

Revitalisierungsstrategie bei der Neupositionierung eines Shopping-Centers am Beispiel des Einkaufszentrums "Meiselmarkt"

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science“

eingereicht bei
Dr. Michael Kraus

Ing. Jeanin Pruisl, B.A.

8852792

Wien, 11. März 2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **ING. JEANIN PRUISL B.A.**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "REVITALISIERUNGSSTRATEGIE BEI DER NEUPOSITIONIERUNG EINES SHOPPING-CENTERS AM BEISPIEL DES EINKAUFSZENTRUMS MEISELMARKT", 65 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 11.03.2013

Unterschrift

DANKSAGUNG

Hiermit möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mir bei der Arbeit an dieser Masterthese fürsorglich zur Seite gestanden sind.

Mein besonderer Dank gilt meinem Mentor Dr. Michael Kraus für das Vertrauen, meiner Familie für die Unterstützung und meinen Freunden für die Geduld während des Studiums.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und These	1
1.1 <i>Revitalisierung: Definition und Einführung</i>	2
2. Shopping Center Allgemein	3
2.1 <i>Branchen- und Mietermix</i>	3
2.2 <i>Center-Management</i>	6
2.3 <i>Standort des Shopping-Centers</i>	7
3. Revitalisierung von Shopping-Centern	9
3.1 <i>Revitalisierungsprozess</i>	13
3.2 <i>Revitalisierungsmaßnahmen</i>	19
3.3 <i>Risiken, Konflikte und Chancen bei der Revitalisierung von Shopping-Centern</i>	27
4. Einkaufszentrum „Meiselmarkt“	31
5. Standortanalyse	33
5.1 <i>Beschreibung des Makrostandortes Wien und des Bezirkes Rudolfsheim-Fünfhaus</i>	33
5.1.1 <i>Zielgruppendefinition</i>	34
5.1.2 <i>Geographische Segmentierung</i>	34
5.1.3 <i>Demographische Segmentierung</i>	36
5.1.4 <i>Psychographische Segmentierung</i>	40
5.1.5 <i>Schlussfolgerungen der Zielgruppendefinition</i>	41
5.2 <i>Beschreibung des Mikrostandortes EKZ Meiselmarkt</i>	42
5.2.1 <i>Eckdaten des Einkaufszentrums</i>	42
5.2.2 <i>Kundenfrequenz und Öffnungszeiten</i>	43
5.2.3 <i>Wettbewerbssituation</i>	44
5.3 <i>Status-Quo Analysen des EKZ Meiselmarkt</i>	44
5.3.1 <i>Status-Quo des EKZ insgesamt</i>	44

5.3.2 Bestandsanalyse des Status Quo des Mieterbesatzes (Sortimentsbereich) im EKZ-Bereich (EG/1.OG).....	45
5.3.3 Bestandsanalyse des Status Quo des Mieterbesatzes (Sortimentsmix) im Marktbereich	46
5.3.4 Bestandsanalyse der Angebots- und Konkurrenzsituation im Einzugsgebiet	47
5.4. Handlungsbedarf.....	47
6. Relaunchmaßnahmen	50
6.1. Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation im EKZ Meiselmarkt.....	50
6.2. Relaunchmaßnahmen für das Einkaufszentrum selbst.....	53
6.3. Relaunchmaßnahmen für den Marktbereich im UG	55
7. Schlussfolgerungen und Ausblick zu Maßnahmen im Rahmen einer Revitalisierung	58
Kurzfassung.....	65
Literaturverzeichnis	66

1. Einführung und These

„Eine bestimmte Umgebung verursacht bei einem Menschen gewisse emotionale Reaktionen. Diese Reaktionen bewirken wiederum, dass der Mensch sich dieser Umgebung mehr oder weniger nähert oder sie mehr oder weniger meidet.“

(Mehrabian, 1987, S. 16)

Der Handelsimmobilienmarkt gilt als deutlich rentabler als andere Immobilienzweige wie zum Beispiel der Büroimmobilienmarkt. Eine Investition in ein professionell gemanagtes Shopping-Center stellt zurzeit eine der sichersten Immobilieninvestitionen dar (Kubera, 2008). Eine immer bedeutendere Rolle kommt dabei, hinsichtlich des zunehmenden Wettbewerbs, der Revitalisierung von Handelsimmobilien zu.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, Revitalisierung von Einkaufszentren zunächst theoretisch und anschließend anhand des konkreten Beispiels „Shopping Center Meiselmarkt“ (im Folgenden „EKZ Meiselmarkt“ genannt) in die Praxis zu übertragen. Das EKZ Meiselmarkt ist ein revitalisierungsbedürftiges Einkaufszentrum im 15. Wiener Gemeindebezirk. Diese Masterthese befasst sich nicht mit der konkreten Ausarbeitung der einzelnen Revitalisierungsmaßnahmen für das EKZ Meiselmarkt, sondern vielmehr wird eine Analyse der allgemeinen Revitalisierungsstrategien auf dieses revitalisierungsbedürftige Einkaufszentrum appliziert.

Zunächst sei der Aufbau dieser Masterarbeit vorgestellt. Im ersten Kapitel wird einleitend der Begriff „Revitalisierung“ definiert. Im zweiten Kapitel werden Shopping-Center im Allgemeinen beschrieben. Das dritte Kapitel behandelt allgemein das Thema Revitalisierung im Zusammenhang mit Shopping-Centern; dabei wird sowohl auf den Revitalisierungsprozess als auch auf zugehörige Maßnahmen sowie deren Risiken und Chancen eingegangen. Das Kapitel Vier widmet sich konkret dem EKZ Meiselmarkt; es erfolgt im Kapitel Fünf eine aktuelle Markt- und Standortanalyse des Zentrums, und es werden im Kapitel Sechs der Revitalisierungsprozess sowie mögliche Revitalisierungsmaßnahmen (Relaunchmaßnahmen) für das EKZ Meiselmarkt vorgestellt. Im siebten Kapitel werden weitere Maßnahmen beschrieben, die im Rahmen einer Revitalisierung einsetzbar sind.

1.1 Revitalisierung: Definition und Einführung

Das Wort Revitalisierung beinhaltet das lateinische Wort „vita = Leben“.

Eine Re-Vitalisierung kommt daher einer Wiederbelebung von etwas gleich, das nicht mehr lebendig ist.

Revitalisierung ist eine *„ganzheitliche und umfassende Renovierung, Erneuerung und Modifizierung bzw. Umstrukturierung eines Gebäudes“* (Mansfield, 2002, S.28). Es geht um eine Nachinvestition, die einer Verbesserung der baulichen, funktionalen, konzeptionellen und ästhetischen Eigenschaften einer Handelsimmobilie dient (Sturm, 2006). Im Zusammenhang mit Shopping-Centern bezieht sich der Begriff Verbesserung zum Beispiel auf die aktuellen Standards *„bei Serviceeinrichtungen und Zugängen, natürlicher Beleuchtung, Ausstattung und Ausbauten unter Verwendung der historischen Struktur als Rohbau.“* (Mansfield, 2002, S. 28). Eine wettbewerbsfähige Neugestaltung und Anpassung des Einkaufszentrums an veränderte Ansprüche und Bedürfnisse des Einzugsgebietes, der Kunden und der Mieter soll erreicht werden, und das Ergebnis ist ein effektiv neues Gebäude (Mansfield, 2002). Die Revitalisierung ist eine Aufwertungsstrategie, die in der kritischen Degenerationsphase im wirtschaftlichen Lebenszyklus eines Shopping-Centers einsetzt und das Objekt in den Immobilienlebenszyklus zurückführt (Stahl, Olschewski & Wirth, 2001). Dabei muss beachtet werden, dass die Revitalisierung vor Eintritt der negativen Erscheinungen der Degenerationsphase erfolgen sollte (Schnell, 2009).

2. Shopping Center Allgemein

„Ein Shopping Center ist eine bewusst als Einheit geplante und architektonisch einheitlich errichtete ‚künstliche‘ räumliche Agglomeration von Einzelhandels-, Gastronomie- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben, die unter immobilienökonomischen und marketing-technischen Gesichtspunkten von einem Eigentümer oder dessen Beauftragten in Form des Center Managements zentral verwaltet beziehungsweise gemanagt und betrieben wird. Der Branchenmix wird nach vorher bestimmten Kriterien festgelegt. Das Center verfügt über ein eigenes Parkplatzangebot und ist mit seinem Standort, seiner Größe und seinem Branchenmix auf die Charakteristika seines Einzugsgebietes ausgerichtet“ (Sturm, 2006, S. 27).

Der Leitsatz für die Attraktivität des Centers: vielfältig, praktisch und unterhaltsam. Ein Shopping-Center soll die dem betreffenden Markt gerechte Produkt- und Dienstleistungsvielfalt repräsentieren und gleichzeitig aufgewertet werden durch begleitende Unterhaltungskomponenten. Der Kunde wird auf diese Weise nicht nur zum eigentlichen Besuch des Centers sondern auch zum längeren Aufenthalt animiert (Schnell, 2009).

Verschiedene Faktoren bedingen den Erfolg eines Shopping-Centers. Drei wichtige Erfolgsprädiktoren sind der Branchen- und Mietermix, das Centermanagement und der Standort (Schnell, 2009). Diese drei Erfolgsfaktoren werden nachstehend beschrieben.

2.1. Branchen- und Mietermix

Die Mieterstruktur setzt sich zusammen aus verschiedenen kleinteiligen und großteiligen Geschäften sowie aus einem oder mehreren Magnetbetrieben. Es wird zwischen drei Kategorien von Mietern unterschieden:

- Ankermieter bzw. Magnetbetriebe
- Gastronomie
- so genannte „weitere Mieter“

Ein Shopping-Center hat mindestens einen großangelegten Ankermieter – meistens sind es mehrere. Unter einem Ankermieter versteht man einen Einzelhändler, dessen Image und Name einen Hauptteil der Kundenfrequenz anziehen und dem Center Charakter verleihen. Dies sind im Idealfall jene Handelsgeschäfte, die den Konsumenten im Einzugsgebiet positiv bekannt sind, aufgrund ihrer Größe und ihres Sortiments viele Kunden häufig ansprechen, und bei denen die Ausgaben für diese Produktgruppen hoch sind. Ankermieter weisen eine hohe Bonität auf und

haben die Bereitschaft lange Mietvertragslaufzeiten von zehn bis zwanzig Jahren zu akzeptieren. Diese Mieter kommen zunehmend aus einem internationalen Umfeld (Sturm, 2006).

Ankerbetriebe sind zum Beispiel großflächige Elektromärkte, Lebensmittelanbieter oder Textilmärkte. Aufgrund ihrer wichtigen Stellung werden Ankermietern in der Regel starke Nachlässe auf die Grundmiete gewährt. Diese geminderten Mieten werden durch höhere Mietansätze für die weiteren, kleineren Mieter kompensiert, die ihrerseits von der Attraktion, die die Ankermieter für das gesamte Center ausüben, profitieren und deshalb auch bereit sind, dafür einen höheren Mietzins zu bezahlen. Dies ermöglicht dem Center als Immobilie eine gute Gesamtrendite (Sturm 2006).

Welches Geschäft das Potential zu einem Magnetbetrieb hat, ist abhängig vom Standort, von der Größe und Dimensionierung sowie vom Alter des jeweiligen Shopping-Centers (Besemer, 2004).

Ein Vollsortiment lässt sich mit einer höchstmöglichen Miete nicht vereinbaren. Der Mix sollte nicht auf der Grundlage der Mieteinnahmen-Maximierung erstellt werden.

Der Branchen- und Mietermix sollte Spannung aufbauen und die Kunden an verschiedenen Geschäften vorbeigeführt werden; den Kunden sollen dabei unter anderem Anreize zu spontanen Einkäufen gesetzt werden. Der Kundennutzen wird dadurch maximiert und die Geschäfte profitieren an Kopplungseffekten - die Devise heißt: *„Tief gegliedertes Angebot, statt lückenhafte Vielfalt“* (Pfeiffer 2010, S. 106).

Schnell (2009, S. 32)) beschreibt wichtige Kriterien eines Branchen- und Mietermixes in Anlehnung an Besemer (2004):

- *„Angebotsausrichtung des Centers nach Standortanforderungen und Wettbewerb*
- *Branchenvielfalt*
- *unterschiedliche Preissegmente je Branche*
- *Mietereigene Anziehungskraft und Attraktivität*
- *Umsatzentwicklung von Branchen und Warengruppen*
- *Ausgewogenheit der Kundenmagneten im Branchenmix*
- *Ausgewogene Dimensionierung des Branchenmixes*
- *Ausgewogener Filialisierungsgrad des Branchenmixes*
- *Bonität der Mieter“.*

Der Branchen- und Mietermix ist an die Gegebenheiten des Marktes sowie des Einzugsgebietes anzupassen. Der Branchen-Mix soll stärker auf das Angebot der Umgebung abgestimmt sein und eventuelle Angebotslücken schließen können (Kubera, 2008).

Einflussfaktoren dabei sind zum Beispiel Marktpotentiale, Konkurrenzsituation und Kaufkraft im Einzugsgebiet. Die Trends müssen laufend beobachtet werden, und der Branchenmix muss angepasst werden. Der Branchenmix unterliegt einem ständigen Wandel und auch die Leistungsfähigkeit der Mieter kann sich ändern. Das Geschäftsergebnis der einzelnen Mieter spiegelt sich auch im Umsatz des Centers wider. Es genügt nicht, möglichst viele Branchen in einem Zentrum vorweisen zu können, sondern leistungsfähige Anbieter aus diesen Branchen zu etablieren. Ein hoher Grad an Kundenattraktivität kann in einem Shopping Center erreicht werden, wenn in einem breiten Umfang die Versorgungswünsche abgedeckt werden, die ein durchschnittlicher Einkaufsbesuch mit sich bringt (Embacher, 2009).

Laut Embacher hängt der optimale Branchen- und Mietermix von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen den frequenzbringenden und frequenznützenden Geschäften ab, wobei gut funktionierende Einkaufszentren in der Regel bei den Frequenzbringern einen Flächenanteil von etwa 30% aufweisen. Auf dessen Nichtberücksichtigung sind oftmals die Leerstandsquoten zurückzuführen (Embacher, 2009).

Die Zusammensetzung des idealen Mietermix wäre aus je einem Drittel inhabergeführten Fachgeschäften, regionalen Einzelhändlern sowie überregionalen Filialisten und Großbetrieben. Durch lokale Einzelhändler kann das Center einen regionalen und individuellen Charakter erhalten.

Verschiedene Betriebstypen des Einzelhandels im Zentrum zu platzieren ist für den Erfolg des Einkaufszentrums wichtig, wobei sich der Betriebstypenmix auch auf die Erweiterung der Produktpalette, der Vielfalt der Handelstechniken sowie Entwicklung von neuern Betriebsarten mit neuen Produkten konzentrieren sollte.

Der klassische Branchenmix setzt sich zusammen aus je einem Drittel aus Lebensmitteln, Textilien und sonstigen Warenangebot. Dazu zählen unter anderem Kosmetik, Optiker, Lederwaren, Schuhe, Bücher, Unterhaltungselektronik, Spielwaren, Schreibwaren, Apotheke, Reformhaus etc.

Ein guter Standort mit einem passenden Mietermix kann eine suboptimale Architektur ausgleichen; umgekehrt funktioniert das aber nicht (Schnell, 2009).

2.2 Center-Management

Der zweite Erfolgsfaktor ist das „Center-Management“.

Das Center-Management unternimmt neben der Verwaltung des Gebäudes auch Maßnahmen, um das Shopping-Center für Besucher beständig attraktiv zu halten (Löffler & Reiff, 2010). Das Ergebnis sind ein eigenständiges Image und zielgerichtete Marketingaktivitäten (Besemer, 2004). Für die Mieter bringt die Anmietung in einem professionell verwalteten Center mehrere Vorteile. Unter anderem sind

- die Akzeptanz der Center-Kunden
- die hohe Besucherfrequenzen durch einen kundenanziehenden Mieter-Mix
- die Präsenz von Magnetbetrieben
- der Einsatz der Centerwerbung
- die Durchführung von Aktionen und Veranstaltungen
- die Mieterberatungen durch das Center-Management

gewichtige Vorteile für Mieter.

Aus Sicht der Kunden können Erfolgskriterien eines Center-Managements wie folgt beschrieben werden:

Ein beliebtes Shopping-Center hat kurze und klare Wegführungen, einheitliche Öffnungszeiten der Betriebe, es bietet Sauberkeit und Sicherheit sowie Serviceeinrichtungen und Witterungsschutz, es gibt einen attraktiven Mieter-Mix sowie eine angenehme Einkaufsatmosphäre und ausreichend, kostenlose Parkmöglichkeiten beziehungsweise gute Erreichbarkeit über den öffentlichen Verkehr.

Ein gutes Center-Management hat eine starke Marketing-Orientierung, versteht sein eigenes Center aus der Sicht des Endverbrauchers heraus und richtet es auf dessen Wünsche und Bedürfnisse aus, um nachhaltig die bestmögliche Frequenz, den bestmöglichen Umsatz und eine dominante Wettbewerbsposition zu erreichen (Kugel, 2009).

Das Center-Management benötigt für die Steuerung und für das Controlling weitreichende Kompetenzen unter anderem betreffend die Gewährleistung von Sicherheit, Sauberkeit und Image. Das Center-Management steuert, koordiniert und kontrolliert die Umsetzung dieser Aufgaben in allen genannten Bereichen.

2.3 Standort des Shopping-Centers

Ein dritter wichtiger Erfolgsfaktor für ein Shopping-Center ist der Standort.

„Einzelhandelsimmobilien können grundsätzlich nur dann wirtschaftlich betrieben werden, wenn eine ausreichend große Zielgruppe mit der notwendigen Kaufkraft als nachhaltige Nachfrage zur Verfügung steht“ (Grund, 2010, S. 80). Eine falsche Standortwahl lässt sich nur bedingt ausgleichen (Pfeiffer, 2010). Ob ein Standort und/oder Konzept als gut oder schlecht zu bezeichnen ist, kann sich im Laufe der Zeit ändern.

Ein Shopping-Center ist ein funktionaler Verbund, der selbst das Umfeld beeinflusst und gleichzeitig aber auch von Merkmalen des näheren und weiteren Umfeldes beeinflusst wird (Pfeiffer, 2010) in dem Bewegung, Begegnung und austauschbezogene Aktivität stattfinden. Ein Shopping-Center ist im Idealfall in sein Umfeld integriert, und es trägt dazu bei, die Lebensqualität zu steigern. Es geht dabei um Initialisierung von Symbiose und eine optimale Verschmelzung mit dem Nahbereich.

Shopping-Center sind komplexe und kapitalintensive Immobilienprodukte; ihre Entwicklung setzt ein spezifisches Investitionsvolumen voraus (Besemer, 2004). Wichtig ist, alle Umsatzpotenziale auszuschöpfen und kundenpsychologisch zu optimieren, um es ertragsicher zu machen. Dabei sind die „harten“ Faktoren wie Branchenmix, Betriebsgröße und Betriebsformen nicht grundlegend. Es sind vielmehr die „weichen“ psychologischen Faktoren ausschlaggebend (Pfeiffer, 2010). Im Verlauf der Zeit hat die Bedeutung dieser weichen Faktoren zugenommen. Wenn früher die Aspekte Effizienz, Funktionalität und Nützlichkeit dominierten, dann gewinnen heutzutage immer mehr emotionale Faktoren wie Atmosphäre, Ambiente, Natürlichkeit und Flair an Bedeutung. Diese „weichen“ Faktoren sind auf die Sinne und auf die Sinnlichkeit des Konsumenten ausgerichtet (Besemer, 2004; Kubera, 2008).

Im Mittelpunkt der Betrachtung sollte der Konsument stehen, weil er mit seiner Einkaufsstättenwahl und -treue über den Erfolg oder Misserfolg eines Einkaufszentrums entscheidet (Embacher, 2009). Der Konsument ist in der Wahl seines Einkaufsstandortes frei, mutiert immer mehr zum „shop hopper“ und nutzt seine Position und Kaufkraft aus, was zur Folge hat, dass sich das Centermanagement permanent neue Attraktionen einfallen lassen muss. Das Merkmal Service wird immer mehr zum Kaufimpuls. Andererseits werden Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein beim Einkauf für einen immer größer werdenden Konsumentenkreis zum Kauf- oder Verweigerungsimpuls (Beyerle, 2010).

