

Stephan Lifka

**Entscheidungsanalysen
in der Immobilienwirtschaft**



Herbert Utz Verlag · VVF · München

Wirtschaft und Raum

Eine Reihe der Münchener Universitätschriften

herausgegeben von

Prof. Dr. Hans-Dieter Haas
Universität München

Band 18

D 19

Zugl.: Diss., München, Univ., 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von
Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2009

ISBN 978-3-8316-0880-5

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

GELEITWORT DES HERAUSGEBERS

Immobilieninvestitionen zählen zu den wichtigsten und schwierigsten unternehmerischen Entscheidungen. Entsprechend hoch ist für die verantwortlichen Entscheidungsträger die Bedeutung von analytischen Entscheidungshilfen, zumal von ihnen in der Regel Transparenz und Rechenschaftslegung über die Verwendung der eingesetzten Ressourcen gefordert werden.

Doch gerade hier zeigen sich die Schwächen der traditionellen Entscheidungsmodelle der neoklassischen Wirtschaftstheorie, die letztlich alle auf statistischen Daten basieren, die aus der Vergangenheit gewonnen und für die Zukunft extrapoliert werden. In Zeiten, in denen sich Immobilienmärkte in ständiger Bewegung befinden und sich die Rahmenbedingungen der Entscheidungen rapide verändern, werden genaue Prognosen über Marktentwicklungen schwieriger, wenn nicht ganz unmöglich. Hinzu kommt, dass meist keine ausreichende Datengrundlage vorliegt, um die Vielzahl an Einflussfaktoren und deren Beziehungen auf deterministische Weise zu erfassen.

An dieser Stelle setzt der Verfasser an, indem er das Methodenspektrum um Instrumente erweitert, welche im Gegensatz zu den klassischen Modellen in der Lage sind, die Entscheidungsprobleme auf eine ganzheitliche, flexible Weise abzubilden und gleichzeitig den Aufwand für die Informationsgewinnung und -verarbeitung zu verringern. Das theoretische Fundament bildet die präskriptive Entscheidungstheorie, deren zentrale Bestandteile – die Entscheidungsanalysen – Schritt für Schritt erklärt werden. Eine Vielzahl von Einzelbeispielen sowie eine umfassende Fallstudie verdeutlichen die Anwendung des Konzepts.

Die Schrift gibt einen umfassenden Überblick über wichtige Instrumente räumlicher Analysen, die bisher in keiner ähnlichen Weise erschlossen wurden. In wissenschaftlicher Hinsicht besteht die Leistung darin, die entscheidungsorientierten Erkenntnisse verschiedener Forschungsrichtungen im Kontext der Standorttheorie zusammenzubringen. Gleichzeitig dient sie dank ihrer Handlungsanweisungen dem Immobilienmanager als praxisorientiertes Handbuch für Entscheidungen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Raum.

München, im Januar 2009

Der Herausgeber

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand als Dissertation an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München. Die Bearbeitung erfolgte in den Jahren 2005 bis 2008 während meiner Tätigkeit als Mitarbeiter der Abteilung „Portfoliomanagement und Controlling“ der Südausbau KG in München. Mit der Fertigstellung meiner Doktorarbeit endet für mich ein prägender Lebensabschnitt, auf den ich gerne zurückblicke. Es ist mir daher ein Anliegen, den Personen meinen Dank auszusprechen, die durch ihre uneingeschränkte Hilfe die Vollendung dieser Arbeit erst ermöglicht haben.

An erster Stelle möchte ich mich bei Dr. Matthias Ottmann, dem geschäftsführenden Gesellschafter der Firmengruppe Südhausbau, für seine stetige Förderung durch wertvollen fachlichen und persönlichen Rat bedanken. Er ist der Wegbereiter und geistige Vater dieser Arbeit, der sich für die in der Arbeit angestrebte Verbindung immobilienwirtschaftlicher Forschung und Praxis mit persönlichem Engagement einsetzt.

Mein ganz besonderer Dank gilt auch meinem akademischen Lehrer Prof. Dr. Hans-Dieter Haas, Ordinarius am Institut für Wirtschaftsgeographie und Vorstand des Seminars für internationale Wirtschaftsräume und betriebliche Standortforschung. Es ist mir eine große Ehre, von ihm als letzter Doktorand zur Promotion geführt worden zu sein. Seine praxisorientierte Ausbildung hat mich bereits während des Studiums mit den Methoden der betrieblichen Standortforschung vertraut gemacht und mir den Weg in die Immobilienwirtschaft geebnet. Die inhaltliche Ausrichtung der vorliegenden Arbeit hat er geformt, indem er mich ermutigte, das vorherrschende Paradigma wirtschaftswissenschaftlicher Methodik kritisch zu betrachten und eine verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung zu verfolgen. Schließlich waren die umfangreichen empirischen Erhebungen dieser Arbeit nur durch die mir gewährte Lehrtätigkeit am Institut für Wirtschaftsgeographie möglich.

Mein herzlicher Dank gebührt außerdem Prof. Dr. Hubert Job für die freundliche Übernahme des Koreferats und die wertvollen fachlichen Hinweise. Des Weiteren möchte ich bei der Danksagung Prof. Dr. Bernd Rudolph und Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen einschließen, deren Anregungen bei der konzeptionellen Ausarbeitung der Doktorarbeit im Rahmen des Promotionsstudiums von großer Hilfe waren. Für die Beratung in statistischen Fragen danke ich Herrn Dr. Matthias Schmid und Frau Monia

Mahling, die mir die erforderliche Sicherheit im Umgang mit den erhobenen Mikrodaten gaben. Meine Verbundenheit gilt auch allen Mitarbeitern des Instituts für Wirtschaftsgeographie für ihre Unterstützung während meiner Zeit als Student und Lehrbeauftragter. Hervorheben möchte ich dabei Dr. Dieter Schlesinger für seinen jahrelangen Beistand in organisatorischen und fachlichen Fragen sowie vor allem Dr. Simon Neumair, dessen Anmerkungen bei der Durchsicht des Manuskripts überaus wertvoll für mich waren. An dieser Stelle möchte ich auch die Studenten nicht vergessen, die als Teilnehmer an meinen Lehrveranstaltungen mit großem Einsatz die empirischen Erhebungen bewältigt haben.

