

Hans-Christoph Habermehl

Analyse der Entscheidungs- findung bei Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen im Immobilien- Portfoliomanagement

BAUHAUS
UNIVERSITÄTSVERLAG

Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement
herausgegeben von Bernd Nentwig

38

Analyse der Entscheidungsfindung bei Investitions- und
Desinvestitionsmaßnahmen im Immobilien-
Portfoliomanagement

Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement
herausgegeben von Bernd Nentwig

Band 38

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen einer Dissertation an der
Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Architektur und Urbanistik.

Hans-Christoph Habermehl

**Analyse der Entscheidungsfindung bei
Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen
im Immobilien-Portfoliomanagement**

BAUHAUS
UNIVERSITÄTSVERLAG

Band 38 der Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement,
herausgegeben von Bernd Nentwig

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme digitalisiert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Angaben zu Text und Abbildungen wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt und überprüft. Dennoch sind Fehler und Irrtümer nicht auszuschließen. Für den Fall, dass wir etwas übersehen haben, sind wir für Hinweise der Leser dankbar.

Satz und Gestaltung: Dr.-Ing. Antonia Hertzen
Gedruckt in der Bundesrepublik Deutschland
ISBN: 978-3-95773-286-6

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind über <http://d-nb.de> abrufbar.

© Bauhaus-Universitätsverlag als Imprint von arts + science weimar GmbH,
Weimar 2020

Vorwort des Herausgebers

Das Immobilien-Portfoliomanagement ist durch kontinuierliche Prozesse der Entscheidungsfindung und Entscheidungsvorbereitung geprägt.

Die vorliegende Veröffentlichung von Hans-Christoph Habermehl widmet sich dieser relevanten Aufgabenstellung und schließt eine Brücke zwischen der praktischen Arbeit und den Entscheidungen zu Grunde liegenden theoretischen Faktoren.

Der Flaschenhalsprozess der Entscheidungsfindung der drei wesentlichen Punkte „Kaufen“, „Verkaufen“ und „Entwickeln“ ist von einer Vielzahl von Faktoren und Prozessen geprägt. Diese Merkmale werden für den Leser analytisch aufbereitet und in ein empirisch untersetztes Modell übertragen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Schrift liefern einen relevanten Beitrag zum methodischen Umgang von Entscheidungen im Immobilien-Portfoliomanagement.

Weimar, März 2020

Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig

Vorwort des Autors

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Immobilien-Portfoliomanagement, das durch seine Vielzahl an Aufgabenfeldern ein sehr komplexes Tätigkeitsfeld in der Immobilienwirtschaft darstellt. Als wichtiger Bestandteil und stetig wiederkehrender Prozess im Immobilienmanagement, wird die Entscheidungsfindung bei Investitionen und Desinvestitionen in den Vordergrund der Analyse gestellt. Dieser in der Wirtschaft wenig transparente Prozess ist deutlich von der theoretischen Perspektive in der Wissenschaft geprägt und soll weiterführend untersucht werden. Durch die folgende Arbeit wird die Verbindung zwischen den bereits existierenden theoretischen Ansätzen und der wirtschaftlichen Praxis überprüft. Es wird untersucht, inwiefern bestehende allgemeine Vorschläge und Herangehensweisen bei Problemen, die sich bei der Entscheidungsfindung über eine Investition und Desinvestition in Immobilienportfolien ergeben, in der praktischen Wirtschaft angewandt werden. Die finale Maßnahmenwahl und insbesondere deren Einflussfaktoren in Form von Informationen und Daten für oder gegen eine Investition, ist ein gut gehütetes Geheimnis und zu Beginn der Bearbeitungszeit unzureichend untersucht. Die Erkenntnis, dass bei einem so wichtigen und weitreichenden Arbeitsschritt das Vorgehen einer Entscheidungsinstanz vorwiegend theoretisch betrachtet wird, führte zur Wahl des in dieser Dissertation behandelten Themas. Die Wissenschaft erläutert ausführlich, welche Daten bei Entscheidungen eingesetzt werden sollen und welche Aussagekraft diese vermutlich haben, lassen jedoch eine entsprechende Kontrolle beziehungsweise Untersuchung der tatsächlichen Situation aus. Auf Grundlage dieser Herangehensweise ergeben sich interessante Thesen in Bezug auf die Entscheidung und deren Umfeld, den Entscheidungsträger als wesentliche Instanz sowie immobilienwirtschaftliche Einflüsse, die im Verlauf der Arbeit untersucht werden sollen.