„Hierbei geht es primär um eine Verschiebung der Betrachtungsperspektive von einer (dominant) angebotsorientierten in eine (dominant) nachfrageorientierte Sichtweise. Ein derartig konsequent kundenorientiertes Immobilienverständnis erfordert gleichsam auch eine strategische Neuorientierung der Objektvermarktung beziehungsweise des Managements von Shopping-Centern von Seiten der Betreiber.“ (Besemer, 2004, S. 475)

Nach Besemer ist der derzeitige theoretische und empirische Erkenntnisstand von Shopping-Centern trotz der volkswirtschaftlichen und ökonomischen Relevanz in der Einzelhandelspraxis im Vergleich zu der Mehrheit sonstiger handels- beziehungsweise betriebsformenspezifischer Fragestellungen als eher gering einzustufen (Besemer, 2004). Nach Falk (2009) wird die Bedeutung der multifunktionalen Centern (Mixed-Used-Center) weiter zunehmen und Einkaufen durch ergänzende Funktionen wie Freizeit und Entertainment, Kunst und Kultur, Wohnen und Arbeiten und die Berücksichtigung von städtischen Einrichtungen ergänzt. Als Ergebnis entstehen urbane, offene und lebendige Räume und Orte der Kommunikation.

3. Revitalisierung von Shopping-Centern

Shopping-Center verlieren an Wert, sofern nicht revolvierend auf einen neuwertigen Stand beziehungsweise marktgängigen Standard gebracht, sie müssen marktanpassend gemanagt werden, um werthaltig zu bleiben und Wertsteigerungspotenziale auszunutzen (Pfeiffer, 2010).

Ein Shopping-Center durchläuft fünf wesentliche Lebenszyklusphasen. Dieses Phasenmodell ist an das Konstrukt des allgemeinen Produktlebenszyklus angelehnt (Sturm, 2006):

- Entstehung beziehungsweise Markteinführung
- Beschleunigtes Wachstum
- Reife
- Sättigung
- Degeneration

Das Shopping-Center durchlebt Anfangs die risikoreichen Stadien der Markteinführung und des Wachstums, danach entwickelt es sich zu einer „Cash Cow“ mit hohem Umsatzvolumen und anschließend nähert es sich dem Sättigungspunkt in seinem Lebenszyklus und kommt in eine Degenerationsphase.

Verschiedene Faktoren bestimmen, in welcher Phase sich ein Shopping-Center befindet, und wie lange diese Phase dauert. Diesen Faktoren sind unter anderem das Alter des Centers, die Wettbewerbssituation, die Veränderungen im Konsumentenverhalten und in der Marktstruktur sowie das Management und das Marketing (Sturm, 2006).

In der Reifephase eines Shopping-Centers ist es erforderlich, diese strategische Entscheidung zu treffen: Soll die Immobilie ohne weitere Investition bis zum kompletten Leerstand weiterbetrieben werden (Cash Burn-out), soll sie einem anderen Nutzungszweck zugeführt werden (Redevelopment) oder soll der Lebenszyklus durch Revitalisierung (Neupositionierung) verlängert werden?

In der Degenerationsphase verliert ein Shopping-Center aufgrund von erkennbaren Überalterungserscheinungen an Wettbewerbsstärke. Es genügt aus Kundensicht nicht mehr den aktuellen Anforderungen an ein Shopping-Erlebnis; die Überalterung kann zum Beispiel die baulichen und technischen Anforderungen aber auch das Design oder die Ausstattung betreffen. Die Folgen sind, dass die Kundenfrequenzen sinken und somit auch die Umsätze; die Mieten und die Renditen für die Eigentümer fallen, während die Reparatur- und Instandhaltungskosten steigen (Stumpf & Wotruba, 2010). Ein kritischer Punkt ist erreicht, wenn eine weitere

Degeneration nicht mehr toleriert werden kann. Ab diesem Zeitpunkt erscheint es ineffizient, die Immobilie ohne einige wesentliche Interventionen/Investitionen weiter zu nutzen. An diesem kritischen Punkt hat der Eigentümer folgende Optionen zur Verfügung (Sturm, 2006):

- Revitalisierung des Gebäudes, um den veränderten Nutzeranforderungen gerecht zu werden
- Umfassende Umstrukturierung der Immobilie, um den Anforderungen einer neuen Nutzung gerecht zu werden
- Abriss des bestehenden Gebäudes und Wiederaufbau
- Völlige Aufgabe der Immobilie.

Die Revitalisierung sollte demnach am besten vor der Degenerationsphase einsetzen. Sie ist ein Mittel des Krisenmanagements, mit dessen Hilfe versucht wird, das Center neu im Markt zu positionieren und einen neuen wirtschaftlichen Lebenszyklus auszulösen. Eine einmal erfolgreiche Handelsimmobilie kann mehrmals revitalisiert werden, unter der Bedingung, dass bei der Standortwahl und der baulichen Konzeption keine Fehlentscheidung erfolgte (Stumpf & Wotruba, 2010).

Während die wirtschaftliche Lebensdauer des Shopping-Centers zwischen 20 und 50 Jahren liegt, ist sein Branchen-Mieter-Mix nur 10-15 Jahre ohne größere Revitalisierungsmaßnahmen beständig. Nach gängiger Praxis ist ein Shopping-Center nach 10-15 Jahren einer Revitalisierung zu unterziehen (Schnell, 2009; Kubera, 2008).

Zwischen dem Bau des Zentrums und der ersten Revitalisierung liegen durchschnittlich 17 Jahre, zwischen der ersten und zweiten nur noch neun (Kubera, 2008). Es zeigt sich, dass kosmetische Maßnahmen durchschnittlich alle fünf Jahre erforderlich sind, Gebäudestruktur, Innenausbau und funktionales Konzept alle neun Jahre eine Erneuerung brauchen und das äußere Erscheinungsbild alle zwölf Jahre revitalisiert wird (Sturm, 2006). Aufgrund von Veränderungen der wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen werden die Zeitabschnitte zwischen den Revitalisierungsmaßnahmen immer kürzer, und die Revitalisierungen verlangen viel Anpassungen an veränderte Marktbedingungen und viel Flexibilität (Kubera, 2008). Als erfolgreiches Beispiel sei dafür das Innsbrucker Einkaufszentrum „dez“ genannt. Es wurde im Jahre 1970 als erstes Center in Österreich eröffnet und ist bis heute durch insgesamt 25 Umbauten attraktiv und zeitgemäß geblieben (Embacher, 2009).

In der Realität wird bis zur ersten Revitalisierung wesentlich länger als erwünscht gewartet. Erforderliche Maßnahmen einer Revitalisierung werden oft hinausgeschoben und erst bei schwerwiegenden wirtschaftlichen Problemen oder einem erheblichen Wettbewerbsdruck im

Marktgebiet durchgeführt (Kubera, 2008). Die Erkenntnis der Revitalisierungsbedürftigkeit und die dazu nötige Akzeptanz der Problemlage müssen nicht zwangsläufig zur Initiierung führen. Wichtig ist, dass ein kompetentes Managementteam zur Verfügung steht und Einigkeit über das Vorgehen zwischen dem Eigentümer und Mieter besteht (Sturm, 2006). Letztlich werden Revitalisierungsentscheidungen vom spezifischen, vor allem finanziellen Zustand des Shopping Centers ausgelöst (sinkende Performance).

Sturm (2006) erkennt folgenden Variablen als die wichtigsten Auslöser einer Shopping-Center Revitalisierung:

- Strukturelle und funktionale Überalterung (auch Größen und Zuschnitte von Shops)
- Probleme im Shopping Konzept und Mietermix
- Verlust der Ankermieter
- Angestrebte Verbesserung der Mieten und Renditen

Die erwartete Rendite nach der Shopping Center Revitalisierung ist von der Revitalisierungsart und dem Umfang der durchgeführten Maßnahmen abhängig und wird durch eine kostenintensive Revitalisierung zuerst deutlich beeinträchtigt. Nach der Revitalisierung muss ein höheres Mietniveau (in der Regel 10-20% höher) realisierbar sein. Nur so kann eine nachweislich stabile Rendite erreicht werden. Im Idealfall können Eigentümer ihren Marktanteil und ihren Gewinn durch einen attraktiven Return on Invest steigern (Best Case Szenario). Es kann aber auch sein, dass die Reinvestition in einer nur geringen Wertsteigerung resultiert. Dennoch ist eine Revitalisierung für den Eigentümer ein notwendiger und wichtiger Schritt gegen den Wettbewerb und gegen Wertverluste und um die Mieten und Belegungsquoten des Centers zu sichern (Base Case Szenario) (Sturm, 2006).

Aus finanzwirtschaftlicher beziehungsweise investitionstheoretischer Sicht kann die Revitalisierung als Reinvestition betrachtet werden (Sturm, 2006). Ist eine Verbesserung des Ertragswertes durch eine Revitalisierung möglich, wird auch die Bank die Durchführung unterstützen. Für Banken sind bei der Finanzierung eines Shopping-Centers Sicherheiten in Form von langfristigen Ankermietverträgen essenziell.

„Im Rahmen der Expertenbefragungen stellte sich heraus, dass sich derzeit die Renditeerwartung der Investoren beziehungsweise Eigentümer von Shopping-Centern in der Bandbreite von 6,0 % bis 8,0 % bewegt.“ (Embacher, 2009, S.78)

Aus der Eigentümerperspektive ergeben sich folgende Ziele, die im Sinne von Rendite- und Wertsteigerungseffekten durch eine Revitalisierung zu erreichen sind (Sturm, 2006):

- Marktanteil (gemessen am Umsatz/m²) mit neuem Ankermieter wiederzuerlangen
- Flächeneffizienz erhöhen
- Kosten minimieren
- Umsätze während der Revitalisierung sichern
- Unnötige Gemeinschaftsfläche in vermietbare Fläche umzuwandeln
- Integration von nicht oder unwirtschaftlich genutzten Funktions- und Nebenflächen zu vermietbaren Flächen, zum Beispiel Teilflächen der Mall (hohe Mieten erzielbar da zentrale Lage in der Mall)
- Eine effektiveren Mietermix erreichen, indem schlecht performende Mieter durch einen höheren Anteil mit Mietern, die Umsatzmieten bezahlen, ersetzt werden

Bei der Wahl der strategischen Entscheidung bezüglich der Durchführung und Umfang der Revitalisierungsmaßnahmen, ist zu überlegen, welche Optionen in Bezug auf das Objekt bestehen (Stumpf & Wotruba, 2010). Sinnvoll erscheint die Implementierung eines internen Controllingsystems, anhand dessen die Entwicklung der Umsätze als wichtigstes Beurteilungskriterium und idealerweise alle anderen Messgrößen einer Handelsimmobilie abzulesen sind. Controlling für ein Shopping-Center bedeutet, dass es kontinuierlich bewertet wird, indem Fokusgruppen, demografische Studien, Kundeninterviews etc. eingesetzt werden, um die Notwendigkeit einer Revitalisierung und daraus ergebende Umsatzsteigerungspotenziale zu erkennen (Sturm, 2006).

Zu den Aufgaben eines guten Centermanagements gehört zum Beispiel ein frühzeitiges Erkennen von sinkenden Umsätzen der Mieter. Ein Center-Manager sollte rechtzeitig aktiv werden, bevor es zu Auszügen der ersten Mieter kommt.

Shopping Center werden bezüglich des wirtschaftlichen Zustands in vier Kategorien geordnet (Sturm, 2006, S. 326):

- *„Healthy (gesund)*
- *Viable (lebensfähig)*
- *Vulnerable (angegriffen, verletzlich)*
- *Greyfield (krank, degeneriert, überaltert, revitalisierungsbedürftig). “*

Greyfield-Zentren sind wirtschaftlich überalterte Shopping Center, in einem fortgeschrittenen Stadium ihres Lebens. Ein Zentrum der Kategorie Greyfield verliert über mehrere Perioden

hinweg an Kundenfrequenzen und Umsätzen. Die privaten und öffentlichen Maßnahmen, die solche Zentren benötigen, sind beträchtlich. Nach Falk (2009) kann man die Erosionsursachen bei dem Alterungsprozess eines Shopping Centers in endogene und exogene Faktoren unterscheiden. Zu den endogenen Faktoren zählen neben der baulich bedingten Erosion unter anderem Fehler in der Objektkonzeption, Mängel im Mieter-Mix und eine veraltete und unattraktive Einkaufsatmosphäre. Diese objektbedingten Faktoren können durch das Center Management im Rahmen einer Revitalisierung direkt gestaltet und verändert werden, während die exogenen Faktoren wie zum Beispiel die Entstehung attraktiver Wettbewerber oder Veränderungen im Kundenverhalten nicht direkt beeinflussbar sind und eine Anpassung des Centers an die geänderten Verhältnisse notwendig machen.

In der Zukunft werden Verschiebungen bezüglich der Relevanz einzelner Erfolgsgrößen (Trend- und Branchenmixkomponenten) durch die Veränderungen im Wertesystem der Konsumenten erwartet, die den Anpassungsbedarf des Shopping-Centers auslösen.

„Mit Hilfe eines zukunftsorientierten Analysesatzes lassen sich Veränderungen des Marktumfeldes frühzeitig erkennen und hinsichtlich ihrer zeitlichen Wirksamwerdung eingrenzen. (...) Durch Zusammenführung der Entwicklungspfade der einzelnen Einflussgrößen in ein Bewertungsschema ist es möglich, das Centerkonzept auch hinsichtlich der Wechselwirkungen der Einflussfaktoren zu bewerten.“ (Schnell, 2009, S. 239 ff)

Die Neupositionierung eines Shopping-Centers erfordert umfangreiche Planungen. Das bestehende Konzept ist im Kontext der eingetretenen Veränderungen zu bewerten. Oft ist es notwendig, ein völlig neues Konzept zu entwickeln. Für den Center-Manager sind diesbezüglich einerseits das Verständnis für die Einflussgrößen, die den Veränderungsbedarf ausgelöst haben und andererseits sich daraus ergebende Schlussfolgerung für abzuleitende Handlungen zu berücksichtigen (Schnell, 2009).

3.1. Revitalisierungsprozess

Der International Council of Shopping Centers beschreibt folgende relevante Kriterien für die Revitalisierung von Shopping-Centern (Schnell, 2009, S. 99):

- *„Rechtliche Analyse der Mietverträge*
- *Untersuchung aller operativen Ausgaben und Einnahmen*
- *Prüfung der Mieterperformance, basierend auf Umsätzen*

- *Bewertung von Verbesserungspotentialen durch neue Mietverträge, unter Berücksichtigung der vorzeitigen Ablöse oder Nichtverlängerung bestehender Verträge*
- *Bewertung des Shopping-Center-Umfeldes*
- *Machbarkeitsuntersuchung zur Shopping-Center-Erweiterung*
- *Marktanalyse, eingeschlossen demographischer und wachstumsorientierter Aspekte*
- *Wettbewerbsanalyse.*“

Eine besonders ökonomische Revitalisierung ist die proaktive Revitalisierung. Im Rahmen der proaktiven Revitalisierungsstrategie kann eine dem jeweiligen Zeitpunkt entsprechende adäquate Nutzung eines Einkaufszentrums hergestellt werden. Die Devise heißt proaktiv, statt reaktiv zu handeln. Wesentliche Faktoren der proaktiven Revitalisierung sind die regelmäßige Erstellung von aktualisierten Markt- und Standortanalysen, Mietvertragsanalysen und die Überprüfung etwaiger bauplanungsrechtlicher Möglichkeiten (Stumpf & Wotruba, 2010). Ausschlaggebend ist die nutzer- und marktorientierte Arbeit am Zentrum selbst; einseitig auf Mieterbonitäten, Mietverträgen und laufenden Zahlungsströmen ausgerichtetes Immobilienverständnis ist unzureichend (Pfeiffer, 2010). Je länger das Zentrum bis zum Revitalisierungszeitpunkt am Markt war, umso wahrscheinlicher ist die Notwendigkeit einer Neuerstellung von Markt- und Standortanalysen anstatt sie zu aktualisieren. Die erfolgreiche Revitalisierung ist von der Qualität der Analyse und der Datenerhebung abhängig. Dabei ist auf eine ausreichende Tiefe zu achten (Stumpf & Wotruba, 2010).

Die notwendigen Basisdaten werden von einer konsistenten Marktforschung geliefert. Ratsam ist, diese von Zeit zu Zeit zu überprüfen und zu hinterfragen, ob die abgefragten Kriterien noch zu sinnvollen Zielgruppenbestimmungen führen. Sie sollte helfen können, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden möglichst zielgenau zu erkennen sowie Kurz- und Langfristentwicklungen anzuzeigen. Eine sorgfältige Analyse kann helfen, Potentiale zu erkennen und grobe Fehleinschätzungen zu vermeiden, obwohl sie den Center-Manager nicht von seiner Aufgabe befreien kann, Trends auf und hinterher zu spüren und regionale Themen zu erkennen und zu besetzen. Sie kann ihm manövrieren helfen, ist aber nicht sein Autopilot (Kugel, 2009)

Vor einer Revitalisierung eines Shopping-Centers sind die Standort- und Marktanalysen erneut durchzuführen. Die Anforderungen des Revitalisierungsprozess werden durch den Zustand der standortbezogenen Eigenschaften des Shopping Centers und Veränderungen am Makro- und Mikrostandort, die sich im Laufe der Zeit ergeben, bestimmt. Bedeutende Faktoren innerhalb der

Markt- und Standortanalyse sind die Bevölkerungsentwicklung und die einzelhandelsrelevante Kaufkraft. Die Analyse der Bevölkerungsentwicklung liefert Anhaltspunkte zum allgemeinen Kundenpotential und die im Einzugsgebiet vorhandene Kaufkraft ein Maßstab für das Umsatzpotential, auf welches das Center zugreifen kann. Das Shopping-Center wird im Kontext seines regionalen Umfeldes beziehungsweise Einzugsgebietes erfasst. Das Ziel sollte sein, die Kaufkraftkomponente durch regionale und standortspezifische Werte zu bestimmen, wobei die jeweiligen Altersstrukturen, Haushaltsgrößen sowie Einkommens-verhältnisse zu berücksichtigen sind (Schnell, 2009).

Bevor die Revitalisierung geplant werden kann, ist eine detaillierte Analyse der bestehenden Mietverträge in folgenden bestehenden Punkten notwendig:

- Laufzeiten
- Mietniveau
- Strukturen der Mietverträge
- spezielle Ausstiegs- und Revitalisierungsklauseln

Aus Eigentümersicht sind folgende bestehende Mietvertragsklauseln zu beachten:

- Relocation-, Umsetzungs-, Verlegungsklausel
- Gestaltungsklauseln zur Renovierung oder Umgestaltung
- Erneuerungs- bzw. Verlängerungsoption

Nach der Analyse der Mietverträge, gibt es je nach Mieter und vereinbarten Klauseln, folgende Optionen, wie mit den bestehenden Verträgen im Rahmen der Revitalisierung umgegangen werden kann: Neuverhandlung, Auflösung, Weiterführung. Aus diesen drei Möglichkeiten gilt es eine optimale Kombination zu finden (Sturm, 2006).

Die Kooperationsbereitschaft der bestehenden Mieter ist ein zentraler Faktor, damit die Revitalisierung des Shopping Centers reibungslos abläuft. „*Ein Shopping Center ist so erfolgreich wie es seine Mieter sind.*“ (Sturm, 2006, S. 252). Falls mit einigen Mietern keine einvernehmliche Lösung gefunden werden kann, würden eventuell hohe Ausgleichszahlungen anfallen.

Eine Einigung mit den Mietern soll schon vor der Revitalisierung erfolgt sein. Von großer Wichtigkeit ist eine proaktive und offene Kommunikation mit allen Beteiligten (Bestandsmietern, betroffenen Mitarbeitern, potenziellen Mietern und Öffentlichkeit) über die bevorstehenden Maßnahmen mit relevanten Zeitplänen und die Erläuterung der Maßnahmen und

Ziele. Eigentümer, die mit den Bestands- wie auch potenziellen neuen Mietern proaktiv zusammenzuarbeiten und sich auf die wandelnden Anforderungen einstellen, werden am meisten profitieren können. Während des ganzen Revitalisierungsprozesses müsste die positive Vision der Revitalisierung kommuniziert werden. Der Eigentümer sollte eine Analyse der Auswirkungen der Revitalisierung auf die Bestandsmieter vornehmen und sie schon früh durch regelmäßige Information und Kommunikation in den Revitalisierungsprozess einbinden. Es sollte vermittelt werden, dass nach den Revitalisierungsmaßnahmen eine wesentlich schönere Shopping Umgebung entsteht, für die es sich lohnt für eine Weile mit den entstandenen Hindernissen zu leben. Für die erfolgreiche Durchführung einer Revitalisierungsmaßnahme sind die Beziehungen zwischen den Eigentümern/Investoren, dem Center Management und den Mietern wichtig.

Die Mieterakzeptanz der Revitalisierung wird nach Sturm (2006) in Form der Bereitschaft definiert, bei der Maßnahme mitzuwirken und die wesentlichen negativen Nebenwirkungen der Revitalisierung zu akzeptieren. Nebenwirkungen treten auf in Form von

- Baulärm und – schmutz
- Umzügen bzw. Umsiedelungen von Standorten (Relocation)
- Umsatzeinbußen

Im Zuge der Revitalisierung sind im Bauablauf temporäre Umzüge beziehungsweise Umsiedelungen einzelner Bestandsmieter notwendig. Zum Ausgleich dafür sind normalerweise Kompensationen einzukalkulieren, beispielsweise durch Reduktion von Mietzahlungen. Eine solche Kompensationsmaßnahme kann sogar erforderlich machen, dass zusätzliche Ausgleichszahlungen geleistet werden müssen.

