



Nachnutzung der Warenhaus-Immobilien

Entwicklung alternativer, wirtschaftlich tragfähiger Nachnutzungskonzepte

Ausgangslage

Die aktuellen **Insolvenzen großer innerstädtischer Handelsunternehmen** – Galeria Karstadt Kaufhof, Peek & Cloppenburg oder Görtz, Standortschließungen bei Primark und anderen Filialisten schüren die Sorgen um eine weitere Verödung vieler Innenstädte.

Veränderte **Konsumbedürfnisse**, eine **steigende Bedeutung des Online-Handels** sowie neue Angebotskonzepte beschleunigen den **Strukturwandel**. Während die Warenhäuser 1980 noch rund 13,5 % Marktanteil hatten, wird dieser 2023 bereits deutlich unter 1,5 % liegen.

Der Rückzug von großflächigen Handelskonzepten aus den Innenstädten führt an vielen Standorten zu **Leerständen** von großen Immobilien.

Und während sich Ladenflächen bis 800 qm oft noch problemlos nachvermieten lassen, erfordern leerstehende Warenhausimmobilien in aller Regel kreative und vor allem rentable **Mixed-use-Konzepte**.

Inhalt

- Die Ausgangslage 1
- Editorial 1
- Herausforderungen des Handels & Städte 2
- Handlungsfelder für Im Überblick 3
- Vom Ziel zum Konzept 3
- Expertenteam 4
- Unser Profil, Fazit 4
- Impressum 4

Editorial

Die **conlab Management Consultants** sind eine unabhängige Strategie-, Organisations- und Prozessberatung in den Branchen Handel und Industrie. Unser Fokus liegt auf einer systematischen, praxisorientierten Beratung von Groß- und Mittelstandsunternehmen sowie Kommunen. Wir verstehen uns als Multi-Spezialist, nicht als Generalist.

Unsere Consultants sind **erfahrene Führungspersönlichkeiten** aus allen Teilen der Wirtschaft sowie Wissenschaftler, die ihre Berufs- und Lebenserfahrung für die Beratung unterschiedlicher Unternehmen sowie Kommunen zur Verfügung stellen. Statt theoretischer Modelle geben wir Managementwissen weiter. Knowhow von Praktikern für Praktiker.

Das **conlab Competence Team Handel** berät und begleitet seit Jahren Unternehmen des Einzel- und Großhandels sowie kommunale Eigenbetriebe in strategischen und operativen Themen sowie in Fragen der Nachhaltigkeit und der digitalen Transformation.

Unsere Unternehmensberater sind agile Umsetzer mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen. **Alle Berater kommen aus der Praxis**. Diese Arbeitsweise ist Garant für differenzierte Betrachtungsperspektiven und erfolgreiche Lösungen.

Herausforderungen an ehemalige Warenhaus-Standorte im Zeichen des Strukturwandels

Der **stationäre innerstädtische Einzelhandel** wurde in den letzten Jahren mehr und mehr von der insgesamt positiven Einzelhandelsentwicklung abgekoppelt und zählt zu den großen wirtschaftlichen Verlierern - nicht erst seit der Corona-Pandemie. Ob Warenhäuser sich in Zukunft noch in deutschen Innenstädten behaupten können, erscheint zumindest fraglich.

Der massive **Rückzug von großflächigen Handelskonzepten** aus den deutschen Innenstädten führt an vielen Standorten zu Leerständen großer Immobilien. Aufgrund der großen Bedeutung dieser Konzepte für den innerstädtischen Einzelhandel – die Warenhäuser waren einst die wichtigsten City-Magneten - führt dies zu einer weiter sinkenden Attraktivität und Vitalität der Innenstädte insgesamt.

Galeria Karstadt Kaufhof wurde während der Pandemie zweimal vom Staat mit insgesamt 680 Mio. € unterstützt, weitere Finanzhilfen wird es wohl nicht geben. Ein großer Teil des Filialnetzes wird 2023 und Anfang 2024 daher geschlossen.

Immobilien-Eigentümer müssen sich die Frage nach sinnvollen und vor allem **wirtschaftlich tragfähigen Nachnutzungs-Konzepten** stellen. Da eine Neuvermietung großflächiger Immobilien „in eine Hand“ zukünftig nur noch in Einzelfällen möglich sein wird, sind Mixed-use-Konzepte erforderlich, die sowohl für den Kunden attraktiv als auch insgesamt stimmig und vor allem dauerhaft rentabel sind.

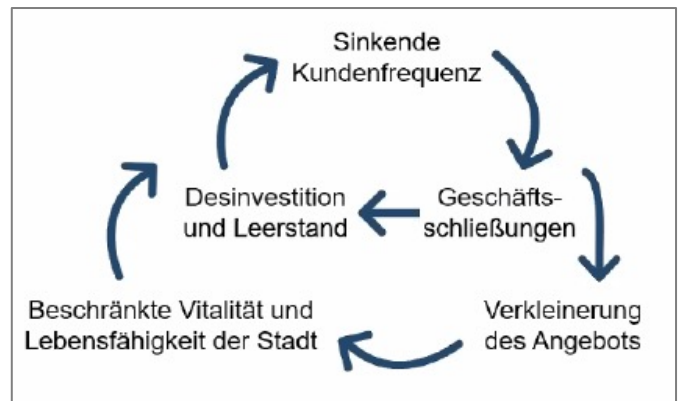
An **kreativen Nutzungsideen** mangelt es derzeit nicht. Die Vorschläge reichen von Sport- und Dienstleistungszentren über Bürgerbüros, Coworking-Spaces bis hin zu Podcast-Studios oder Hersteller-Showrooms. Ganzheitlich tragfähige und nachhaltig erfolgversprechende Gesamtkonzepte sind hingegen noch immer rar.

Patentrezepte oder Standardlösungen im Sinne einer allseits übertragbaren Blaupause wird es nicht geben. Stattdessen sind standort-individuelle Lösungen gefordert, die innovative Attraktoren mit ertragsstarken Basismodulen kombinieren. Und über allem steht, dass die

Investitionen für die Vermieter tragbar sein müssen.

Der innerstädtische Handel befindet sich längst in einer Abwärtsspirale.

Rückläufige Besucherfrequenzen in den Innenstädten und damit einhergehend weitere Schließungen von Geschäften führen zu einem deutlichen **Rückgang der Attraktivität** nahezu aller deutschen **Innenstädte**.



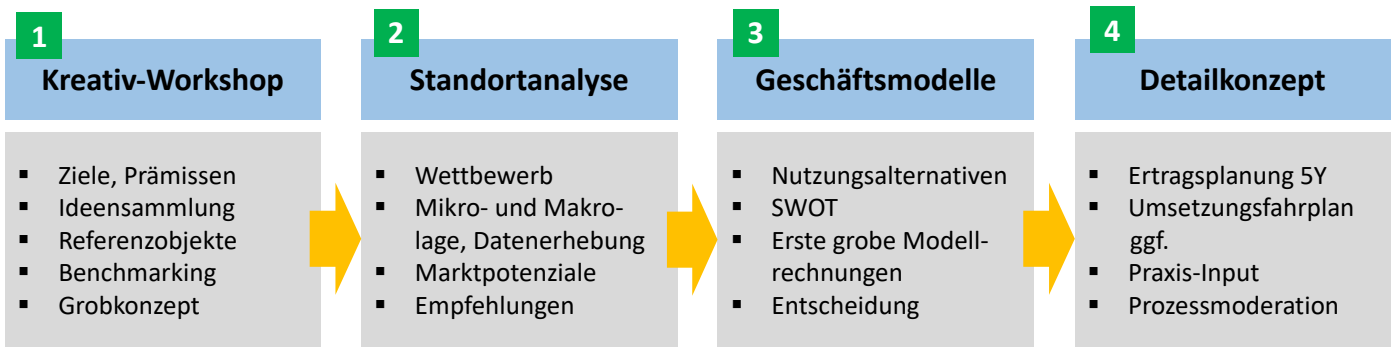
Quelle: IFH (2021): **Innenstadthandel in Zeiten der Digitalisierung**

Um diesem Trend entgegenzuwirken, müssen Innenstädte wieder einladender werden: Attraktive **Mixed-use-Konzepte** für leerstehende Warenhausimmobilien können einen wichtigen Beitrag hierzu leisten.

Wie aber können leerstehende Immobilien wieder zu **Kundenmagneten** gemacht werden? Und was lädt Menschen unterschiedlichen Alters und verschiedener Herkunft zum Konsumieren, aber auch zum Kommunizieren und Verweilen ein?

Eine breit angelegte PwC-Studie (2020) zeigt, dass in 91% der Fälle Mixed-use-Konzepte in ehemaligen Warenhausimmobilien bauplanungsrechtlich realisierbar sind. Fast alle relevanten Warenhausimmobilien liegen in **Kerngebieten**.

Die Praxis zeigt aber auch, dass es keine einheitlichen Lösungen im Sinne eines multiplizierbaren Konzepts geben kann. Die besten Chancen, attraktive und wirtschaftlich erfolgreiche Konzepte zu entwickeln, liegen in einem **strukturierten Entwicklungsprozess**, bei dem Immobilieninhaber, Handelsprofis, potenzielle Mieter, Stadt und sonstige Stakeholder zusammengeführt werden. Nachfolgend ist ein solcher Prozess dargestellt.



Vom Ziel zum Konzept

Ziele dürften in allen Fällen eine Vermeidung von **Leerständen** – möglichst ohne Zwischenlösungen – sowie das Entwickeln und Umsetzen langfristiger erfolgreicher **Nachfolgekonzepte** sein.

Die Mehrzahl der Schließungsstandorte liegt in Mittel- und kleineren Großstädten. Da eine Weitervermietung an einen einzigen Betreiber in den allermeisten Fällen ausscheiden wird und Standardlösungen nicht existieren, sind **ganzheitliche Nachnutzungskonzepte** gefragt, die mehrere Nutzungsarten schlüssig miteinander verbinden.

Thinking „out-of-the-box“ und Best Fit

Geht man davon aus, dass es keine universelle **Lösung** für alle Standort geben kann, so muss auf Basis der individuellen lokalen Gegebenheiten jeweils ein passgenaues Konzept entwickelt werden, das Größe, Mikrolage, Standortbedeutung, Zielgruppen, Immobilie, Wettbewerb etc. berücksichtigt.

Geht man weiter davon aus, dass sich neben Erdgeschosslagen Unter- und Obergeschosse nur noch bedingt – ab dem 2. OG fast gar nicht mehr frequentieren lassen, so werden **tragfähige Konzepte** primär in Mixed-use-Formaten liegen. Multiple Konzepte, d. h. Mischungen aus Handel, Dienstleistung, Wohnen, Gewerbe und Freizeitangeboten. Daher gilt es, an jedem Standort systematisch und strukturiert an einer nachhaltig erfolgreichen Lösung der jeweiligen Leerstände zu arbeiten und dabei auch die **Gesamtattraktivität der Innenstadt** im Blick zu behalten.

Ideengenerierung: Kreativ-Workshop

Ausgangspunkt sollte ein **Ideenworkshop** sein, um mit lokalen Akteuren über Ziele und Erwartungshaltungen zu diskutieren, Wünsche aufzunehmen und Vorbehalte abzubauen. Dazu gehören Vertreter der städtischen Verwaltung, die lokale Wirtschaft, Initiativen und Vereine, Gewerbetreibende, Kammern sowie auch Anwohner. In diesem initialen Workshop können Referenzprojekte vorgestellt, Rahmenbedingungen abgesteckt und ein erstes Grobkonzept skizziert werden.

Standortanalyse

Im Rahmen einer **Standortanalyse** sollten im zweiten Schritt die aktuelle Wettbewerbssituation evaluiert und Marktpotenziale ermittelt werden. Die Analyse liefert erste Indikationen zur Machbarkeit alternativer Nutzungskonzepte.

Erarbeitung von Nutzungsalternativen und Geschäftsmodellen

Grobkonzept und **Nutzungsalternativen** werden dann in Geschäftsmodellen und groben Modellrechnungen dargestellt. Eine SWOT-Analyse wägt Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Modelle ab.

Wirtschaftlichkeit und Detailkonzept

Für das favorisierte Geschäftsmodell werden detaillierte **Wirtschaftlichkeitsrechnungen / Fünf-Jahres-Planungen** erstellt. Damit wird die finale Investitionsentscheidung vorbereitet. Auf dieser Basis wird dann ein konkreter Umsetzungsfahrplan mit Meilensteinen, Zeitschiene und Verantwortlichkeiten erstellt.

Ihre Ansprechpartner



Roland Schwerdtfeger
Geschäftsführender
Gesellschafter
Tel. 0175 – 41 41 966
rschwerdtfeger@conlab.de

Stefan Konen
Management
Consultant
Tel. 0151 – 212 473 64
skonen@conlab.de



Über die Autoren

Roland Schwerdtfeger (Dipl.-Kfm.) ist ein langjährig erfahrener Handels-, Warenhaus- und Verbundgruppenspezialist. Er war **Vorstandsvorsitzender** der **ANWR Group eG** (SPORT 2000, anwr Schuh, DZB Bank, Aktivbank, Conventa u. a.) und verantwortete die Ressorts Strategie, Mitglieder, Internationalisierung und Unternehmensberatung. Davor war er als **Ein- und Verkaufsdirektor** bei der **Kaufhof Warenhaus AG** und der **Karstadt AG** für rund 80 Filialen sowie das Ressort Strategie verantwortlich. Studium an der Universität Köln und INSEAD Fontainebleau.

Roland Schwerdtfeger ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der conlab Management Consultants, Düsseldorf.

Stefan Konen (Dipl.-Kfm., MBA HSG) ist über 25 Jahre in unterschiedlichen Funktionen und leitenden Positionen als **Vorstand** und **Geschäftsführer** nationaler und internationaler Handelsunternehmen (**Kaufhof, Marks & Spencer, SinnLeffers, K&L Ruppert**) erfolgreich tätig gewesen. Seit 2014 ist er Mitglied bei den conlab Management Consultants und Leiter des Competence-Centers Handel. Seine Beratungsschwerpunkte im stationären Handel und E-Commerce liegen in den Bereichen Strategie, Neue Geschäftsmodelle, Restrukturierung & Neuausrichtung, Changemanagement und Digitalisierung.

Unser Profil

Seit über **20 Jahren** lösen wir verschiedenste unternehmerische Aufgabenstellungen, nicht durch theoretische Modelle, sondern durch die Expertise erfahrener Manager. So sind wir in der Lage, Problemfelder und Potenziale unserer Mandanten schnell zu analysieren und pragmatisch umzusetzen.

Die **Kompetenzen** unserer Berater sind dabei bewusst sehr breit gefächert, um von Strategie, Einkauf über Produktion, Vertrieb/Marketing bis hin zu Nachhaltigkeit eine Vielzahl von Aufgabenstellungen mit Hilfe von Branchen- und Funktionsspezialisten zu lösen; mit Ergebnissen, die sich deutlich abheben.

Wir arbeiten in interdisziplinären Teams aus **Branchenfachleuten und Themenspezialisten** zusammen. Durch diese agilen Umsetzer mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen werden differenzierte Betrachtungsperspektiven und erfolgreiche Lösungen erreicht.

Für uns ist **jedes Mandanten-Projekt einzigartig**. Standardlösungen von der Stange gibt es nicht. Gemeinsam steigern wir Betriebsergebnisse, entwickeln Strategien und Umsetzungskonzepte, erhalten oder schaffen Arbeitsplätze, senken Kosten oder optimieren die Marktpositionierung unserer Kunden - auf Wunsch bis hin zum **Interim Management**.

Impressum

conlab Management Consultants GmbH
conlab Unternehmerverbund
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 - 88 242 321
info@conlab.de · www.conlab.de

Bildrechte

Adobe Stock, Fotolia

Quellen:

PwC (2022): Die Zukunft deutscher Innenstädte
BBE (2023): Zukunft der Kauf- und Warenhäuser
IFH (2023): Handel 2022 im Fokus