Das Ziel der Arbeit ist eine Verbindung zwischen wissenschaftlichen Ansätzen aus der Theorie mit den in der Praxis tatsächlich anzutreffenden Entscheidungsverhalten zu schaffen. Dahingehend steht die Bildung von Transparenz in einem essentiellen Prozess des Immobilienmanagements im Vordergrund, die zu einem zielführenden Umgang in Entscheidungssituationen führen soll. Dazu trägt sowohl die wissenschaftlich theoretische als auch die praktisch orientierte Perspektive der vorliegenden Arbeit bei.

Hans-Christoph Habermehl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	5
Vorwort des Autors	7
1 Einführung	19
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	19
1.2 Stand der Wissenschaft	21
1.3 Untersuchungsinhalte und Zielsetzung	24
1.4 Aufbau der Arbeit sowie methodisches Vorgehen	26
2 Inhaltliche Grundlagen zur Themenerschließung	29
2.1 Immobilienwirtschaftlicher Rahmen	29
2.1.1. Ausgangssituation Immobilienwirtschaft	29
2.1.2. Aufgabengebiet Immobilienwirtschaft	32
2.1.3. Liegenschaftstypologien	36
2.1.4. Besonderheiten und Merkmale des Immobilienmarktes	44
2.1.5. Immobilieninvestitionen	49
2.2 Ausgangspunkt Immobilien-Portfoliomanagement	59
2.2.1. Informationsquellen und die Erhebung von Daten	71
2.2.2. Liegenschaftsmerkmale	73
2.3 Scoringverfahren als Ausgangspunkt der Untersuchung	83
2.3.1. Auswahl der Kriterien	85
2.3.2. Beurteilung der Kriterien mittels Scoringverfahrens	85
2.3.3. Gewichtung der Kriterien	87
2.3.4. Verwendung und Darstellung der Scoringergebnisse	89
2.3.5. Simulation des Entscheidungsumfeldes mithilfe des Scoringverfahrens	94
3 Immobilien-Portfoliomanagement und die Entscheidungsfindung	97
3.1 Die Entscheidung im Fokus	97
3.1.1. Zustandekommen einer Entscheidungssituation	99
3.1.2. Einflüsse auf eine Entscheidung	102
3.1.3. Instrumente der Entscheidungsfindung	109

3.2	Entscheiden im Kontext des Immobilien-Portfoliomanagements	116
3.2.1	Weiterführende Modellgrundlagen zur Strategieentwicklung	118
3.2.2	Maßnahmenableitung	123
3.2.2.1	Investitions- und Wachstumsstrategien	124
3.2.2.2	Selektive Strategien	129
3.2.2.3	Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie	134
3.2.3	Einsatz von Informationen in der Entscheidungsfindung	140
4	Untersuchungsaufbau und -durchführung	145
4.1	Online-Befragung als Erhebungsinstrument	145
4.1.1	Gestaltung des Fragebogens und Erhebungsmethodik	145
4.1.2	Strukturierung des Befragungsinhaltes	150
4.1.3	Durchführung und Umsetzung	156
4.2	Rücklauf und Teilnehmerstruktur	158
4.2.1	Aussagekraft der gewonnenen Datenätze	158
4.2.2	Teilnehmerstruktur	159
4.2.3	Wirtschaftlicher Rahmen der Probanden	160
5	Auswertung und Anwendung der Ergebnisse	167
5.1	Untersuchungsergebnisse	167
5.1.1	Entscheidungsverhalten	167
5.1.2	Beeinflussung der Entscheidungsfindung	170
5.1.3	Liegenschaftsinformationen und deren Verwendung	175
5.1.4	Investitionsverhalten	180
5.1.5	Analyse der Entscheidungsszenarien	183
5.1.5.1	Zusammenfassung der Szenarien-Analyse	191
5.2	Thesenüberprüfung und Erkenntnisanwendung	201
5.2.1	Gegenüberstellung der Ergebnisse und Thesen	201
5.2.2	Übertragung auf das Portfoliomanagement	222
5.2.2.1	Fixierung von Optimierungspotentialen	222
5.2.2.2	Computergestütztes Portfoliomanagement	230
5.2.2.3	Vom Scoringverfahren zur Informationsmatrix	232

6	Schlussbetrachtung und Ausblick	243
6.1.	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	243
6.2	Weiterführende Untersuchungsansätze	250
	Literaturverzeichnis	253
	Anhang	271

Abkürzungsverzeichnis

AG:	Aktiengesellschaft
BCG:	Boston Consulting Group
BVI:	Bundesverband Investment und Asset Management e.V.
GbR:	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts
Gif:	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung
GmbH:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KAGB:	Kapitalanlagegesetzbuch
KG:	Kommanditgesellschaft
KVG:	Kapitalverwaltungsgesellschaft
MADM:	Multi Attribute Decision Making
MODM:	Multi Objective Decision Making
REITs:	Real-Estate-Investment-Trust
SGE:	Strategische Geschäftseinheit
TEGOVA:	The European Group of Valuer`s Association