Die Gestaltung der Mietverträge im Revitalisierungsprozess stellt für den Eigentümer eine der schwierigsten Aufgaben dar. Ein für beide Seiten akzeptabler Mietvertrag muss das Ziel sein. Bei den Mietverhandlungen während der Revitalisierungsphase agiert der Vermieter aus einer schwächeren Position heraus; dies kann von den bestehenden und auch neuen Mietern ausgenützt werden.

Für den Geldgeber ist ein sicheres Investment vor allem mit langfristigen Mietverträgen verbunden. Diese garantieren dem Kapitalgeber beziehungsweise Eigentümer langfristige gesicherte Einnahmen und den Kapitalrückfluss. Entsprechend werden Revitalisierungen an das Auslaufen der Mietverträge gekoppelt und nicht unbedingt an den eventuell schon vorher notwendigen Revitalisierungsbedarf. Es gilt die Kapitalgeber zu überzeugen, dass flexible

Verträge und die flexiblere Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen ein kontrollierbares Risiko sind, welche mit einem erfahrenen Center-Management und einem kontinuierlichen Research auch Chancen birgt (Schnell, 2009).

Die operative Revitalisierung beinhaltet die bauliche Umsetzung der Revitalisierungsmaßnahmen und das Management des betreffenden Prozesses während des laufenden Betriebs des Shopping Centers. Bauzeiten und Kosten sind so auszubalancieren, dass der tägliche Betriebsablauf nicht unterbrochen oder wesentlich gestört wird und die Mieter weiterhin ihre akzeptablen Umsätze erzielen können. Während des Revitalisierungsprozesses sollte die Marktpräsenz erhalten bleiben und falls die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes am Standort nicht gewährleisten werden kann, sollte das Angebot in nahen, temporären Bauten untergebracht werden.

Im Rahmen der operativen Revitalisierung wird ein Flächenkonfigurationsplan erstellt, der üblicherweise die Schaffung von Ausweichflächen beinhaltet, die eine Mindestgröße haben müssen. Diese zusätzlichen Flächen werden während der Revitalisierung genutzt, um Mieter zeitweise aus zu revitalisierenden Einheiten versetzen zu können. Im Umgang mit den Mietern wird während dieser Phase viel Erfahrung und kommunikatives Geschick erfordert. Eine Revitalisierung erfordert einen hohen Kapitaleinsatz. Im Verhältnis zur Erstinvestition des Shopping Centers betragen die Revitalisierungskosten durchschnittlich 50% der Erstinvestition (Sturm, 2006), wobei zwei Drittel dieser Revitalisierungen erst aufgrund eingetretener Krisensituationen angegangen werden (Schnell, 2009). In einer Wirtschaftlichkeitsberechnung wird festgehalten, wie der Ertragswert des Shopping Centers nach abgeschlossener Revitalisierung sein sollte, davon werden die Reinvestitionskosten beziehungsweise Bauänderungskosten, die Wertverluste aus der Durchführung der Revitalisierung enthalten sollten, abgezogen, um eine Entscheidung treffen zu können, ob sich daraus ein Gewinn ergibt beziehungsweise ob die Revitalisierung wirtschaftlich durchführbar ist. Eine Revitalisierung ist durchführbar, wenn der Nettobarwert des revitalisierten Shopping Centers größer ist als der Nettobarwert des bestehenden Centers in seinem derzeitigen Zustand (Sturm, 2006). Es ist eine Wirtschaftlichkeitsberechnung je nach Detaillierungsgrad der Planungen zu verschiedenen Zeitpunkten im Revitalisierungsprozess zu erstellen.

Die Vermarktung der Revitalisierung sollte bereits weit vor Abschluss der Revitalisierungsmaßnahmen beginnen und umfasst nach Sturm (2006) im Wesentlichen drei verschiedene Perspektiven mit unterschiedlichen Zielgruppen:

- Marketing der Flächen an potenzielle neue Mieter
- Marketing gegenüber den Bestandsmietern

- Marketingauftritt der Revitalisierungsmaßnahme und Neupositionierung gegenüber Kunden und Öffentlichkeit

Ein professionelles Marketing setzt diverse PR-Maßnahmen ein, die insbesondere im Zusammenhang mit der letztgenannten Zielgruppe zum Tragen kommen.

Pressearbeit stärkt das positive Image oder baut es auf. Kontinuierliche Medienpräsenz bleibt im Gedächtnis.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist ein eigenständiger Bereich mit eigenen Spielregeln, die, wenn im Marketingmix richtig eingesetzt, Werbung ergänzt und Ziele erreicht, die Werbung allein nie erreichen würde. Sie schafft Vertrauen in der Öffentlichkeit und die Berichterstattung in den Medien, insbesondere Printmedien, genießt eine hohe Glaubwürdigkeit. Ist ein Shopping-Center regelmäßig mit positiven Nachrichten in der Öffentlichkeit vertreten, verfestigt sich insgesamt sein guter Ruf, seine Position am Standort wird gestärkt, sein Bekanntheitsgrad erhöht. Pressearbeit ist effizient und kostengünstig. Im Vergleich zu aufwändigen Marketingmaßnahmen lässt sich mit einem sehr viel kleineren Etat ein Erfolg herbeiführen (Behrens, 2009).

Für die operative und kommerzielle Umsetzung bedarf es über den normalen Bauablauf hinaus eines exzellenten Center Managements als zentrale Koordinationsstelle, die einen wesentlichen Einfluss auf die marktorientierte Revitalisierungsplanung und -ausführung hat. Natürlich, in Abhängigkeit ihr zuvor eingeräumten Entscheidungsspielraumes. Center Management hat die Schnittstellenfunktion als direkter Ansprechpartner der Mieter und Kunden und beeinflusst somit die von ihnen wahrgenommenen Vor- und Nachteile der Revitalisierung in erheblichem Umfang, besonders in der operativen und logistischen Umsetzung der Revitalisierung. Ebenso ist das Center Management neben dem Vermieter, während der Revitalisierung für die Akquisition potenzieller neuer Mieter und die Kooperation mit den Bestandsmietern zuständig, wie auch für den reibungslosen, harmonischen Betrieb und die Erhaltung der Vitalität und Funktionalität des Centers nach der Revitalisierung.

In der Praxis kommt es oft vor, dass mit dem Beginn einer Revitalisierung das Center Management ausgetauscht beziehungsweise professionalisiert wird, weil auch ein mangelhaftes Center Management der Auslöser einer Revitalisierung sein kann. Der Vorteil solchen Austausches kann sein, dass das neue Center Management aus seiner externen Position heraus Mängel direkt und objektiv erkennen kann und neue, innovative Ideen einbringt (Sturm, 2006).

Nach Sturm (2006) können folgende fünf Variablen als die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Revitalisierungsprozesses bewertet werden:

- Kompetenz des Revitalisierungsteams
- Ausführliche Markt und Standortanalyse
- Standort mit Zukunftspotenzial
- Timing der Revitalisierungsmaßnahmen
- Aktive Pressearbeit

3.2. Revitalisierungsmaßnahmen

Das oberste Ziel einer Revitalisierung ist die Schaffung verbesserter Standorteigenschaften. Die Revitalisierung ohne große Veränderungen am baulichen Konzept benötigt die Bereitschaft, bestehende Strukturen zu akzeptieren und Revitalisierungsansätze darauf abzustimmen (Sturm, 2006). Die Revitalisierung sollte einen Neuigkeitsfaktor für die Kunden schaffen. Innovatorisches Potenzial kann geschaffen werden, indem verschiedene Nutzungsformen im Sinne eines Mixed-Use-Konzepts integriert werden (Kubera, 2008).

Falk (2009) definiert die Philosophie attraktiver Center folgendermaßen. Neben einem Standort in der Nähe des Kunden- beziehungsweise Kaufkraftpotenzials, der Berücksichtigung einer markt- und standortgerechten Größe und einer guten Erreichbarkeit (Individualverkehr, öffentlicher Verkehr, fußläufige Erreichbarkeit) sind folgende Eigenschaften wesentliche Erfolgskriterien eines Shopping-Centers:

- eine marktgerechte Positionierung und Profilierung im Wettbewerbsumfeld
- eine attraktive und zum Konzept des Centers passende Architektur
- die Berücksichtigung eines programmierten Kundenlaufes
- eine adäquate vertikale und horizontale Erschließung des Centers
- die Definition eines markt- und standortgerechten Branchen- und Mieter-Mix
- die Berücksichtigung starker Magnetmieter
- eine angenehme Atmosphäre (grün, freundlich, Kunst, Design etc.)
- die Schaffung eines Erlebniseinkaufs
- Service, Sicherheit, Sauberkeit
- eine ausreichende Anzahl von Kfz-Stellplätzen (Qualität der Parkierung)
- einheitliche Öffnungszeiten
- ein professionelles Centermanagement
- ein aktives Vermietmanagement

- eine permanente Marktforschung (Wettbewerb, Besucherverhalten, Frequenzen im Center etc.)
- ein professionelles Center-Marketing (Werbung, PR, Aktionen)
- eine kompetente Beratung der Mieter (Sortiment, Shop-Gestaltung, Schaufenster etc.).

Aus dem Zusammenspiel dieser Kriterien ergibt sich nach Falk (2009) der langfristige Erfolg eines Shopping-Centers. Diese Faktoren müssen permanent untersucht und bewertet werden und Trading-Down-Effekte sind durch Maßnahmen der Center-Revitalisierung rechtzeitig zu begegnen. Den Kunden des Shopping Centers sollte ein inszeniertes Einkaufserlebnis in einer attraktiven Einkaufsatmosphäre angeboten werden, und das Ziel des Center-Managements muss die Erhaltung beziehungsweise Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs sein.

Wie kann das krisenbehaftete Shopping Center durch Revitalisierung in eine wirtschaftliche Lebenszyklusphase und Wettbewerbsfähigkeit zurückgeführt werden? Welche Art der Revitalisierung beziehungsweise in welchem Umfang die Revitalisierungsmaßnahmen verwirklicht werden können, hängt neben der Feststellung, was aufgrund der Revitalisierungsbedürftigkeit und der Mängel getan werden sollte, im Wesentlichen mit dem festgelegten Budget, das der Eigentümer ausgeben möchte oder kann, zusammen.

Nach Sturm muss eine Revitalisierungsstrategie immer eine Kombination aus Vision (Management), einer Ressourcenstrategie (Erkenntnis und Analyse der Objektmängel, Maßnahmen, Zeitrahmen), einer Wettbewerbsstrategie (Beurteilung der Wettbewerbsintensität und Repositionierung im Wettbewerb) und Überlegungen zur finanzwirtschaftlichen Restrukturierung (Ertragswert vor und nach Revitalisierung, wirtschaftlicher Erfolg, Wertsteigerung) ergeben (Sturm, 2006). In diesem Zusammenhang ist auch die Überprüfung erforderlich, ob die Center-Philosophie und das Konzept noch stimmig beziehungsweise markt- und standortgerecht sind (Falk, 2009).

In den nächsten Absätzen werden konkrete Revitalisierungsmaßnahmen in Anlehnung an Sturm (2006) in verschiedene Unterpunkte zusammengefasst vorgestellt:

- Kosmetische Veränderungen beziehungsweise atmosphärische Umfeldelemente: (Möbliering, Licht, Beschilderung, Benennung, Bepflanzung, Farbe, Musik, Düfte):
 - Verschönerung der Mall (z.B. Bepflanzung, Springbrunnen)
 - Vereinfachung der Flächenstrukturen

- neue technische Anlagen (z.B. Kälteanlage)
- gute sanitäre Anlagen, Sitz- und Ruheecken
- abwechslungsreiche Gastronomie
- Warenpräsentationstechniken in den Geschäften (Warenträger, -aufbau, Dekoration)

Es gilt, fließende Übergänge und Plätze in und außerhalb des Centers zu erschaffen, die das Center als einen offenen, einladenden Teil der Kommune zeigen und nicht als einen sterilen, künstlichen Einkaufsort, der in sich geschlossen wirkt und nur gebaut und positioniert wurde um den Kunden Geld zu entlocken.

Emotionale Einkaufserlebnisse können Kunden an das Center binden. Dies kann durch die gezielte Verwendung von Musik, Farben, Düften, Licht oder gegenständlichen Gestaltungsmitteln umgesetzt werden (Kubera, 2008). Einige Beispiele sollen dies erläutern: Rot- und Gelbtöne erzeugen eine glückliche und anregende Atmosphäre; die Farben Blau und Grün wirken entspannend und erleichtern somit Einkaufsentscheidungen. Durch lichttechnische Akzentuierungen können sich Besucher schneller orientieren; gutes Licht vermittelt eine angenehme Atmosphäre und spart bei moderner Installation auch Kosten (Embacher, 2009).

Durch den gleichzeitigen Einsatz mehrerer Reizarten, kann das Erlebnis mehrfach und somit nachhaltiger und wirksamer vermittelt werden (multisensuelle Reizdarbietung) (Kubera, 2008). Das führt beim Konsumenten dazu, dass die mitgeteilte Information intensiv abgespeichert wird und das bewirkt eine höhere Erinnerungsleistung.

Eine gute Kombination der Farben, des Tageslichtes, der Ersatzbeleuchtung und eines möglichen Glasdachs erhöhen ebenso die Attraktivität. Auch in der Nacht soll das Center durch Beleuchtung zu erkennen sein (Yurteri, 2011).

Untersuchungen haben ergeben, dass langsame Hintergrundmusik zu einer Verlangsamung der Einkaufsgeschwindigkeit und zu einer Verlängerung der Aufenthaltszeit und in Folge zu einem nennenswerten Umsatzanstieg führt (Embacher, 2009).

Zur Erhöhung der Attraktivität und der Verweildauer dienen Gestaltungselemente wie Pflanzen, Brunnen, Kunstgegenstände, Aquarien etc. Serviceeinrichtungen wie Informationsstellen, Kundenkindergarten, Gepäcksaufbewahrung, Kundentoiletten und Babywickelraum, Geldautomaten, Telefone, Abfalleimer tragen ebenso zu einer positiven

Atmosphäre bei, damit das Einkaufen zum angenehmen Erlebnis werden kann (Embacher, 2009).

- Bauliche Veränderungen (Fassade, Bodenbeläge) (Sturm, 2006):

Der Architektur kommt eine eher dienende Funktion (Form follows function) zu, während die Innengestaltung des Centers, das Design, größtenteils durch die Gestaltung der Läden das Kundeneinkaufserlebnis gestalten soll. Es geht prinzipiell um eine Gesamtkonzeption, in der neben wirtschaftlichen Interessen und technischen Überlegungen auch menschliche und soziale Komponenten wie Wohlbefinden, Aufenthaltsqualität oder Ästhetik eine Bedeutung haben. Zu einer positiven Einkaufsatmosphäre tragen nämlich auch die für Wände, Fußboden und Decken verwendeten Materialien wie zum Beispiel Anstriche, Tapeten, Marmor, Glas, Holz, Stahl, etc. bei. Eine lokal angepasste Architektur trägt viel dazu, ob Kunden den Standort als attraktiv empfinden und annehmen.

Ein Aushängeschild des Shopping Centers nach Außen ist die Fassade, es sollte auch über die Fassade versucht werden ein neues Image des Centers zu kreieren und in der Umgebung eine Signalwirkung zu erzielen. Zu berücksichtigen sind ebenso der Brandschutz wie Sicherheit, die durch hochwertige Materiale verbessert werden können.

- Moderne Sicherheitsvorkehrungen:

Hauptaugenmerk in einem Zentrum muss der Sicherheit dienen; sie kann durch Sicherheitsmaßnahmen wie zum Beispiel Videoüberwachung, Sicherheitspersonal, Alarmanlagen und entsprechende technische Hilfsmittel, Objektüberwachung auch außerhalb der Öffnungszeiten gewährleistet sein. Die Prävention soll sinnvoll geplant und entsprechende Reaktion auf eventuelle Sicherheitsvorkommnisse richtig und zeitig erfolgen. Dafür können beispielsweise Checklisten für die Notfälle, Feuerschutzmaßnahmen, Unfallverhütungsvorschriften, Alarmpläne oder Notausgänge inkl. Hinweistafeln bereit stehen.

- Änderung der Branchenstruktur und Mietflächeneingriff:

Veränderungen im Ernährungsverhalten der Konsumenten und die zunehmende Convenience-Orientierung sind die wichtigen Variablen für die Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs. Thematisch inszenierte Restaurationsangebote, Markthallen-Konzepte, Frische-, Gourmet- und Schlemmerbereiche werden zum erfolgreichen Bestandteilen von

erfolgreichen Centern. Die Gastronomie kann die Verweildauer im Center erhöhen und bringt positive Ausstrahlungseffekte für alle anderen benachbarten Handels-, Dienstleistungs- und Freizeitanbieter.

Es kann je nach Typus und Zielgruppe des Shopping Centers jede einzelne Gastronomie-Komponente als ein eigenständiger kleiner Magnet fungieren (Besemer, 2004).

Gastronomische Angebote sind an ein breites Publikum auszurichten und sollten in einem unteren bis mittleren Preissegment angesiedelt sein.

Eine Nischenstrategie (z.B. Themencenter) kann eine längerfristige außergewöhnliche und differenzierbare Positionierung des Centers ermöglichen.

Aus nachfrageorientierter Perspektive sollten möglichst vielfältige gastronomische Angebotsformen im Center vorzufinden sein. Diese müssten sowohl das funktional ausgerichtete Bedürfnis nach einer schnellen und unkomplizierten Sättigung („Convenience & Easy-going“), als auch genauso soziale Bedürfnisse im Sinne des kommunikativen Treffpunktes („Community & Relationship“) sowie emotionale Bedürfnisse wie Entspannung, Unterhaltung und kulinarisches Erleben („Coolness & Action/Relaxation“) befriedigen. Impulse-Dining-Angebote werden aus der Perspektive der deutschen Experten als sehr bedeutsam erachtet. Derartige Ausprägungsformen lassen sich in ein bestehendes Shopping Center ex post relativ einfach und kostengünstig integrieren, bestehende Nutzungskonzeptionen im Nachhinein an zeitlich verändernde Konsumpräferenzen anpassen, beziehungsweise Planungsfehler im Sinne unzureichender gastronomiebezogener Flächeneinheiten (zumindest teilweise) ausgleichen. Weil die durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Vergleich zur internationalen eher kürzer ausfällt, erscheint es sinnvoll die gastronomischen Angebote im Center primär dem Bedürfnis nach einer kurzen Stärkung beziehungsweise einem Genuss zwischendurch auszurichten (Besemer, 2004).

- Eingriff in die Gebäudestruktur betrifft zum Beispiel die Strukturelemente im Inneren (Geschosse, Anordnung der Shops, Antrittszonen, Treppen, Rolltreppen und Aufzüge). Vorrangiges, raumorganisatorisches Ziel ist, nötige Informations-, Such- und Transport- und Gehwege kurz zu halten. Besucher müssen frühzeitig und kontinuierlich Kaufreizen ausgesetzt sein. Rolltreppen sollten vom Eingang her nach oben oder nach unten geführt, von unteren beziehungsweise oberen Stockwerken her gegen den Ausgang gerichtet sein. Dies ermöglicht Besucherströme länger im Zentrum zu halten, an möglichst vielen

Geschäften vorbei zu führen und zu spontanen Käufen zu animieren. Je übersichtlicher ein Zentrum desto selbstbestimmter fühlen sich seine Kunden (Pfeiffer, 2010).

- Demalling:

Ein gutes Wegeleitsystem der Mall ist unerlässlich. Der Lauf der Mall ist bei einem bestehenden Shopping Center nicht veränderbar, aber mit neuen oder von der Richtung veränderten Rolltreppen, der Umgestaltung oder der Schließung von Aufzügen sowie leichteren Zugängen zu den Geschossen und Läden durch gut sichtbare Schilder und Wegweiser oder durch eine Lichtführung, kann das Wegesystem attraktiver und einladender gestaltet werden (Sturm, 2006).

- Parkhauserweiterung:

Hohe Qualitätsstandards hinsichtlich der Anzahl der Stellplätze wie auch der Nutzerfreundlichkeit sind von Bedeutung. Es ist zu empfehlen das Parkhaus eines älteren Zentrums durch bessere, breitere Zugänge und Einfahrten, hellere Farben, klare Beschilderung und gute Beleuchtung, höhere Sicherheitsleistung (Überwachung), mehr Platz für größere PKWs, Behinderte und Familien mit Kindern im positiven Sinne zu verändern und den heutigen Standards entsprechend zu gestalten. Die Regelung der Parkgebühren spielt ebenfalls eine Rolle. Die Parkierungsqualität kann als ein Teil der Bequemlichkeit des Einkaufes gesehen werden (Schnell, 2009).

