugen überwiegend kleinere Flächen; sehr große Flächen sind hier eher in Kombination mit anderen Angeboten (z. B. Möbel) zu sehen. In der Schuhbranche sowie im Drogeriemarktbereich entsprechen die Ergebnisse der bisherigen Angebots- bzw. Flächenstruktur. Kleine Konzepte sind bei Drogeriemärkten insbesondere aufgrund der Schließung der Schlecker-Märkte nicht mehr vertreten. Sehr interessante Ergebnisse sind im Gastronomiebereich

ABBILDUNG 33 **Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n=121

ABBILDUNG 34 **Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus (nach Branchen) ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n=106

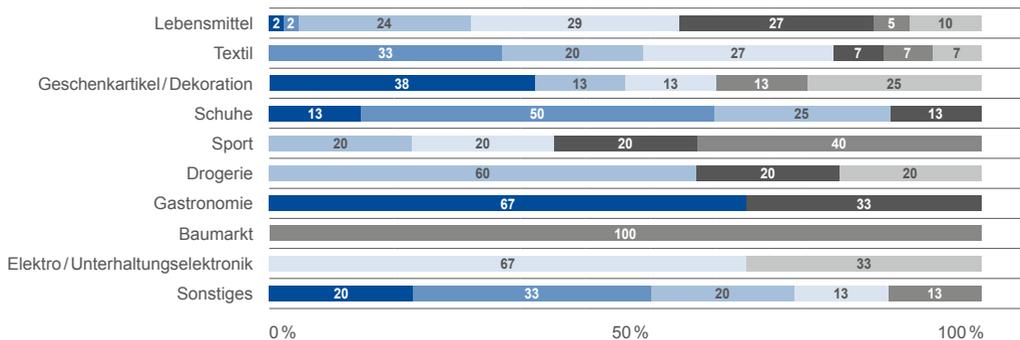
■ Anzahl der Standorte wird zunehmen    
 ■ Anzahl der Standorte wird gleichbleiben  
■ Anzahl der Standorte wird abnehmen    
 ■ Keine Angabe

festzustellen. Hier werden entweder sehr kleine oder für Gastronomie vergleichsweise sehr große Flächen gesucht. Im Baumarktbereich ist eine Fortführung des Trends zur Größe erkennbar. Hier sind Konzepte mit mehr als 10.000 m<sup>2</sup> keine Seltenheit. Ein klarer Trend zu kleineren Flächen ist hingegen im Bereich Elektro/Unterhaltungselektronik zu erkennen. Hier gibt es noch zahlreiche größere Flächen, an denen Vermieter zukünftig arbeiten werden müssen.

Ganz ohne Online geht es eben doch nicht. Das Stichwort Multi-Channel spielt auch bei den Befragungsteilnehmern eine wichtige Rolle. Bei über 60 Prozent der

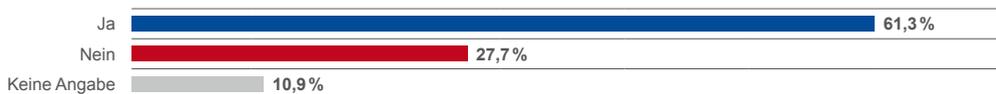
Stichprobe ist ein Online-Shop bereits jetzt Teil des Konzepts (Abb. 36). Während rund elf Prozent der Probanden zu dieser Frage keine Angabe machten, gab über ein Viertel an, keinen Shop im Web zu besitzen. Ein Blick auf die einzelnen Branchen verrät, dass beinahe jeweils 90 Prozent der Befragten aus dem Textil- und Schuhbereich mit einem Shop im Web vertreten sind, bei Drogeriewaren sind es 80 Prozent, bei Geschenkartikeln/Dekoration rund 60 Prozent, bei Lebensmitteln immerhin knapp 40 Prozent. In den Branchen Sport, Elektro/Unterhaltungselektronik, Baumarkt und Garten geben alle Befragungsteilnehmer an, einen Online-Shop zu besitzen (Abb. 37).

ABBILDUNG 35 Welche Verkaufsflächendimension planen Sie zukünftig für Ihr Konzept (nach Branchen)?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n = 106  
 ■ < 200 m<sup>2</sup> ■ 201-500 m<sup>2</sup> ■ 501-1.000 m<sup>2</sup> ■ 1.001-2.000 m<sup>2</sup> ■ 2.001-5.000 m<sup>2</sup> ■ > 5.001 m<sup>2</sup> ■ Keine Angabe

ABBILDUNG 36 Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts?