Weiterhin gilt mein Dank meinen Kolleginnen und Kollegen, die mich trotz aller Widrigkeiten des täglichen Bürolebens in meinem Promotionsvorhaben unterstützten. Ganz besonderen Dank schulde ich hierbei meiner Abteilungsleiterin Dipl. Ing. Sarah Cervinka, die mir nicht nur fachlichen Beistand leistete, sondern mir auch die Freiräume eingeräumt hat, die es ermöglichten, Doktorarbeit und Beruf zu vereinbaren und die Arbeit in einer angemessenen Zeit fertig zu stellen. Schließlich bedanke ich mich bei meiner Familie, die mich in meinen Vorhaben immer gefördert hat.

Ihnen allen sei diese Arbeit gewidmet.

München, im August 2008

Stephan Lifka

INHALT

GELEITWORT DES HERAUSGEBERS	III
VORWORT.....	V
INHALT	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XII
KARTENVERZEICHNIS.....	XV
ABKÜRZUNGS- UND AKRONYMVERZEICHNIS	XVI
1 EINLEITUNG.....	1
2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN.....	6
2.1 Anforderungen an die Immobilienmarktforschung	6
2.1.1 Entscheidungsorientierung.....	7
2.1.2 Systematik.....	8
2.1.3 Transparenz.....	9
2.1.4 Flexibilität.....	11
2.1.5 Einfachheit	12
2.1.6 Ganzheitlichkeit	13
2.1.7 Wertorientierung.....	14
2.1.8 Kontextgebundenheit.....	15
2.1.9 Strategieorientierung.....	16
2.1.10 Integration	17
2.2 Grundzüge einer räumlichen Entscheidungstheorie	18
2.2.1 Paradigmatische Ansätze	19
2.2.2 Axiome räumlicher Entscheidungsanalysen.....	21
2.2.2.1 Begrenzte Rationalität.....	21
2.2.2.2 Individuelle Nutzenmaximierung	24
2.2.3 Mehrkriterielle Entscheidungsverfahren	27
3 DURCHFÜHRUNG EINER ENTSCHEIDUNGSANALYSE	29
3.1 Bezugsrahmen.....	30
3.1.1 Organisation.....	30
3.1.2 Problemdefinition	32
3.2 Modellierung.....	35

3.2.1	Zielhierarchie	36
3.2.2	Zielkatalog	37
3.2.3	Formulierung des Zielsystems	38
3.2.3.1	Analyse der Zieldimensionen	39
3.2.3.2	Zielbeziehungen.....	39
3.2.3.3	Anordnung der Ziele	40
3.2.4	Ausschlusskriterien	41
3.3	Alternativenwahl.....	42
3.3.1	Räumliche Betrachtungsebenen.....	43
3.3.1.1	Abgrenzung.....	43
3.3.1.2	Reihenfolge	45
3.3.2	Screening.....	47
3.4	Informationsgewinnung	48
3.4.1	Ergebnis- und Entscheidungsmatrix	48
3.4.2	Kriteriensatz.....	49
3.4.2.1	Vollständigkeit und Wesentlichkeit.....	50
3.4.2.2	Messbarkeit.....	50
3.4.2.3	Überschneidungsfreiheit.....	52
3.4.3	Skalierung	53
3.4.3.1	Skalenniveau	53
3.4.3.2	Bandbreite	54
3.4.3.3	Skalenstufen.....	55
3.5	Alternativenbewertung.....	56
3.5.1	Aggregation.....	56
3.5.2	Normierung.....	58
3.5.3	Gewichtung.....	61
3.5.3.1	Vorgehensweise	62
3.5.3.2	Direkte Gewichtung.....	64
3.5.3.3	Paarweise Gewichtung.....	68
3.5.3.4	Bandbreitenorientierte Gewichtung.....	69
3.5.3.5	Rangfolgenbasierende Gewichtung.....	70
3.6	Ergebniskontrolle.....	72
3.6.1	Sensitivitätsanalyse.....	73
3.6.2	Szenarioanalyse.....	74
4	BEWERTUNGSREGELN	76

4.1	Qualitativ-heuristische Bewertung	76
4.1.1	Argumentkataloge.....	76
4.1.1.1	Qualitative Prüflisten	77
4.1.1.2	Dialektische verbale Bewertung	78
4.1.2	Punktbewertungsverfahren	80
4.1.2.1	Profilmethode.....	80
4.1.2.2	Nutzwertanalyse.....	82
4.2	Nicht-kompensatorische Bewertung.....	84
4.2.1.1	Dominanzanalyse.....	85
4.2.1.2	Quantitative Prüflisten	87
4.2.1.3	Lexikographische Methode.....	89
4.2.1.4	Risikoneigungsorientierte Methoden.....	90
4.2.1.5	Zielprogrammierung	92
4.2.1.6	Idealpunktmodell	93
4.3	Kompensatorische Bewertung.....	97
4.3.1	Multiattributive Nutzentheorie	97
4.3.1.1	Basismodell.....	98
4.3.1.2	Vereinfachende Varianten	101
4.3.2	Analytischer Hierarchieprozess	104
4.3.2.1	Basismodell.....	105
4.3.2.2	Vereinfachende Varianten	112
4.4	Prävalenzverfahren	115
4.4.1	ELECTRE	117
4.4.2	PROMETHEE	121
5	MIKRODATENANALYSE	127
5.1	Entwicklung eines Messinstruments.....	127
5.1.1	Konzeptualisierung	128
5.1.1.1	Wohnwert.....	128
5.1.1.2	Wohnbedürfnisse	130
5.1.1.3	Analyseraum	134
5.1.1.4	Wirkungsmodell.....	136
5.1.2	Operationalisierung.....	137
5.1.3	Erhebungsdesign.....	140
5.1.3.1	Erhebungsablauf	140
5.1.3.2	Auswahl der Testpersonen.....	142

