

Schwerpunkt: Einzelhandelsimmobilien

Wirtschaftlichkeit von Shoppingcentern

Shoppingcenter leben von der Besucherfrequenz. In diesem Sinne rät der Autor zu einem pfleglichen Umgang mit Ankermietern und einem offenen Ohr für deren Anliegen. Ohnehin sieht er die permanente Kommunikation nach innen und außen als wichtiges Instrument, um Einkaufszentren an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die fängt für ihn an bei einer ständigen Überprüfung des Mietermix und dem offensiven Dialog über die zweckmäßige räumliche Verteilung der Mieter. Sie führt über die Mitvermietung von Nebenflächen, den Blick für neue Einnahmequellen und die Initiierung gemeinsamer Marketingkonzepte von Mietern und Eigentümern. Und sie reicht bis hin zur Überprüfung der Mietbedingungen und Finanzierungsstrukturen während der Laufzeit. (Red.)

Shoppingcenter sind in gewisser Hinsicht wie Autos. Wenn die Leistung von Autos verbessert werden soll, können Komponenten wie Motor, Antrieb, Gewicht oder Luftwiderstand optimiert werden – sowohl jede Komponente für sich als auch das Zusammenspiel der Komponenten. Ein weiterer Ansatz ist, den Treibstoff zu verbessern, denn auch er trägt zur Leistung bei. Wenn die Performance von Shoppingcentern verbessert werden soll, ist dies ähnlich: Die Komponenten, die es hier zu optimieren gilt, sind die einzelnen Mieter und deren Zusammenspiel beziehungsweise die daraus resultierenden Mieterträge. Der Treibstoff, den ein Center für eine gute Performance braucht, setzt sich unter anderem aus der Finanzierung des Objekts und dem Marketing zusammen.

Ankermieter halten

Für den wirtschaftlichen Erfolg von Shoppingcentern ist es von großer Bedeutung, die attraktiven Ankermieter bereits vor Auslaufen der jeweiligen Mietverträge langfristig an das Center zu binden. Oft handelt es sich bei den An-

kermietern um Filialen der renommierten Unternehmen aus dem Elektronik-, Textil- oder Multimedia-Segment. Hier ist es ratsam, lange vor Ende der Mietverträge Gespräche zu führen. Voraussetzung für den Erfolg solcher frühzeitigen Mietvertrags-Verhandlungen ist, dass der Eigentümer bereit ist, dem Mieter grundsätzlich Zugeständnisse zu machen. Sofern der Mieter dadurch gehalten, Leerstand vermieden und die Besucherfrequenz im Center auf hohem Niveau gesichert werden kann, sollten Eigentümer beispielsweise die Kosten tragen, wenn sich ein wichtiger Mieter Umbauten oder die Neugestaltung von Flächen wünscht.

Zudem müssen der Mietermix und die räumliche Verteilung der Mieter im Center in möglichst kurzen zeitlichen Abständen überprüft werden. Die Anforderungen der Kunden an ein Shoppingcenter ändern sich teilweise erstaunlich schnell. Ein Beispiel dafür sind die sogenannten Food Courts. Während das gastronomische Angebot noch vor wenigen Jahren meist eher in peripheren Lagen innerhalb der Center zu finden war und kulinarisch wenig Abwechslung bot, bieten die heutigen Food Courts eine breite gastronomische Palette und befinden sich oft in zentralen Lagen innerhalb der Center. Denn: Viele Center Manager haben die sich wandelnden Kundenpräferenzen erkannt – Besucher von Shoppingcentern legen mehr Wert auf Gastronomie und nehmen sich mehr Zeit beim Essen, sodass sich Food Courts heute als hochfrequentierte Bereiche darstellen – davon profitieren auch die umliegenden Geschäfte.

Der Kapitalfluss lässt sich nicht nur durch einen optimierten Mietermix verbessern. Ein weiterer Ansatz ist, die gemeinschaftlich genutzten Nebenflächen dauerhaft mit den Mietflächen mitzu-

vermieten. Vor allem für ältere Mietverträge gilt, dass es hier keine einheitliche Festlegung gibt, wie die gemeinschaftlich genutzten Nebenflächen im Mietvertrag behandelt werden. Oft verbleibt ein verhältnismäßig großer Anteil der Kosten für diese Flächen beim Eigentümer. Werden die Verträge jedoch umgestellt, können je nach Shoppingcenter enorme Ertragspotenziale gehoben werden. Bei Mietverträgen jüngeren Datums werden die Nebenflächen allerdings meist bereits mitvermietet, sodass sich die Potenziale eher auf ältere Verträge beschränken.

Kapitalfluss verbessern

Auch der Austausch mit Mietern, die mit Mietzahlungen im Verzug sind, kann dazu beitragen, den Kapitalfluss dauerhaft zu verbessern. Insbesondere sollten Eigentümer in solchen Fällen kein standardisiertes Mahnwesen nutzen, sondern stattdessen das persönliche Gespräch mit den jeweiligen Mietern suchen. Oft können dabei für beide Parteien zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden. Ein Beispiel: Es ist durchaus möglich, dass zahlungswillige Mieter in Rückstand geraten, weil sie ihren Mietvertrag in einer konjunkturellen Hochphase abgeschlossen und dabei einen entsprechend hohen Mietpreis vereinbart haben. In schwächeren Phasen können sie dann die Mietzahlungen nur teilweise leisten.