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
1-1	Aufbau der Arbeit	26
2-1	Immobilienzyklus und Aufgabengebiete	34
2-2	Feingliederung Immobilienzyklus	37
2-3	Immobilienpezifizierung nach Nutzungsarten	38
2-4	Immobilienarten und ihre Lebensdauer	43
2-5	Immobilienbezogene Anlageformen	52
2-6	Rendite-Risiko-Profile der Immobilienanlageformen	53
2-7	Hierarchie der Immobilienmanagement-Ansätze	60
2-8	Erweitertes Managementsystem	62
2-9	Managementansatz und Betrachtungsebenen	63
2-10	Perspektiven des Immobilienmanagements	68
2-11	Datengewinnung und Informationsquellen	72
2-12	Kategorisierung der Liegenschaftsmerkmale	74
2-13	Vollständige Immobilienanalyse	75
2-14	Kriterien des Makrostandortes	77
2-15	Kriterien des Mikrostandortes	79
2-16	Objektkriterien	81
2-17	Kriterien der Flächen und Nutzung	82
2-18	Rating-Skalen	86
2-19	Beispielhafte Gewichtung der Nutzungsarten	88
2-20	Beispielergbnis eines Scorings auf Einzel-Objektebene	89
2-21	Ausgangsmodell 9-Felder Matrix	90
2-22	Beispielergbnisse auf Einzel-Objektebene	91
2-23	Beispielergbnis Einzel- und Gesamt-Portfolio	92
2-24	9-Felder Matrix und Strategieansatz	93
3-1	Entscheidungsfindung als Bestandteil des Entscheidungsprozesses	98
3-2	Mögliche Entwicklung der Liegenschaftsbeurteilung	100
3-3	Beeinflussungsebenen einer Entscheidung	102
3-4	Einflüsse auf eine Liegenschaft	103
3-5	Verantwortungsebenen	106
3-6	Gliederung von Entscheidungsmodellen	110

Abbildungen

3-7	Merkmale der Verfahren	113
3-8	Ausgangs-Matrix Scoringverfahren	115
3-9	Informationsverarbeitung und Modellierung	117
3-10	Marktwachstum-/Marktanteil-Matrix (BCG-Matrix)	119
3-11	Marktattraktivität-/Wettbewerbsposition-Matrix (9-Felder-Matrix)	120
3-12	Beispielhafte Übertragung der Scoringergebnisse auf Einzel- und Portfolioebene	121
3-13	Beispielhafte Lage von Liegenschaften im Bereich der Investitions- und Wachstumsstrategie	125
3-14	Strategiekarte – Investitions- und Wachstumsstrategien	126
3-15	Beispielhafte Entwicklungstendenzen – Investitions- und Wachstumsstrategien	129
3-16	Beispielhafte Lage von Liegenschaften im Bereich der selektiven Strategien	130
3-17	Strategiekarte – Selektive Strategien	132
3-18	Beispielhafte Entwicklungstendenzen – Selektiver Strategiebereich	133
3-19	Beispielhafte Lage von Liegenschaften im Bereich Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien	135
3-20	Strategiekarte – Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien	136
3-21	Beispielhafte Entwicklungstendenzen – Abschöpfungs- & Desinvestitionsstrategien	138
3-22	Strategische Immobilienanalyse	140
3-23	Einflussbereiche auf die Entscheidung	141
4-1	Layout der Befragung anhand des Einleitungsbildschirmes	146
4-2	Beispielhafte Anzeige des Befragungsfortschrittes	147
4-3	Farbliche Darstellung und Verlaufsdiagramm	147
4-4	Beispielfragen im Bereich der eindeutigen Angaben	148
4-5	Beispielfragen im Bereich der variablen Antwortmöglichkeiten	149
4-6	Antwortmöglichkeit in Form von Verhältnisangaben	150
4-7	Festlegung der Nutzungsart für die Beantwortung der Szenarien	153
4-8	Darstellung der Entscheidungsszenarien	154
4-9	Befragung zu den Informationsblöcken	155
4-10	Abschluss der Befragung	156
4-11	Position der Probanden in der Unternehmung	160
4-12	Vertretene Unternehmensstrukturen	160