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n = 119

Zur Implementierung von Multi-Channeling stehen verschiedene Werkzeuge zur Verzahnung von Off- und Online zur Verfügung. Besonders das Click & Collect-System steht bei knapp zwei Drittel der Befragten in dieser Hinsicht hoch im Kurs (Abb. 38). Vor allem Befragte der Branchen Textil, Lebensmittel, Schuhe und Drogerie geben an, dieses System (perspektivisch) zu nutzen. Gefolgt wird dies vom digitalen Instore-Marketing; fast 40 Prozent der Befragungsteilnehmer nutzen bzw. planen die Nutzung von digitalen Instrumenten wie Tablets oder Kiosk-Terminals zur

Beratung bzw. Selbstinformation von Kunden. Vor allem in den Branchen Geschenkartikel/Dekoration, Lebensmittel, Textil und Sport ist digitales Instore-Marketing zu finden. Immerhin knapp ein Fünftel der Befragten nutzen standortbasierte Dienste, mit denen sie Kunden Angebote und Informationen über Geschäfte bzw. Produkte in ihrer Nähe zukommen lassen können (Location-based Services). Dieses Instrument wird besonders häufig im Textil- und Schuhbereich genutzt. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass fast ein Viertel der Teilnehmer bei dieser Frage keine Angabe

ABBILDUNG 37 Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts (nach Branchen)?

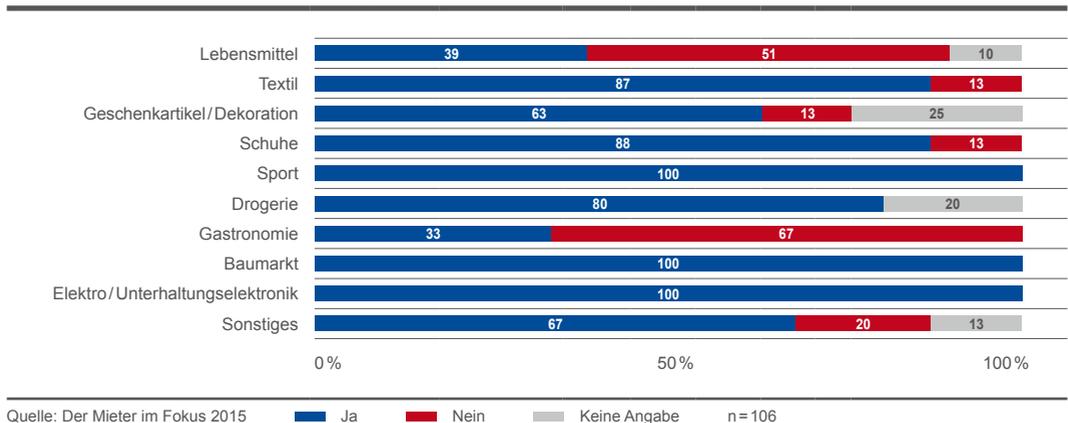
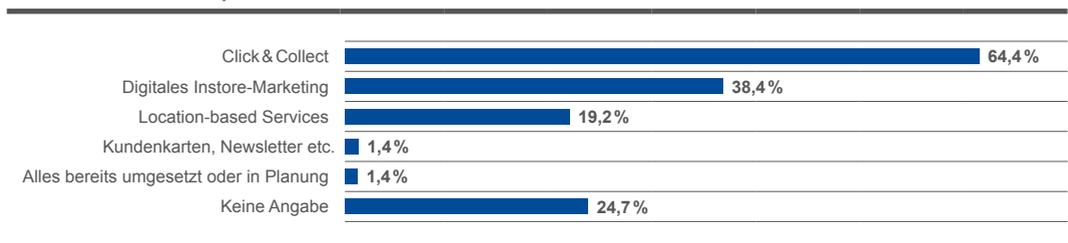


ABBILDUNG 38 Welche Maßnahmen zur Verzahnung von On- & Offline-Handel führen Sie bereits durch oder planen dies in naher Zukunft?