- Etablierung eines strafferen und professionelleren Centermanagements

- Erweiterung/Anbau beziehungsweise (Teil-)Abriss

Die Besucher erwarten ein sauberes und gepflegtes Shoppingzentrum. Bei der Reinigung und Pflege des Gebäudes ist für die Unterhaltsreinigung, Glas-/Fensterreinigung, Fassadenreinigung, Grundreinigung nach Umzügen/Umbauten und die Reinigung der Parkflächen und Außenanlagen zu sorgen und ein eigenes Reinigungskonzept zu erstellen. Darin sind eine genaue Flächenbeschreibung und Festlegung von Zyklen, Reinigungsterminen- und -qualitäten festzuhalten. Wichtig ist bei der Reinigung, den optimalen Grad zwischen notwendigen Anspruch und überflüssigen Leistungen zu finden (Embacher, 2009).

Shopping-Center mit zunehmendem Alter entsprechen immer weniger den Anforderungen an Gestaltung und Struktur, wobei die Mängel an diesen Gestaltungsmerkmalen zur Lasten der Atmosphäre und der Attraktivität des Centers gehen (Schnell, 2009).

Eine vollständige strategische Repositionierung beinhaltet im Speziellen:

- die Neuplatzierung der Ankermieter
- Verhandlungen mit den aktuellen Mietpartnern, sowie mit potenziellen neuen Mietern

Mit dem Niveau des Branchenmix beziehungsweise der Repositionierung des Angebotsschwerpunktes kann es gelingen die Nutzensaussage und die Marktwahrnehmung des Centers völlig zu ändern. Durch die Anpassung des Mietermixes wird das Sortiment langfristig an die Kundenbedürfnisse angepasst und der Flächenumsatz wird optimiert. Die Mietpartner mit abnehmender Attraktivität und einem negativen Image sollten im zukünftigen Mietermix nicht berücksichtigt werden. Es gehört überlegt wie mit den unerwünschten Mietern zu verfahren sei, andererseits sollten Bestandsmieter aber auch die Chance erhalten sich neu zu orientieren, was auch mit Schwierigkeiten verbunden werden kann aufgrund der möglichen langfristigen Verträge. Ein Vergleich vom Umsatzpotential und getätigtem Umsatz stellt einen wichtigen Hinweis auf Veränderungsbedarf (Schnell, 2009).

Werden durch eine Revitalisierung neue, besser in den neuen Mietermix passende Einzelhandelskonzepte gewonnen, müssen mit hoher Wahrscheinlichkeit mehrere ältere Verträge mit „unerwünschten“ Bestandsmietern aufgelöst werden. Diesbezüglich ist zu prüfen, ob Kündigungsrechte bestehen beziehungsweise ob der Mieter einer Auflösung des Vertrages zustimmen wird. Dies kann als eine geplante Fluktuation bezeichnet werden, da neue Vitalität im Center in Form neuer, angepasster Angebote essenziell ist. Ein umfassendes Konzept in Bezug auf den Branchen- und Mietermix ist vor allem in einer wettbewerbsintensiven Großstadt von Bedeutung (Sturm, 2006).

Grundsätzlich wird der Eigentümer versuchen die Bestandsmieter im Objekt zu behalten, sie eventuell umzusiedeln, oder ihnen geringere Mieten anzubieten, wenn sie an einem neuen, schlechteren Standort im Zentrum untergebracht werden. Der Vermieter wird zu diesen Mitteln dann greifen, wenn es sich zum Beispiel um eine strategisch bedeutende Fläche für einen neuen wichtigen Mieter beispielsweise einen Magnetmieter handelt, der nach der Revitalisierung als neuer Großmieter gewonnen werden konnte. Falls es zu einer Vertragsauflösung bei den Bestandsmietern kommt, ist es sehr unterschiedlich, je nach Stärke der Verhandlungsposition des Mieters, welche Ablösesumme der Vermieter an den Mieter zu leisten hat. Weil dem Mieter

bewusst wird, dass die Attraktivität des Centers durch die Revitalisierungsmaßnahmen gesteigert ist und seine Verhandlungsposition dadurch gestärkt ist, wird er das Center nicht ohne Kompensationszahlungen verlassen wollen, besonders nicht wenn er gute Vertragskonditionen hat. Das Kündigungsrecht gestaltet sich immer etwas problematisch, da meistens fixe Mietzeiten vereinbart werden. Bei großen Revitalisierungsmaßnahmen, die zum Beispiel länger als ein halbes Jahr dauern können, muss der Eigentümer meistens auf die Mieten in dieser Zeit verzichten.

Ablösesummen für die ausscheidenden Mieter können sechsstelligen Summen erreichen, diese Kosten sind aber meistens schon vorher bekannt und in die Machbarkeitsstudie mit eingeflossen. Wenn ein Revitalisierungskonzept feststeht, kann der Eigentümer beziehungsweise der Projektentwickler einschätzen, welche Mieter Probleme verursachen könnten oder nicht mehr ins Konzept passen und welche Kompensationskosten dabei anfallen könnten.

Es stellt sich im Zuge dessen auch die Frage, ob die Revitalisierung im laufenden Betrieb umgesetzt werden kann, oder ob das ganze Center geschlossen werden muss, alle Verträge aufgelöst um noch einmal komplett von vorne beginnen zu können (Sturm, 2006).

Normalerweise wird vertraglich vereinbart, dass die Mieter generell verpflichtet sind, sich einem gewissen Standard, dem Konzept des gesamten Shopping Centers anzupassen. Es bestehen üblicherweise keine Mietvertragsklauseln, die beinhalten, dass die Mieter ihre Geschäfte im Zuge der Revitalisierung des gesamten Centers renovieren müssen. Im Regelfall gibt es aber strikte Vorgaben zumindest bezüglich des Außenauftritts der Geschäfte.

Bei der Revitalisierung sollten funktionale Fehler der Vergangenheit korrigiert und bewährte Inhalte gestärkt werden. Es wird nicht unbedingt notwendig sein, neue oder zusätzliche Architekturelemente zu schaffen, die bestehenden Gebäudestrukturen sollten aus Kostengründen falls möglich aufrechterhalten und in das neue Konzept integriert werden (Sturm, 2006).

Abgesehen von absoluten Hochfrequenzlagen in größeren Städten, haben erfolgreiche Shopping-Center heute oft einen Stammesbesucheranteil von über 60%. Sie machen das Zentrum krisenfest, sichern Mindestfrequenzen- und Umsätze. Diese Stammesbesucher möchten ihre Wünsche und Bedürfnisse erfüllt wissen, schätzen den Erlebnischarakter, die Verweilatmosphäre, mögen die Vertrautheit der Geschäfte, die Nähe zum Wohnort, verfolgen aber gleichzeitig kritisch jede Veränderung im Mietermix, erkennen Vernachlässigungen der „Hygienefaktoren“ (hell, sicher, sauber), sind anspruchsvoll – es ist „ihr“ Center. Eine Investition in diese Stammesbesucher lohnt sich immer, ein abwechslungsreicher Veranstaltungskalender und hilfreiche Serviceleistungen führen zu emotionalem Erleben und in Folge zu emotionaler Bindung (Kugel, 2009).

Wenn durch die Revitalisierung wesentliche Änderungen am Center vorgenommen werden, wird das Gebäude (oder Gebäudeteile) eventuell seinen Bestandsschutz verlieren, und es müssen Anpassungen der geplanten Revitalisierungsmaßnahmen an die geltenden Vorschriften erfolgen.

Wesentliche Änderungen sind (Sturm, 2006, S. 219):

- *„Veränderung der äußeren Form (Anbau, Erweiterung)*
- *Veränderung der inneren Raumaufteilung (Fluchtwege, Nutzungseinheiten)*
- *Umnutzung (andere Nutzungsart, z.B. durch Implementierung eines Mixed-Use-Konzeptes)*
- *Änderungen, die statische Nachberechnungen erforderlich machen.“*

Damit das Shopping Center funktionieren kann, muss der Standort als Standort für den Handel Zukunftspotential haben.

Durch die Integration der Nachhaltigkeit sind die anfänglichen Kosten höher als die für eine normale Revitalisierung, aber die Betriebskosten sind anschließend geringer.

Generell sollte die neue Positionierung für den Kunden auch optisch erkennbar sein und Fehler aus der Vergangenheit sollten sichtbar behoben werden.

Wenn die Kunden diesmal nicht überzeugt werden, wird das Centrum mit hoher Wahrscheinlichkeit keine dritte Chance bekommen. Falls den Name des Centers beibehalten werden sollte, wäre es sinnvoll, ihm zumindest einen neuen Schriftzug oder zumindest ein neues Logo zu geben; dadurch wird darauf hingewiesen, dass im revitalisierten Center auch ein neues Shopping Erlebnis zu erwarten ist (Sturm, 2006).

3.3. Risiken, Konflikte und Chancen bei der Revitalisierung von Shopping-Centern

Revitalisierungsprozesse werden nach Sturm aufgrund ihrer hohen Managementkomplexität und Prozessanforderungen gegenüber einer Neuprojektentwicklung als risikoreicher und unsicherer betrachtet. Es folgt die Unterteilung der wesentlichen Risikogruppen für Shopping-Center (Sturm, 2006, S. 292ff.):

- *„Bausubstanzrisiko*
- *Schadstoffbelastungen*
- *Konstruktive Schäden*
- *Denkmalschutz*

- *Konzeptionsrisiko*
 - *Raumaufteilung und-flexibilität, Flächenkonzeption*
 - *Erschließung der Einheiten*
- *Technisches Risiko*
 - *zunehmend verkürzte wirtschaftliche Lebensdauer von vorhandenen Bauteilen und Anlagen*
 - *Unzureichende Beleuchtung*
 - *Unzureichende Belüftung*
- *Genehmigungsrisiko*
- *Soziales Risiko*
- *Imagerisiko.*“

Hinzu kommen noch weitere Einzelrisiken, die den genannten teilweise zuzuordnen sind. Weiterhin lassen sich die Risiken wie auch Auslöser und Erfolgsfaktoren in objekt- und raumbezogene, finanzwirtschaftliche, marktbezogene und Management-Risiken einteilen. Fraglich bleibt bis zum Abschluss der Maßnahmen, ob die Neupositionierung des Centers gelingt und durch Kundenakzeptanz und entsprechenden finanziellen Erfolg honoriert wird. Ist dem nicht so, kann das Eintreten des Risikos den Verlust der Gesamtinvestition bewirken (Sturm, 2006).

Ein charakteristisches Merkmal von Entscheidungsprozessen bei Beteiligung mehrerer Personen ist das Auftreten von Konflikten. Hier entsteht ein entsprechender Druck, Entscheidungen nicht unipersonal, sondern kollektiv zu treffen. Die meisten Entscheidungen in der Immobilienpraxis sind stark risikobehaftet, die Risikowahrnehmung wird zum Schlüsselaspekt des Entscheidungsverhaltens (Besemer, 2004).

Zwischen dem Planungs- und Ausführungsteam und dem Eigentümer muss Teamgeist und gegenseitiges Vertrauen herrschen, Ziele sind klar zu definieren. Ebenso ist die Zusammenarbeit des Revitalisierungsteams mit den Mietern zu optimieren, damit kein Konfliktpotenzial entsteht. Innerhalb des Teams wird ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Offenheit benötigt, alle Beteiligten müssen sich aufeinander verlassen können. Es werden Experten benötigt, die Fachwissen und Erfahrung in die Revitalisierung miteinbringen (Kubera, 2008).

Was die potenziellen Gründe für ein Beharrungsverhalten betrifft, legen die Expertenäußerungen nach Besemer (2004) die Schlussfolgerung nahe, dass in den meisten Fällen ein mangelnder Mut im Hinblick auf Veränderungen, aber auch eine fehlende Einsicht für die Notwendigkeit derselben sowie der augenscheinlich ausgeprägte Wunsch, Risiken, die in einem direkten Zusammenhang mit Veränderungen stehen, zu vermeiden bzw. möglichst gering zu halten, als ursächlich angesehen werden. Ursachen für diese Verhaltensweise, können beispielsweise Aspekte wie Bequemlichkeit oder das Bedürfnis nach mehr Informationen und Diskussionen sein, die als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden, die aber die Geschwindigkeit notwendiger (Markt-) Anpassungen negativ beeinflussen können. Als ein weiteres dominantes Handlungsmotiv für das Treffen von immer gleichen Entscheidungen ist neben dem Wunsch nach Sicherheit, das Abschieben von Verantwortung.

Weit verbreitet ist der Irrtum, dass der Eigentümer auch wirklich in der Lage ist, den vielleicht am Papier darstellbaren optimalen Mietermix jederzeit in die Tat umzusetzen. Diese Möglichkeit hängt nicht nur von seiner Erfahrung und von seiner Fähigkeiten ab, sondern sie hat auch mit seiner relativen Stärke gegenüber den Mietern zu tun. Dem Vermieter stehen starke und deutlich kompetentere Mieter als zuletzt gegenüber (Kraus, 2011).

Generell gilt: Je höher ein Risiko, desto höher ist auch die Chance einer Geld- beziehungsweise Kapitalanlage, diese Regel müsste von jedem Investor sorgfältig überlegt und seine individuelle Erwartung an Performance einerseits und Sicherheit andererseits ausgelotet werden. Das Dilemma, das dabei es zu lösen gilt, hinterfragt auf der einen Seite eine eventuell hohe Sicherheit bei niedrigen Zinsen oder die Aussicht auf hohe Renditen bei entsprechend hohem Verlustrisiko. Ein finanzwirtschaftlicher Auslöser einer Shopping-Center Revitalisierung kann auch die angestrebte Hebung des Marktwertes für einen potenziellen Verkauf sein (Sturm, 2006).

Eine Veräußerbarkeit der Immobilie, insbesondere zu den Vorstellungen des Eigentümers und Verkäufers, muss nicht zwangsläufig gegeben sein.

Ein möglicher Veräußerungserlös wird maßgeblich von der zum Veräußerungszeitpunkt gegebenen Vermietungssituation abhängen. Falls die Immobilie nicht vollständig und/oder zu schlechteren Konditionen vermietet ist, kann dies zu einem deutlich verringerten als dem angenommenen Veräußerungserlös führen und somit die Gesamtrentabilität des Immobilieninvestments (deutlich) verringern. Durch ein neues erfolversprechendes Management kann ebenso ein Mehrwert generiert werden (Taubenheim, 2010).

Die generellen Chancen einer Revitalisierung sind gegenüber einer oft risikoreichen Neuentwicklung mit folgenden Vorteilen verbunden (Sturm, 2006):

- Ausnützung des innerstädtischen Standorts
- Bestandschutz sichern:
 - Vorhandene Stellplätze (Garage)
 - Vermietungsflächen über bestehende Planungskennzahlen hinaus
 - Vorhandene Nutzungsart
- Vorhandene Erschließung spart Infrastrukturkosten
- Erhöhte Prognosesicherheit bzgl. des Marktpotenzials
- Erleichterung für Genehmigungen
- Kurze Bauzeiten möglich
- Vorhandenes Image, soweit es mit der angestrebten Marktpositionierung positiv korreliert
- Bestandsobjekt erwirtschaftet bereits Cashflow.

4. Einkaufszentrum „Meiselmarkt“

Das EKZ Meiselmarkt ist ein Einkaufszentrum, das sich im 15. Wiener Gemeindebezirk „Rudolfsheim-Fünfhaus“, Hütteldorferstraße 81B, befindet. Das EKZ Meiselmarkt wurde im November 1994 eröffnet, nachdem ein ehemaliger Wasserbehälter, der zwischen 1870 und 1873 entrichtet, zwischen 1878/79 erweitert, dafür in den 1990er Jahren umgebaut wurde, da er undicht geworden war. Seine Fundamente und die Bausubstanz waren noch voll funktionstüchtig, deshalb entstand die Idee, den Meisel-Markt, dessen Geschichte bis ins Jahr 1905 zurückdatiert und welcher diversen Witterungen ausgesetzt war, in den nun leer stehenden Wasserbehältern unterzubringen. In unmittelbarer Nähe des heutigen Nahversorgungszentrums EKZ Meiselmarkt stand für mehrere Jahrzehnte ein offener Markt, an dem zahlreiche Händler an ihren Ständen ihre Waren (u.a. Obst, Gemüse und Fleisch) verkauften. Der traditionelle Straßenmarkt wurde 1992 verkauft und nach zwei Brandstiftungen aufgegeben (Adler & Steinwender, 2009). Dieser Markt ist auch der Grund für den Namen des Zentrums „Meisel-Markt“. Meisel stammt von der angrenzenden Meiselstraße, die nach Herrn Johann Meisel, einem Ehrenbürger des 15. Gemeindebezirks, benannt ist.



Abbildung 1. EKZ Meiselmarkt; Foto Pruisl

Der traditionelle „Meiselmarkt“ wurde nach dem Umbau des Wasserbehälters in das Zentrum eingebaut. Die Anordnung mit den Marktständen im unteren Geschoß des ehemaligen Wasserbehälters Schmelz bestand seit dem Umbau des gesamten Komplexes im Jahr 1995

(Adler & Steinwender, 2009). Über dem „Meiselmarkt“ entstand ein multifunktionales Gebäude, das heutige Einkaufszentrum, eine Tiefgarage wurde gebaut.

Das Nahversorgungszentrum EKZ Meiselmarkt wurde schließlich im November 1994 eröffnet. Der Markt wurde zum einzigen überdachten Wochen- und Bauernmarkt in Wien. Die Marktstände bieten frisches Obst, Gemüse, Brot und andere landwirtschaftliche Produkte an. Das Marktamt (MA 59) als Verwaltung der Wiener Märkte ist hier Hauptmieter, es vermietet die Stände an die einzelnen Unternehmer weiter.

Das EKZ besteht aus drei Geschossen: im Untergeschoss befindet sich die Marktebene, im Erdgeschoss und im ersten Stockwerk das geschlossene Einkaufszentrum mit beherbergten Geschäften. Die Lage ist sehr gut, da es an der Verkehrsader für den 15., 16. und 17. Wiener Gemeindebezirk zum Wiental beziehungsweise zur Westeinfahrt liegt.

In einer weiteren Bauphase sollten auf dem Gelände des ehemaligen Wasserspeichers 71 geförderte Mietwohnungen entstehen. Die Rund 150 neuen BewohnerInnen sollten direkt mit dem Lift zum Markt und zum Einkaufszentrum fahren können. Die Bauvorbereitungen beginnen im März 2012, im Herbst 2013 sollten sie abgeschlossen sein. Das Wohnbauprojekt wird „Meiselmarkt 2“ (Meiselmarkt hoch Zwei genannt) und ist ein vom Atelier Hayde entworfener T-förmiger Neubau, der als eigenständiges Objekt über dem bestehenden Gebäude schwebt. Das Projekt entspricht der nachhaltigen Stadtentwicklung durch Verdichtung im innerstädtischen Bereich sowie bezüglich eines schonenden Umgangs mit Baugrund. Mit dem Projekt werden unterschiedliche Nutzergruppen angesprochen, für die flexible 2 bis 4 Zimmer Wohnungen, Mietergärten im Erdgeschoß und kommunikative Zonen, wie zum Beispiel eine Gemeinschaftsterrasse auf dem Dach, ein Spielplatz und die Laubengänge, welche die Wohnungen erschließen, errichtet werden (Immonet, 2012).

Von den Bautätigkeiten sind 15 von 60 Marktständen unmittelbar betroffen. Es wurde ein mehrmonatiges Aussetzen der Miete und der Betriebskosten vereinbart. Die betroffenen Marktstandbetreiber hatten zudem die Möglichkeit ihre Waren am Leopold-Mistingger-Platz, südöstlich vom Meiselmarkt, anzubieten. Die restlichen Marktstandbetreiber wurden im bestehenden Marktbereich umgesiedelt, sodass das komplette Marktangebot trotz Umbauten bestehen konnte. Im Zuge dessen wird die Markthalle renoviert (Lackner, 2011).

Im Rahmen der baulichen Maßnahme ergibt sich die Chance der konzeptionellen und eventuell auch baulichen Restrukturierung und Neupositionierung des Einzelhandelsbereiches auf, da dieser aus verschiedensten Gründen nicht optimal funktioniert. Dadurch ist die Möglichkeit gegeben, die gesamte Situation des Einzelhandels am Standort sowohl konzeptionell, funktionell als auch baulich zu überdenken und notwendige Maßnahmen zu ergreifen.

5. Standortanalyse

Im Kapitel zu Revitalisierung von Shopping-Centern wurde die Wichtigkeit von aktuellen Markt- und Standortanalysen betont, die die Grundlage bilden für das Entwickeln von Revitalisierungskonzepten mitsamt Maßnahmen.

In dieser Masterthese wird die Revitalisierung am Beispiel EKZ Meiselmarkt beschrieben. Da jede erfolgreiche Revitalisierung mit einer Markt- und Standortanalyse beginnt, sei nachfolgend eine Markt- und Standortanalyse für das EKZ Meiselmarkt vorgestellt.

Erstens wird der Makrostandort Wien und der Bezirk Rudolfsheim-Fünfhaus beschrieben. Zweitens erfolgt die für die Zielgruppendefinition erforderliche geografische, demographische und psychographische Segmentierung. Weiters wird die Wettbewerbssituation beschrieben sowie der Mikrostandort des Einkaufszentrums.

