

# Refurbishment von Handelsimmobilien, Trend oder nur ein Schlagwort?

Beitrag in „ACROSS 2 2014“  
Rainer Kundörfer

Der Mangel an neuen Projekten in der Shopping Center Industrie stellt den Fokus insbesondere in den saturierten Märkten verstärkt auf die „Gebrauchtimmobilien“. Zumindest hört oder liest man in den letzten Jahren immer öfter, dass die Restrukturierung der Bestandsflächen dem Handel in Zukunft einen maßgeblichen Flächenimpuls geben wird. Allein in Deutschland, so ergaben Untersuchungen, hat etwa jedes dritte Shopping- bzw. Fachmarktzentrum über 10.000 qm dringenden oder absehbaren Revitalisierungsbedarf. Das entspricht einer Zahl von etwa 200 Objekten.

Aber was passiert wirklich? Ich möchte keine Kennzahlen wie viele Center mit welchem Investitionsvolumen in Relation zum Gesamtanlagevolumen der Märkte refurbisht werden heranziehen. Es geht mir um die qualitativen Faktoren tiefgreifender Restrukturierung und deren Einfluss auf den notwendigen Prozess und seine Wertschöpfungsstufen.

## Betrachten wir die wesentlichen Vor- und Nachteile von Restrukturierungsprojekten:

Vorteile: Die Standorte sind beim Konsumenten im Markt verankert, sie haben eine übertragbare Nutzungsgenehmigung, besitzen in der Regel eine ausbaufähige Infrastruktur mit Verkehrsanbindung, die Politik bzw. Behörden sind interessiert die Funktion der Objekte für das öffentliche Leben zu erhalten bzw. wiederherzustellen und die Projekte können auf einer bestehenden und kalkulierbaren Basis aufgesetzt werden.

Hindernisse des Refurbishment: Der Handelsstandort hat ggf. bereits zu sehr gelitten, die Bereitschaft der Händler neu gemeinsam mit dem Eigentümer durchzustarten ist eingeschränkt, Gebrauchtes oder anders gesagt die „aufgewärmte Suppe“ hat weniger Sex-appeal.

Der Standort kann negativ besetzt sein, seine Bausubstanz engt ein, die Umbaukosten liegen ggf. nicht wesentlich unter einem Neubau, die Buchwerte lassen einen Neustart bei fehlender Abwertungsbereitschaft der Banken nicht zu oder die Vertragssituation der verbliebenen Mieter ist schwierig aufzulösen. Insbesondere dann, wenn der Händler die Abhängigkeit des Entwicklers nutzen möchte, sich seine Ertragsschieflage am Standort einmalig vergolden zu lassen.

Wir sehen bereits mit diesem Auszug von Pro's und Contra's, dass das Thema auf den zweiten Blick vielschichtiger und komplizierter ist und in seiner Gesamtheit und Komplexität einer Neuentwicklung in nichts nachsteht. Die Schwerpunkte in den Prozess-

stufen sind anders zu setzen und der Prozess mit seinen Details ist nicht zu unterschätzen. Und am Ende bleibt es für viele ein „Gebrauchtsobjekt“ das dem Konsumenten vermeintlich nur „Altes“ wiedergibt und vielen Händlern kein 100%-iges Wachstums am Standort generiert. Aber wir wollen positiv denken, Refurbishment ist eine Chance. Die Politik gibt dabei in der Regel Rückenwind, der Konsument hat etwas übrig für Bewährtes im neuen Glanze und geänderter Bedarf ermöglicht es zeitgemäße Nutzungsschwerpunkte zu setzen.

Dafür ist sorgfältigste Evaluierung der Projektvoraussetzung mit kritischem und objektivem Blick unabdingbar. Ein strukturierter und strategischer Ansatz am richtigen Standort der Disziplinen übergreifend eine solide Datenbasis benötigt, der das Center differenziert zum Wettbewerb positioniert, mit strategischem Marketing und herausragender Architektur dem Konsumenten wieder nahe bringt, den Handelsstandort mit ergänzenden Elementen ins gesellschaftliche und öffentliche Umfeld einbettet und nicht zuletzt für eine konsistente und nachhaltige Vermarktung sorgt. All das sind wesentliche Elemente einer erfolgreichen Restrukturierung.

Liebe zum Detail und die Bereitschaft der finanzierenden Institute sind der nötige Antrieb die gegebenen Chancen nutzen zu können.

Was sich in der Beratung für Restrukturierung immer mehr abzeichnet, ist die Notwendigkeit, mit den kritischen Stimmen der Experten und der Öffentlichkeit umzugehen. Viele Händler müssen erst wieder überzeugt werden. Die Stimmung für einen Standort der gelitten hat zu drehen ist nur mit erstklassigen Argumenten und Kontinuität möglich.

Noch verschließen sich viele Betreiber und Eigentümer dem Weg eines echten Neuanfangs für ihre Objekte. Wir sind überzeugt, dass hier große Potentiale zu heben sind.

Der Weg ist ein beschwerlicher und man muss sich ggf. nach detaillierter Evaluierung auch ehrlich eingestehen wenn es keinen Sinn macht.

Aber mit dem richtigen Zugang, der Bereitschaft die Eignung der Objekte grundlegend zu Durchleuchten, der Liebe zum Detail und einer Portion Mut wird man den überzeugen, der am Ende über den Erfolg entscheidet, den Konsumenten.

*Rainer Kundörfer ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Kundörfer Consulting. Davor war er Vorstandsmitglied der Leder & Schuh International AG.*