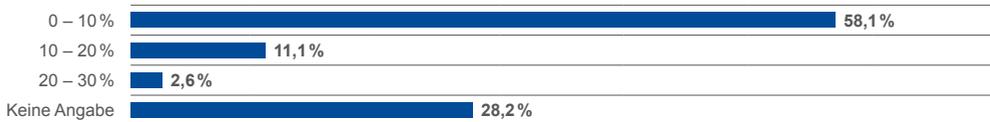


machten. Möglicherweise sind einige Befragte mit den angegebenen Begrifflichkeiten und Konzepten noch nicht vertraut? Den Umsatzanteil, der durch das am weitesten verbreitete Verzahnungs-Instrument Click & Collect erzielt wird, schätzen knapp 60 Prozent der Befragungsteilnehmer auf bis zu zehn Prozent vom Gesamtumsatz (Abb. 39). Die restlichen Angaben fallen stark ab. Umsatzanteile von 20 Prozent bis hin zu 30 Prozent werden nur vereinzelt im Textil- und Sportbereich genannt. Rund 28 Prozent der Befragten machten keine Angabe zu der Frage nach dem Umsatzanteil durch Click & Collect.

## FAZIT

- 🌀 **Stationäre Händler sind zuversichtlich – zwei Drittel der Befragten gehen von zunehmenden oder gleichbleibenden Verkaufsflächen aus.**
- 🌀 **Fast 75 Prozent der Befragten gehen gleichzeitig von einer Zunahme der Standorte aus.**
- 🌀 **Stationär wird online – Online-Store, Click & Collect, digitales Marketing sind schon heute sehr weit verbreitet bei stationären Händlern.**
- 🌀 **Click & Collect wird als wichtigstes Multi-Channel-Angebot gesehen, jedoch mit geringer Umsatzbedeutung.**

ABBILDUNG 39 **Wie hoch schätzen Sie den Umsatz von Click & Collect in Ihrer Branche ein ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015

n = 117

### 7.4.3 Management von Handelsimmobilien als Schlüssel für die Zukunft

Der Schlüssel für eine nachhaltige Etablierung von Einzelhandelsstandorten liegt meist im Management von Handelsimmobilien. Die Befragung zeigt, dass auf der Seite der Mieter ein großes Bedürfnis nach individuellen, auf die jeweiligen Mieterbedürfnisse abgestimmten Lösungen besteht (Abb. 40). Als ebenso wichtig erachtet werden eine ausreichende Kenntnis des Managements über aktuelle Markt- und Verbrauchertrends sowie eine regelmäßige Information der Mieter über bevorstehende Ereignisse wie Events, Mieterwechsel oder Umbaumaßnahmen. Bei diesen drei Faktoren zeigt sich zugleich die größte Abweichung, was die derzeitige Zufriedenheit der Mieter betrifft. Insbesondere bei der Kenntnis des Managements über die spezifischen Mietanforderungen

weicht die Vorstellung der Mieter von der aktuellen Situation deutlich ab. Hier ist der Nachholbedarf des Managements besonders hoch. Lediglich die regelmäßige Information über die Performance des Standortes bzw. des Centers erreicht bei der Zufriedenheit der Mieter einen schlechteren Wert. Im Hinblick auf diesen Aspekt sind die Befragten im Schnitt eher unzufrieden; allerdings wird hier auch die Bedeutung niedriger eingestuft. Die größten Übereinstimmungen hinsichtlich der Wichtigkeit und Zufriedenheit ergeben sich bei der individuellen Betreuung der Mieter sowie den regelmäßigen Mietergesprächen.

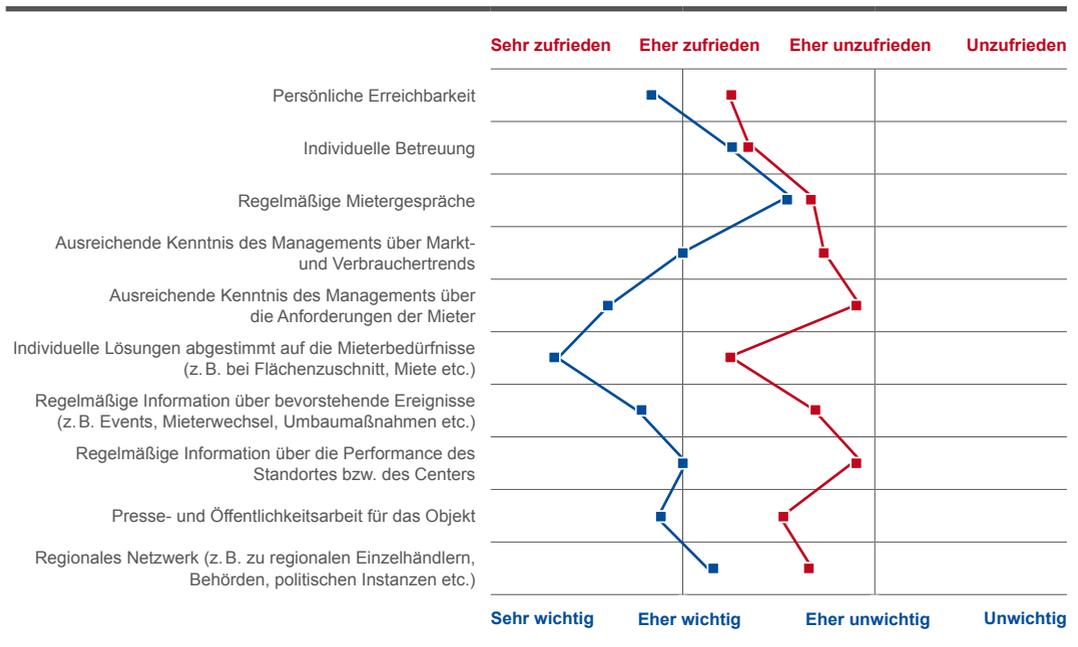
Auch wenn es um die persönliche Erreichbarkeit des Managements sowie das regionale Netzwerk geht, liegen die Vorstellungen der Mieter und die Realität im