Die Erfahrung zeigt: In solchen Fällen kann es sich für den Vermieter durchaus rechnen, die aktuelle Miete vorübergehend zu reduzieren. Denn unter Umständen wird bei einer Neuvermietung kein höherer Mietpreis erzielt als die Teilleistungen des gegenwärtigen Mieters. Zudem fallen bei einer Neuvermietung gegebenenfalls noch Kosten für Sanierungs- und Umbauarbeiten an, die nicht anfielen, wenn der bestehende Mieter die Flächen weiter nutzt. Außerdem ziehen vor allem regionale Geschäfte üblicherweise eine gewisse Stammklientel an, die dem Shoppingcenter durch eine alternative Vermietung verloren ginge.

Eine weitere Strategie, um den Cash-Flow zu optimieren, ist das Mobilisieren neuer Einnahmequellen. Nicht selten generieren Einkaufszentren beispielsweise

Der Autor

Timo Tschammler

Vorsitzender der Geschäftsführung,
DTZ Deutschland Holding GmbH,
Frankfurt am Main



se zusätzliche Einnahmen durch die Vermietung von Standplätzen – oder aber indem sie Unternehmen zum Beispiel erlauben, Flyer- und Sampling-Aktionen innerhalb des Centers durchzuführen. Solche Einnahmequellen zu erschließen, stellt zwar einen organisatorischen Mehraufwand dar. Allerdings können dadurch je nach Größe und Kundenfrequenz des Einkaufszentrums monatliche Zusatzeinnahmen im vier- bis fünfstelligen Eurobereich erzielt werden.

Ein weiterer fundamentaler Aspekt für eine Verbesserung der Performance stellt die Finanzierungsstruktur des Shoppingcenters dar. Oft können Fremdkapitalkosten bereits durch kleine Maßnahmen gesenkt werden. Einsparpotenzial bietet unter anderem die Ausgestaltung der Mietverträge. So sind beispielsweise variable Mietpreise, die ganz oder teilweise an den Umsatz des Mieters gebunden sind, aus Ertragssicht durchaus sinnvoll. Aus Finanzierungssicht jedoch spielen sie kaum eine Rolle, Fremdkapitalgeber stellen die potenziellen Einnahmen variabler Komponenten in den meisten Fällen nicht in ihre Überlegungen ein. Entsprechend haben die Einnahmen auch keine zins-senkende Wirkung.

Eine Alternative zu umsatzgebundenen Mieten stellt die Staffelmiete dar, die sich aus Sicht der finanzierenden Banken oft positiver auf die Finanzierungsgespräche auswirkt. Einen erheblichen Einfluss auf die Fremdkapitalzinsen können auch die vertraglichen Kündigungsfristen haben. So wird unbefristeten Mietverträgen von Kapitalgebern meist ein geringeres Risiko zugeschrieben als befristeten Verträgen. Es gilt also auch hier, bereits bei der Ausgestaltung der Mietverträge das Risikoverständnis der Kapitalgeber zu berücksichtigen.

Der Marketing-Hebel

Ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit eines Einkaufszentrums ist zudem das Marketing. Effizientes Marketing kann zu einer hohen Kundenfrequenz im Center beitragen. Davon profitieren nicht nur die Mieter durch höhere Umsätze, sondern auch der Eigentümer durch gesteigerte Einnahmen aus eventuell vorhandenen Umsatzmietanteilen. Umgekehrt kann ein unzureichendes Marketing die wirtschaftliche Lage der Mieter verschlechtern und somit Mietausfälle bis hin zur Insolvenz ansässiger Geschäfte nach sich ziehen.

Oft bilden daher Mieter und Eigentümer des Shoppingcenters eine Werbegemeinschaft. Die Kosten des Marketings werden dann durch ein gemeinsames Budget gedeckt, das Eigentümer und Mieter zur Verfügung stellen. Unter Umständen können durch diese Art der Kooperation auch Sparpotenziale aufgedeckt werden: Beispielsweise könnte eine im Einkaufszentrum ansässige Medienagentur ein Werbekonzept zum gemeinsamen Marketing beisteuern – oder ein Copyshop stellt vergünstigt Printwerbung zur Verfügung. Durch eine Werbegemeinschaft werden Kapazitäten und Know-how gebündelt sowie das Marketing optimiert.

In ständigem Dialog

Die Praxis zeigt: Die Kommunikation mit den Mietern eines Shoppingcenters kann erheblich zum wirtschaftlichen Erfolg des Centers beitragen – sei es, um im Falle von Zahlungsschwierigkeiten der Mieter rechtzeitig handeln zu können, um gemeinsame Marketingmaßnahmen zu koordinieren oder Ankermieter frühzeitig vor Vertragsende weiterhin an ein Center zu binden. Neben der Ertragsseite spielt dabei auch die Kos-

tenseite eine wesentliche Rolle. Hier bieten sich Möglichkeiten, beispielsweise alte Mietverträge umzustellen und die Kosten für gemeinschaftlich genutzte Nebenflächen besser auf die Mieter zu verteilen.

Die Gestaltung der Mietverträge hat zudem für die Fremdkapitalkosten ein maßgebliches Gewicht. Beim Abschluss von Verträgen sollte daher stets auch das Risikoverständnis der Fremdkapitalgeber bedacht werden. Auch hier gilt, dass ein besonderes Maß an Kommunikation mit den Mietern erforderlich ist, beispielsweise um erforderliche Änderungen in bestehenden Mietverträgen mit dem Vertragspartner zu diskutieren.

Die Kommunikation nach innen stellt somit auf verschiedenen Ebenen einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei Shoppingcentern dar. Voraussetzung ist jedoch, dass der Centerbetreiber den Dialog insbesondere mit Schlüsselmietern nicht nur punktuell sucht, also beispielsweise vor einer Vertragsverlängerung, sondern kontinuierlich aufrechterhält. Selbst wirtschaftliche Erfolgsphasen sollten dazu genutzt werden, im konstruktiven Dialog am Erfolg des einzelnen Mieters und damit implizit am Erfolg des gesamten Centers zu arbeiten. 