4-13	Vertretene Unternehmensbereiche	161
4-14	Haupttätigkeiten der Untersuchungsteilnehmer	161
4-15	Liegenschaftsstruktur	162
4-16	Betreutes/Beratenes Immobilienvermögen	162
4-17	Vorhandensein eines Bestandsmanagements	163
4-18	Räumlicher Schwerpunkt des Liegenschaftsbestandes	163
4-19	Charakterisierung der Objektlage	164
4-20	Nutzungsschwerpunkt des Liegenschaftsbestandes	165
5-1	Allgemeines Vorgehen bei Entscheidungssituationen	168
5-2	Einschätzung des persönlichen Entscheidungsverhaltens	169
5-3	Charakterisierung des Entscheidungsverhaltens	170
5-4	Allgemeine Beurteilung der Beeinflussungsebenen	171
5-5	Beeinflussungsebenen der Entscheidungsfindung	172
5-6	Beeinflussung durch Anlagestrategie/Unternehmensphilosophie	172
5-7	Einschränkung durch die Organisation/Struktur	173
5-8	Beeinflussung durch das Entscheidungsumfeld	173
5-9	Unterscheidung der Beeinflussung bei Investitions- oder Desinvestitionsmaßnahmen	174
5-10	Schwierigkeit und Komplexität der Entscheidungssituationen	175
5-11	Zufriedenheit über Informationsqualität	176
5-12	Zugriffsmöglichkeit auf Liegenschaftsinformationen	176
5-13	Bedeutung der Entwicklung von neuen Kennzahlen	177
5-14	Bewertung der Zugriffsmöglichkeit	177
5-15	Stellenwert von Entscheidungen im Bestandsmanagement	178
5-16	Vorteil bei erhöhter Informations-Transparenz für Entscheidungsfindung	178
5-17	Erhebungsursprung der eingesetzten Informationen	179
5-18	Investitions- und Desinvestitionsverhalten	181
5-19	Prozentuale Auswertung der Informationsfelder in Szenario 1	183
5-20	Prozentuale Auswertung der Informationsfelder in Szenario 2	184
5-21	Prozentuale Auswertung der Informationsfelder in Szenario 3	187
5-22	Prozentuale Auswertung der Informationsfelder in Szenario 4	188
5-23	Prozentuale Auswertung der Informationsfelder in Szenario 5	190
5-24	Einsatzwahrscheinlichkeit der Daten des Makrostandortes	191
5-25	Einsatzwahrscheinlichkeit der Daten des Mikrostandortes	193

Abbildungen

5-26	Einsatzwahrscheinlichkeit der Daten für die Objektqualität	194
5-27	Einsatzwahrscheinlichkeit der Daten für die Qualität der Flächen und Nutzung	195
5-28	Einsatzwahrscheinlichkeit des persönlichen Wissens und Erfahrung	196
5-29	Einsatzwahrscheinlichkeit von externem Know-how und Erfahrung Dritter	197
5-30	Einsatzwahrscheinlichkeit von sachverständigen Immobiliengutachten	198
5-31	Einsatzwahrscheinlichkeit von Anlagestrategien und Zielvorgaben	199
5-32	Positive Einsatzwahrscheinlichkeit nach Informationsblock und Szenario	200
5-33	Negative Einsatzwahrscheinlichkeit nach Informationsblock und Szenario	201
5-34	Platzierung der Informationsquellen	203
5-35	Gesellschaftsstruktur und positive Verwendung der Informationsblöcke	207
5-36	Nutzungsart und positive Verwendung der Informationsblöcke	210
5-37	Investition- und Desinvestitionsverhalten nach Nutzungsart	210
5-38	Liegenschaftsstruktur und positive Verwendung der Informationsblöcke	214
5-39	Investition- und Desinvestitionsverhalten nach Liegenschaftsstruktur	216
5-40	Gegenüberstellung primäre und sekundäre Informationsquellen	217
5-41	Einsatz der liegenschaftsbezogenen Informationsblöcke in Prozent	218
5-42	Struktur des Liegenschaftsbestandes der Untersuchungsteilnehmer	220
5-43	Entscheidungsszenarien der Untersuchung in Verbindung mit Strategiefeldern	233
5-44	Gesamtergebnis der Untersuchung für priorisierte Informationsfelder	234
5-45	Aufbau der Informationsmatrix	236
5-46	Entscheidende Informationsfelder bei Grenzposition	237
5-47	Klassische Vorgehensweise in Entscheidungssituationen	238
5-48	Vorgehensweise mit der Informationsmatrix	239