Schnitt nicht allzu weit auseinander. Um Diskrepanzen zwischen Mieter und Management während der Mietlaufzeit zu vermeiden, ist es also wichtig, dass sich das Management bereits im Vorfeld, wenn nicht sogar schon in der Planungsphase, hinreichende Informationen über die jeweiligen Mieteranforderungen (z. B. Flächenbedarf/-zuschnitt, Ladengestaltung, Zielgruppe) einholt. Zudem sollte das Management hinsichtlich aktueller Markt- und Verbrauchertrends immer auf dem aktuellsten Stand sein, um individuelle Problemstellungen der Mieter frühzeitig zu erkennen. Regelmäßiges Reporting in Bezug auf die Standort-/Centerperformance kann für mehr Transparenz und damit für eine größere Zufriedenheit beim Mieter sorgen. Zwar wird der individuellen Betreuung sowie regelmäßigen Mietergesprächen vonseiten der Mieter eine nicht allzu hohe Bedeu-

tung beigemessen, eine verbesserte Kommunikation könnte jedoch hilfreich sein, wenn es darum geht, individuelle Lösungen auf den jeweiligen Mieter abzustimmen. Die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts, beispielsweise im Hinblick auf Namen, Logo oder Öffnungszeiten (insbesondere bei Fachmarktzentren), wird generell als wichtig angesehen (Abb. 41). Rund 80 Prozent der Befragten beantworten die Frage mit mindestens „hoch“, von knapp einem Viertel wird die Bedeutung eines gemeinsamen Auftritts sogar als „sehr hoch“ eingestuft. Von rund 15 Prozent wird einem einheitlichen Werbeauftritt eine eher geringe Bedeutung beigemessen.

Allerdings sind lediglich rund 42 Prozent der Befragten bereit, auch einen finanziellen Beitrag zu einer einheitlichen Center-Werbung zu leisten. Ein Drittel würden

ABBILDUNG 40 **Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten ?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 ■ Wichtigkeit (untere Skala) ■ Zufriedenheit (obere Skala)

nicht zu einer einheitlichen Center-Werbung beitragen wollen. Etwa ein Viertel enthielt sich der Stimme.

Ein einheitlicher Außenauftritt eines Centers wird in nahezu allen Branchen als hoch eingeschätzt, im Schuh- und Sportbereich wird dieser jedoch als besonders wichtig gesehen (Abb. 42). Umso interessanter ist das Ergebnis, dass insbesondere die Sportanbieter

am wenigsten dazu bereit sind, einen finanziellen Beitrag hierzu zu leisten (Abb. 43). Überraschend ist auch, dass über 40 Prozent der Lebensmittelhändler zur Finanzierung eines gemeinsamen Auftritts bereit sind, obwohl sie bei der Standortwahl Solitärstandorte und nicht gemanagte Agglomerationsstandorte bevorzugen. Die übrigen Branchen erklären sich laut Befragung weitestgehend bereit, finanzielle Unterstüt-

ABBILDUNG 41 Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts / Bereitschaft zur Finanzierung

