

Management-Anforderungen bei Shopping-Centern

Philipp von Wilmowsky

Weil der Erfolg von Shopping-Centern in hohem Maße von der Qualität des kaufmännischen und infrastrukturellen Managements abhängt, empfiehlt der Autor, lokale Manager zu beauftragen. Denn diese seien mit dem jeweiligen Markt und Mikrostandort vertraut und würden die rechtlichen sowie kulturellen Besonderheiten und nicht zuletzt die lokalen Einkaufsgewohnheiten kennen. Dieses Know-how, meint der Autor – mit Blick auf die Produkte des eigenen Hauses – lasse sich in einer indirekten Immobilienanlage mit mehreren Objekten besser nutzen als bei einer einzelnen Direktinvestition. (Red.)

Seit einigen Jahren ist bei institutionellen Immobilieninvestoren ein wachsendes Interesse an Einzelhandelsimmobilien, insbesondere an Shopping-Centern, zu beobachten. Dafür dürften insbesondere zwei Gründe ausschlaggebend sein. Zum einen hat die Bedeutung von Immobilieninvestitionen innerhalb der Portfolios institutioneller Investoren generell zugenommen. Vor diesem Hintergrund sind viele Investoren bestrebt, die traditionell starke Gewichtung von Büroimmobilien abzubauen, ihre Immobilienportfolios stärker zu diversifizieren und dadurch die Abhängigkeit von den Entwicklungszyklen einzelner Teilmärkte des Immobilienmarktes zu verringern. Zum anderen stellen Shopping-Center einen Markt dar, der in vielen Ländern Europas noch Wachstumspotenzial besitzt und attraktive Renditen bietet.

Dynamisch wachsender Markt

Einem kürzlich veröffentlichten Bericht des internationalen Makler- und Beratungsunternehmens Jones Lang La Salle (JLL) zufolge belief sich das gesamte Fertigstellungsvolumen von Shopping-Centern in Europa im Jahr 2006 auf 4,5 Millionen Quadratmeter Fläche und erreichte damit Rekordhöhe. Dieser Trend dürfte sich nach Einschätzung der Experten von JLL weiter fortsetzen. Für die Jahre 2006/2007 rechnen sie mit einem Fertigstellungsvolumen von weiteren acht Millionen Quadratmetern.

Alein 1,5 Millionen Quadratmeter davon entfallen auf geplante Fertigstellungen in Italien; in Spanien befinden sich weitere 1,5 Millionen Quadratmeter Shopping-Center-Fläche im Bau beziehungsweise in

der Planung. Deutschland liegt mit einem erwarteten Fertigstellungsvolumen von 1,4 Millionen Quadratmetern an dritter Stelle. Für Russland und die Türkei, wo eine sehr starke Zunahme der Entwicklungsaktivitäten zu beobachten ist, wird eine Erhöhung des Bestandes um 50 Prozent innerhalb der nächsten 18 Monate prognostiziert. Bemerkenswert ist auch die Entwicklung in Tschechien, wo der Flächenbestand pro Kopf mittlerweile über dem europäischen Durchschnitt liegt und gleichwohl außerhalb der Hauptstadt noch erhebliches Potenzial für weitere Zentren gesehen wird.

Insgesamt ist derzeit eine Verlagerung des Schwerpunktes der Aktivitäten von Westeuropa in südeuropäische sowie in mittel- und osteuropäische Länder zu beobachten, wo der Flächenbestand pro Kopf der Bevölkerung bislang oftmals noch deutlich unterdurchschnittliche Werte aufweist und wo für die kommenden Jahre mit einer sukzessiven Zunahme der Kaufkraft gerechnet wird. Auffällig ist zudem, dass die Bau- und Planungsaktivitäten auch in Deutschland stark zugenommen haben.