Das EKZ Meiselmarkt ist am viertstärksten frequentierte Markt Wiens und ein Nahversorgungszentrum im 15. Bezirk. Die Eckdaten seien nachfolgend dargestellt:

- Gesamtnutzfläche: 22.262 m²
- Vermietbare Fläche: 14.201 m²
- Verkaufsfläche: 6.816 m²
- Marktfläche: 6.300 m²
- Mallfläche: 1.400 m²
- PKW Stellplätze: 544 (EKZ Meiselmarkt, 2012)

5.1. Beschreibung des Makrostandortes Wien und des Bezirkes Rudolfsheim-Fünfhaus

Wien ist unterteilt in 23 Gemeindebezirken und zählt 1.757.353 Einwohner (1. Quartal 2013) (Statistik Austria, 2013). Wien erlebte von 2002 bis 2012 ein Bevölkerungswachstum von 10,6 % und liegt damit im europäischen Hauptstädtevergleich hinter Brüssel, Stockholm und Madrid auf Rang 4 (Dezernat Statistik Wien, 2012). Laut aktuellen Prognosen von Statistik Austria werden in 25 Jahren 200.000 Menschen mehr in Wien leben als heute; im Jahre 2035 wird Wien schließlich zwei Millionen Einwohner zählen können (Statistik Austria, 2012).

Wien ist eine aufstrebende Stadt. Dies belegen zahlreiche internationale Indices wie zum Beispiel der Global Cities Index 2012. In diesem Index werden die wirtschaftliche Aktivität, das Humankapital, das Informationsangebot, die Kulturereignisse und der politische Einfluss einer Stadt berücksichtigt. Wien liegt hinter London, Paris und Brüssel auf Platz 4.

Wirtschaftlich ist Wien stark positioniert. Das Bruttoregionalprodukt pro Kopf beträgt für Wien 42.600 Euro. Das Jahresdurchschnittseinkommen liegt im bundesweiten Vergleich an erster Stelle. Im europäischen Hauptstädtevergleich belegt Wien Rang 6 (Dezernat Statistik Wien, 2012).

Der 15. Gemeindebezirk Rudolfsheim-Fünfhaus zählte am 1. Januar 2012 72.593 Einwohner. Im Wienvergleich liegt der Bezirk mit der Einwohnerzahl im Mittelfeld. Die Schätzung für das Bevölkerungswachstum ist 4 % für die nächsten 25 Jahre und knapp 10% bis 2050 (Statistik Austria, 2012, Ausführliche Tabellen zur kleinräumigen Bevölkerungsprognose 2009 – 2050). Das durchschnittliche Einkommen eines angestellten Menschen beträgt brutto 23.053 Euro, netto 16.416 Euro. Der 15. Bezirk belegt damit den letzten Platz in der Rangreihe der Wiener Bezirke (Stadt Wien, 2011).

5.1.1. Zielgruppendefinition

Für eine erfolgreiche Positionierung des EKZ Meiselmarkt ist die Definition der Zielgruppe wichtig. Welche Zielgruppe soll der Markt mit seinen Angeboten ansprechen? Es gibt verschiedene Ansätze zur Systematisierung von Zielgruppen. In dieser Arbeit werden für die Analyse folgende Aspekte herangezogen:

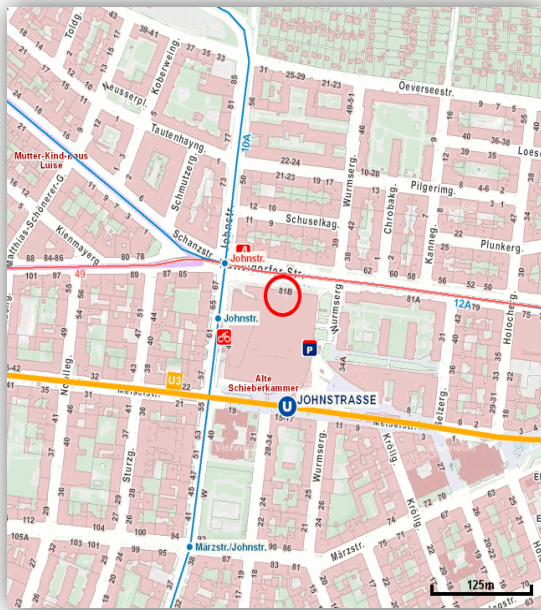
- geographische Segmentierung
- demographische Segmentierung
- psychographische Segmentierung

Ähnliche Personengruppen haben ähnliche Bedürfnisse. Die Zielgruppendefinition ist richtungsweisend für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie des Marktes mit dem Kunden.

5.1.2. Geographische Segmentierung

Für die geographische Eingrenzung der Zielgruppe seien die öffentlichen und individuellen Verkehrsmöglichkeiten zum EKZ Meiselmarkt betrachtet.

Das Einkaufszentrum liegt im westlichen Teil des 15. Bezirks an der Grenze zum 14. Bezirk, Penzing.



Legende

-  U-Bahn Linie U3
-  Straßenbahn
-  Autobus
-  Polizei
-  Citybike-Standort

Abbildung 2. Stadtplan, www.wien.gv.at

Die Anbindung des EKZ Meiselmarkt an den öffentlichen Verkehr ist sehr gut. Das Einkaufszentrum kann mit der U-Bahn-Linie U3, der Straßenbahnlinie 49, sowie mit den Buslinien 10A und 12A erreicht werden. Die U3 fährt zwischen Ottakring und Simmering. Die Haltestelle „Johnstraße“ hat einen direkten, eigenen Zugang zur Verkaufsfläche des Zentrums. Die Fahrtzeit vom Westbahnhof zum EKZ Meiselmarkt beträgt 3 Minuten (2 Stationen) und vom Stephansplatz 10 Minuten (7 Stationen). Die Fahrt von der U3-Endstation und S-Bahn-Haltestelle Ottakring zum EKZ Meiselmarkt dauert 3 Minuten (3 Stationen).

Die Straßenbahn 49 verbindet den Dr.-Karl-Renner-Ring mit Hütteldorf. Mit der Straßenbahn 49 kann das Einkaufszentrum von der S-Bahn-Station „Breitensee“ in 4 Minuten erreicht werden. Die Fahrt vom Ring zum Einkaufszentrum beträgt 17 Minuten.

Der Autobus 10A fährt zwischen Niederhofstraße und Heiligenstadt. Mit dieser Buslinie können Kunden aus dem 12. Bezirk, Meidling, in 9 Minuten zum EKZ Meiselmarkt fahren. Zudem verbindet der Bus das Universitätssportinstitut im Bereich „Auf der Schmelz“ mit dem Einkaufszentrum (3 Minuten).

Nicht zuletzt fährt der Bus 12A zwischen Possingergasse und Eichenstraße. Eine Verbindung mit dem Drehkreuz Längenfeldgasse (U4, U6) dauert 9 Minuten.

Auch die Zufahrt mit individuellen Verkehrsmitteln ist gut. Das EKZ Meiselmarkt liegt an der Kreuzung Johnstraße - Hütteldorferstraße. Die Johnstraße verbindet das Wiental mit der

Schmelz, die Hütteldorferstraße ist eine Verkehrsader der Westeinfahrt nach Wien. Direkt am Zentrum sind ein Taxi-Stand und eine City-Bike-Station.

Die geographische Eingrenzung des Einzugsgebiets kann anhand der Analysen der Verkehrsverbindungen zum EKZ Meiselmarkt wie folgt bestimmt werden. Zum einen gilt die fußläufige Umgebung des Marktes als primäres Einzugsgebiet. Zusätzlich sind Teile der angrenzenden Bezirke, die mit öffentlichen und individuellen Verkehrsmitteln verbunden sind, als potentiell Einzugsgebiet zu zählen: die Bezirke Penzing (14. Bezirk), Ottakring (16. Bezirk), Neubau (7. Bezirk).

5.1.3. Demographische Segmentierung

Die ausgewählten Bezirke 14, 16 und 7 werden zusammen mit dem 15. Bezirk nachfolgend in ihrer Bevölkerungsstruktur analysiert. Die Daten stammen aus den Datenbanken von Statistik Austria, www.statistik.at, sowie aus dem Statistischen Jahrbuch der Stadt Wien, 2011. Es erfolgt eine demographische Segmentierung nach den Kriterien Einwohnerzahl, Alter, Nationalität, Einkommen, Haushaltsgröße und Bildungsstand und Religionsbekenntnis.

Tabelle 1. Einwohnerzahl

	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
Einwohner	72.593	85.443	96.377	30.515

Tabelle 2. Verteilung der Altersgruppen

Altersgruppen	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
15 bis 29 Jahre	16.685 (22,9%)	15.490 (18,1%)	20.269 (21%)	6.762 (22,2%)
30 bis 44 Jahre	17.818 (24,5%)	18.663 (21,8%)	22.496 (23,3%)	8.285 (27,2%)
45 bis 59 Jahre	14.630 (20,2%)	18.637 (21,8%)	19.998 (20,7%)	6.456 (21,2%)
60 bis 74 Jahre	9.367 (12,9%)	14.412 (16,9%)	13.738 (14,3%)	4.012 (13,1%)
75 Jahre + älter	4.039 (5,6%)	6.819 (8%)	6.287 (6,5%)	1.789 (5,9%)

Die vier Bezirke weisen ein vergleichbares Profil in Bezug auf die Altersgruppen auf. Über 40% der Menschen sind zwischen 15 und 44 Jahre alt. Etwa 20% der Menschen sind zwischen 45 und 59 Jahren. Weniger als 10% sind älter als 75%. Es zeichnet sich ein Bild einer jungen Bevölkerung als potentielle Kunden des Einkaufszentrum ab.

Tabelle 3. Herkunftsregionen

Herkunft	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
Ausländer	<u>25.346 (34,9%)</u>	<u>15.849 (18,5%)</u>	<u>27.963 (29%)</u>	<u>7.309 (24%)</u>
<i>Osteuropa¹</i>	5.943 (8,2%)	3.924 (4,6%)	6.072 (6,3%)	1.365 (4,5%)
<i>Südeuropa²</i>	10.415 (14,3%)	6.095 (7,1%)	11.814 (12,3%)	2.199 (7,2%)
<i>Westeuropa³</i>	1.787 (2,5%)	1.824 (2,1%)	1.882 (2%)	1.834 (6%)
<i>Nordeuropa⁴</i>	276 (0,4%)	258 (0,3%)	271 (0,3%)	256 (0,8%)
Afrika	615 (0,8%)	420 (0,5%)	786 (0,8%)	128 (0,4%)
Amerika	277 (0,4%)	300 (0,4%)	278 (0,3%)	366 (1,2%)
Asien	5.465 (7,5%)	2.649 (3,1%)	6.280 (6,5%)	1.050 (3,4%)
Ozeanien	13 (0,02%)	16 (0,02%)	20 (0,02%)	31 (0,1%)

Der Ausländeranteil im Einzugsgebiet liegt zwischen 18% und 35%. Im 15. Bezirk ist praktisch jeder dritte Einwohner von ausländischer Nationalität. Hauptsächlich leben Menschen aus dem ehemaligen Jugoslawien, aus Polen aber auch aus Asien in den beschriebenen Bezirken. Ausländische Bewohner sind maßgeblich für die Zielgruppendefinition.

Tabelle 4. Arbeitslosenquote

Arbeitslosenquote	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
	12%	8,8%	10,4%	6,6%

¹ Bulgarien, Weißrussland, Tschechien, Ungarn, Moldau, Polen, Rumänien, Slowakei, Ukraine

² Albanien, Bosnien Herzegowina, Griechenland, Kroatien, Italien, Portugal, Serbien, Slowenien, Spanien, Kosovo etc.

³ Belgien, Frankreich, Deutschland, Niederlande, Schweiz, etc.

⁴ Dänemark, Estland, Finnland, Island, Irland, Lettland, Litauen, Norwegen, Schweden, Vereinigtes Königreich, etc.

Tabelle 5. Einkommen

Einkommen (sammt Index)	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
Arbeitnehmer Netto 2009	16.680 (80,2)	22.079 (106,1)	18.615 (89,5)	22.700 (109,1)
Pensionist Netto 2009	16.234 (86,6)	19.309 (103)	17.584 (93,8)	18.901 (100,8)

(Dezernat Statistik Wien, 2011)

Der 15. Bezirk zeigt im Wien-weiten Vergleich das geringste jährliche Netto-Einkommen bei Arbeitnehmern (Index 80,2) als auch die geringsten jährlichen Pensionsbezüge von Rentnern (Index 86,6). Der 16. Bezirk ist ebenfalls unterdurchschnittlich vertreten. Der 14. und der 7. Bezirk sind in Bezug auf das Einkommen durchschnittlich bis überdurchschnittlich (Stadt Wien, 2011). Die Zielgruppe ist im unteren Einkommensbereich anzusiedeln.

Tabelle 6. Anzahl der Personen je Haushalt

Personen je Wohnung	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
1 Person	48,8%	46,2%	48,3%	52,4%
2 Personen	26,9%	29,6%	27,6%	27,4%
3 Personen	11,7%	12,3%	11,7%	11,4%
4 Personen	7,4%	7,8%	7,7%	6%
5 und mehr	5,2%	4%	4,7%	2,8%

(Dezernat Statistik Wien, 2011)

Die überwiegende Anzahl an Wohnungen sind Singlehaushalte (ca. 50%). Die Gruppe der Zwei-Personen-Haushalte sind mit knapp 30% an zweiter Stelle. Haushalte mit drei oder mehr Personen sind demgegenüber seltener. Ein- und Zwei-Personenhaushalte stellen die maßgebliche Zielgruppe dar.

Tabelle 7. Bildungsstand

Bildungsstand	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
Pflichtschule	30,6%	19,7%	28,2%	24,4%
Lehre, mittlere Schule	35,7%	39,1%	37,3%	23,6%
Matura	16,4%	19,1%	16,7%	38,1%
Hochschule	17,3%	22,1%	17,9%	14,4%

(Dezernat Statistik Wien, 2011)

Der Bildungsstand der Menschen in den ausgewählten Bezirken ist niedrig. Mehr als die Hälfte der Einwohner hat keine Matura (66,3% im 15. Bezirk).

Tabelle 8. Religionsbekenntnisse

Religion	15. Bezirk	14. Bezirk	16. Bezirk	7. Bezirk
Römisch-katholisch	40,1%	52,1%	44,1%	45,4%
Evangelisch	3,1%	5,2%	3,7%	5%
Israelitisch	0,1%	0,1%	0,1%	0,5%
Islamisch	14,7%	5,6%	12,7%	7,1%
Orthodox	11,4%	5,3%	9,8%	7%
Sonstige	2,4%	1,8%	2%	1,9%
Ohne Bekenntnis	23,3%	25,8%	23,8%	26,7%
unbekannt	4,9%	4%	3,8%	6,3%

(Statistik Austria, 2009)

Ein Großteil der Bevölkerung im Einzugsgebiet ist mit römisch-katholisch. Die zweitstärkste Gruppe der Bevölkerung ist ohne Bekenntnis, dahinter folgen der islamische und der orthodoxe Glaubensbekenntnisse.

5.1.4. Psychographische Segmentierung

Zuletzt sei für die Zielgruppendefinition eine psychographische Segmentierung durchgeführt. Die Firma Triconsult GmbH führte im Jahr 2009 eine Erhebung im EKZ Meiselmarkt. 200 Personen wurden zu folgenden Themen befragt: Gesamtzufriedenheit mit dem Einkaufszentrum, Zufriedenheit mit dem Angebot, Ausgaben im Einkaufszentrum, Aufenthaltsdauer und Besuchsfrequenz. Die Antworten der Besucher wurden unter anderem nach Geschlecht, Altersgruppen und sozialer Schicht (A-/B-Schicht „Obere und gehobene Sozialschicht“, C-Schicht „Mittelschicht“, D-/E-Schicht „Untere soziale Schichten“) analysiert.

Gesamtzufriedenheit:

Besucher beantworteten auf einer Skala von 1 bis 5 wie zufrieden sie mit dem Einkaufszentrum insgesamt sind. 1 bedeutet sehr zufrieden, 5 bedeutet sehr unzufrieden. Im Mittel sind Besucher nur mäßig zufrieden (2,99). Frauen geben an zufriedener zu sein (2,81) als Männer (3,17). Menschen zwischen 45 und 59 Jahre (3,21) scheinen im Vergleich mit anderen Altersgruppen am unzufriedensten zu sein. Zufriedener sind sowohl Menschen zwischen 14 und 29 Jahre (2,84), als auch Menschen zwischen 30 und 44 Jahre (2,99) und als auch Kunden über 60 Jahre (2,86). Die soziale Schicht D/E gibt an zufriedener zu sein (2,63) als die Schichten A/B (3,38) und C (2,98).

Zufriedenheit mit dem Angebot:

Analog zur Frage nach der Gesamtzufriedenheit wurden Kunden nach der Zufriedenheit mit dem Angebot selbst auf einer Skala von 1 bis 5 befragt. Im Mittel sind Kunden eher unzufrieden mit dem Angebot (3,41). Frauen (3,26) sind etwas zufriedener als Männer (3,56). Die Altersgruppen sind ähnlich unzufrieden, wobei auch hier die Altersgruppe zwischen 45 und 59 noch unzufriedener ist (3,64) als die übrigen Altersgruppen (im Mittel 3,32). Vergleichbar mit der vorherigen Frage sind Menschen der sozialen Schicht D/E zufriedener (2,93) als die Schichten A/B (3,83) und C (3,45).

Besucherfrequenz:

Die Kunden wurden gefragt wie oft sie das EKZ Meiselmarkt besuchen. Die Antwortmöglichkeiten auf einer Skala von 1 bis 7 waren folgende: Mehrmals pro Woche, ein bis zweimal pro Woche, alle zwei Wochen, einmal im Monat, alle zwei bis drei Monate, seltener; die letzte Antwortmöglichkeit hieß „Erstbesuch“. Im Durchschnitt besucht ein Kunde das EKZ

Meiselmarkt zweimal pro Woche. Zwischen Männer und Frauen, als auch zwischen den Altersgruppen sind keine nennenswerten Unterschiede feststellbar.

Ausgaben:

Die Besucher wurden gefragt wie viel Geld bei einem Einkauf im EKZ Meiselmarkt ausgegeben wurde. Ein Kunde gibt im Mittel 26,61 Euro bei einem Besuch aus. Männer geben weniger aus (22,83 Euro) als Frauen (30,39). Junge Leute geben weniger Geld aus (14-29 Jahre: 20,89 Euro; 30-44 Jahre: 27,07Euro) als ältere Menschen (45-59 Jahre: 28,45 Euro; 60-69 Jahre: 28,53 Euro) Menschen aus der sozialen Schicht D/E geben mehr Geld aus (33 Euro) als Menschen aus den Schichten A/B (24,81 Euro) und C (23,92 Euro).

Aufenthaltsdauer:

Im Durchschnitt verbringt ein Kunde 2,11 Stunden im Einkaufszentrum. Männer halten sich ähnlich lange auf wie Frauen. Am längsten bleiben Menschen zwischen 45 und 69 Jahren im EKZ Meiselmarkt (2,83 Stunden) im Gegensatz zu jüngeren Altersgruppen (14-29 Jahre: 1,38 Stunden; 30-44 Jahre: 1,97 Stunden; über 60 Jahre: 2,07 Stunden). Menschen der soziale Schicht D/E halten sich kürzer im Zentrum auf (1,67 Stunden) als die Schichten A/B (2,64) und C (2,06).

Zusammenfassung:

Insgesamt zeichnet sich ab, dass die befragten Besucher sowohl mit dem Einkaufszentrum als auch mit dem Angebot nur mäßig zufrieden sind. Männer sind unzufriedener und geben auch weniger Geld aus. Personen aus der Schicht D/E sind zufriedener, geben mehr Geld aus und halten sich weniger lang im EKZ Meiselmarkt auf im Vergleich zu den anderen Schichten. Besucher zwischen 45 und 59 Jahren sind unzufriedener als andere Altersgruppen, sie geben aber überdurchschnittlich Geld aus und halten sich am längsten im Einkaufszentrum auf.

5.1.5. Schlussfolgerungen der Zielgruppendefinition

Zuerst wurden die Verkehrsmittel zum EKZ Meiselmarkt beschrieben. Auf dieser Grundlage folgte die Eingrenzung des Einzugsgebietes auf die Bezirke 15, 14, 16 und 7. Diese Bezirke wurden demographisch analysiert. Abschließend wurde eine psychographische Segmentierung anhand einer Erhebung der Firma Triconsult GmbH durchgeführt.