5.1.3.3	Auswahl der Untersuchungsgebiete	144
5.1.3.4	Datengrundlage	146
5.2	Messgüte	147
5.2.1	Objektivität	148
5.2.1.1	Interpersonale Übereinstimmung - Merkmale.....	148
5.2.1.2	Interpersonale Übereinstimmung - Ratings.....	151
5.2.2	Reliabilität.....	154
5.2.2.1	Dimensionalität	154
5.2.2.2	Interne Konsistenz	157
5.2.2.3	Homogenität der Hierarchiegruppen	158
5.2.2.4	Trennschärfe	160
5.2.3	Validität.....	162
5.2.3.1	Interne Validität	163
5.2.3.2	Externe Validität	165
5.3	Anwendungsbeispiel	170
5.3.1	Gewichtung und Bewertung der Wohngebietsmerkmale.....	171
5.3.1.1	Methodik.....	171
5.3.1.2	Normierung.....	173
5.3.1.3	Gewichtung.....	176
5.3.2	Gewichtung übergeordneter Hierarchieelemente	179
5.3.3	Alternativenbewertung.....	181
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK.....	187
6.1	Diskussion der Methodik	187
6.1.1	Konzeptionelle Grundlagen	187
6.1.2	Analyseprozess	189
6.1.3	Bewertungsinstrumente	190
6.1.4	Mikrodatenanalyse.....	194
6.2	Ausblick.....	196
6.2.1	Einsatzmöglichkeiten.....	197
6.2.2	Einsatzgrenzen	198
6.2.3	Zukünftige Forschung.....	201
LITERATUR		204
ANHANG		245
Auswertungen		245
Erhebungsbogen.....		265

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage nach Methoden zur Unterstützung räumlicher Entscheidungen. Entscheidungen mit Raumbezug treten in allen Unternehmen – je nach Branchenzugehörigkeit in unterschiedlicher Häufigkeit – auf. In der Immobilienwirtschaft gehört die Auseinandersetzung mit räumlichen Entscheidungsproblemen zum Tagesgeschäft. Ob in der Investitionsplanung allgemein, in Teilbereichen wie dem Portfoliomanagement oder in darunter liegenden Ebenen wie der Sanierungsplanung – letztendlich geht es immer um Entscheidungen, die eine räumliche Ressourcenallokation mit sich bringen. Der Standort stellt somit einen wertbestimmenden Bestandteil einer Immobilie dar und gilt als entscheidende Determinante des Investitionserfolgs:

„Bei Immobilien sind drei Dinge entscheidend: Lage, Lage und nochmals die Lage!“ (ISENHÖFER/VÄTH 2000: 378; KIEL/ZABEL 2004: 1; PFNÜR 2004: 218; DEGI RESEARCH 2005: 1).

Aufgrund der hohen Relevanz der Themenstellung wurde die Immobilienwirtschaft als Anwendungsbereich gewählt, an dessen Beispiel Ansätze zur Lösung räumlicher Entscheidungsprobleme dargestellt werden sollen. Das Thema hat aufgrund des sich gegenwärtig vollziehenden, tief greifenden Strukturwandels in der Immobilienwirtschaft zusätzlich an Aktualität gewonnen. So gibt es einen Trend zur wachsenden Differenzierung der Immobiliennachfrage zwischen und innerhalb städtischer Immobilienmärkte, die eine kleinräumige Segmentierung in wachsende und schrumpfende Teilmärkte mit unterschiedlichen Preisbildungsprozessen bedingt. Vor diesem Hintergrund ist ein steigender Bedarf an vertieften regionalen und lokalen Marktinformationen festzustellen. Gleichzeitig sind Immobilieninvestitionen sukzessive internationaler geworden. Die Öffnung der Märkte brachte aber nicht nur mehr Investitionsmöglichkeiten, sondern auch neue Konkurrenz und erhöhten Wettbewerbsdruck. Damit rücken der Markt und die Bedürfnisse der Marktteilnehmer in den Mittelpunkt der Betrachtung von Immobilieninvestoren. Finanzierer, Aktionäre und Kunden stellen immer höhere Ansprüche an die Immobilienunternehmen. Gemeinsam mit dem Eintreten internationaler, institutioneller Investoren ziehen sich öffentliche und branchenfremde Akteure zurück. Die „Buy-and-Hold“-Strategie vieler Marktteilnehmer gehört damit der Vergangenheit an. Veränderungen auf den Märkten finden in immer kürzeren Zeitabständen statt. Aufgrund der zunehmenden Veränderungsdynamik des Umfelds werden genaue Prognosen über Marktentwicklungen

