

Peter Wiegand

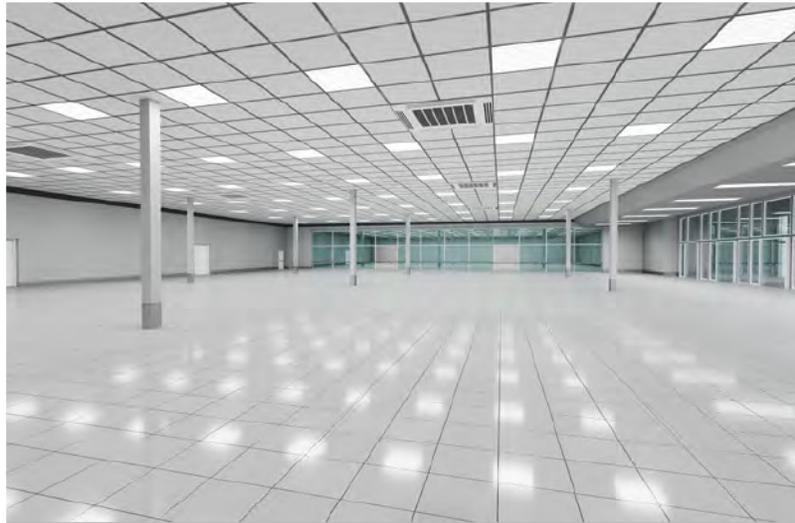
Partner,
Deal Advisory, Restructuring

Dr. Kristin Kriemann

Senior Manager,
Deal Advisory, Restructuring

Dr. Lukas Petrikowski

Assistant Manager
Deal Advisory, Restructuring



„Weniger Kunden führen zu höheren Leerstandsquoten – wie reagieren Retailer und Shoppingcenter auf nachlassende Frequenzen?“

Über Jahrhunderte prägt der Handel die Entwicklung der Innenstädte. Idealisiert wird das Bild der lebhaften Innenstadt mit einem breiten Warenangebot sowie als sozialer Treffpunkt der Bevölkerung als identitätsstiftend für eine Stadt gesehen.

Innenstädte im Wandel

Doch dieses Stadtbild bröckelt zunehmend. Der stationäre Einzelhandel als prägendes Element befindet sich in einem strukturellen Wandel, dessen Gründe in vielerlei Gestalt gegeben sind. Kleine, oftmals inhabergeführte Einzelhandelsgeschäfte verlieren im Preiskampf gegen Angebote großer Ketten. Die „grüne Wiese“ mit Shoppingcentern verspricht ein breites Angebot an einem bequem erreichbaren und zusammenhängenden Ort. Der stetig wachsende Onlinehandel, besonders bei mittelfristigen Bedarfsgütern wie Textilien und Elektronik, lässt zudem den Druck auf die Innenstädte wachsen. In Shoppingcentern dienten Elektronik- und Textilhandel lange Zeit als Ankermieter, durch deren Bekannt- und Beliebtheit eine stabile Kundenfrequenz gewährleistet war. Speziell die Entwicklung dieser beiden Branchen mit einem zwischenzeitlichen Online-Anteil von über 30 % lässt jedoch vermuten, dass sie zur Attraktion von Laufkundschaft nicht länger geeignet ist.

Derartige negative strukturelle Veränderungen beschränken sich nicht nur auf den deutschen Markt, sondern sind weltweit ersichtlich: Besonders in gesättigten Märkten wird dem Offlinehandel bereits länger eine rückläufige Entwicklung vorausgesagt. Primär ist dies auf die zunehmende Relevanz des Onlinegeschäfts zurückzuführen. Auch große innerstädtische „Malls“ in den USA sind hiervon betroffen.

Steigende Leerstandsquoten in den Innenstädten sind die Folge dieser Entwicklungen und haben in der Zwischenzeit auch 1A-Lagen erreicht. Das Bild der Innenstädte ist geprägt durch die Kapitulation verschiedener Branchen vor dem Onlinehandel im bestehenden Preiskampf um einfach vergleichbare Waren. Auch im Immobiliensektor, in dem Handelsimmobilien traditionell eine verlässliche starke Position einnahmen, ist dieser Wandel angekommen.