Dies erklärt sich vor allem daraus, dass der deutsche Immobilienmarkt insgesamt zwar als reifer Markt gilt, der Bestand an Shopping-Center-Fläche pro Kopf der Bevölkerung jedoch noch deutlich unterhalb des europäischen Durchschnitts

Der Autor

Dr. Philipp von Wilmowsky ist Geschäftsführer der Commerz Grundbesitz-Spezialfondsgesellschaft mbH, Wiesbaden.

liegt und die Betriebsform des Shopping-Centers bei den Verbrauchern auf positive Resonanz stößt.

Reges Interesse institutioneller Investoren

Im ersten Halbjahr 2006 erreichten Investitionen in Shopping-Centern in Deutschland nach Angaben von JLL mit rund zwei Milliarden Euro einen Anteil von etwa 21 Prozent am gesamten Transaktionsvolumen bei Einzelhandelsimmobilien. Rund zwei Drittel der Shopping-Center-Transaktionen in Deutschland entfielen dabei auf nicht börsennotierte Vehikel wie beispielsweise Offene Immobilien-Publikumsfonds, Immobilien-Spezialfonds, Geschlossene Immobilienfonds, Private-Equity-Fonds und ähnliche. Hinsichtlich der Risikoakzeptanz der Investoren ist eine gewisse Dominanz von tendenziell weniger risikobereiten Anlegern mit längerem Anlagehorizont und Fokus auf Core- oder Core-plus-Objekten, aber auch von wertentwicklungsorientierten Value-Added-Investoren mit mittelfristigem Anlagehorizont zu beobachten.

Aus Investorensicht stellt sich angesichts der beschriebenen Entwicklung die Frage, auf welche Weise am sinnvollsten in Shopping-Center investiert werden könne und wie die spezifischen Managementanforderungen zu bewältigen seien, die sich bei Immobilien dieser Nutzungsart stellen. Die Erfahrungen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Shopping-Center-Investments lehren, dass deren wirtschaftlicher Erfolg noch in weitaus stärkerem Maße vom kaufmännischen und technischen Management der Objekte abhängt, als dies beispielsweise bei Büro- oder Wohngebäuden der Fall ist.

Die höhere Managementintensität von Shopping-Centern resultiert daraus, dass neben dem Vermietungsmanagement und der Immobilienverwaltung im klassischen Sinne auch umfangreiche Leistungen in den Bereichen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Flächenmanagement zu erbringen sind. Hinzu kommen die Durchführung beziehungsweise externe Beauftragung von Marktforschungsdienstleistungen und die Bearbeitung einer Reihe rechtlicher Aspekte, die neben dem Mietvertrags- und Baurecht auch beispielsweise wettbewerbsrechtliche Aspekte und Fragen der Preisangabenverordnung beinhalten.

Diese Komplexität stellt hohe Anforderungen an das Management im Hause

des jeweiligen Investors selbst, vor allem aber an das Center-Management vor Ort. Dieses muss nicht notwendigerweise vom Investor selbst erbracht, sondern kann durchaus an Dritte ausgelagert werden.

Die Commerz Grundbesitz Gruppe, die derzeit über insgesamt 25 Shopping-Center im Bau beziehungsweise im Bestand verfügt, ist bei ihren Investitionen im In- und Ausland grundsätzlich bestrebt, ein lokales Center-Management zu etablieren, das mit den spezifischen Besonderheiten des jeweiligen Marktes und des Mikrostandortes gut vertraut ist. Diese Besonderheiten umfassen zum einen die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch kulturelle Besonderheiten und nicht zuletzt auch die lokalen Einkaufsgewohnheiten. Letztere spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Auswahl des geeigneten Mieter-Mixes, bei der Festlegung der Öffnungszeiten oder bei der Konzeption und Durchführung unterschiedlichster Marketing-Events.