Die demographische Segmentierung ergibt folgendes Bild, das nachfolgend in Schlagworten gezeichnet wird:

- ***Jung,***
- ***Ost-und südeuropäische Nationalitäten,***
- ***Niedriges Einkommen,***
- ***Niedriger Bildungsstand,***
- ***Ein- bis zwei-Personenhaushalte,***
- ***Katholisch, ohne Bekenntnis sowie islamisch und orthodox.***

Die psychografische Segmentierung sagt grob zusammengefasst:

- **untere soziale Schicht ist zufriedener mit dem Meiselmarkt**
- **untere soziale Schicht gibt mehr Geld aus**
- **Frauen sind zufriedener**
- **Frauen geben mehr Geld aus**
- **junge Personen sind zufriedener als ältere Personen, geben aber weniger Geld aus als ältere Personen**

5.2. Beschreibung des Mikrostandortes EKZ Meiselmarkt

Die Mikrostandortanalyse setzt sich mit dem EKZ Meiselmarkt selbst auseinander und analysiert die spezifischen Merkmale des Zentrums. Die Ergebnisse aus der makroanalytischen Beschreibung im ersten Teil im Zusammenhang mit den Aspekten der Mikroebene sollen die Grundlage bilden für die Entwicklung von erfolgreichen Maßnahmen für das Zentrum Meiselmarkt.

5.2.1. Eckdaten des Einkaufszentrums

Typ:	Innerstädtisches Nahversorgungszentrum
Eröffnung:	November 1994
Gesamtnutzfläche:	22.262 m ²
Vermietbare Fläche:	14.201 m ²
Verkaufsfläche:	6.816 m ²

Marktfläche:	6.300 m ²	
Mallfläche:	1.400 m ²	
Drei Geschosse:	UG Marktebene, EG, 1.OG geschlossenes Einkaufszentrum	
Weitere Nutzungen:	Ärztzentrum, Büros, Polizeiwachzimmer, Fahrschule	
Parkplätze:	540 (Tiefgarage)	
Wohnungen:	74 bestehende, Erweiterung um 71 Wohnungen (2012)	
Eigentümer:	Vienna Insurance Group AG (EKZ) EGW Heimstätte GmbH (Wohnungen + EKZ)	
USP:	Marktplatz im Untergeschoss	
Ankermieter:	(alt) Spar, Mc Donalds, Libro, Post	
Passantenfrequenz:	ca. 6000 / Tag, ca. 2,1 Mio./Jahr	(EKZ Meiselmarkt, 2012)

5.2.2. Kundenfrequenz und Öffnungszeiten

Die Anzahl der Besucher pro Tag wurde am Haupteingang und am Eingang von der U-Bahn-Linie U3 gemessen. Die Ergebnisse dieser Messungen zeigen, dass im Durchschnitt ca. 6.000 Personen das Einkaufszentrum täglich besuchen. Für ein Jahr sind das hochgerechnet ca. 2 Millionen Menschen. Die Besuchszahlen des öffentlich zugänglichen Markts im Untergeschoss und die Zugänge durch die Garagen sind in diesen Messungen nicht inbegriffen.

Nachfolgend sind die aktuellen Öffnungszeiten des EKZ Meiselmarkt angeführt (EKZ Meiselmarkt, 2012):

Montag bis Mittwoch	07.30 Uhr – 19.30 Uhr (Eurospar)	bzw. 9 Uhr bis 19.30 Uhr (Shops)
Donnerstag	07.15 Uhr – 19.30 Uhr	bzw. 9 Uhr bis 19.30 Uhr
Freitag	07.15 Uhr – 20.00 Uhr	bzw. 9 Uhr bis 20.00 Uhr
Samstag	07.00 Uhr – 18.00 Uhr	bzw. 9 Uhr bis 18.00 Uhr

Die Öffnungszeiten des Marktes im Untergeschoss lauten wie folgt:

Montag bis Freitag	06.00 Uhr bis 18.30 Uhr
Samstag	06.00 Uhr bis 14.00 Uhr (1. Samstag im Monat bis 18.00 Uhr)

Die Gastronomie-Lokale haben abweichende Öffnungszeiten; das Restaurant „Alwin´s“ ist zum Beispiel von 08.00 Uhr bis 23.00 Uhr offen, von Montag bis Samstag.

5.2.3. Wettbewerbssituation

In der Umgebung des EKZ Meiselmarkt befinden sich zwei große Einkaufszentren. Die Lugner-City, ebenfalls im 15. Bezirk, befindet sich weniger als 2 KM vom Meiselmarkt entfernt und ist mit der U-Bahn bei einmal umsteigen in 11 Minuten erreichbar. Das Auhof Center liegt im 14. Bezirk, etwa 10 KM entfernt, mit individuellen Verkehrsmitteln gut erreichbar. Nicht zu vernachlässigen sind Kaufhäuser auf der Mariahilferstraße, sowie in der Innenstadt, in beiden Fällen direkt mit der U3 in wenigen Minuten erreichbar.

Neben den größeren Einkaufsmöglichkeiten befinden sich in unmittelbarer Nähe zahlreiche Einkaufsmöglichkeiten. Die Firma Donau-Finanz hat in einer Übersicht festgestellt, dass 4 Billa-, 2 Spar-, 1 Merkur-Markt-, 3 Zielpunkt-, 3 Penny- und 2 Hofer-Filialen angesiedelt sind. Dazu gibt es 2 Schlecker-, 3 Bipa- und 3 dm-Filialen vor Ort. (Donau-Finanz, 2007, 2010)

Insgesamt ist viel Konkurrenz in unmittelbarer Umgebung vorhanden. Konkurrenz kann den Standort auch attraktiv gestalten, weil Kunden im Bezirk bleiben und dort Einkäufe tätigen.

5.3. Status-Quo Analysen des EKZ Meiselmarkt

In einer Bestandsanalyse werden nachfolgend der Status-Quo des Einkaufszentrums mit seinen Schwachstellen aber auch Stärken beschrieben. Diese Analyse soll Grundlage bilden für das Entwickeln von Maßnahmen zur Verbesserung des „Status-Quo“.

Bevor die Situation im EG/1.OG beziehungsweise jene im Marktbereich/UG beschrieben wird, sei der Status-Quo des EKZ Meiselmarkt insgesamt skizziert.

Die Status-Quo Analysen- sowohl als auch die Relaunchmaßnahmen für das EKZ Meiselmarkt insgesamt werden Mithilfe der Donau-Finanz Treuhand- und Finanzierungsges.m.b.H. & Co. KG Projektunterlagen aus den Jahren 2006, 2007, 2010 und 2012 erstellt.

5.3.1. Status-Quo des EKZ insgesamt

Der Haupteingang ins Zentrum ist von der Straße schwer erkennbar und der Bereich des Einkaufszentrums ist optisch vom Gesamtobjekt nicht zu unterscheiden. Die Sichtbarkeit des Zentrums kann als schlecht bezeichnet werden.

Auf der Fassade an der John-Straßenseite fehlt ein Erkennungsmerkmal, das die Passanten auf den Standort aufmerksam machen sollte.

Am kleinen Platz vor dem Haupteingang wird ein Bereich an Stand-Mietern vermietet. Dieser Vorplatz ist nicht einladend, da er nicht attraktiv ist. Hier befinden sich auch diverse Werbetafeln, und er hinterlässt beim Betrachter einen unaufgeräumten und düsteren Eindruck.

Die Ankündigung der Bestandsmieter am Gebäude ist nicht am aktuellsten Stand. Auf der Ankündigungstafel an der Schmalseite des Gebäudes sind sogar Logos von Mietern noch zu sehen die das Zentrum längst verlassen haben. Die Logos der Bestandsmieter sind zudem viel zu klein, was eine Identifizierung und Lesbarkeit beträchtlich erschwert. Die Beschilderung zum Büro- und Ärztezentrum ist andererseits überladen und sie hinterlässt beim Betrachter einen unaufgeräumten Eindruck.

Nach dem Eintritt ins Zentrum findet man eine Ankündigungstafel, welche auf die kommenden Events im EKZ Meiselmarkt anzeigt. Eine Beschilderung aber, die anzeigen sollte, wo die Bestandsmieter im EKZ zu finden wären, fehlt. Obwohl die Mieter des Einkaufszentrumsteils mit ihrem jeweiligen Logo vertreten sind, nicht alle davon sind aktuell.

Die Sauberkeit im gesamten Objekt ist als unzureichend zu werten. Das bezieht sich auf die Fassade, den Eingangsbereich, die Verkehrswege (Stiegen, etc.), den Marktbereich, die WC-Anlagen und die Garage. Die U-Bahnstation hinterlässt ebenso einen ungepflegten Eindruck. Im Ladehof riecht es unangenehm.

5.3.2 Bestandsanalyse des Status Quo des Mieterbesatzes (Sortimentsbereich) im EKZ-Bereich (EG/1.OG)

Egal von welcher Seite man sich dem Zentrum nähert – ob über den Vorplatz/Haupteingang, von der U-Bahnstation kommend, über die Marktebene oder von der Garage aus es hinterlässt beim Besucher keinen einladenden Eindruck, stattdessen wirkt es verschmutzt, ungepflegt und vernachlässigt. Im Obergeschoß sind einige leere Geschäftsflächen und das Erdgeschoß beherbergt diverse Billigläden. Die Mallflächen sind leer. Es entsteht der Eindruck, eines nicht funktionierenden, abgewohnten, schwach besuchten Zentrums das vernachlässigt und sich selbst überlassen wurde. Die Bestandsmieter haben diverse Werbesteher aufgestellt, die den unaufgeräumten und vernachlässigten Eindruck noch zusätzlich verstärken.

Der Branchenmix insgesamt wird durch den Lebensmittelbereich, primär durch Sparfiliale dominiert, der in Relation zur Einkaufszentrumsfläche (ohne Marktzone) einen Flächenanteil von rund 30% einnimmt.

Den zweitgrößten Flächenanteil nimmt die Kategorie „Sonstige“ ein. Dieser Kategorie gehören Geschäfte in welchen Waren aller Art verkauft werden. Diese haben keinen besonderen Erkennungswert und können dem Haus keine Identität verleihen.

Wenn auf den Flächenanteil der jeweiligen Branche bezogener Branchenmixübersicht der Markt aufgenommen wird, ergibt sich eine Dominanz aufgrund seiner Größe mit über 50% von der Gesamtfläche. Inklusiv des Lebensmittelmarktes Spar weist der Sortimentsbereich der Güter des täglichen Bedarfs fast 70% Flächenanteil des Centers.

5.3.3 Bestandsanalyse des Status Quo des Mieterbesatzes (Sortimentsmix) im Marktbereich

Im Marktbereich ist keine klare Struktur zu erkennen. In der Mitte (Zentralbereich) befindet sich eine große, leere Fläche, die Aufzüge, die in die oberen Geschoße fahren sowie der Ausgang von der Garage.

Von diesem Zentralbereich führen vier Gänge in verschiedene Richtungen, einer davon zur U-Bahnstation.

Die Orientierung innerhalb des Marktes ist schwer. Die Stände weisen keine thematische Ordnung auf und die Betriebe mancher Gastronomiemmieter sind teilweise heruntergekommen.

Die Mieter der Stände haben nicht während der gesamten Öffnungszeit des Marktes geöffnet.

Die Außenflächen der Stände sind renovierungsbedürftig, manche Firmenschilder der Mieter sogar selbst gemacht. All das macht es dem Markt unmöglich einen eigenständigen Charakter aufzuzeigen und macht ihn für den Besucher wenig einladend und nicht attraktiv.

Der Marktbereich hat viele Leerstände, es werden Paletten und leere Kisten vor beziehungsweise hinter den Ständen gelagert. Dies ist auch hinsichtlich der Brandschutzthematik äußerst problematisch. In einigen der Gänge ist es dunkel.

Große Außenflächen könnten bei Schönwetter ebenfalls zu Marktzwecken genützt werden.

5.3.4 Bestandsanalyse der Angebots- und Konkurrenzsituation im Einzugsgebiet

Das EKZ Meiselmarkt ist ein Nahversorgungszentrum, das hauptsächlich von Personen aus der näheren Umgebung besucht wird. Aufgrund seiner Größe kann es nicht mit den zwei großen Centern in seiner Umgebung, der Lugner City und dem Auhof Center, konkurrieren.

Daher ist es notwendig besonders seine nähere Umgebung zu analysieren.

Es haben sich rund um die U3-Stationen (Hütteldorferstraße, Johnstraße und Schweglerstraße) viele Filialisten aus den Branchen Lebensmittel und Drogerie angesiedelt. Diese stehen teilweise in starker Konkurrenz zueinander.

Die meisten Filialen haben das Problem, dass sie keine Parkmöglichkeiten anbieten können. Auf der Hütteldorferstraße und in den angrenzenden Straßen, ist es zudem schwierig einen Parkplatz zu bekommen und wenn, dann ist dieser meist kostenpflichtig (Kurzparkzone).

Die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist für das Zentrum zwar von Vorteil, jedoch genauso wichtig ist die Erreichbarkeit mit dem Auto.

Rund um das EKZ Meiselmarkt befinden sich hauptsächlich Dienstleistungsanbieter, Gastronomiebetriebe und Kurzfrist-Anbieter.

5.4. Handlungsbedarf

Anhand der Bestandsanalyse ergibt sich die Schlußfolgerung dass sich das EKZ Meiselmarkt grundsätzlich in einem schlechten Zustand befindet und dass Handlungsbedarf besteht.

Die gefundenen Mängel seien nachfolgend zusammengefasst: Das Objekt weist auf architektonischer Ebene eine schlechte Sichtbarkeit und Erkennbarkeit des Einkaufszentrums (Ankündigungsflächen) auf. Der Haupteingangsbereich ist nicht eindeutig und klar zu erkennen. Der Bereich des Einkaufszentrums hebt sich nicht von Rest des Gebäudes ab, weshalb für den vorbeifahrenden Verkehr, primär auf der Johnstraße und der Hütteldorferstraße, nicht klar zu erkennen ist, dass sich in den Geschossen des Gesamtobjektes auch ein Einkaufszentrum befindet. Die Beschilderungen am Objekt und im Objekt sind nicht aktuell, schlecht sichtbar und nicht einheitlich. Es zeigt sich eine mangelnde Sauberkeit und seine Infrastruktur ist unattraktiv (Toiletten, Garage, etc.).

Die Analyse des Bestandmieterbesatzes, die leeren Geschäftsflächen im Obergeschoß sowie die unattraktiven Billig-Shops im Erdgeschoß hinterlassen den Eindruck eines schlecht

funktionierenden Centers. Der geringe Besucherstrom verteilt sich auf den großen, leeren und renovierungsbedürftigen Mallflächen.

Der ansässige Magnetbetrieb sollte vergrößert werden. Es wäre notwendig einen neuen Magnetmieter (Ankermieter), beispielsweise aus der Elektro-, Textil oder Bekleidungsbranche zu gewinnen um die Kundenfrequenz ins Zentrums wesentlich zu erhöhen damit es sein Standortpotenzial auch ausnutzen kann. Die Dienstleistungsbetriebe wie Reisebüro, Frisör, Trafik, etc. werden gut angenommen und sollten als Bestandsmieter beibehalten werden. Die bestehenden, ergänzenden Gastronomieeinrichtungen sind grundsätzlich gut gewählt, scheinen gut zu funktionieren und wären in diesem Ausmaß auch beizubehalten.

Im Marktbereich besteht ebenfalls dringender Handlungsbedarf. Problembereiche sind die fehlende Beschilderung, keine thematische Ordnung der Stände die teilweise heruntergekommen sind, viele Leerstände, Schmutz, unangenehmer Geruch, uneinheitliche Öffnungszeiten, etc.

Aufgrund der Bestandsanalyse der Konkurrenzsituation im Einzugsgebiet ergibt sich, dass das EKZ Meiselmarkt nicht mit den großen Zentren wie der Lugner City oder dem Auhof Zentrum konkurrieren kann; dies ist auch nicht unbedingt notwendig.

Wenn eine entsprechende Neupositionierung und damit eine klare Aussage und Abgrenzung zu den Mitbewerbern erfolgt ist, kann es seine, ihm aufgrund der Lage und des individuellen Charakters (Markt als USP) zustehende Rolle auch erfüllen.

Seine direkten Konkurrenten sind die größeren Verbrauchermärkte der näheren Umgebung und die Einzelhandelseinrichtungen auf der Hütteldorferstraße und den Nebenanlagen.

Grundsätzlich leiden Einkaufszentren wie das EKZ Meiselmarkt mit Verkaufsflächen von knapp mehr als 10.000 m² (inklusive der Marktzone) unter der Problematik, dass sie keine überregionale Wirkung besitzen, aber als Nahversorgungszentren zur Abdeckung des täglichen Bedarfs zu groß sind. Damit kann man es kaum schaffen einen attraktiven Branchenmix zu gestalten, was wieder dazu führt, dass die für die relative Fläche notwendige Frequenz ausbleibt, in Folge die Umsätze bei den Mietern nicht stimmen, woraus sich Leerstände ergeben, usw.

Zusammenhängend ergeben sich infolge auch die finanziellen Probleme. In den meisten Fällen kann das notwendige Werbebudget nicht generiert werden, um ausreichend Präsenz beim Kunden zu haben, außer, der Eigentümer unterstützt die Anstrengungen, was aber normalerweise, langfristig nicht das Ziel eines Immobilienhalters sein sollte. Dieser Kreislauf kann für alle Beteiligten, sowohl den Eigentümer, als auch die Mieter zu einem ständigen Konflikt führen.

Das EKZ Meiselmarkt kann daher als ein reines Nahversorgungszentrum bezeichnet werden, mit einem USP, der das Zentrum im Einzugsgebiet einzigartig macht, nämlich dem Markt.

Die Kernkompetenz des EKZ Meiselmarkt liegt in zwei Bereichen:

- Der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs (z.B. Lebensmittel, Drogeriewaren etc.) in Ergänzung mit einem passenden Dienstleistungsangebot
- Dem Convenience-Aspekt: Das Einkaufen soll für den Kunden so angenehm und bequem wie möglich gemacht werden

Erheblichen Handlungsbedarf gäbe es auch bezüglich der Anforderungen an die notwendige Infrastruktur (öffentlicher und Individualverkehr, Anlieferung und Entsorgung).

Im Zuge der geplanten Überbauung, und damit unvermeidbaren baulichen Tätigkeiten, wäre auch die Restrukturierung des Einkaufszentrums durchzuführen.

6. Relaunchmaßnahmen

Ein Shopping Center soll ein Ort sein, wo man sich trifft, Gastronomieangebote nutzt, Unterhaltung beziehungsweise Waren und Dienstleistungen konsumiert (Embacher, 2009).

Die Geschäftsstruktur soll zum Bummeln und flanieren einladen.

Man sollte sagen können „Wir treffen uns im Center...“.

Der Bedarf an Kommunikation sollte erkannt und die gesellschaftliche Akzeptanz erhöht werden.

Die Treffpunkt beziehungsweise Marktplatzfunktion des Centers als Nutzerdimension soll etabliert werden. Besucher sollen hinein gehen können und ihren Alltag einfach vergessen. Ziel muss es sein, einen Ort des Wohlfühlens zu schaffen, an den man sich erinnert und den man auch mal aufsucht, ohne etwas zu kaufen. Es soll ein Erlebniswert geschaffen werden.

Der Kommunikationswert muss gesteigert werden, denn mit der längeren Aufenthaltsdauer im Center und der Standortvertrautheit steigt auch die Ausgabebereitschaft der Kunden.

Um als kleines Zentrum erfolgreich zu sein, muss die Neupositionierung nach Außen deutlich zu erkennen sein, die von Jedermann sofort verstanden werden kann.

Besucher und Händler sollten das Center annehmen und sich mit ihm identifizieren können. (Kubera, 2008). Das Center darf nicht zu einem Fremdkörper mutieren.

6.1. Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation im EKZ Meiselmarkt

Nachdem jene Bereiche, in denen Handlungsbedarf herrscht, beschrieben wurden, seien nun mögliche Maßnahmen dargestellt.

- Es wäre überlegenswert, einen zweiten Hauptzugang zum Einkaufszentrum zu schaffen, der sich ebenfalls Richtung Hütteldorferstraße öffnen würde. Damit würde man das Haus weiter öffnen und über die Funktion der bestehenden Mall hinaus einen natürlichen Frequenzfluss erreichen können. Die Sichtbarkeit des EKZ ist zu verbessern und die Erkennbarkeit des Gebäudeteils des EKZ ist herzustellen. Maßnahmen dafür sind zum Beispiel ein neues Logo, Fassadenanstrich, Instandsetzung im Fassadenbereich.