Handelsimmobilien in Innenstadtlage sind infolge des gegenwärtigen Trends einem erhöhten Leerstandsrisiko ausgesetzt: Verglichen mit dem komfortablen Onlineshopping haben insbesondere kleinere, weniger finanzkräftige Einzelhändler bundesweit häufig das Nachsehen. Dies kann einen gefährlichen Kreislauf zur Folge haben. Nach Angaben des Handelsverbands Deutschland e.V. (HDE) kam es in Deutschland zwischen 2010 und 2019 zu ca. 39.000 Filialschließungen von Einzelhandelsunternehmen. Da jedoch diese Einzelhandelsunternehmen gemäß einer HDE-Umfrage mehrheitlich der Grund für Innenstadtbesuche der Deutschen sind, geht mit Schließungen von Geschäft-



ten eine deutliche Attraktivitätsschmälerung der Innenstädte einher. Dies führt automatisch zu einem starken Rückgang von Besuchern. Dies hat zur Folge, dass die Nachfrage nach Handelsimmobilien in den betroffenen Lagen und damit Umsatzpotenziale weiter sinken werden.

Der Einzelhandel antwortet bereits mit vielfältigen Maßnahmen

Infrastrukturprogramme, die auf nachlassende Frequenzen reagieren und Standorte wieder attraktiver gestalten sollen, sind zahlreich in Deutschland zu finden. Dabei erstrecken sie sich nicht nur auf ländliche Gegenden, sondern auch auf städtische Lagen, von ehemals florierenden Mittelzentren bis hin zu Großstadtlagen. Mit diesem Beitrag wollen wir jedoch vor allem diejenigen Ansätze in den Fokus rücken, die der Handel ohne Beteiligung des Staates bereits selbst ergreift, sowie einen Blick auf darüber hinausgehende zukünftige Handlungsfelder wagen.

Zum Scheitern verurteilt ist die Überlegung, dem Onlinehandel auf seinem Spielfeld Paroli bieten zu können. Kunden nehmen das Onlineangebot als vielfältig wahr, ein weiterer Erfolgsfaktor des Onlinehandels sind vergleichsweise günstige Preise. Würde sich der stationäre Handel auf die direkte Konkurrenz einlassen, endete dies womöglich in preisbasiertem Wettbewerb, der schon durch die Kostenstruktur des Einzelhandels schwer zu gewinnen wäre. Dies hat der Einzelhandel vielerorts erkannt, ist sich aber der Schwierigkeit der Alternative bewusst. Entscheidend ist aus Kunden-



sicht, die USP (Unique Selling Proposition) des Offlinekanals zu erkennen. Die Zielstellung dürfte sinngemäß lauten, dass eine Revitalisierung des Offlinehandels bei nachlassenden Kundenströmen nicht zu Lasten des Onlinekanals gehen kann, sondern diesen vielmehr ergänzt. Maßnahmen im stationären Einzelhandel zeigen sich entsprechend hilfreich, gerade bei Betonung der erstrebenswerten und einzigartigen Angebote jenseits des Onlinekanals. Ein erstes Maßnahmenpaket richtet sich an die Vielfalt der Kundenbedürfnisse durch den aktiven Einkauf als Erlebnis statt als bequeme Tätigkeit. So wirkt die Maßnahme als Kontrapunkt zur „Convenience“ im Onlinehandel und lässt das Einkaufen begehrenswerter werden. Im Gegensatz zum Onlinehandel zählt hier nicht das Vorhandensein des Angebots zu jeder Zeit, sondern das Gesamterlebnis des Kaufs und das soziale „Event“. Als offensichtlicher Faktor für ein gelungenes Einkaufserlebnis ist die Vermischung von Branchen sichtbar. Das Konzept des branchenoffenen Einkaufszentrums wird weiter verbreitet und um Angebote von Gastronomie oder Museen ergänzt. Auf Freiflächen werden Kunstausstellungen dargeboten, Stadtgeschichte erläutert oder sogar Fitnessmöglichkeiten bereitgestellt. Als Beispiele können das Bikinihaus in Berlin und die Fünf Höfe in München gelten. Doch auch innerhalb des eigentlichen Einzelhandels sind Änderungen zu verzeichnen. Ausgefallene und begehrenswerte Ware, gerade von kleineren oder lokalen Unternehmen, wird zunehmend in Pop-up-Stores angeboten, die nur eine begrenzte Öffnungsdauer haben und zudem nur ein begrenztes Angebot zeigen. Entsprechend ist die Verfügbarkeit zeitlich knapp und keine Selbstverständlichkeit. Im Textil- und Einrichtungssektor sind solche Konzepte bereits Alltag, hier kann die Begrenzung des Angebots eine Erhöhung der Nachfrage bewirken. Leerstände werden entsprechend durch Anbieter jenseits der typischen Branchengrenzen oder Unternehmensgrößen gefüllt.