Dem Investor selbst kommt demgegenüber vor allem die Rolle des Asset-Managers zu, der das lokale Management des Shopping-Centers über das entsprechende Budget steuert und zudem eine Supervisor-Funktion übernimmt. Auch dabei werden in der Regel lokale Dienstleister einbezogen, beispielsweise zur Durchführung regelmäßiger technischer und kaufmännischer Überprüfungen einschließlich des anschließenden Reportings im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Indirekte Anlagen als Alternative

Die hohe Managementintensität bei der Bewirtschaftung von Shopping-Centern hat in der Praxis zur Folge, dass der direkte Erwerb eines oder weniger Objekte für einen Investor meist nicht sinnvoll ist. In der Regel würde dies einen überproportional hohen Managementaufwand bedeuten, und zudem ist das erforderliche umfangreiche Know-how vielfach nicht in ausreichendem Maße vorhanden.

Indirekte Anlageformen wie beispielsweise auf Shopping-Center spezialisierte Immobilienspezialfonds bieten hier eine Alternative. Denn zum einen erzielt der Investor bei der Beteiligung an einem solchen Fonds bei gleicher Investitionssumme eine gute Risikostreuung, die sich mit Direktinvestments entweder gar nicht oder nur in weitaus geringerem Maße umsetzen ließe. Zum anderen aber

entlastet diese Form des Investments den Investor nahezu vollständig von den bei Shopping-Center-Investitionen erforderlichen Managementleistungen. Diese werden stattdessen durch das Fondsmangement erbracht, das zum einen über das entsprechende Fachwissen verfügt, zum anderen aber auf der Basis eines größeren Portfolios auch deutliche Kostenvorteile realisieren und überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen kann.

Erfahrungsaustausch innerhalb des Portfolios

So kommt es erfahrungsgemäß zu einem Know-how-Transfer zwischen den Managementgesellschaften der einzelnen Shopping-Center innerhalb eines Portfolios. Erfolgreiche Problemlösungen können schneller kommuniziert und – unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Marktaspekte – auf ihre Umsetzbarkeit an anderen Standorten hin überprüft werden. Durch standortübergreifende Partnerschaften mit externen Dienstleistern und Abschluss großvolumiger Dienstleistungsaufträge auf Konzernebene lassen sich zum einen Kostenersparnisse realisieren. Zum anderen werden die Unsicherheiten, die mit einer Vielzahl unterschiedlicher und womöglich häufig wechselnder Dienstleistungspartner verbunden sind, erheblich reduziert und eine hohe Managementqualität sichergestellt.

Bei den Verhandlungen mit potenziellen und bestehenden Mietern profitiert das Management eines größeren Shopping-Center-Portfolios gegenüber dem Eigentümer eines oder weniger Objekte von

einer deutlich stärkeren Marktposition. So erweist sich die Kenntnis der Konditionen, die von internationalen Einzelhandelsfilialisten in anderen Märkten akzeptiert worden sind, in den Mietvertragsverhandlungen regelmäßig als entscheidender Vorteil, beispielsweise wenn es um die Vereinbarung von Umsatzmieten, Laufzeiten oder Kündigungsrechten geht.

Die praktischen Erfahrungen aus einer Vielzahl von Shopping-Center-Projekten wirken sich jedoch nicht nur bei der laufenden Bewirtschaftung der Bestandobjekte, sondern vor allem auch bei der Auswahl potenzieller Neuinvestitionen positiv aus. Potenziale und Schwächen einzelner Objekte können besser beurteilt und – im Falle von Projektentwicklungen – bereits vor der Fertigstellung optimiert werden.

Während reine Finanzinvestoren in der Regel fertigestellte Objekte erwerben, bei denen dann keine wesentlichen baulichen und konzeptionellen Veränderungen mehr möglich sind, unterhält die Commerz Grundbesitz Gruppe beispielsweise eine eigene Projektentwicklungsabteilung, um die für ihre Fonds erworbenen Shopping-Center-Entwicklungen mit fachlicher Expertise begleiten zu können. Dies bedeutet nicht zuletzt auch für Finanzierer, die Fremdkapital zum Erwerb der Objekte zur Verfügung stellen, ein wesentlich höheres Maß an Sicherheit. Werden daher geringere Risikoaufschläge vorgenommen, so kommt dies den an einem Shopping-Center-Fonds beteiligten Investoren in Form günstigerer Finanzierungskosten und eines höheren Gesamtergebnisses zugute. ■