schwieriger, wenn nicht ganz unmöglich, und die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit wird für Immobilienunternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Aus den erwähnten Veränderungen in der Immobilienwirtschaft ergeben sich erhöhte Anforderungen an das Steuerungs- und Managementsystem von Immobilienunternehmen (vgl. OLSON 1996: 2; RITTER 1998: 12; ARNOLD/WAGNER 2007: 36; HEUSER 2008: 10): Das neue Umfeld, in dem einerseits die wirtschaftlichen Konsequenzen einer Entscheidung schwerer vorherzusehen sind, und andererseits Chancen wie Risiken höher sind denn je, erfordert von den Immobilienunternehmen neue Wege, um erfolgreiche Investitionsentscheidungen zu treffen. Entscheidungsträger müssen sich dabei zunehmend auf Analysen stützen, um die Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung durch eine gezielte Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu reduzieren (vgl. ELLROTT 2003: 125; STINNER 2007: 308). Einer effektiven Marktforschung, welche in der Lage ist, für komplexe und unsichere Entscheidungssituationen eine möglichst optimale Informationsgrundlage zu schaffen, kommt deswegen ein hoher Stellenwert für die zukünftige Unternehmensentwicklung zu.

Mit dem erweiterten Verständnis von einer umfassenden Rolle als zentrales Steuerungsinstrument von Immobilienunternehmen gehen auch gestiegene Ansprüche an die Marktforschung einher. In vielen Unternehmen erfüllen die Rahmenbedingungen jedoch nicht die Voraussetzungen, um das volle Potenzial als Entscheidungshilfe zu nutzen (vgl. MEYER/DAVIDSON 2001: 556). So betreiben Immobilienunternehmen häufig gar keine explizite Marktforschung oder unterhalten eine von der Entscheidungsfindung in den einzelnen Geschäftsbereichen isolierte Marktforschungsabteilung. Die dabei erstellten Untersuchungen sind meist deskriptiv und hinsichtlich der Entscheidungsfindung bestätigend gestaltet. So beschränkt sich das Standardinstrumentarium in der Steuerungspraxis von Immobilienunternehmen nach wie vor auf die traditionellen Wertermittlungsverfahren, einfache finanzwirtschaftliche Methoden wie die „Discounted-Cash-Flow-Analyse“ und die klassische, deskriptive Standort- und Marktanalyse, obwohl deren Aussagekraft seit Jahrzehnten in Frage gestellt wird (vgl. DOTZOUR 1990: 67f.; ISENHÖFER/VÄTH 2000: 321; BEYERLE 2003b: 116f.; BORCHERT 2006: 127). Eine Neuausrichtung der Marktforschung erfordert daher in erster Linie, das überkommene Planungs- und Kontrollsystem der Immobilienunternehmen um neue Methoden zu ergänzen (vgl. SCHULTE ET AL. 2000b: 668). Empirische Untersuchungen auf dem Gebiet der Immobilienmarktforschung haben zwar in den letzten Jahren eine starke Hinwendung zu ökonometrischen

Prognosemodellen aus dem Bankenbereich festgestellt, es ist allerdings offen, auf welche Methoden sie sich bei ihrer Neuorientierung zukünftig stützen können und sollen (vgl. BEYERLE 2003a: 11; 2006: 126).

An dieser Stelle wird die Verbindung zur Theorie offensichtlich: Zusammengefasst ist der Strukturwandel damit verbunden, dass Immobilienunternehmen zunehmend ihre traditionelle Steuerungspraxis überprüfen und über eine zeitgemäße Gestaltung nachdenken. Hierbei haben Kenntnisse über Analysemethoden aus wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen und ihre mögliche Übertragbarkeit auf immobilienwirtschaftliche Fragestellungen daher an Gewicht gewonnen (vgl. BEYERLE 2003b: 117). Die Bereitstellung von Analysemethoden zur Unterstützung betrieblicher Entscheidungen mit Raumbezug ist eine der zentralen Aufgaben der Wirtschaftsgeographie. Die wissenschaftliche Diskussion der betrieblichen Standortentscheidung besitzt im deutschsprachigen Raum eine bald 200-jährige Historie. Seither hat sich die Standorttheorie dynamisch weiterentwickelt – und doch ist festzustellen, dass sie im Bezug auf Immobilieninvestitionen immer noch am Anfang steht. So steht in den neoklassischen Modellen hauptsächlich die gesamtwirtschaftliche Standortwahl insbesondere von Industrie-, Logistik- und Einzelhandelsbetrieben unter Berücksichtigung von Transportkosten im Mittelpunkt des Interesses. In letzter Zeit beschäftigen sich zudem einige Autoren – in meist sehr allgemein gehaltenen Veröffentlichungen der „Managementliteratur“ – mit Aspekten, die bei internationalen Standortentscheidungen eine Rolle spielen. Mit der Entscheidungsfindung von Immobilienunternehmen verbundene Fragen sind dagegen in der Theorie bisher unzureichend behandelt worden und weitgehend ungeklärt; eine detaillierte Analyse zur möglichen Verwendbarkeit bestehender Theorien und Methoden bei Immobilieninvestitionen liegt in der Standortforschung bisweilen nicht vor (vgl. ISENHÖFER/VÄTH 2000: 325f.; NATIVIDADE-JESUS ET AL. 2007: 783). Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, durch die Vorstellung wissenschaftlich fundierter und praxisgerechter Methoden einen Beitrag zur Unterstützung und Verbesserung von Investitionsentscheidungen in Immobilienunternehmen zu leisten:

Ziel der vorliegenden Arbeit ist der Entwurf eines methodischen Rahmenwerks zur Durchführung entscheidungsorientierter Analysen in der Immobilienwirtschaft.