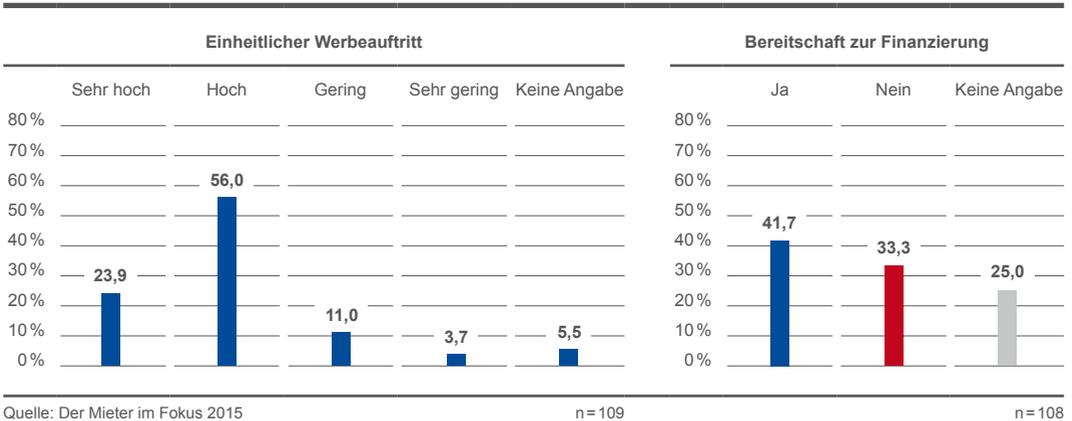
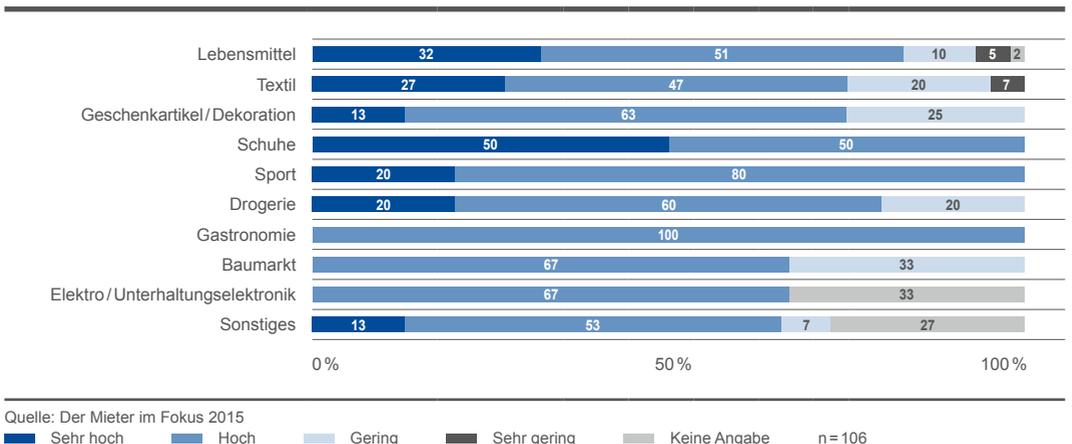


ABBILDUNG 42 Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts ein (nach Branchen)?

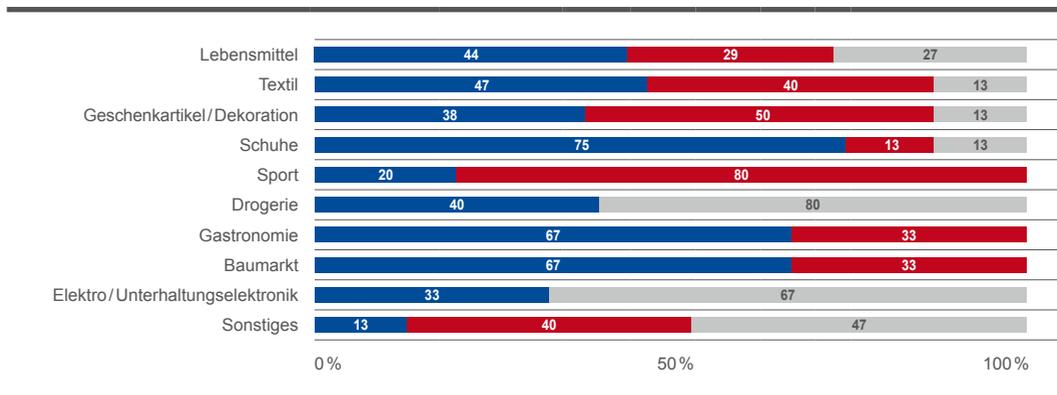


zung zu leisten (insgesamt 42 Prozent aller Befragten). Der Trend bei den vertraglichen Mietregularien der Zukunft geht aus Mietersicht eindeutig in Richtung Fixmiete (Abb. 44). Fast 60 Prozent der Befragten bevorzugen dieses Mietmodell. Weniger beliebt sind hingegen kombinierte Sockel-/Umsatzmieten sowie Umsatzmieten mit jeweils zwölf bzw. und 19 Prozent der Stimmen.