Eng verbunden zeigt sich die Verzahnung von Online- und Offlinekanälen („Cross-Channel-Strategie“) als zweite Maßnahme, um nachlassenden Kundenströmen und Leerstand entgegenzuwirken. Denn nicht nur kleine und meist inhabergeführte Geschäfte reagieren durch neue Konzepte wie Pop-up-Stores auf die Veränderungen. Auch Händler bekannter Marken öffnen sich in Richtung des Konsumverhaltens ihrer möglichen Kunden. So eröffnet IKEA seine ersten City-Stores in Innenstadtlagen. Diese dienen dem Kunden grundsätzlich nur zur Planung und Bestellung. Da viele Kunden sperrige Produkte wie Küchen oder

Kleiderschränke häufig bereits nach Hause liefern lassen, lässt sich künftig ohne Fahrtwege ins Umland und unter Abwesenheit der Hektik und Weitläufigkeit eines IKEA-Marktes einkaufen. Online- und Offlinekanal kannibalisieren sich in dieser Weise nicht, sondern ergänzen die Grenze des Konzepts pro Kanal um das Angebot des jeweils anderen. Ähnliche Beispiele finden sich bei Miele mit Show-Küchen, die eher Eventfläche als Ladengeschäft sind, oder Suitsupply, die ebenfalls die Vorteile des stationären Showrooms und dem dortigen Zugriff auf das gesamte Onlinesortiment miteinander kombinieren. Somit profitiert laut FORBES das Unternehmen durch dadurch ermöglichte Mass-Customisation. Besonders innerhalb der Städte könnte dieses Konzept Leerstände mit bekannten Angeboten und Marken füllen, die Frequenzen außerhalb gelegener Standorte in zentrale Lagen zu verschieben hoffen.

Die Cross-Channel-Strategie zeigt dabei bereits heute Wirkung: So birgt etwa das sogenannte Click-&-Collect-Verfahren insbesondere im Textilhandel zusätzliches Umsatzpotenzial. Kunden, die über den Internetauftritt eines Unternehmens Artikel bestellen und diese in der Filiale abholen, ermöglichen den Verkäufern zusätzliche Verkaufschancen. Mithilfe der digital gesammelten Informationen können ergänzende Produkte und/oder Dienstleistungen für den jeweiligen Kunden bereitgestellt und im Rahmen der Abholung angeboten bzw. verkauft werden.

Eine dritte Maßnahme ist in immer mehr Innenstadtlagen besonders von Mittelstädten zu bemerken. Der Zusammenschluss verschiedener Einzelhändler eines festgelegten Stadtgebiets (beispielsweise dreier zentraler Einkaufsstraßen) zu einem sogenannten BID (business improvement district) führt den Gedanken der Werbegemeinschaft weiter. In einem gesetzlich geregelten Rahmen, aber aus der Initiative des Einzelhandels werden nach der Gründung eines BID-Vereins aus der lokalen Händlerschaft Beiträge erhoben, mit denen gemeinsame Projekte zur Steigerung der Standortqualität angestoßen werden. Solche Projekte umfassen eine attraktive Gestaltung des Parkraummanagements über die städtischen Grenzen hinaus (beispielsweise über Rückerstattung von Parkgebühren), die Erstellung eines Konzepts zur Behebung von Leerständen durch neue Geschäftsideen (so beispielsweise über die Anwerbung von Pop-up-Stores) oder die mobilkompatible Darstellung des Gebiets. Mittlerweile finden sich allein in Deutschland über 30 Beispiele solcher BID. Wenn gleich diese in der Regel eine deutliche Aufwertung der betroffenen Bezirke zur Folge haben und somit zur

Revitalisierung von Innenstädten beitragen können, gibt es doch deutliche Kritik an der Sinnhaftigkeit der BIDs. Da bereits die Zustimmung von lediglich 15 % der Grundeigentümer eines Gebiets ausreicht, um ein BID in die Wege zu leiten, sehen sich einige in den betroffenen Gebieten ansässige Einzelhändler übergangen und kritisieren einen unrentablen und dabei ungerechten Kostenzwang.