- Die Werbetafeln am Vorplatz wären zu entfernen und der Platz könnte mit Wasserinstallationen, Kunstgegenständen oder einem schön gestalteten Garten aufgewertet werden.
- Die Beschilderung an der Schmalseite des Hauses ist zu reduzieren und sollte vereinheitlicht werden. Schilder von Mietern, die nicht mehr im Center vorhanden sind, wären zu entfernen.
- Grundsätzlich ist eine bessere Ankündigung der Geschäfte am Gebäude und im Gebäude notwendig; es würden sich zum Beispiel eine Video-Wall oder neue, größere Werbetafeln dafür eignen.
Empirische Studien konnten nachweisen, dass es eine bedeutende, positive Korrelation zwischen dem Vorhandensein von klar geordneten Lageplänen, von Einkaufsstätten und der subjektiv empfundenen Stimmung, Einkaufsbequemlichkeit und Zufriedenheit der Kunden gibt (Besemer, 2004).
- Das USP des EKZ Meiselmarkt ist der Markt selbst. Der Markt hat Potential zur Überregionalität und sollte im Zuge einer Neupositionierung und einer wesentlich stärker in den Vordergrund treten. Er müsste, in Kombination mit einem starken, modernisierten Verbrauchermarkt und entsprechendem Dienstleistungsangebot, den „Aufhänger“ der neuen Konzeption darstellen.
Mieter, die ein einzigartiges Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung im Sinne eines USP anbieten, können einen bedeutend positiven Einfluss auf die Steigerung der Mietflächenproduktivität bzw. Mitflächenoptimierung des Centers (Besemer, 2004).
- Der Convenience-Aspekt kann mit wenigen Maßnahmen erhöht werden. Maßnahmen betreffen beispielsweise die Sanierung und Attraktivierung der Garage, kostenloses Parken für Zentrumsbesucher (entsprechende Systeme vorhanden, um Kunden des Zentrums als solche zu definieren), Verbesserung der Sauberkeit und der infrastrukturellen Einrichtungen für Kunden (WC, Durchgänge), etc.

- Die Restrukturierung des Einkaufszentrums wäre im Zuge der geplanten Überbauung und der damit unvermeidbaren baulichen Tätigkeiten durchzuführen. Der Marktbereich wäre zu sanieren und entsprechende Gespräche mit dem Marktamt durchzuführen.
- Eine Steigerung des Ertrages für den Eigentümer ist nur im Laufe einer Neupositionierung zu erzielen und kann nur durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren erfolgen wie etwa einer Optimierung der Funktionalität, einer marktgerechten und sinnvollen Flächenerweiterung und einer Erweiterung und Neugestaltung des Branchenmixes.

Weitere Maßnahmen:

- Die Haustechnik muss in fast allen Bereichen adaptiert und erneuert werden, um den Zubau entsprechend versorgen zu können.
- Mieter sind zu überzeugen Attraktivierungsmaßnahmen der eigenen Geschäfte durchzuführen, unter anderem Marketing und Ankündigungen in der Umgebung.
- Vermietung der Leerflächen im EG/1.OG (potentielle Mieter: Discounter, große Elektrokette, nationale Filialisten etc.) sowie im Marktbereich.
- Übersiedelung des Marktbereiches während der Umbauarbeiten auf dem Mistingeringplatz.

Die Hauptzielgruppen für das Zentrum die sich aus der demographischen Segmentierung ergeben sind:

- Besucher aus der näheren Umgebung des EKZ, die günstige Angebote suchen
- Besucher mit ausländischen Wurzeln, die Produkte aus ihrer Heimat suchen

Vom Standort unabhängige Zielgruppen:

- Marktaffine Zielgruppen: Biologische Produkte, orientalische Produkte, etc.

Folgende Maßnahmen können für die Vermarktung des EKZ Meiselmarkt in Frage kommen:

- Maßnahmen durch Centermanagement und Eigentümer:
 - Flyerverteilung im Center
 - Werbeflächen innerhalb/außerhalb des Centers
 - Flyerbeilage in der Ausgangspost

- Eigene Vermarktungsmaßnahmen (laut Erfahrungen der Contipark-Gruppe)
 - Zeitungsbeilagen (Flyer)
 - Postwurfsendungen
 - großflächige Banner an Zufahrten
 - Werbung an U-Bahnhöfen, Straßenbahn, etc.
 - Verteilung von Flyern an Passanten
 - Pressemitteilungen
 - Kontaktaufnahme zur Bezirksvorstehung

Ausschlaggebend für die Tragweite der Maßnahmen sind immer die finanziellen Mittel, die durch den Eigentümer zur Verfügung gestellt werden müssen. Einerseits wird Budget für die Restrukturierung selbst benötigt, andererseits auch für die Kommunikation dieser Maßnahmen nach außen. Ein zielgerichtetes Marketing ist hier absolut notwendig.

Es wird notwendig sein, dass über die Investitionskosten für die bauliche Restrukturierung durch den Eigentümer zusätzliche Mittel für die Vermarktungsmaßnahmen bereit gestellt werden, da die derzeitigen und zukünftigen Mittel, die sich nur aus den Werbebeiträgen der Mieter zusammensetzen, dafür nicht ausreichend sein werden.

6.2. Relaunchmaßnahmen für das Einkaufszentrum selbst

Der Kern der Relaunchmaßnahmen das Einkaufszentrum selbst betreffend richten sich auf den Branchen- und Mietermix.

Maßnahmen werden auf Basis folgender Schwerpunkte beschrieben: Kernsortiment Nahversorgung, Verbesserung der Convenience, Stärkung der Dienstleistungskompetenz.

Kernsortiment Nahversorgung:

Das Zentrum wird hauptsächlich von Personen aus der näheren Umgebung besucht, um sich mit Gütern des täglichen Bedarfs einzudecken. Daher sollte die bereits vorhandene Kernkompetenz der Nahversorgung intensiviert und verstärkt werden.

Eine Erweiterung der Eurospar-Filiale sollte erfolgen. Einige der vorhandenen Mieter können an ihren jetzigen Standorten verbleiben und auch einige weitere Geschäftsflächen könnten mit den Mietern aus dem Bestand belegt werden.

Der Post Shop müsste vergrößert und besser konfiguriert werden, die Libro-Filiale würde ebenso auf einer Fläche mit besserer Konfiguration brauchen.

Bei den gastronomischen Einrichtungen besteht konzeptionell kein Handlungsbedarf hinsichtlich der Flächenzuordnung, jedoch im Hinblick auf die Außengestaltung und Kooperation bei den Events und Veranstaltungen.

Die übrigen leeren Flächen sollten der Kernzielgruppe gerecht mit entsprechenden Geschäftskonzepten belegt werden. Die sogenannten Diskonter, die attraktive Konzepte haben und im aktuellen Trend sind, kämen hier in Frage.

Für die große, leere Fläche im Obergeschoß die ein frequenzbringender Magnetmieter beanspruchen könnte, kämen grundsätzlich nur wenige Anbieter in Frage, primär aus der Elektro- und Unterhaltungsbranche oder aus dem Sportbereich.

Verbesserung der Convenience:

Damit sich die Besucher im Zentrum wohl fühlen und das Einkaufszentrum gerne aufsuchen, sind unbedingt einige Verbesserungen durchzuführen. Wie schon in den allgemeinen Maßnahmen besprochen, betrifft dies hier vor allem die sanitären Einrichtungen, sowie die Beschilderung und Wegeführung. Die Besucher erwarten ein sauberes und gepflegtes Einkaufszentrum. Bereits beim Eingang in das Center soll das Gliederungskonzept klar und übersichtlich erkennbar sein. Der Besucher muss sich im Center jederzeit orientieren können. Dafür wird ein Leitsystem mit den Informations- und Orientierungstafeln sowie Lageplänen in den Verkaufsebenen, Hinweisschilder, etc. benötigt.

Je übersichtlicher das Zentrum, umso selbstbestimmter fühlen sich die Besucher (Pfeiffer, 2010).

Stärkung der Dienstleistungskompetenz:

Da der Dienstleistungsbereich im Meiselmarkt auch bisher überproportional hoch vertreten war und auch sehr gut angenommen wird, könnte dieser Aspekt forciert und zu Bestandteil des USP gemacht werden.

Folgende Mieter würden eine gute Ergänzung aus dem Dienstleistungsbereich darstellen:

- Bank
- Ärzte und Ärztezentren
- Kindergarten, Kinderbetreuungsstätte
- Sprachschule
- Telekommunikationsunternehmer

- Änderungsschneiderei
- Beratungszentrum (z.B. Frauenberatungszentrum, Beratungszentren für MigrantInnen, Wohnen, Konsumentenschutzinformation)
- Chemische Reinigung
- Photoservice
- Schuhreparatur
- Kosmetikstudio
- Hörgerätezentrum, Optiker
- Gesundheitszentrum der Wiener Gebietskrankenkasse
- Massageinstitut
- Videothek
- Versicherungsmakler

Eine weitere wichtige Alternative wäre einen neuen, frequenzbringenden Ankermieter fürs Zentrum zu gewinnen. Es könnte an Stabilität gewinnen durch einen zuverlässigen und strategisch erfahrenen Magnetmieter in Form von einer Einzelhandelskette aus der Elektro- oder Textilbranche zum Beispiel, die eine hohe Bonität und die Bereitschaft aufweist eine lange Mietvertragslaufzeit von beispielsweise zehn bis zwanzig Jahren zu akzeptieren. Dieser Magnetmieter könnte aus einem internationalen Umfeld kommen.

Die Einzelhandelsinvestition in Qualität und Nachhaltigkeit wird somit für den institutionellen Investor kalkulierbarer (Sturm, 2006).

6.3. Relaunchmaßnahmen für den Marktbereich im UG

Es ist kein direkter Zugriff auf den Marktbereich möglich, da dieser im Verantwortungsbereich des Marktamtes liegt. Es sollte versucht werden mit dem Marktamt eine schnelle Lösung zustande zu bringen, wegen der zahlreichen Probleme mit dem Marktbereich. Diese Probleme wirken sich nachhaltig auf die Akzeptanz des Einkaufszentrums aus.

Ein Relaunch des Marktbereiches ist im Zuge der baulichen Veränderungen und der Restrukturierung des EKZ-Bereichs notwendig, da das Einkaufszentrum und der Marktbereich eine räumliche Einheit bilden und zusammen lanciert werden sollten.

Hierbei ist aber der wirtschaftliche Aspekt nicht zu vernachlässigen. Eine wesentliche Mietsteigerung ist nach dem Umbau nicht zu erwarten.

Der Markt hatte durch die Eingliederung in das 1994 neu eröffnete Zentrum an Charme und Authentizität eines Bauernmarktes verloren.

Die vielen Leerstände, die schlechte Wegführung, Beschilderung und Unübersichtlichkeit, der Schmutz, unangenehme Gerüche und die ungenügende Beleuchtung wirken sich negativ auf den Gesamteindruck des Einkaufszentrums aus. Die Stände müssten attraktiver gestaltet werden, die Beleuchtung sowie die beschriebene Sauberkeit und Beschilderung sollten verbessert werden.

Dem Marktbereich muss ein kompaktes Gesamtbild erhalten. Dies könnte durch eine Verbesserung der Übersichtlichkeit und Einteilung des Marktes in Themenbereiche erreicht werden.

Die verschiedenen Themeninseln könnten optisch und akustisch voneinander abgegrenzt werden. Mittels dieser Segmentierung wäre es möglich, ganz verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Die Segmente könnten ein gehobenes Sortiment, österreichische Produkte, bio- und ökologische, wie auch orientalische Waren beinhalten.

Insgesamt fehlt im Marktbereich eine Veranstaltungs- und Präsentationsfläche. Hier käme eventuell auch eine Erweiterung der Marktstände in Frage.

Erlebniswerte haben für die Positionierung eines Centers eine wichtige Rolle. Entsprechende Angebote können das Einzugsgebiet vergrößern und Attraktivität und Aufenthaltsqualität des Centers erhöhen. Es wäre sinnvoll wochenweise Aktionen zu organisieren, oder eine Balance zwischen Unterhaltung und Information durch Shows und Ausstellungen oder Ratschläge zu finden. Der Kunde sollte das Gefühl bekommen, jedes Mal etwas Neues, Besonderes, Wissenswertes und Einmaliges geboten bekommen zu haben, wofür es sich lohnt das Zentrum zu besuchen (Kubera, 2008).

6.4 Relaunchmaßnahmen für die Meiselmarktgarage

Der Konsument entscheidet immer häufiger nach der bequemen Erreichbarkeit.

Eine optimale Verkehrsanbindung reicht alleine nicht aus für einen Einkaufszentrenstandort. Diese müsste durch ein großzügiges, möglichst kostenfreies Parkplatzangebot ergänzt werden. Eine Tiefgarage sollte in ihrer Dimensionierung großzügig ausgelegt sein und ein bequemes Ein- und Ausparken ermöglichen. Auf eine helle Beleuchtung und ein sauberes Erscheinungsbild,

sichtbare Orientierungsbeschilderung und ausreichende Anordnung von Sammelplätzen für Einkaufswägen ist ebenfalls zu achten (Embacher, 2009).

Aufgrund des schlechten Zustandes der Garage sind Verbesserungen in jedem Bereich notwendig (Ausmalen, Renovierung/Sanierung, bessere Beleuchtung, Beschilderung, Sauberkeit etc.). Der Garagenbetreiber sollte sich an den Kosten der Garagensanierung beteiligen.

Anhand der standort- und kundenbezogenen Einflusskriterien werden die Garagentarife festgelegt, potenzielle Steigerungen der Erlöse durch Kostensenkung sind in der Praxis nur noch in Ausnahmefällen möglich. Die Erlösoptimierung könnte aber durch eine intelligente Preisgestaltung erfolgen.

Hier ist eine Optimierung der Tarifstruktur im laufenden Betrieb notwendig.

Kunden, die für die Garage in Frage kommen sind Kunden des Meiselmarkts, Anwohner und Mitarbeiter, Patienten und Besucher des Krankenhauses, Park & Ride Kunden (P+R – Kunden).

7. Schlussfolgerungen und Ausblick zu Maßnahmen im Rahmen einer Revitalisierung

Dieses letzte Kapitel dieser Masterthese dient dazu weitere Maßnahmen vorzustellen, die allgemein für Revitalisierungen gelten, aber auch für das EKZ Meiselmarkt in Frage kommen.

Hilfestellungen Mieter:

„Der Vermieter muss oft Hilfestellungen geben respektive vertraglich fixierten Druck ausüben, um zu verhindern, dass Geschäfte für den Kunden fad und unattraktiv wirken.“ (Kraus, Skriptum, S. 71)

Damit Umsatzeinbußen der Bestandsmieter während der Revitalisierungsphase nicht zu groß ausfallen beziehungsweise akzeptiert werden, sollte der Eigentümer den beeinträchtigten Bestandsmietern besondere Beratung und Unterstützung anbieten. Dazu zählen neben den monetären Zugeständnissen wie beispielsweise Mietminderungen, Mieterlass und Kompensationszahlungen eventuell auch zusätzliche Flächen, die auf Zeit zur Verfügung gestellt werden oder auch besondere Unterstützung in den hektischen Schlussphasen der Revitalisierung. Es können auch temporäre Werbung und Banner kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Der Eigentümer wird in der Regel versuchen, die Mieter auch davon zu überzeugen ihre Geschäftsfassaden zu erneuern beziehungsweise verändern. Wenn alle Revitalisierungsmaßnahmen abgeschlossen sind, ist es sinnvoll wenn alle Mieter gleichzeitig „wiedereröffnen“ (Kubera, 2008).

Erkenntnisse aus der Erarbeitung von centerinternen Umsatzberichten und der Beobachtung der Betriebe in Hinblick auf Angebot, Auswahl, Personal etc., könnten im Sinne einer Mieterberatung und -betreuung genutzt werden. Ermüdungserscheinungen der Betriebe würden so rechtzeitig erkannt werden, und es könnten Anregungen zu eventuellen Umsatzsteigerungen weitergegeben werden. Das Center Management soll eine vermittelnde Rolle einnehmen und ein Vertrauensverhältnis zu, und unter den einzelnen Mietern aufbauen. Die Mieter sind auch als Kunden zu sehen. Es sollte eine Unternehmenspolitik nach den Grundsätzen der Fairness und Partnerschaft aufgebaut werden. Der Center Manager muss für Mieter und übrigen Nutzer erreichbar und kurzfristig zu sprechen sein, im laufenden Dialog mit den Mieter stehen, ihr „Partner“ sein und zur allgemeinen, höchstmöglichen Zufriedenheit beitragen (Yurteri, 2009). Eigentümer, Mieter und Kunden des Shopping Centers bilden das so genannte „Goldene Dreieck“, ihre Ansprüche sollten für das Center Management von gleichwertiger Bedeutung sein und müssen erfüllt werden um das Center erfolgreich führen zu können.

Mietvertragsgestaltung:

Nach Schnell (2009) können Mietverträge stärker an die Entwicklung der Einzelhandelsumsätze gekoppelt und Verlängerungsoptionen dem gegenüber in kürzeren Abständen – gemäß den Prognoseergebnissen zu vermuteten Anpassungszeiträumen, vereinbart werden oder es kann auch über eine alternative Mietkonditionierung nachgedacht werden, wenn die Umsatzabhängigkeit aufgrund der Prognose als kritisch einzustufen ist.

Prüfung Mietverträge:

Die mietvertraglichen Regelungen und die in Zukunft erzielbaren Einzahlungsströme zählen zu den wesentlichsten Erfolgskomponenten einer Handelsimmobilie. In diesem Sinne sollte bei der Prüfung der Mietverträge beispielsweise auf die Umlegbarkeit von Nebenkosten, die künftigen Erhöhungspotenziale und die Restlaufzeiten der Verträge geachtet werden. (Taubenheim, 2010).

Funktion der Vermietung:

Die Funktion der Vermietung ist möglichst nahe am Centermanagement anzusiedeln und dafür zu sorgen, dass die wichtigen, geschäftspolitischen Absichten im Zusammenhang mit dem Mietermix eingehalten werden (Kraus, 2011).

Center-Management:

Das Center-Management und der Eigentümer müssen flexibel auf neue Trends reagieren können und notwendige, entsprechende Umstrukturierungs- und Erweiterungsmaßnahmen des Funktions-, Nutzungs- und Mietermixes in entsprechenden Zeitabständen zulassen (Besemer, 2004). Um strategische Ziele zu erreichen ist eine genaue Kenntnis der Tendenzen im Konsumbereich, ein Verständnis für die rapiden Veränderungen im Handel und die immer kürzer werdenden Phasen der Handelstrends und eine flexible Anpassung an neue Marktbedingungen und -umfelder wichtig (Sturm, 2006).

Change-Manager:

Wie ein Revitalisierungsprozess verläuft, hängt stark von den beteiligten Führungskräften ab, dabei sind Vertrauen, Glaubwürdigkeit und authentisches Auftreten wichtige Merkmale im Kompetenzprofil eines Change Managers. Diese Eigenschaften sind schon in der Persönlichkeit begründet. Das Anforderungsprofil des Change Managers aufgrund seiner zentralen Rolle sollte Führungsqualitäten wie klare Demonstration der Verantwortlichkeit, Pragmatismus, Improvisationsfähigkeit und –freiheit enthalten. Der Erfolgsfaktor des Expertenteams und der

Bereitstellung von Managementkapazität und –kompetenz ist durch den Eigentümer des Shopping Centers, der das Revitalisierungsteam in der Regel auch zusammenstellt, direkt beeinflussbar (Kubera, 2008).

Facility Manager:

Zur Zeit werden Shopping Center vorwiegend von Experten auf kaufmännischen Gebiet geleitet, dabei ist es aufgrund der immer vielfältiger werdenden Aufgaben/Anforderungen und stärker werdenden Wettbewerbsdruckes mit denen ein Center Manager konfrontiert wird, empfehlenswert diesen Posten mit einem Generalisten zu besetzen um das Center nach ganzheitlichen Gesichtspunkten führen zu können. Hier könnte ein Facility Manager zum Einsatz kommen.

Betriebskostenkontrolle:

Es ist insbesondere für die Optimierung bestehender Zentren notwendig, durch ein hochqualitatives Centermanagement die Gefahr der Betriebskostenerhöhung zu reduzieren respektive vorhandene Betriebskosten überhaupt zu senken.

Maßnahmen Kundenbindung:

Maßnahmen zur Kundenbindung können zusätzliche Bonifikationen, Kundenkarten, Werbegeschenke, zentrale Dienste usw. umfassen.

„Retail Merchandising Units“/ Impulse Dining:

Impulse-Dining Angebote werden in Form von kleinen Verkaufsständen oder mobilen Theken an unterschiedlichen Standorten zwischen den einzelnen Mieteinheiten des Centers, häufig in unmittelbarer Nähe von Einzelhandels- oder Entertainmentangeboten platziert. Typische Beispiele sind Verkaufsstände für Eiscreme, Popcorn, Brezeln, Frozen Yoghurt, Vitamin- und Sektbars. Dieser Angebotsform kommt eine Versorgungs- und/oder Erlebnis- und Unterhaltungsfunktion zu (Besemer, 2004).

Neue, innovative Produkte, saisonabhängige Produkte (Weihnachts- und Osterartikel, Produkte für den ersten Schultag und Valentinstag etc.) sowie stark trendabhängige Warensortimente können ebenfalls angeboten werden. Sie dienen der Attraktivierung des Shopping Centers, durch sie kann eine Auflockerung der sterilen und monotonen atmosphärischen und architektonischen Innenraumgestaltung erzielt werden kann.