**FAZIT**

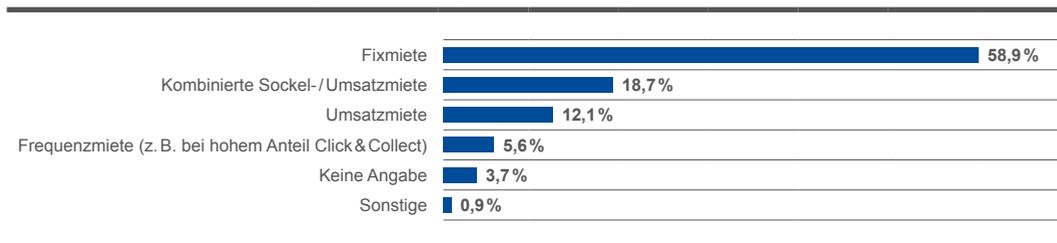
-  **Aktives Management von Handelsimmobilien ist essenziell.**
-  **Immobilienmanager verstehen ihre Mieter nicht ausreichend.**
-  **Ein einheitlicher Außenauftritt des Centers ist für Mieter sehr wichtig.**
-  **42 Prozent der Befragten würden einen finanziellen Beitrag zu einem gemeinsamen Centerauftritt leisten.**
-  **Keine Alternativen zur Fixmiete aus Sicht der Mieter.**

**ABBILDUNG 43 Sind Sie bereit, einen finanziellen Beitrag zu einer einheitlichen Center-Werbung zu leisten (nach Branchen)?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015  n = 106

**ABBILDUNG 44 Welche vertraglichen Mietregularien bevorzugen Sie in der Zukunft?**



Quelle: Der Mieter im Fokus 2015 n = 107

## 8. ZUSAMMENFASSUNG

Der Einzelhandel der letzten Jahre war geprägt von der Expansion filialisierender Konzepte und der Schaffung moderner Einkaufsflächen, die deren Anforderungen gerecht wurden. Ältere Flächen standen und stehen in vielen Fällen vor umfassenden Revitalisierungen. Hinzu kommen neue digitale Angebotsformen (E-Commerce) sowie neue Möglichkeiten der Prozessoptimierungen und angebotsflankierende Services, die ebenfalls durch die Digitalisierung getrieben werden. Der Frage, wie die stationären Einzelhändler diesen Entwicklungen begegnen, wurde mit der vorliegenden Studie nachgegangen. Als Ergebnis können alle der eingangs genannten Thesen im Rahmen der Studie bestätigt werden.

**These 1** Die Attraktivität des deutschen Marktes für Einzelhandelsimmobilien und die daraus resultierende hohe Investorennachfrage basiert unter anderem auf der stabilen wirtschaftlichen Situation Deutschlands.

—> RICHTIG

Die Ausführungen in der Studie haben gezeigt, dass sich die wirtschaftliche Stabilität Deutschlands auch positiv auf den Einzelhandel auswirkt. Dies spiegelt sich in stetig wachsenden nominalen Einzelhandelsumsätzen sowie in steigenden Verkaufsflächen wider und wird von einer hohen Nachfrage insbesondere auch internationaler Einzelhändler, die mit neuen Konzepten in sämtlichen Branchen auf den deutschen Markt drängen, bestätigt. Laut Experten ist der Investmentmarkt für Einzelhandelsimmobilien in Deutschland dennoch nicht überhitzt; die Werte sind zwar ambitioniert, vor dem

Hintergrund der aktuellen Zinssituation und Geldmengenspolitik sowie der stabilen Cashflows von deutschen Assets aber fundamental gerechtfertigt. Als nachhaltig gute Standorte sind derzeit vor allem Agglomerationen in Form von Fachmarktzentren oder Shopping-Centern sowie Innenstädte zu sehen, was auch ein Großteil der befragten Mieter bestätigt. Solitärstandorte sind laut Befragung nur noch für den Lebensmitteleinzelhandel von Bedeutung. Dieser wird jedoch für die übrigen Branchen eine zentrale Rolle als Ankermieter und Kooperationspartner sein.