Der Methodenbegriff umfasst dabei sämtliche Hilfsmittel, die zur räumlichen Entscheidungsfindung unterstützend herangezogen werden können. Dies beinhaltet sowohl eine prozedurale Sichtweise bezüglich der Durchführung einer Analyse als

auch eine instrumentelle Perspektive bezüglich der dafür geeigneten Werkzeuge. Die Bearbeitung der Themenstellung der Arbeit gliedert sich in sechs Hauptbereiche (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Kapitel 1	Einleitung	<ul style="list-style-type: none">➤ Abgrenzung der Themenstellung➤ Definition der Zielsetzung➤ Aufbau der Arbeit
Kapitel 2	Konzeptionelle Grundlagen Grundsätze der Immobilienmarktforschung und Ansätze einer räumlichen Entscheidungstheorie	<ul style="list-style-type: none">➤ Anforderungen an Methoden➤ Defizite traditioneller Methoden➤ Abgrenzung einer theoretischen Grundperspektive➤ Ansatzpunkte einer Entscheidungshilfe
Kapitel 3	Durchführung einer Entscheidungsanalyse Ablaufmodell zur Lösung räumlicher Entscheidungsprobleme	<ul style="list-style-type: none">➤ Grundsätze und Hilfsmittel zur Bewältigung typischer Arbeitsschritte
Kapitel 4	Bewertungsinstrumente Regeln zur Elimination, Grobselektion und Feinselektion von räumlichen Entscheidungsalternativen	<ul style="list-style-type: none">➤ Prinzipien➤ Berechnungsbeispiel➤ Anwendungsempfehlung
Kapitel 5	Mikrodatenanalyse Erhebung und Verarbeitung von Daten zur Bewertung lokaler Immobilienmärkte	<ul style="list-style-type: none">➤ Arbeitsschritte und Richtwerte für die Entwicklung eines Messinstruments➤ Anwendungsbeispiel zur Ableitung von Präferenzinformationen
Kapitel 6	Schlussfolgerungen und Ausblick Zusammenfassung der erzielten Ergebnisse und kritische Reflexion der Methodik bezüglich praktischer Einsatzmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">➤ Stärken und Schwächen der Methodik➤ Weiterer Forschungsbedarf

Quelle : Eigene Darstellung.

Die zentrale Herausforderung bei der Bearbeitung der Themenstellung besteht demnach darin, einen methodischen Ansatz zu erörtern, welcher die Entscheidungsfindung in Immobilienunternehmen durch eine gezielte Berücksichtigung der aus dem Strukturwandel resultierenden Anforderungen verbessern könnte. Das **zweite Kapitel** erarbeitet dementsprechend konzeptionelle Grundlagen einer Methodik für die Immobilienmarktforschung. Der erste Teil erläutert wesentliche Anforderungen, die sich aufgrund des eingangs skizzierten Strukturwandels an die Immobilienmarktforschung stellen. Der zweite Teil diskutiert daraufhin, inwieweit Grundansätze einer räumlichen

Entscheidungstheorie einen Erfolg versprechenden Ausgangspunkt für eine Entscheidungshilfe bieten. Die Aufgabe der folgenden Kapitel besteht darin, dem Leser einen Überblick über wesentliche und typische Elemente der Methodik des dabei gewählten Grundansatzes zu vermitteln. Dafür bietet sich zunächst eine Darstellung einer idealtypischen Vorgehensweise bei der Entscheidungshilfe an. Das **dritte Kapitel** befasst sich daher mit der Frage, in welcher Form eine räumliche Entscheidungsanalyse ablaufen sollte. Es wird gezeigt, wie die Analyse schrittweise strukturiert werden kann, welche Grundsätze dabei beachtet werden sollen und welche instrumentellen Hilfsmittel in den einzelnen Phasen herangezogen werden können. Nach der allgemeinen Darstellung grundsätzlicher Schritte zur Lösung eines räumlichen Entscheidungsproblems stellt das **vierte Kapitel** ausgewählte Bewertungsinstrumente vor, welche Regeln zur Ableitung von Handlungsempfehlungen bei Immobilieninvestitionen bieten. Dabei wird jedes Bewertungsinstrument anhand einfacher Berechnungsbeispiele veranschaulicht. Das **fünfte Kapitel** befasst sich mit der Informationsbeschaffung, welche die Grundlage für die Anwendung der zuvor behandelten Methodik darstellt. Dabei wird ein Leitfaden zur Ausarbeitung eines Datenerhebungsinstrumentes zur kleinräumigen Standortanalyse vorgestellt. Ein Fallbeispiel aus der Wohnungswirtschaft demonstriert, wie die Mikrodaten mit den in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Methoden im Rahmen einer Entscheidungsanalyse verarbeitet werden können. Das **sechste Kapitel** fasst die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend und diskutiert die vorgeschlagene Methodik hinsichtlich ihrer Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten.

2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

In Theorie und Praxis wird kontrovers diskutiert, auf welche Weise die Marktforschung den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen könnte und welche Entscheidungshilfen sich in Unternehmen erfolgreich umsetzen lassen. Dieses Kapitel soll daher zunächst das hier verwendete Verständnis der Immobilienmarktforschung darlegen, um auf dieser Grundlage einen geeigneten theoretischen Zugang zur Ableitung einer entsprechenden Methodik abzugrenzen.

2.1 Anforderungen an die Immobilienmarktforschung

Über die genaue Definition der Inhalte und der Bedeutung einer Marktforschung in Immobilienunternehmen bestehen sehr unterschiedliche Vorstellungen. Aus den eingangs skizzierten veränderten Rahmenbedingungen lassen sich jedoch zentrale Anforderungen an die Entscheidungsfindung in der Unternehmensführung als inhaltliche und organisatorische Eckpunkte eines neuen Marktforschungsverständnisses herausarbeiten. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht der in den anschließenden Kapiteln betrachteten Komponenten:

Abbildung 2: Eigenschaften einer modernen Immobilienmarktforschung



Quelle: Eigene Darstellung.