1 Einführung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Immobilieninvestitionen sind in Niedrigzinsphasen und auf der Suche nach stabilen Renditeerwartungen eine attraktive Anlageklasse und werden dies voraussichtlich auch zukünftig bleiben. Ein professioneller Umgang ist somit für Investoren besonders bei Sachwerten, wie sie Liegenschaften darstellen, von besonderer Bedeutung. Die Einflüsse auf eine Immobilie ergeben sich aus verschiedenen Bereichen¹, die bei jedem Objekt oder Projekt unterschiedlich sind und in eine Entscheidungsfindung integriert werden müssen. Diese sich aus der Investition ergebenden Umstände machen die wirtschaftliche Tätigkeit mit Liegenschaften sehr komplex und bedürfen einer stetigen Kontrolle und Sammlung von Informationen bezüglich der Immobilie.² Verstärkt wird diese Grundaussgangssituation bei dem Vorhandensein von mehreren Liegenschaften, einem Portfolio an Immobilien und deren Grundstücken. Dem Immobilien-Portfoliomanagement kommt in diesem Zusammenhang eine hohe Verantwortung im Umgang mit den Liegenschaften zu. Die Kernaufgabe des Portfoliomanagements ist das Führen und Verwalten von Immobilienbeständen, die Optimierung des Verhältnisses von Rendite und Risiko sowie der zukunftsorientierte Blick auf Erhalt und Steigerung des Portfoliowertes.³ Die Grundlage für die Erfüllung dieses Aufgabenspektrums ergibt sich aus der Analyse des Ist-Portfolios, die mit einer erheblichen Menge an Informationen und Daten verbunden ist.⁴ Dies geschieht mithilfe von qualitativen und quantitativen Methoden, die eine Einschätzung der Liegenschaft ermöglichen.⁵

Die Hauptaufgabe besteht zum einen in der Sammlung und Aufbereitung der benötigten Einflussgrößen und zum anderen in der zielorientierten Anwendung der vorliegenden Liegenschaftsdaten. Die Sicherung der Erträge aus den einzelnen Liegenschaften steht dabei aus der Sicht des Investors im Vordergrund. Als wesentliches Instrument sind in diesem Zusam-

¹ Vgl. Wellner (2003), S. 224

² Die Begriffe Immobilie und Liegenschaft werden synonym eingesetzt.

³ Vgl. Schulte/Thomas/Focke/Pfrang (2007), S. 28, ebenda: Herzog (2008), S. 8

⁴ Vgl. Lehner (2010), S. 86

⁵ Vgl. Wellner (2003), S. 25 – 26

1 Einführung

menhang Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen zu bestimmen, die beim Bestandsmanagement von Immobilienanlagen eine entscheidende Rolle spielen.⁶

Hinsichtlich der Entscheidungsfindung obliegt es dem Immobilien-Portfoliomanagement, mit strategischer und interdisziplinärer Ausrichtung⁷, darüber zu bestimmen, welche Maßnahmen im Rahmen der Portfoliosteuerung getroffen werden müssen.

Es ist die Aufgabe des Managements, die gewünschten oder erforderlichen Kennziffern und Informationen zusammenzuführen, auf die es seine Entscheidung stützt. Dies betrifft im Einzelnen jede Art von Risikofaktoren einer Immobilie. Wie der Prozess beziehungsweise das Auswahlverfahren für oder gegen eine Maßnahme nach der Zusammenführung weiter abläuft und welche Faktoren prägend sind, ist derzeit nicht bekannt. In diesem Kontext muss sich gleichzeitig damit befasst werden, inwiefern das Entscheidungsumfeld als Einflussungsfaktor eine Rolle spielt. Die Trennung zwischen dem Umfeld und den Kriterien einer Maßnahmenwahl würde keine Rückschlüsse ermöglichen und ist somit in die Untersuchung zu integrieren.

Es ist für die Ausgangssituation und Motivation zur Verfassung dieser Schrift festzuhalten, dass eine unvollständige Betrachtung eines wichtigen Schrittes des Entscheidungsprozesses vorliegt. Dieser steht für die Zusammenführung und Auswahl von relevanten Informationen und ist somit ausschlaggebend für das Verständnis über das Zustandekommen einer Entscheidung. Welche Daten im Immobilien-Portfoliomanagement bei einer Maßnahmenentscheidung tatsächlich eingesetzt werden, ist allgemein dargestellt, aber bisher unzureichend untersucht worden. Nicht zuletzt führen die Vielzahl an verschiedenen Kennziffern und die Ausweisung unterschiedlicher Risikoeinflüsse auf Liegenschaften, zu einer Unübersichtlichkeit im Entscheidungsfindungsprozess. Durch das Studium und die Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex der Immobilienwirtschaft hat sich dieses Untersuchungsgebiet als Ziel der vorliegenden Arbeit entwickelt.

⁶ Vgl. Ropeter-Ahlers/Vollrath (2007), S. 169: Haupthandlungsalternativen: Ankauf, Projektentwicklung, Revitalisierung/Umnutzung/Modernisierung, keine Maßnahmendurchführung und Verkauf.

⁷ Vgl. Schulte/Thomas/Focke/Pfrang (2007), S. 29

1.2 Stand der Wissenschaft

In der Literatur lassen sich verschiedene Ansätze zu diesem Themengebiet finden, die sich in Teilen deutlich unterscheiden.