Konsequenzen für die Bewertung und Finanzierung von Immobilien

Für Investoren und Vermieter ergeben sich aus nachlassenden Frequenzen und angedachten Maßnahmen neue Herausforderungen in der Bewertung von Immobilien. Als übliche Methode zur Bewertung von Handelsimmobilien wird das Ertragswertverfahren angewandt. Dabei wird eine ortsübliche Jahresmiete zugrunde gelegt, mit einem Multiplikator vervielfältigt und um mögliche Mängel adjustiert. Entgegen der Bewertung von Wohnimmobilien zur privaten Nutzung (beispielsweise Einfamilienhäuser) anhand des Bodenrichtwerts und des Gebäudewertes zielt das Ertragswertverfahren somit deutlich auf den kommerziellen Wert einer Immobilie. Das Verfahren basiert in seiner einfachsten Machart auf der Annahme, dass das Gebäude durchgehend vermietet ist, wie es bei Handelsimmobilien in früheren Zeiten auch üblich war. So gingen Neumieten in Einkaufszentren mit Fünf- oder gar Zehnjahresverträgen einher.

Diese Sicherheit des Bewertungsmaßstabs entfällt bei kürzeren Mietdauern und häufigem Mieterwechsel, wie sie bei Pop-up-Stores Teil des Konzepts sind. Weiterhin steigt der Anspruch an die bauliche Flexibilität, um einem häufigeren Nutzerwechsel und damit verbundenen Flächenansprüchen gerecht zu werden. Für Investoren, denen oftmals am Wert eines ganzen Objekts (beispielsweise eines Einkaufszentrums) gelegen ist, sind zwei breit gefasste Szenarien vorstellbar.

In einem ersten, eher pessimistisch ausgelegten Szenario führten kürzere Mietdauern und häufige Mieterwechsel vermierterseitig zu höherer Unsicherheit, entsprechend investorensseitig zu einem höheren Risikoabschlag, was eine geringere Bewertung einer Immobilie mit sich bringen würde. Hingegen wäre ebenso denkbar, dass die diskutierten Maßnahmen fruchten. Wenn kürzere Mietdauern nachweislich dem Zweck höherer Kundenfrequenz dienen, ginge dies im Idealfall mit höheren Umsätzen einher, die sich über die Zeit in vergleichsweise höheren Mieten und entsprechend höheren Bewertungen niederschlagen können.

Wesentliche Meilensteine im Rahmen des Liquiditätsmanagements eines Unternehmens

Als ein wesentlicher Indikator und als eine Vorstufe zu einer vollständigen Bewertung möglicher unterschiedlicher Szenarien bietet sich der Blick auf die geplante Liquiditätsentwicklung an. Die Contingency-Planung unter Berücksichtigung entsprechender Szenario-Analysen ermöglicht die Beurteilung und den Vergleich der alternativen Objekt- oder Unternehmensszenarien unter unsicheren Annahmen.

Die schnellstmögliche Analyse und Einschätzung der Liquiditätssituation unterschiedlicher Szenarien des Unternehmens als eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die nächsten Handlungen ist für ein Unternehmen unerlässlich. Eine frühe Liquiditätsanalyse wirkt sich positiv auf die möglichen Handlungsoptionen – und somit den gesamten Handlungsspielraum des Unternehmens – aus. Die aktuelle Liquiditätsplanung stellt naturgemäß auch die Grundlage für die Ermittlung des externen Kapitalbedarfs dar, dessen Beschaffung oder Prolongation in unsicheren Zeiten einen entsprechenden Vorlauf benötigt. Daneben dient sie auch zur frühzeitigen Identifikation interner Maßnahmen zur Liquiditätsgenerierung. Eine klare Transparenz über die alternativen Unternehmensperspektiven trägt in Zeiten der Unsicherheit dazu bei, potenziellen Auswirkungen proaktiv begegnen zu können und geeignete Maßnahmenpakete je Situation schon im Vorfeld zu identifizieren.

Gerne stehen wir Ihnen für Rückfragen zur Verfügung.



Peter Wiegand
Partner, Deal Advisory, Restructuring
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 30 2068-4348
pwiegand@kpmg.com



Dr. Kristin Kriemann
Senior Manager,
Deal Advisory, Restructuring
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 30 2068-1746
kkriemann@kpmg.com



Dr. Lukas Petrikowski
Assistant Manager,
Deal Advisory, Restructuring
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft