

Gustoso Gruppe

Gastronomen als Partner statt Bittsteller in Shopping-Malls

Das heutige Mietmodell der Shopping-Mall-Betreiber ist mit den Bedürfnissen der Gastronomen, welche die Malls anziehen wollen, nur bedingt kompatibel.

Neue Food Courts und Gastronomie-Units sprießen überall in den Shopping Malls aus dem Boden. Die Gastronomie wird als Frequenzbringer gesehen. Deswegen versuchen die Vermieter, attraktive Marken für sich zu gewinnen. Trotz vieler Versprechen und Visionen werden die Vermieter aber auch weiterhin meist scheitern, junge und attraktive Marken zu erreichen.

Das liegt am heute praktizierten Mietmodell, weil das Risiko-Rendite-Profil der Mall-Standorte schlechter ist als in anderen gastronomischen Lagen wie City- oder Nachbarschaftslagen, Bahnhöfen, Flughäfen, Raststätten und Kantinen.

Durch die Kombination aus Fix- und Umsatzpacht trägt im jetzigen Mietmodell der Mieter das alleinige Risiko, falls der Food Court „nicht funktioniert“, während der Vermieter im Erfolgsfall risikofrei partizipiert. Dieses Mietmodell hat sehr lange gut funktioniert, weil über mehrere Jahrzehnte der Mietmarkt angebots- und somit vermietetdominiert war. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert.

Ein weiterer Grund dafür, dass die Gastronomie den typischen Einzelhandel nicht ersetzen kann, liegt am Geschäftsmodell der Gastronomen und dem damit verbundenen höheren Personalbedarf (hoher Fixanteil)

und der niedrigeren inkrementellen Mitarbeiterproduktivität im Vergleich zum stationären Einzelhandel.

Bei der Analyse des Gastronomie-Geschäftsmodells wird klar, dass der Vermieter zukünftig mehr Risiko übernehmen und auf einen Teil der Rendite verzichten muss. Konkret könnte das wie folgt aussehen:

- Der Vermieter wird in den ersten drei Jahren eine reine Umsatzpacht akzeptieren müssen. Damit trägt er das Risiko beim Scheitern des neuen Food Courts, bei der Zusammenstellung des neuen Mietermix, etc.
- Um im Erfolgsfall zu partizipieren, können/werden die Umsatzpachten gestaffelt nach Umsatzhürden steigen. D.h. läuft eine Gastronomie überproportional gut, verdient auch der Vermieter überproportional gut.
- Zugleich braucht aber auch ein Vermieter eine Verlässlichkeit der Mieteinnahmen für einen späteren Verkauf der Immobilie. Sobald die Umsatzunsicherheit nach Mall- und Food Courthochlauf eliminiert ist (z.B. nach 3 Jahren), wird das Mietmodell in ein Fixpachtmodell mit Umsatzkomponente umgewandelt.
- Fällt ein Gastronom in seiner Performance relativ zu seinen Kollegen unter ein gewisses Niveau, so besteht ein beidseitiges Kündigungsrecht. Fallen alle Gastronomen gleichermaßen zurück, dann trägt hier vor allem der Vermieter das Ertragsrisiko. Die gastronomiespezifischen Nebenkosten wie der Unterhalt eines Food Courts, zählen zukünftig richtigerweise zu den allgemeinen Centernebenkosten. Diese werden von allen Mietern getragen, da sie auch von der Anziehung der ansässigen Gastronomie und der längeren Aufenthaltsqualität profitieren.



Dr. Theodor Ackbarow
Gustoso Gruppe GmbH mit
deren Marken Cotidiano,
ciao bella und sushi.wrap

This time ist different: Gastronomen als Partner statt Lückenbüßer in Shopping Malls

	Alte Welt	Neue Welt
Fixmiete	Mit Mietbeginn, durchgehend	Ab dem dritten Jahr, 80 Prozent der Umsatzmiete
Umsatzmiete	zusätzlich zur Fixmiete, greift v.a. bei sehr guten Umsätzen	Prozentsatz gestaffelt nach Umsatzhöhe
Laufzeit	10 Jahre	5 Jahre + Verlängerungsoptionen für den Mieter unter vereinbarten Konditionen
Sonderkündigung	Keine	Bei überdurchschnittlichem Umsatzabfall aller Gastronomien durch Mieter kündbar, bei Umsatzabfall nur vom Mieter, einseitig durch Vermieter
Geschäftsbeziehung	Geschäftsmodell des Vermieters ist mieterunabhängig	Vermieter wird zum Erfolgsgaranten des Gastronomen
Nachfrage nach Mietfläche	Hohe Flächennachfrage, angebotsdominierter Markt	Geringerer Flächenbedarf, nachfrage- dominierter Markt
Risikoteilung	Umsatzrisiko liegt nur beim Mieter Bei Projektentwicklung Standortrisiko bei Mieter	Umsatzrisiko ist geteilt bei Projektentwicklung Standortrisiko bei Projektentwickler/Vermieter
Foodcourt-Kosten	Nur von den Gastronomen getragen	Von allen Mietern in der Mall getragen
Transparenz über Umsatzverteilung- und Gästefrequenzen in Center	Datenhoheit liegt nur beim Vermieter, Mieter ohne Benchmarks u.Ä.	Daten werden mit Mietern geteilt, Erkenntnisse und Maßnahmen werden zusammen erarbeitet
Führungsmodell Leasing-/Centermanager	Verwaltung von Flächen und Zahlungsströmen	Entwickeln von Mietern und Malls als Coach und Leader

Quelle: Gustoso Gruppe

Durch dieses Modell entsteht eine ganz entscheidende Zielausrichtung: Sowohl Gastronom als auch Vermieter haben das höchste Interesse daran, den Kundennutzen zu optimieren, weil beide gleichermaßen davon abhängen. Der Vermieter würde sehr gezielt neue Kundenströme durch Marketing schaffen. Der Gastronom würde sich primär darum kümmern, dass diese Gäste begeistert wieder kommen. Darüber hinaus würden dadurch umsatzstarke Konzepte mit hoher Aufenthaltsqualität (Full Service) vor marginstarken Konzepten (v.a. Quick Service) Vorrang bekommen, das Angebot würde geringer aber hochwertiger werden. Kurz: der Vermieter würde zum Dienstleister und Erfolgsgaranten des Gastronomen werden, weil davon wiederum sein Erfolg abhängt und nicht umgekehrt.

Was bedeutet das neue Modell nun für den Vermieter?

- Die Fremd- und Eigenkapitalquoten werden sich voraussichtlich aufgrund des höheren Risikos für

den Vermieter verschieben und somit die Eigenkapitalrenditen sinken. Das ist auch logisch, weil die Angebots- und Nachfragesituation auf dem Mietmarkt heutzutage eine andere ist als vor 10 oder 20 Jahren.

- Der Vermieter ist gezwungen, unternehmerischer zu handeln. Gefragt sind Leader mit klarer Vision und Kundenfokus und keine Verwalter.
- Malls werden dadurch attraktiver für neue Gastronomiemarken bzw. neue Arten von Frequenzbringern.
- Eine Marktberreinigung derjenigen Malls, die sich weder in einer exzellenten Lage befinden noch eine langfristige Vision und Kundenausrichtung haben.
- Werden die oben genannten wirtschaftlichen Anpassungen umgesetzt, können aus Vermieter-Mieter-Verhältnissen gute Partnerschaften entstehen.

Dr. Theodor Ackbarow