

# Shoppingcenter und Geschäftshäuser strategischer Führung



Autor: Peter Roland Wittwer,  
Real Estate Marketing Expert, EMBA  
Advanced Generalmanagement SKU/HSG  
Geschäftsleitung WMI Real Estate Marketing AG

## Dem Wettbewerbsdruck erfolgreich Stand halten

Der Vormarsch des E-Commerce und die Verkaufsflächenexpansion verschärfen den Wettbewerb im Shoppingcenter- und Geschäftshäusermarkt ganz erheblich. Untrügliche Anzeichen sinkender Umsätze und rückläufiger Flächenproduktivität (Umsatz pro m<sup>2</sup>-Verkaufsfläche) sowie der Nachfragerückgang nach Ladenlokalitäten verunsichern Eigentümern und Investoren. Vor diesem Hintergrund rückt die zentrale Aufgabe des strategischen Managements, nämlich die langfristige Sicherung des Erfolges des Shoppingcenters oder des Geschäftshauses in den Brennpunkt.

WMI Real Estate Marketing AG  
Burgerstrasse 19, CH-3063 Ittigen  
T +41 31 310 16 16  
welcome@wmi.ch | wmi.ch | wmi.swiss

*In der Praxis stellen wir fest, dass anstelle einer konsistenten Gesamtstrategie, oftmals eine „gewachsene Strategie aus vielen Einzelentscheidungen“, umgesetzt wird.*

## Das raue Marktumfeld fordert strategische Führung

Die Shoppingcenterdichte in der Schweiz nimmt zwar verlangsamt, aber immer noch stetig zu. Parallel dazu finden eine rasch wachsende, meines Erachtens unterschätzte, Marktdurchdringung des E-Commerce und ein boomender Einkaufstourismus im angrenzenden Ausland statt, was mittelfristig mit neuen Shoppingcenter in Grenznähe zur Schweiz befeuert werden dürfte. Je stärker sich der Angebotsüberhang (Waren- und Dienstleistungsangebot sowie Verkaufsflächenangebot) akzentuiert, umso mehr rückt der Druck auf die Etablierung einer aktiven, strategischen Führung in den Brennpunkt. Dies gilt besonders für Shoppingcenter, welche im Einzugsgebiet keine dominierende Position halten.

In der Praxis stellen wir fest, dass anstelle einer konsistenten Gesamtstrategie oftmals eine „gewachsene Strategie aus vielen Einzelentscheidungen“ umgesetzt wird. Weder die aktuelle Marktposition noch die Ziel-Marktpositionierung werden dabei unmissverständlich definiert. Fehlt eine systematische, ganzheitliche Planung, muss die strategische Steuerung des Shoppingcenters im rauen Marktumfeld ohne zielgerichtete Navigation auskommen. Das Risiko damit in Schieflage und in den Turnaroundmodus zu geraten ist gross.

Was während der letzten Jahrzehnte gelang, nämlich viele Shoppingcenter mit uniformem Mieter- und Branchenmix, nicht näher bestimmten Kunden-Zielgruppen und einem nur vage definierten Einzugsgebiet auf Kurs zu halten, ist heute und auch in Zukunft undenkbar. Auch wenn es schwierig ist z.B. die Wirkung von E-Commerce auf den stationären Detailhandel oder die Entwicklungen des Einkaufstourismus längerfristig verlässlich zu prognostizieren, wäre es fatal, deswegen auf eine seriöse strategische Planung zu verzichten. Auf strategisches Management zu verzichten, weil die organisatorische Einbindung (temporär oder permanent) nicht in jedem Fall auf der Hand liegt, oder das klassische Verwaltungsmandat tangieren könnte, ist vor dem Hintergrund der bekannten Entwicklungen nicht ratsam. Denn wegweisende Entscheidungen stehen ohnehin an.

Und unbestreitbar ist, dass eine umfassende strategische Ausrichtung des Shoppingcenters der Schlüsselfaktor für den nachhaltigen Erfolg darstellt.

Das übergeordnete Ziel liegt darin, die Existenz des Shoppingcenters langfristig zu sichern, die Performance der Immobilienanlage zu entwickeln und dauerhaft einen angemessenen Cashflow zu erzielen. Die strategische Führung muss dabei die Interessen von Investoren und Eigentümer sowie Centerkunden und Mieter unter einen Hut bringen.

Hilfreich ist es, die Aufgabe des Shoppingcenter-Managements als strategisch-operativen Führungsprozess aufzufassen.