2.1.1 Entscheidungsorientierung

Gute Managemententscheidungen setzen fundiertes Wissen auf der Basis von Informationen voraus: Empirische Studien zeigen, dass Analysen zu verbesserten Entscheidungen beitragen können (vgl. MARCH/HEATH 1994: 221). In der Immobilienwirtschaft ist der Einsatz von analytischen Entscheidungshilfen im Vergleich zu anderen Branchen jedoch wenig verbreitet (vgl. MUNCKE 1996: 103; PFNÜR 2004: 218; BEYERLE 2007: 59). Im Mittelpunkt der Neuausrichtung der Immobilienmarktforschung steht daher das Bestreben, wichtige Unternehmensentscheidungen zu unterstützen. Entscheidungsorientierung heißt demzufolge, dass Immobilienmarktanalysen in erster Linie die konkrete Unterstützung bei einer Entscheidungssituation zum Zwecke eines verbesserten Entscheidungsergebnisses zur Aufgabe haben (vgl. WALTHER ET AL. 2001a: 10; RAUM 2002: 134; WOLF 2006: 368).

Eine Entscheidung ist eine mehr oder weniger bewusste Auswahl unter mehreren möglichen, aber nicht gleichzeitig zu verwirklichenden Alternativen, um festgelegte Ziele zu erreichen (vgl. LAUX 2003: 3). Ein Entscheidungsproblem besteht demnach aus drei Komponenten: erstens ein unerwünschter Ausgangszustand, zweitens ein zu erreichender Zielzustand und drittens Handlungsmöglichkeiten, die zur Überführung des Ausgangszustands in den Zielzustand notwendig sind (vgl. ABELSON/LEVI 1985: 270; GRÜNIG/KÜHN 2006: 14). Anhand der Komponente, die nicht zur Verfügung steht, können unterschiedliche Problemtypen definiert werden, welche die jeweilige Aufgabe einer Entscheidungsanalyse darstellen (vgl. DÖRNER 1976: 14; TREIS 1992: 121; ANTENEH 1994: 8; WALTHER ET AL. 2000: 11; CHAKHAR/MOUSSEAU 2004: 126).

- Bei **Syntheseproblemen** stehen Ausgangs- und Zielzustand fest und die Handlungsalternativen sind zu identifizieren. Im Rahmen von Immobilieninvestitionen bedeutet dies meist die Auswahl zwischen alternativen Grundstücken oder bestehenden Gebäuden. Einer Entscheidungsanalyse kommt dabei die Funktion zu, die beste Wahlmöglichkeit zu ermitteln.
- Bei **Interpolationsproblemen** ist nicht bekannt, wie die vorhandenen Alternativen eingesetzt werden müssen. In der Immobilienmarktforschung beinhaltet dies meist eine Auswahl zwischen alternativen Maßnahmen zur Optimierung eines bestimmten Grundstücks oder Gebäudes. Eine Entscheidungsanalyse hat folglich den Zweck, die bestmögliche Maßnahme zu ermitteln.
- Bei **dialektischen Problemen** existieren über den Zielzustand nur sehr vage Vorstellungen. In der Immobilienmarktforschung bezieht sich dies meist auf die Ermittlung der Ansprüche relevanter Zielgruppen. Eine Entscheidungsanalyse hat die Aufgabe, möglichst genaue Bewertungsmaßstäbe für Alternativen zu entwickeln.

Unabhängig vom Problemtyp soll die Immobilienmarktforschung stets durch eine gezielte Bereitstellung von Informationen Unsicherheiten beim Treffen von Investitionen reduzieren und durch eine Verbesserung des Entscheidungsfindungsprozesses zu einer Erhöhung der Ergebnisqualität beitragen. Die Durchführung von Analysen in der Immobilienmarktforschung erfolgt somit nicht zum Selbstzweck, sondern um Handlungsempfehlungen für Investitionsentscheidungen zu schaffen (vgl. THRALL 2002: 8; BEYERLE 2003a: 11). Die Erarbeitung einer Handlungsempfehlung erfordert die zielgerichtete Bewertung von Alternativen und unterscheidet somit entscheidungsorientierte Marktforschungsanalysen von allgemein angelegten, deskriptiven Strukturuntersuchungen ohne unmittelbaren Entscheidungsbezug, wie beispielsweise einen auf eine bestimmte Region bezogenen Büromarktbericht (vgl. MUNCKE 1996: 106).

Immobilieninvestitionen stellen die Umwandlung finanzieller Mittel in ein ortsgebundenes Wirtschaftsgut dar und beinhalten immer den Beschluss, unternehmerische Ressourcen einem bestimmten geographischen Ort zuzuweisen (vgl. PERRIDON/STEINER 2002: 29). Das Erreichen der Investitionsziele resultiert infolgedessen aus räumlich differenzierten Einnahmen und Kosten (vgl. CHEN/GOLD 1992: 2; ARNOLD/WAGNER 2007: 36). Der räumliche Charakter der Entscheidungen spiegelt sich auch im Inhalt der Marktforschungsanalysen wieder. So beziehen sich diese grundsätzlich auf Informationen, die einen räumlichen Bezug oder eine räumliche Auswirkung haben, und können daher als räumliche Entscheidungsanalysen bezeichnet werden.