Die kurzfristige Anpassung und Abrundung des Branchen- und Mietermixes bietet ebenso die Möglichkeit der Bereitstellung einer „Probefläche“ für Existenzgründer und Anbieter von Nischen und Spezialsortimenten. Auf diesem Wege können erhöhte Mieteinnahmen durch die Vergrößerung der vermietbaren Fläche lukriert werden ohne zusätzliche Baukosten (Besemer, 2004).

Die ökonomischen Vorteile des Shopping-Center Eigentümers resultieren darin, dass eine breitere Sortimentsstruktur angeboten werden kann und schnelle Handlungsmöglichkeiten für das Platzieren trendabhängiger Ware geschaffen werden. Es findet eine zusätzliche Kaufkraftabschöpfung und neue Impulskäufe werden initiiert. In der Regel werden jüngere Zielgruppen angesprochen.

Partnerschaft mit dem City-Management:

Ein integriertes Shopping Center sollte neben der adäquaten architektonischen Öffnung zur Umgebung auch eine enge Partnerschaft mit dem City-Management eingehen.

Multi-Channel-Shopping:

Hier kommt eine Hybride Multi-Channel-Strategie als Kombination von stationärem und Internethandel im Shopping Center, zum Beispiel durch Sammel- und Abholstellen online bestellter Waren in Geschäften zum Einsatz. Sie hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Ware wird online bestellt und kann im Geschäft abgeholt werden. Der Händler hat die Möglichkeit Kunden über das online geordnete Produkt vor Ort und persönlich zu beraten, sowie das bestellte Produkt mit weiteren Produkten zu ergänzen. Mit geschickter Vermietung ist es möglich einen Mehrumsatz von 30-40% zu erzielen (Kraus, 2011).

Entertainment – Angebot sichern:

Entertainment-Angebot ist eine wichtige Strategie zur Sicherstellung der Vitalität von Shopping Centern. Dieses Angebot hat das Potenzial, Kunden zurück in eventuell vernachlässigte Shopping Center zu bringen. Es besteht allerdings auch die Gefahr, dass die Kosten der Unterhaltungseinrichtungen höher werden als der durch sie erzielter Gewinn (Kubera, 2008).

Maximierungs- und Flächenoptimierungsmöglichkeiten:

Die risikobehaftete Investition im Rahmen einer Revitalisierung hat einen spekulativen Charakter der nicht unterschätzt werden darf. Es wird aus Sicht des Eigentümers notwendig sein, etliche Maximierungs- und Flächenoptimierungsmöglichkeiten zu prüfen und

auszuschöpfen um die Rendite des Centers auch längerfristig sichern und steigern zu können. Es ist zum Beispiel durch Optimierung verschiedener Geschäftsgrößen oft möglich, zusätzliche Mietflächen, sogar bei gleich bleibender Gesamtgröße, zu schaffen und Umsatzoptimierungen zu lukrieren.

Controlling (Revitalisierungsprozess):

Es ist nach Kubera (2008) bereits während des Revitalisierungsprozesses ein phasenspezifisches Controlling der Ziele und Erfolgskomponenten notwendig. Zum Beispiel sollte der Anteil der Investitionskosten der Revitalisierung an der Ausgangsinvestition ständig überprüft werden. Durch Verzögerungen im Revitalisierungsprozess könnten Kostenerhöhungen auftreten.

Aktives Wertmanagement:

Veränderungsprozesse haben eine „make or break“ Eigenschaft, weil sie den hohen Chancen zur Erhaltung oder Wiedergewinnung der Überlebensfähigkeit im Wettbewerb mit großen Risiken des Scheiterns gegenüberstehen. Der Eigentümer sollte ein aktives Wertmanagement betreiben indem seine speziellen Bedürfnisse gegen die Kosten der Bauelemente, die diesen dienen, gerechnet werden (Kubera, 2008).

Kundensicherheit:

Kundensicherheit ist ein wichtiger Aspekt während der Revitalisierungsphase. In diesem Sinne sollte mit dem ausführenden Bauunternehmen auch besprochen werden wie der Kundenfluss gemanagt wird und wie zur Gewährleistung der Kundensicherheit einfache, sichere Wege durch das Center gelegt werden.

Marketingkampagne:

Eventuell können durch die Revitalisierungsmaßnahmen sogar neue, potenzielle Kunden angelockt werden, die aus Neugierde den Revitalisierungsprozess verfolgen. Das Ziel der zu kreierenden Werbebotschaft während des Revitalisierungsprozesses sollte sein, die Unannehmlichkeiten bewusst zu thematisieren und sie ins Positive umzuwandeln. Schwachstellen des Shopping Centers sollten bewusst angesprochen werden. Es könnten Sonderverkäufe seitens der Mieter organisiert und beworben werden.

Gemeinschaftswerbung spielt ebenso eine wichtige Rolle. Obwohl sie in den meisten Zentren über eine Vereinigung aller Mieter gesteuert wird, ist das Centermanagement in erheblichem Maße damit befasst, die Linie vorzugeben und die Umsetzung zu steuern.

Die Kommunikation mit den Kunden sollte durch eine hohe Informationsdichte aufrechterhalten bleiben.

Öffentlichkeitsarbeit und eine aktive Pressearbeit sind ebenso Teil der Marketingmaßnahmen bei der Shopping Center Revitalisierung, die öffentliche Meinung zu einem sehr frühen Zeitpunkt einzuholen, ist für das Revitalisierungsprojekt überlebenswichtig. Dabei geht es um einen ständigen Dialog des Centers mit der Öffentlichkeit. Um das Vertrauen in der Öffentlichkeit zu schaffen und die Glaubwürdigkeit erhöhen zu können, braucht das Center eine ständige Medienpräsenz, die einen regen Kontakt mit den Journalisten erfordert.

Die größte Schwierigkeit ist das negative Image in der Öffentlichkeit und Wahrnehmung der Kunden umzulenken und zu signalisieren, dass das Center in einem neuwertigen Zustand wieder funktioniert. Aus diesem Grund darf das Marketingbudget sogar höher sein als bei der Neuentwicklung. Ein neues Center ist anfänglich immer attraktiv, während bei der Revitalisierung einem möglicherweise negativen Image entgegen zu wirken sei. Dafür kann ein gutes Marketingkonzept, welches auch Öffentlichkeitsarbeit mit einbezieht, Zeit- und Kostenersparnisse ermöglichen. Obwohl einige der Marketingkosten über die Werbegemeinschaft auf die Nebenkosten der Mieter übertragen werden, sollte ein Großteil des Budgets vom Eigentümer zu Verfügung gestellt werden.

Eine Revitalisierung setzt eine überzeugende Organisation voraus, die entsprechenden Veränderungen sind vom Eigentümer über das Center Management bis zu den Mietern, Angestellten und Arbeitern im Center zu transferieren (Kubera, 2008).

Marketing sollte nicht nur gegenüber den Mietern als primärer Zielgruppe des Eigentümers, sondern auch gegenüber den Kunden des Centers als Zielgruppe des Einzelhandels gezielt geplant werden (Sturm, 2006).

Softwaretools:

Umsatzverluste und Störungen können mit den Softwaremodellen minimiert werden. Die Nutzung solcher spezieller Softwaretools macht die logistische und operative Umsetzung der Revitalisierung für das Management kalkulierbarer und somit instrumenteller (Kubera, 2008).

Mieter- und Kundenbefragungen:

Mieter- und Kundenbefragungen sollten regelmäßig durchgeführt werden, mindestens einmal pro Jahr, die Befragung sollte eine möglichst breit gestreute Kundenbasis verschiedener Altersgruppen und anderer soziodemografischer Merkmale erfassen. Sie zeigen nötige Veränderungen und wichtige Auslöser für eine Revitalisierung auf. Die Ergebnisse bieten ein

Potenzial für Hinweise auf Mängel im Center und für Verbesserungsvorschläge. Mögliche Fragen können sich auf die Kundenzufriedenheit mit dem Ambiente, dem Einzelhandelsangebot (Mieter), dem Einkaufserlebnis, der Convenience und den Serviceeinrichtungen des Centers beziehen. Sie können auch einer Effizienzkontrolle der Werbeaktivitäten und Events und der allgemeinen Feststellung der Kundenakzeptanz dienen (Kubera, 2008).

Diskont – Mieter:

Eine Zentrenverträglichkeit der Diskonttypen zeigt eine zunehmende Tendenz, es wird angenommen, dass in den nächsten Jahren diskont-dominierte Angebotstypen über 50% aller Einzelhandelsumsätze erzielen werden (Greipl, 2009).

Differenzierungspotenzial – Events:

Publikumswirksame Events mit Effekten, die im Gedächtnis der Kunden bleiben um sie wieder zu einem Besuch zu animieren haben einen hohen Stellenwert, es sollte jeden Tag etwas los sein. Durch die Initiierung von Events eröffnet sich für ein Center im Vergleich zu Konkurrenz ein hohes Maß an Differenzierungspotenzial (Besemer, 2004).

Gestaltungstechniken:

Neuere Gestaltungstechniken in Form einer „Kulissen- und Theaterarchitektur“ können im Zentrum zum Einsatz kommen und weil im Vergleich zu den üblichen Gestaltungstechniken wesentlich kostengünstiger, mit weniger Aufwand wieder den aktuellen Trends angepasst werden. Eine kundenorientierte Gestaltung des Zentrums ist einerseits wichtig um Kunden zu halten und zu binden, andererseits wird dadurch auch die Attraktivität für potentielle neue Mieter erhöht (Gröppel/Klein/Germelmann, 2009)

Dekoration:

Dekoration im Shopping-Center-die kann die Chance sein sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Nach Rosenau (Rosenau, 2009) kauft der Mensch des 21. Jahrhunderts gern dort, wo er neben der Ware, die er gerade braucht, auch seine übrigen Bedürfnisse befriedigen kann und wo es ihm – ganz schlicht – gefällt.

Kurzfassung

Diese Masterthese hat das Ziel verfolgt die Revitalisierung von Shopping-Centern zu behandeln. Im ersten Teil der Arbeit wurde das Thema theoretisch umrissen; dabei wurde der Revitalisierungsprozess besprochen, es wurden Maßnahmen vorgestellt und nicht zuletzt wurden Risiken und Chancen diskutiert, die eine Revitalisierung mit sich bringen kann. Im zweiten Teil wurde das erarbeitete Wissen auf das Fallbeispiel EKZ Meiselmarkt angewandt. Das EKZ Meiselmarkt ist ein revitalisierungsbedürftiges Einkaufszentrum im 15. Wiener Gemeindebezirk. Nach einer ausführlichen Markt- und Standortanalyse als Grundlage einer Revitalisierung, wurde der Status Quo des EKZ Meiselmarkt analysiert; es wurde definiert, wo Handlungsbedarf besteht. Darauf aufbauend wurden Maßnahmen angeführt, die das Ziel verfolgen, das Zentrum wiederzubeleben. Zu den Maßnahmen zählen eine klare Beschilderung und Schaffung einer besseren Orientierungsmöglichkeit für den Kunden, Erhöhung der Sauberkeit, Lancierung des Marktes als USP des EKZ Meiselmarkt, Sanierung der Garage, Steigerung der Convenience-Aspekte sowie Stärkung des Dienstleistungssektors bei der Bearbeitung des Mietermixes. Abschließend wurden unterstützende Maßnahmen zur Revitalisierung von Shopping Centern aufgeführt, die auch für das EKZ Meiselmarkt grundsätzlich durchführbar sind. Die Revitalisierung wird als erfolgreich zu bezeichnen sein, wenn die gesetzten Maßnahmen zu langfristig höheren und stabilisierten Umsätzen beziehungsweise einer besseren Nachvermietbarkeit führen, wobei die durchgeführten Revitalisierungsmaßnahmen im Verhältnis zum erzielten Ergebnis stehen sollten. Die Stabilität des Zentrums kann durch einen zuverlässigen und strategisch erfahrenen Magnetmieter gewährleistet werden, dabei wird die Investition des institutionellen Investors in die Revitalisierung des Zentrums kalkulierbarer. Wenn die Neupositionierung und damit eine klare Aussage und Abgrenzung zu den Mitbewerbern erfolgt ist, kann das EKZ Meiselmarkt seine, ihm aufgrund der Lage und des individuellen Charakters (Markt als USP) zustehende Rolle auch erfüllen. Es gilt die Treffpunkt-beziehungsweise seine Marktplatzfunktion als Nutzerdimension zu etablieren und den Kommunikationswert zu steigern. Um als kleines Zentrum auf Dauer erfolgreich zu sein, muss die Neupositionierung nach Außen deutlich erkennbar werden. Bei Durchführung der beschriebenen Maßnahmen und bei einer Bereitschaft der beteiligten Akteure Kompromisse zu schließen, kann geschlossen werden, dass ein revitalisierungsbedürftiges Shopping Center wieder zum Erfolg kommen kann.

„Wir sind niemals am Ziel, sondern immer auf dem Weg.“ Vinzenz von Paul

Literaturverzeichnis

Behrens, Ingmar (2009): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – mit strukturierter Pressearbeit erfolgreich Shopping-Center positionieren. In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing. Institut für Gewerbezentren Starnberg, S. 827-835.

Besemer, Simone (2004): Shopping-Center der Zukunft. Planung und Gestaltung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Beyerle, Thomas (2010): Informationsbeschaffung und Markttransparenz. In: Soethe, R./Rohmert, W.: Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends. Haufe-Lexware, Freiburg, S. 235-247.

Embacher, Hannes (2009): Ratingkriterien für die Bewertung von Einkaufszentren. Standort – Gebäude – Mietermix – Management. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

Falk, Bernd (2004): Shopping Center-Planungen 2004 – Deutliche Marktbelebung in Westdeutschland. In: Immobilienzeitung. Einzelhandel, Nr. 13, 17. Juni 2004, S. 8.

Falk, Bernd (2009): Shopping Center – Erscheinungsformen, Besonderheiten und Erfolgskriterien. In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing. Institut für Gewerbezentren, Starnberg, S. 21- 37.

Greipl, Erich (2009): Shopping-Center und Einzelhandel. In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing. Institut für Gewerbezentren, Starnberg, S. 64-74.

Gröppel-Klein, A./Germelmann, C. (2009): Vom „Mall-Walking“ bis zu „Blitzeinkäufen“ – wie verhalten sich Konsumenten in einem Shopping-Center? In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing. Institut für Gewerbezentren, Starnberg, S.347-355.

Grund, Norbert (2010): Markt- und Standortanalytik. In: Soethe, R./Rohmert, W.: Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends, Haufe-Lexware, S. 71-82.

Klos, Susanne (2009): Center-Management-Funktionen. In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing, Institut für Gewerbezentren Starnberg, S. 691-699.

Kraus, Michael (2011): Skriptum Gewerbeimmobilien und Centermanagement, Technische Universität Wien, Wien.

Kubera, Franz D. (2008): Shopping-Center. Entwicklung und Bedeutung unter Betrachtung der sich ändernden soziokulturellen und ökonomischen Rahmenbedingungen in Deutschland. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

Kugel, Stephan (2009): Funktionen und Anforderungen an ein modernes Center-Management. Das Marketing bleibt die treibende Kraft. In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing, Institut für Gewerbezentren Starnberg, S. 685-690.

Löffler, K./Reiff, G. (2010): Markt für Einzelhandelsimmobilien. In: Soethe, R./Rohmert, W.: Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends, Haufe-Lexware, S. 151-165.

Mansfield, John (2002): What's in a name? Complexities in the definition of „refurbishment“. In: Property Management, Vol. 20, No. 1, 2002, S. 23-30.

Mehrabian, Albert (1987): Räume des Alltags. Wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt. 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Pfeiffer, Elmar (2010): Zentrenplanung – Dimensionen, Prinzipien, Praktiken. In: Soethe, R./Rohmert, W.: Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends. Haufe-Lexware, Freiburg, S. 99-115.

Rosenau, Kersten (2009): Dekoration im Shopping-Center – die Chance, sich zu differenzieren. In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing, Institut für Gewerbezentren Starnberg, S. 844-850.

Schnell, Martin (2009): Lebenszyklus von Shopping-Center-Konzepten. Methodischer Ansatz zur Prognose von Revitalisierungszeitpunkten, Dissertation, Grin Verlag, Norderstedt

Soethe, R./Rohmert, W. (2010): Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends, Haufe-Lexware, Freiburg

Stahl, V./Olschewski, T./Wirth, S. (2003): Leitfaden zur Revitalisierung und Entwicklung von Industriebranchen, Fachbuchreihe 4, Chemnitz 2003.

Stumpf, J./Wotruba, M. (2010): Anpassung an Marktveränderungen: Revitalisierung. In: Soethe, R./Rohmert, W.: Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends, Haufe-Lexware, Freiburg, S. 129-149.

Sturm, Verena (2006): Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern, Rudolf Müller, Köln

Taubenheim, Holger (2010): Die Handelsimmobilie als Kapitalanlage. In: Soethe, R./Rohmert, W.: Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends, Haufe-Lexware, Freiburg, S. 166-202.

Weckert, Klaus (2009): Shopping-Center-Werbung. „Comeback to the roots!“ In: Shopping Center Handbuch. Development – Management – Marketing, Institut für Gewerbezentren. Starnberg, S. 812-820.

Yurteri, Burak (2011): Marketing für Einkaufszentren-Beispiele und Besonderheiten, Studienarbeit. Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr, Erfurt.

Projektunterlagen

CONTIPARK, Interparking Group; Wien, Maßnahmenkonzept/Optimierung Meiselmarktgarage
Wien.

Donau-Finanz Treuhand- und Finanzierungsges.m.b.H. & Co. KG (2006); GUTACHTEN zur
Optimierung der Einzelhandelssituation am Standort Meiselmarkt, Wien.

Donau-Finanz Treuhand- und Finanzierungsges.m.b.H. & Co. KG (2007); Feasibility Studie zur
Restrukturierung der Einzelhandelssituation am Standort „Meiselmarkt, Wien.

Donau-Finanz Treuhand- und Finanzierungsges.m.b.H. & Co. KG (2010); Maßnahmenkatalog,
Wien.

DONAU-FINANZ GESMBH & CO. KG (2012); Einkaufszentrum MEISELMARKT, Wien.

TRICONSULT Wirtschaftsanalytische Forschung Ges.m.b.H (2009); EKZ-Zusatzfragen für
Kooperationspartner, Wien

Internetquellen

Adler, Peter/Steinwender, Michaela (2009). 71 neue geförderte Wohnungen am Meiselmarkt:
Infoveranstaltung am 20.Mai 2009 stieß auf reges Interesse.

[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20090521_OTS0017/71-neue-gefoerderte-
wohnungen-am-meiselmarkt-infoveranstaltung-am-20mai-2009-stiess-auf-reges-interesse,](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20090521_OTS0017/71-neue-gefoerderte-wohnungen-am-meiselmarkt-infoveranstaltung-am-20mai-2009-stiess-auf-reges-interesse)
abgefragt am Oktober 2012.

Dezernat Statistik Wien (2012). Wien in Zahlen.

<http://www.statistik.at/blickgem/vz7/g91501.pdf>, abgefragt am Juni 2012.

Dezernat Statistik Wien (2011). Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien.

<http://www.wien.gv.at/statistik/publikationen/jahrbuch-2011.html>, abgefragt im Juni 2012.

EKZ Meiselmarkt (2012). www.meiselmarkt.com, abgefragt am Dezember 2012.

Immoment (2012). Wohnbauprojekt am Meiselmarkt gestartet.

<http://www.immonet.at/wohnbauprojekt-meiselmarkt-gestartet.htm>, abgefragt am Oktober 2012.

Lackner, Marianne (2011). Über dem Meiselmarkt entstehen neue Wohnungen.

<http://www.wien.gv.at/rk/msg/2011/10/14003.html>, abgefragt am Oktober 2012.

Statistik Austria (2013). Bevölkerung zu Quartalsbeginn seit 2010 nach Staatsangehörigkeit und Bundesland.

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/bevoelkerungsstand_und_veraenderung/bevoelkerung_zu_jahres-_quartalsanfang/043397.html, abgefragt am 07.03.2013.

Statistik Austria (2009). Großzählung 2001, <http://www.statistik.at/blickgem/vz7/g91501.pdf>, abgefragt am 07.03.2013.

Statistik Austria (2012). Bevölkerungsprognose 2012. Online Dokument auf www.statistik.at, abgefragt am 07.03.2013.

Stadt Wien (2011). Lohnsteuerpflichtige Einkommen nach Bezirken 2011 – Frauen und Männer. <http://www.wien.gv.at/statistik/arbeitsmarkt/tabellen/einkommen-gesamt-bez.html>, abgefragt am 07.03.2013.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. EKZ Meiselmarkt	31
Abbildung 2. Stadtplan	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Einwohnerzahl	36
Tabelle 2. Verteilung der Altersgruppen	36
Tabelle 3. Herkunftsregionen	37
Tabelle 4. Arbeitslosenquote	37
Tabelle 5. Einkommen	38
Tabelle 6. Anzahl der Personen je Haushalt	38
Tabelle 7. Bildungsstand	39
Tabelle 8. Religionsbekenntnisse	39