Er gliedert sich in die drei Teilbereiche:

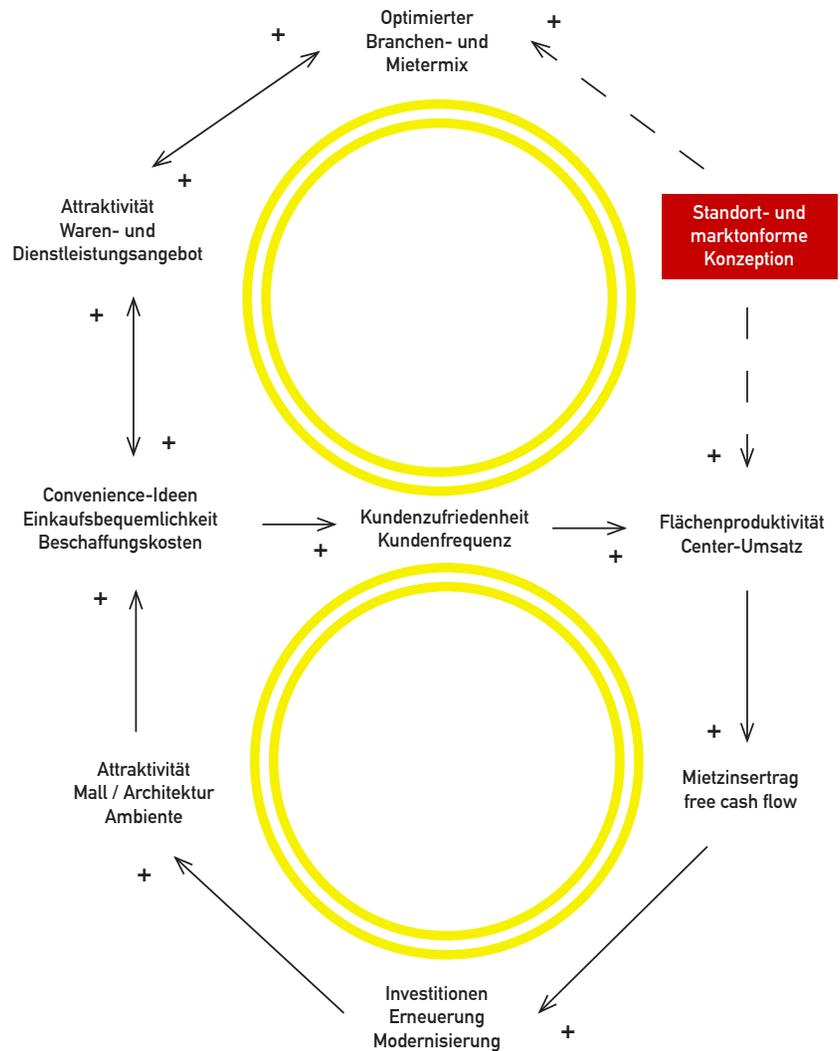
- A** Strategie und strategische Planung
- B** Umsetzung von Strategie, Konzepten und Plänen
- C** Strategisches Controlling und Frühwarnung.

Weder die einzelnen Aufgaben dieser drei Bereiche, noch die Aufgaben zwischen dem strategischen und operativen Management des Shoppingcenters können zeitlich präzise voneinander abgegrenzt werden. Deshalb hat die organisatorische Eingliederung der strategischen Führung darauf Rücksicht zu nehmen. Sie hängt im Wesentlichen auch von der Grösse des Shoppingcenters, vom Professionalitätsgrad der Verwaltung sowie von der Eigentümerschaft (Institutionelle / Private) ab.

*Die Interdependenzen der vom Management beeinflussbaren Schlüsselfaktoren müssen auf der strategischen und operativen Ebene verstanden werden und verinnerlicht sein.*

## A Strategie und strategische Planung

Der gewünschte langfristige Erfolg für ein Shoppingcenter setzt voraus, dass es gelingt, eine attraktive Marktposition im definierten Einzugsgebiet zu schaffen. Die Marketingstrategie muss sowohl Zielgruppen als auch wirksame Wettbewerbsvorteile gegenüber der Hauptkonkurrenz bestimmen. Solche Vorteile sind letztlich die strategischen Erfolgspotenziale, welche im Rahmen konkreter Massnahmen auf oder ausgebaut werden können. Die Ausgestaltung solcher Erfolgspotenziale bestimmen dann auch die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Mittel (z.B. für bauliche Eingriffe ins architektonische Layout, Werbe- und Promotionsmassnahmen sowie die Organisation und Ausgestaltung des operativen Centermanagements). In anderen Worten: Wettbewerbsvorteile und eine nachhaltige Performance lassen sich eben nur mit der sorgfältig umgesetzten Strategien erzielen. Deshalb lehrt die Praxis, bereits während der Strategieentwicklung bereits auf die Umsetzung zu fokussieren. Nachfolgende Grafik zeigt den Motor des Shoppingcenters, dargestellt mit einem vereinfachten Netzwerk, fokussiert auf interagierende, positive Wirkungsmechanismen der vom Management beeinflussbaren Schlüsselfaktoren. Idealerweise wird die Funktionsweise dieses Motors von allen Mitarbeitenden auf der strategischen und operativen Ebene verstanden werden und verinnerlicht sein.