2.1.2 Systematik

Eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Entscheidungsanalyse ist eine systematische Vorgehensweise. Systematik bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Analysen der Immobilienmarktforschung einerseits auf effiziente Weise zustande kommen und andererseits zu effektiven Ergebnissen führen müssen, um die Entscheidungsqualität zu verbessern. Mangelnde Effektivität und Effizienz der Analysen können dagegen zu Fehlentscheidungen führen (vgl. KINKEL 2004: 4). So findet in einer unsystematischen Analyse weder eine explizite Auswahl spezifischer Informationen noch eine präzise Definition der Verarbeitungsmethoden statt. Die Ergebnisse werden somit implizit, weniger mit Logik denn mit „Bauchgefühl“ oder „Daumenregeln“, herbeigeführt und lassen nur unzureichende und ungenaue Handlungsempfehlungen zu (vgl. TOWNROE: 1991: 391; WOLF 1991: 43;

3 DURCHFÜHRUNG EINER ENTSCHEIDUNGSANALYSE

Dieses Kapitel zeigt eine modellgemäße Vorgehensweise zur Strukturierung und systematischen Bearbeitung räumlicher Entscheidungsanalysen aus der präskriptiven Forschungsperspektive. Eine solche Analyse wird hier als Schritt-für-Schritt-Prozess beschrieben, der sechs aufeinander aufbauende Phasen umfasst (vgl. Abbildung 3):

Abbildung 3: Ablauf einer Entscheidungsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung.

Das Ablaufmodell in Abbildung 3 stellt den Versuch dar, räumliche Entscheidungsanalysen anhand allgemeiner Gesichtspunkte auf eine gemeinsame Grundstruktur zurückzuführen. Die konkrete Gestaltung einer Analyse muss aber unter Berücksichtigung situationspezifischer Besonderheiten an die vorliegende Problemstellung angepasst werden. So entfallen beispielsweise die in Kapitel 3.5 behandelten Arbeitsschritte für die Berechnung von Alternativengesamtwerten bei Entscheidungsproblemen, deren Lösung keine Selektion einzelner Alternativen erfordert. Außerdem ergeben sich bei der praktischen Umsetzung häufig Situationen, die es notwendig machen, im Analyseprozess auf einen vorhergehenden Arbeitsschritt zurückzugehen, um diesen anzupassen und zu wiederholen.

Die folgenden Abschnitte beschreiben die Inhalte der Analysephasen in einem immobilienwirtschaftlichen Kontext. Für eine weitergehende Diskussion allgemeiner prozeduraler Aspekte zur expliziten, logischen Analyse komplexer Entscheidungsprobleme sei auf die Leitfäden von WATSON/BUEDE 1987; KLEINDORFER ET AL. 1993; BAZERMAN 2002; FRENCH/RIOS-INSUA 2000; BELTON/STEWART 2002; FRENCH/GELDERMANN 2005 oder BOUYSSOU ET AL. 2007 verwiesen. Einige der Bearbeitungsempfehlungen beziehen sich auch auf instrumentelle Aspekte. Die umfangreichen Themengebiete der Erhebungs- und Bewertungsinstrumente werden jedoch in eigenen Hauptkapiteln gesondert behandelt.

3.1 Bezugsrahmen

Die Entscheidungsanalyse ist sorgfältig und systematisch vorzubereiten, um für einen reibungslosen und planmäßigen Ablauf zu sorgen. Der dabei zu klärende Bezugsrahmen umfasst die ganze Bandbreite organisatorischer und inhaltlicher Gesichtspunkte, welche die zu treffende Entscheidung umgeben (vgl. TRIANTAPHYLLOU 2000: 23; FRENCH/XU 2005: 66). Die frühzeitige Rahmensetzung prägt die Ausführung der weiteren Bearbeitungsschritte und schränkt somit das spätere Auftreten möglicher Unstimmigkeiten ein (vgl. BUCHANAN/SHEPPARD 1998: 51).

3.1.1 Organisation

Vor der eigentlichen Durchführung der Entscheidungsanalyse sollen Festlegungen zur organisatorischen Ordnung die Effizienz der Untersuchung sicherstellen. Dies beinhaltet eine Klärung bezüglich der Verfügbarkeit der notwendigen monetären, zeitlichen und personellen Mittel (vgl. FRENCH/XU 2005: 66). Des Weiteren soll eine an-

gemessene Organisation gezielt mögliche Durchsetzungsschwierigkeiten beseitigen, indem sie klare Regeln für das Zusammenwirken der beteiligten Akteure bereitstellt und Unklarheiten, Widerstände und Motivationsmängel ausschließt (vgl. JAHNS 2001: 594; BECKER 2005: 67; GRÜNIG/KÜHN 2006: 71 ff.).

Die Anwendung mehrkriterieller Entscheidungsverfahren (MKEV) setzt voraus, den Personenkreis abzugrenzen, dessen Präferenzen als Grundlage für die Alternativenbewertung erfasst werden sollen (vgl. VARI/VECSENYI 1984: 144). Die Entscheidungsträger sind für die Umsetzung der Entscheidung und den daraus resultierenden Konsequenzen verantwortlich, sodass in den meisten Fällen deren Interessen berücksichtigt werden sollen. Bei Immobilieninvestitionen handelt es sich in der Regel um Gruppenentscheidungen, welche die Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger beinhalten. Dadurch verteilt sich die Entscheidungsverantwortung „auf mehrere Schultern“, was zur Eindämmung opportunistischen Verhaltens und einer erhöhten Akzeptanz der Analyseergebnisse bei den beteiligten Personen führt (vgl. KEENEY 1988: 396). Je nach Entscheidungssituation kann die Analyse auch die Ansprüche weiterer Interessengruppen in das Entscheidungskalkül mit einbeziehen. Dies können Personen sein, die entweder einen Beitrag zum Entscheidungserfolg leisten können (z. B. Sachverständige), oder in irgendeiner Form von den Auswirkungen der Entscheidung betroffen sind (z. B. Mieter).