## **These 2** Der Einzelhandel verändert sich ständig.

→ RICHTIG

Veränderungen im Einzelhandel werden in Deutschland vor allem durch demografische Veränderungen und den technologischen Wandel vorangetrieben, der bestehende Standorte und Konzepte zukünftig wohl am meisten beeinflussen wird. Der Handel der Zukunft muss diese Veränderungen für sich zu nutzen wissen. Die Ergebnisse der Mieterbefragung verdeutlichen, dass sich die stationären Händler bereits heute auf die kommenden Gegebenheiten einstellen und ihnen aktiv begegnen. Die stationären Händler sind bereits fit für den Online-Handel; Online-Shops, Click & Collect sowie digitales Marketing sind die am weitesten verbreiteten Instrumente. Trotz neuer Technologien und des damit verbundenen steigenden E-Commerce-Anteils zeigen sich die stationären Einzelhändler zuversichtlich. Zwei Drittel der

befragten Einzelhändler wollen ihre Verkaufsflächen vergrößern oder stabil halten. Drei Viertel der Umfrageteilnehmer zeigen sich gleichzeitig expansionsfreudig und gehen von einer Zunahme der Standorte aus. Als Gewinner gehen eindeutig Fachmarktkonzepte und Discounter hervor. Diese Betriebstypen verzeichnen die größten Marktanteilszuwächse. Generell haben Konzepte mit einer starken Preisprofilierung und solche, die die Trends der Konsumenten aufgreifen und umsetzen, die besten Zukunftschancen. Zu kämpfen hingegen haben derzeit vor allem SB-Warenhäuser in ihrer aktuellen Form. Diese werden, wenn sie sich den veränderten Kundenbedürfnissen nicht stellen – beispielsweise durch Trading-up-Prozesse im Ladenbau, Sortiment und Service – weiterhin Umsatzanteile verlieren.

## **These 3** Investoren und Verwalter müssen mit den Einzelhändlern – ihren Mietern – zusammenarbeiten.

→ RICHTIG

Die Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Handelsimmobilie ist ein aktives Management sowie eine gute Partnerschaft von Mieter und Vermieter. Dies bestätigt auch die Mieterbefragung. Diese hat jedoch gezeigt, dass einige Erwartungen, die der Mieter an das Management stellt, nicht immer ausreichend erfüllt werden. Das liegt größtenteils daran, dass die Immobilienmanager ihre Mieter oftmals nicht zu verstehen scheinen. Besonders im Hinblick auf individuell auf den Mieter abgestimmte Lösungen sowie auf die spezi-

fischen Mietanforderungen besteht nach Einschätzung der Mieter Nachholbedarf seitens des Managements. Aus den Ergebnissen der Befragung wurde ebenso deutlich, dass ein einheitlicher Außenauftritt eines Centers für die meisten Mieter einen hohen Stellenwert einnimmt, sodass einige Mieter auch bereit wären, hierfür einen finanziellen Beitrag zu leisten. Hinsichtlich der vertraglichen Mietregularien geht gemäß der Vorstellung der Mieter der Trend eindeutig Richtung Fixmiete.

## Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 1	Einzelhandelsumsatz in Mrd. € (ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken)	13
ABBILDUNG 2	Verkaufsfläche im Einzelhandel in Mio. m <sup>2</sup> in Deutschland	14
ABBILDUNG 3	Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken	15
ABBILDUNG 4	Umsätze des interaktiven Handels (in Mrd. €)	16
ABBILDUNG 5	Anteil des B2C-E-Commerce am Einzelhandel (2000 – 2014*)	17
ABBILDUNG 6	Top 10-Warengruppen im Online-Handel nach Umsatz in den Jahren 2013 und 2014 (in Mio. €)	18
ABBILDUNG 7	Online-Marktanteile nach Branchen (Top 10)	19
ABBILDUNG 8	Händler mit und ohne Online-Shop	19
ABBILDUNG 9	Entwicklung des über Online-Kanäle abgewickelten Umsatzes bis 2020	20
ABBILDUNG 10	Betriebstypen und deren Marktanteile (2000 – 2013)	29
ABBILDUNG 11	Produktlebenszyklus von Betriebsformen und Handelsimmobilien	30
ABBILDUNG 12	Lebenszyklusphasen von Betriebsformen	31
ABBILDUNG 13	Positionierung und Profilierung	35
ABBILDUNG 14	Kernelemente der Positionierung	36
ABBILDUNG 15	Erfolgsfaktoren bei der Positionierung	37
ABBILDUNG 16	Umsatzanteile der verschiedenen Betriebsformen (1962 – 1980)	51
ABBILDUNG 17	Umsatzanteile von SB-Warenhäusern im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland (2003 – 2014)	52
ABBILDUNG 18	Brutto-Umsatz der führenden Betreiber von SB-Warenhäusern	58
ABBILDUNG 19	Neues Kaufland-Konzept (München, Berg am Laim)	60
ABBILDUNG 20	Neues Globus-Konzept (Koblenz-Bubenheim)	61
ABBILDUNG 21	Revitalisierung einer Handelsimmobilie im Spannungsfeld zwischen Kommune, Investor und Handel	64
ABBILDUNG 22	Komponenten der Markt- und Standortanalyse	73
ABBILDUNG 23	Phasen einer Darlehensgewährung bei der Berlin Hyp	74
ABBILDUNG 24	Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (in %)	84
ABBILDUNG 25	Was sind Ihre bevorzugten Standorte in der Zukunft?	85
ABBILDUNG 26	Welche Branche eignet sich auch zukünftig besonders gut als Ankermieter?	86
ABBILDUNG 27	Bevorzugte Ankermieter nach Branchen (in %)	86

## Abbildungsverzeichnis

		Seite
ABBILDUNG 28	Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen (nach Branchen)?	87
ABBILDUNG 29	Kopplungsintensität nach Branchen	88
ABBILDUNG 30	Was sind die wichtigsten Standortkriterien der Zukunft für Sie?	89
ABBILDUNG 31	Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf die Entwicklung Ihrer durchschnittlichen Verkaufsflächen?	90
ABBILDUNG 32	Auswirkungen auf die Verkaufsfläche nach Branchen	90
ABBILDUNG 33	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus?	91
ABBILDUNG 34	Wie sehen Ihre Expansionsbestrebungen für die Zukunft aus (nach Branchen)?	91
ABBILDUNG 35	Welche Verkaufsflächendimension planen Sie zukünftig für Ihr Konzept (nach Branchen)?	92
ABBILDUNG 36	Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts?	92
ABBILDUNG 37	Ist ein Online-Shop jetzt schon Teil Ihres Konzepts (nach Branchen)?	93
ABBILDUNG 38	Welche Maßnahmen zur Verzahnung von On- und Offline-Handel führen Sie bereits durch oder planen Sie in naher Zukunft?	93
ABBILDUNG 39	Wie hoch schätzen Sie den Umsatzanteil von Click & Collect in Ihrer Branche ein?	94
ABBILDUNG 40	Bedeutung und Zufriedenheit verschiedener Faktoren in Bezug auf das Management bei Mietobjekten	95
ABBILDUNG 41	Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts/Bereitschaft zur Finanzierung	96
ABBILDUNG 42	Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung eines einheitlichen Werbeauftritts ein (nach Branchen)?	96
ABBILDUNG 43	Sind Sie bereit, einen finanziellen Beitrag zu einer einheitlichen Center-Werbung zu leisten (nach Branchen)?	97
ABBILDUNG 44	Welche vertraglichen Mietregularien bevorzugen Sie in der Zukunft?	97

## IMPRESSUM

### **Ansprechpartner**

ILG Gruppe  
Landsberger Straße 439  
81241 München  
Tel.: +49(0)89 88 96 98 0  
E-Mail: k.dold@ilg-gruppe.de  
www.ilg-gruppe.de

Berlin Hyp AG  
Corneliusstraße 7  
10787 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 25 99-91 23  
E-Mail: nicole.hanke@berlinhyp.de  
www.berlinhyp.de

BBE Handelsberatung GmbH  
Briener Straße 45  
80333 München  
Tel.: +49(0)89 5 51 18-181  
E-Mail: bernreuther@bbe.de  
und hauke@bbe.de  
www.bbe.de

KREATIVE UMSETZUNG  
Formedium  
Steinerstraße 15b  
81369 München  
Tel.: +49(0)89 72 43 04 64  
E-Mail: fm@formedium.de  
www.formedium.de

DRUCK  
G. Peschke Druckerei GmbH  
Taxetstraße 4  
85599 Parsdorf bei München  
Tel.: +49(0)89 42 77 00  
E-Mail: info@peschkedruck.de  
www.peschkedruck.de

BILDNACHWEIS  
Sven Otte Fotografie  
Unibail-Rodamco  
istock Foto  
BBE Handelsberatung GmbH  
Globus  
Friedhelm Dornseifer GmbH & Co. KG



**Berlin Hyp**