*Lesbeispiel zur Grafik des Shoppingcenter-Motors ("als positiv aufschaukelnder Wirkungsmechanismus beeinflussbarer Schlüsselfaktoren"): Die Flächenproduktivität wirkt sich positiv auf die Mietzinsentwicklung und damit den free cash flow aus. Dies wirkt positiv auf erforderliche Investitionen für Modernisierungsmassnahmen. Bei einer negativen Wirkung (- statt +) eines oder mehrerer Schlüsselfaktoren gerät der Motor ins stottern und die zu Recht gefürchtete Abwärtsspirale setzt sich in Gang.*

*Es ist bemerkenswert, wie tief die erforschte Erfolgsquote von 10% bei der Umsetzung von Strategien ausfällt. Es mutet trivial an, wenn gefordert wird, dass Exzellenz und Machbarkeit der Strategie belastbar nachgewiesen werden müssen“*

## B Umsetzung von Strategien Konzepten und Plänen

Die Umsetzung von Strategien zählt zu den anspruchsvollsten Aufgaben des Managements. Einerseits bestehen oftmals grosse Unterschiede in den Denkansätzen auf strategischer und operativer Ebene, andererseits bindet das Tagesgeschäft die Kapazitäten der operativen Funktionen derart, dass für den notwendigen Diskurs zu den naturgemäss etwas abstrakt formulierten strategischen Zielsetzungen und Plänen die Zeit fehlen. Bemerkenswert ist, wie tief die empirisch bestätigte Erfolgsquote von 10% bei der Umsetzung von Strategien ausfällt. Es mutet trivial an, wenn gefordert wird, dass Exzellenz und Machbarkeit der Strategie belastbar nachgewiesen werden müssen. Doch die Praxis zeigt, dass dies extrem anspruchsvoll ist und deshalb bei weitem nicht immer befriedigend erfüllt wird. Immerhin, die Erfüllung dieser Forderung ist die Grundvoraussetzung für gutes Gelingen schlechthin. Um eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit für die Umsetzung von strategischen Plänen sichern zu können, müssen im Realisierungsprozess weitere wichtige Aspekte in ausreichendem Masse berücksichtigt werden.

### 1 Wirkungsvolle Kommunikation

Der Weg ist das Ziel. Die strategische Stossrichtung und die Umsetzungsprogramme müssen von allen Mitarbeitenden verstanden werden und es muss ein entsprechendes Commitment erzeugt werden können.

### 2 Straffes Umsetzungsprogramm

Mit dem Umsetzungsprogramm werden die strategischen Ziele in einem kaskadenartigen Verfahren in Teilbereiche und Hierarchieebenen heruntergebrochen und operationalisiert. Erkenntnisse des Controlling und der Frühwarnung müssen in einem laufenden Rückkoppelungsprozess in die Arbeiten der Realisation einfließen. Um auf Veränderungen reagieren oder diese antizipieren zu können, werden Flexibilität und effiziente Entscheidungsprozesse vorausgesetzt. Das Programm-Management braucht also angemessene Freiräume.

### 3 Führungskompetenz und Ressourcen

Dem adäquaten Einsatz von personellen und finanziellen Ressourcen, Fähigkeiten und praxiserprobter Führungsinstrumente (wie z.B. Balanced-Score-Card), welche den Umsetzungsprozess misst und steuert, kommt allergrösste Aufmerksamkeit zu.

## C Controlling und Frühwarnung

Das Controlling soll derart ausgestaltet und organisatorisch eingebunden sein, dass es die Fortschritte und Abweichungen der Umsetzungsprogramme für Strategien und Konzepte überwachen und die Funktion der Frühwarnung, insbesondere zu Marktentwicklungen und Makro- und Mikrostandortentwicklungen wahrnehmen kann. Vor allem die Controlling- und Frühwarnungsfunktionen (Ist-Soll-Vergleich während der Realisierung von Massnahmen) sowie erkennbare Ereignisse wie z.B. die Veränderungen der Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz, Planung eines neuen oder die Erweiterung eines bestehenden Shoppingcenters müssen laufend in die Planung der Strategien und deren Umsetzung einfließen. Es leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur Treffsicherheit der Strategie und zum Realisierungserfolg.