Ein erster Ansatz ergibt sich aus dem Immobilien-Portfoliomanagement. Das erste Aufgabenfeld, die Generierung von Liegenschaftsdaten sowie deren unterschiedliche Qualität werden durch die bestehende Literatur ausführlich beschrieben. Dies betrifft auch die Betrachtung der Entscheidungsinstanzen. Insbesondere die Vielfalt und Unterschiede der einzelnen Einflussfaktoren sowie Kennzahlen über eine Immobilie prägen die wissenschaftliche Betrachtung beim Umgang mit Investitionen im Immobiliensektor. Wellner erarbeitete diesbezüglich ein „Immobilien-Portfolio-Management-System“, das sowohl quantitative als auch qualitative Einflussgrößen bei der Entscheidung über Investition- und Desinvestition im Immobilien-Portfoliomanagement berücksichtigt.⁸ Dieser Ansatz sieht vor, dass alle eine Liegenschaft betreffenden Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollten. Es wird auf der Grundlage von investitions-, finanzierungs- und kapitalmarkttheoretischen Erkenntnissen thematisiert, welche Informationen und Kriterien für eine Entscheidung im Immobilienmanagement vorausgesetzt werden sollten.⁹ Dem Ansatz einer ganzheitlichen Betrachtung von Beeinflussungsparametern wird sich in dieser Arbeit angeschlossen. Der wesentliche Unterschied im Vergleich zur vorliegenden Untersuchung liegt jedoch in einer differenzierten Perspektive auf eine Entscheidung. Dies bezieht sich zum einen auf der theoretischen Ebene darauf, dass sich bei der Betrachtung einer Entscheidung auf eine konkrete Entscheidungssituation beziehungsweise ein konkretes Entscheidungsumfeld bezogen wird. Die Entscheidung verliert somit einen allgemeinen und austauschbaren Charakter und wird spezifiziert. Zum anderen hat die Untersuchung auf der praktischen Ebene zum Ziel herauszufinden, auf welche Daten und Informationen tatsächlich im Entscheidungsfindungsprozess zurückgegriffen wird. Dabei wird sich schwerpunktmäßig auf die Perspektive aus der Sicht des Bestandsmanagements orientiert.

Des Weiteren lassen sich bei der Auseinandersetzung mit Organisationsformen und betrieblichen Prozessen Lösungsansätze für die Entscheidungsfindung aufzufinden. In diesem grundlegenden und theoretischen Themengebiet bilden der Managementprozess und besonders dessen Planungsphase die Grundlage der Bewältigung von Entscheidungsproblemen.¹⁰ Dahingehend spielt die Optimierung der Prozessabläufe und die Anpassung an die Unter-

⁸ Vgl. Wellner (2003), S. 235

⁹ Siehe vertiefend Bals/Wellner (2011), S. 555 – 556

¹⁰ Siehe vertiefend Klein/Scholl (2011), S. 21 – 22

1 Einführung

nehmensstruktur eine wesentliche Rolle, die bei der Entscheidungsfindung zu Verbesserungen führen kann.

Darüber hinaus ergibt sich im Rahmen der Betrachtung von Zielsystemen und deren Bedeutung im Entscheidungsprozess ein interessanter Ansatz. Der Einfluss auf die Zielsysteme und somit auf die Entscheidungsfindung erstreckt sich dabei über unterschiedliche Ebenen. Dies betrifft eine Unternehmung mit ihrer Zielausrichtung sowie situationsbedingte Entscheidungen, auf die die Maßnahmen ausgerichtet sind.¹¹ In Bezug auf das Untersuchungsgebiet bedeutet dies die Problematik der Entscheidung zwischen Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen. Beabsichtigt ist die Bildung von Zielgrößen, die bei der Entscheidungsfindung unterstützend wirken sollen.¹² Die Grundvoraussetzung für das Treffen einer Entscheidung ist dabei das Bewusstsein über die eigenen angestrebten Ziele, um zwischen Maßnahmen abwägen zu können.¹³ Diese Herangehensweise ist für die Analyse des Entscheidungsprozesses sehr interessant, da das Zielsystem das Fundament einer Entscheidung bildet.¹⁴ Eine Änderung oder Abweichung von angestrebten oder vereinbarten Zielen innerhalb des Immobilien-Portfoliomanagements kann demnach zu einer verzerrten Grundlage bei der Findung der geeigneten Maßnahme führen. Eine Betrachtung der Entscheidungsinstanzen ist dahingehend von Interesse, da entscheidungsbezogene Zielsysteme einer Subjektivität unterliegen.¹⁵

Die vorhandenen Ansätze befassen sich schwerpunktmäßig mit dem Thema aus der theoretischen Perspektive. Dazu gehören die Verwendung von geeigneten Daten und Zielsystemen sowie die passende Struktur für den Entscheidungsprozess, die zu einer plausiblen und wirtschaftlichen Entscheidung seitens des verantwortlichen Managements führen sollen.

Eine Ausnahme stellt dahingehend die Arbeit von Schwatlo dar, die sich mit der Entscheidungsquantifizierung von Investitionen in Gewerbeimmobilien intensiv auseinandersetzt.¹⁶ Dieser bemängelt und zeigt auf:

¹¹ Siehe vertiefend Klein/Scholl (2011), S. 91 – 93

¹² Vgl. Klein/Scholl (2011), S. 93 – 94

¹³ Vgl. Klein/Scholl (2011), S. 69

¹⁴ Vgl. Klein/Scholl (2011), S. 125

¹⁵ Vgl. Klein/Scholl (2011), S. 94 – 95

¹⁶ Vgl. Schwatlo (2003)

„[...] so fehlen bislang sowohl die angemessene Beachtung wesentlicher qualitativer Einflussselemente als auch eine Zusammenfügung dieser quantitativen und qualitativen Komponenten auf qualifizierte methodisch haltbare Art.“¹⁷

Grundsätzlich stimmt diese Aussage mit der im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit angestrebten Schaffung von Transparenz überein. Jedoch unterscheiden sich der Ausgangspunkt und die gewählte Betrachtungsperspektive auf eine Liegenschaft von dem Ansatz von Schwatlo.¹⁸ Im Vergleich zur vorliegenden Arbeit liegt der Gegenstand der Untersuchung nicht bei Bestandsliegenschaften sowie der Tätigkeit einer Portfoliomanagement-Einheit als Entscheidungsinstanz. Trotz der Abweichungen im Untersuchungsaufbau und -inhalt, ist eine Erwähnung hinsichtlich der Relevanz des Themenkomplexes notwendig.

Einer wesentlichen Aufgabe des Portfoliomanagements, der Verwendung von Informationen bei einer Entscheidungsfindung bei Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen kommt aus aktueller Sicht wenig Aufmerksamkeit zu. Dies bedeutet konkret das Zustandekommen einer Entscheidung für oder gegen eine Maßnahme auf der Grundlage von immobilienwirtschaftlichen Daten. Aktuell liegt keine Untersuchung vor, die auf die tatsächlich im Entscheidungsprozess eingesetzten Informationsfelder zielt. Ebenso die Frage nach der Beeinflussung der Entscheidungssituation auf die eigentliche Maßnahmenwahl ist offen. Welche Daten besonders wichtig in Bezug auf das Treffen einer Entscheidung im Portfoliomanagement sind und den Prozess besonders prägen, ist derzeit nicht belegt.

Es ist festzuhalten, dass die Betrachtung des wichtigen Schrittes des Entscheidungsprozesses, der die Zusammenführung und Auswahl der relevanten Informationen beinhaltet und somit ausschlaggebend ist, unzureichend thematisiert wird. Welche Daten im Immobilien-Portfoliomanagement für die Maßnahmenentscheidung tatsächlich eingesetzt werden, ist aktuell theoretisch, aber für den Gewinn einer Erkenntnis aus der praktischen Entscheidungsfindung unzureichend betrachtet. Nicht zuletzt die Vielzahl an verschiedenen Kennziffern und die Ausweisung unterschiedlicher Risikoeinflüsse und -kennzahlen von Liegenschaften führen, trotz positiver Absicht, zu einer Unübersichtlichkeit im Entscheidungsfindungsprozess.

¹⁷ Schwatlo (2003), S. 5

¹⁸ Siehe vertiefend Schwatlo (2003), S. 5 ff.: Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Erarbeitung eines Entscheidungsmodells, mithilfe dessen Investitionschancen bei konkreten Gewerbeimmobilien bewertet werden.

1.3 Untersuchungsinhalte und Zielsetzung

Die erläuterte Ausgangssituation führt zu dem Bestreben, eine Betrachtung des Immobilien-Portfoliomanagements im Bereich der Entscheidungsfindung zu fokussieren. Im Untersuchungsvordergrund stehen im Gegensatz zu den bisherigen Analysen, nicht die Herleitung oder Qualität der Vielzahl an Liegenschaftsinformationen- und Kennzahlen, sondern ihre tatsächliche Verwendung und Bedeutung im Entscheidungsprozess. Die Auswahl erfolgt durch Entscheidungsträger als letzte Instanz der Maßnahmenwahl und bedarf einer Integration dieser in die Analyse. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Einflussfaktoren bei der Maßnahmenwahl eine entscheidende Rolle spielen und wie das Umfeld einer Entscheidungssituation den Prozess der Entscheidungsfindung beeinflusst.

Aufgrund der wirtschaftlichen Tragweite von Investitionen und Desinvestitionen als Kernaufgabe und Instrument der Bewirtschaftung von Immobilien, stellt dieser Bereich das Ziel der Untersuchung dar. Dies bedeutet, dass sich die Untersuchung schwerpunktmäßig auf Bestandsobjekte beschränkt. Eine Übertragung der gewonnenen Ergebnisse auf den Ankaufprozess, der ebenfalls eine Investition im Immobilien-Portfoliomanagement darstellt, erfolgt am Ende der Arbeit, stellt aber keinen expliziten Untersuchungsgegenstand dar. Insbesondere die Ausgangssituation und die notwendige Berücksichtigung divergenter und erweiterter Beeinflussungsfaktoren sind an dieser Stelle zu erwähnen.

Insgesamt ergeben sich in dem beschriebenen Themenkomplex verschiedene Fragestellungen und Untersuchungsansätze. Das Ziel der Arbeit lässt sich anhand der Beantwortung der folgenden Leitthesen konkretisieren, die im Textverlauf bearbeitet werden:

1. Entscheidungen wird eine wichtige Bedeutung bei der Wahl über Investition oder Desinvestition im Bestandsmanagement zugesprochen
2. Die Findung einer Entscheidung basiert auf einer Kombination von verschiedenen Informationsbereichen
3. Das Entscheidungsumfeld beeinflusst die zur Entscheidung einbezogenen Informationen
4. Unterschiedliche Unternehmensstrukturen greifen auf verschiedene Informationsblöcke zurück
5. In Abhängigkeit zu der verwalteten/betreuten Nutzungsart ändern sich die zum Einsatz kommenden Informationsbereiche und das Investitionsverhalten
6. Die Strukturierung des Liegenschaftsbestandes wirkt sich auf das Investitionsverhalten und die eingesetzten Informationen aus
7. Bei der Entscheidungsfindung überwiegen die sekundären Informationsquellen gegenüber den Primärquellen

8. Liegenschaftsbezogene Merkmale spielen eine untergeordnete Rolle bei Entscheidungen im Bestand
9. Die Anlagestrategie und Zielvorgaben sind ein wesentlicher Faktor bei einer zu treffenden Entscheidung
10. Sachverständige Immobiliengutachten haben bei der Entscheidungsfindung von Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen nur eine unwesentliche Bedeutung
11. Die für die Maßnahmenentscheidung eingesetzten Informationen können durch die Analyse zielorientierter gesammelt und eingesetzt werden
12. Der Entscheidungsprozess kann über die gewonnenen Erkenntnisse der Untersuchung präzisiert werden und bietet für das Bestandsmanagement Optimierungspotentiale

Mit der Arbeit soll ein Beitrag zum professionellen Immobilien-Portfoliomanagement geleistet werden. Dies erfolgt zum einen durch die Steigerung der Transparenz in einem wichtigen Arbeitsschritt, der Entscheidungsfindung. Zum anderen wird untersucht, welcher Zusammenhang zwischen dem Umgang mit einer Vielzahl verschiedener Informationen in Verbindung mit unterschiedlichen Entscheidungssituationen besteht. Die Möglichkeit, die entscheidenden und zielführenden Liegenschaftsdaten von den unwesentlichen zu trennen, bietet Einsparpotentiale im Zeitmanagement und bei der Planung sowie Einsatz von Ressourcen innerhalb einer Unternehmung. Es erscheint dahingehend wenig zielführend alle Informationen und Daten bei jeder Maßnahmenentscheidung zusammenzutragen und diese einzeln auszuwerten. Verschiedene Ausgangssituationen erfordern eine entsprechend angepasste Datenbasis, auf die eine Entscheidung gestützt werden soll. Die vorliegende Arbeit soll dahingehend einen wissenschaftlichen Beitrag leisten.

Das Ziel ist es darüber hinaus zu zeigen, dass nicht jede Liegenschaftsinformation den gleichen Einfluss auf eine Maßnahmenwahl hat, sondern einzelne Faktoren eine besonders wesentliche Rolle spielen. Die Informationsfelder, die für eine Liegenschaftsbeurteilung bei der Maßnahmenentscheidung tatsächlich ausschlaggebend sind, werden herausgearbeitet. Dies erfolgt unter Berücksichtigung des Entscheidungsumfelds und dessen Einfluss auf die Auswahl der eingesetzten Immobiliendaten.

Die Motivation dieser Arbeit besteht in dem Ziel der Untersuchung eines essentiellen Arbeitsschrittes in der Immobilienwirtschaft, der bislang schwerpunktmäßig nur durch theoretische Ansätze erarbeitet worden ist. Um weitere Erkenntnisse zu erlangen und Transparenz in der immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsfindung zu schaffen, bedarf es einer ergänzenden wissenschaftlichen Untersuchung, der eine Kombination von Theorie und Praxis zugrunde liegt.