Dabei ist allerdings zu beachten, dass bei Gruppenentscheidungen ein zusätzlicher Abstimmungsbedarf entsteht, der die Komplexität der Entscheidungsanalyse erhöht. In den meisten Entscheidungssituationen ist es daher aus Effizienzgründen sinnvoll, die Gruppe der relevanten Entscheidungsträger auf wenige Personen einschränken. So kann es häufig vorkommen, dass sich die Entscheidungsträger hinsichtlich der Wahrnehmung des Problems unterscheiden und abweichende oder konfliktäre Interessen bestehen (vgl. LEYVA/FERNANDEZ 2003: 14). Mit wachsender Anzahl an Entscheidungsträgern tritt das Problem der Zusammenfassung der Einzelurteile zunehmend in den Vordergrund. Die Einzelmeinungen lassen sich rechnerisch zu einem repräsentativen Gruppenwert aggregieren (vgl. Kapitel 3.5.1). In vielen Fällen (z. B. bei der Bestimmung von Zielen) ist es jedoch wünschenswert, die Differenzen zwischen den betroffenen Personen zu überwinden und einen Konsens oder zumindest eine für die Beteiligten zufriedenstellende Abmachung herbeizuführen. Auf eine Konfliktlösung kann durch Gruppensitzungen der Entscheidungsträger hingewirkt werden, bei denen verschiedene Verhaltensweisen wie Vermeidung, Nachgeben, Zwingen, Eingehen von Kompromissen oder Kooperation gefördert werden (vgl.

4 BEWERTUNGSREGELN

Bewertungsregeln bieten formalisierte Anweisungen für die Einschätzung von Alternativen nach Wertgesichtspunkten (vgl. BECHMANN 1981: 106). Die Bewertungsregeln lassen sich unter verschiedenen Aspekten in Klassen einteilen (vgl. WANG/TRIANTAPHYLLOU 2006: 3). Im Folgenden wird eine Grobeinteilung hinsichtlich ihres Formalisierungsgrades – und der daraus resultierenden Anwendungsbedingungen und -möglichkeiten im Rahmen des Entscheidungsprozesses – in die zwei Hauptgruppen der qualitativ-heuristischen und der formal-analytischen Instrumente vorgenommen. Alle Regeln sind hinsichtlich ihrer zugrunde liegenden Logik (Prinzip), Verfahrensweise (Verfahren) und Anwendungsbereiche (Anwendung) beschrieben. Zugunsten der Lesbarkeit wird bei der Darstellung auf eine Wiedergabe der theoretischen Fundierung verzichtet, deren mathematischer Aufbau das Platzangebot übersteigen würde. Der interessierte Leser kann jedoch auf die aufgeführten Quellen zurückgreifen.

4.1 Qualitativ-heuristische Bewertung

Qualitativ-heuristische Bewertungsinstrumente stellen Regeln zur Entscheidungsfindung aus der Praxis dar und beruhen nicht auf wissenschaftlich fundierten Entscheidungsmodellen (vgl. LÜDER 1990: 37f.; HELLMIG 1991: 36f.). Die Instrumente umfassen sowohl rein verbale Verfahren wie Checklisten und Argumentkataloge als auch numerische Profil- und Nutzwertanalysen.

4.1.1 Argumentkataloge

Immobilienanalysen lassen sich auf rein verbaler Basis erstellen. Die Verwendung von Wörtern statt Zahlen mindert jedoch die Eindeutigkeit der Information, weil in verbalen Ergebnisbeschreibungen immer auch Gefühle und Neigungen zum Ausdruck kommen (vgl. SAATY 1990a: 12). Eine Entscheidungsfindung anhand derartiger Methoden ist daher wenig transparent und nur schwer nachvollziehbar (vgl. ISENHÖFER/VÄTH 2000: 359). In vielen Entscheidungssituationen ist es dennoch sinnvoll, informative Untersuchungen ohne genaue numerische Angaben durchzuführen. So werden Ergebnisse nicht zu einem Zahlenwert verdichtet, womit ein im Vergleich zu quantitativen Verfahren höherer Informationsgehalt und ein allgemein verständ-

liches, ganzheitliches Bild der Alternativen gewährleistet ist. Die Anwendung verbal argumentativer Verfahren ist außerdem auch in solchen Problemsituationen möglich, in denen die Qualität der vorliegenden Daten oder die verfügbaren Ressourcen eine Anwendung mathematischer Verfahren nicht zulässt.

Argumentkataloge geben subjektive Einschätzungen in einer logischen Anordnung organisiert wieder, um das Problemverständnis und die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Durchführung und Interpretation der Analyse erfordern keine mathematischen, sondern lediglich sprachlich-argumentative Fähigkeiten. Es existiert eine große Bandbreite an formlosen oder nur schwach formalisierten Ansätzen der Argumentkataloge, welche Entscheidungsmöglichkeiten ausschließlich durch verbale Argumentation bewerten (vgl. SCHOLLES 2005: 1002). Nach der Art der Strukturierung der erfassten Aspekte lassen sich als zumindest in Teilen standardisierte Gruppen der argumentativen Verfahren einerseits Prüflisten und andererseits dialektische verbale Bewertungen unterscheiden. Im ersten Fall führt eine Aufzählung von – erfüllten oder nicht erfüllten – Anforderungen und im zweiten Fall eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen zur Alternativenbewertung.

4.1.1.1 Qualitative Prüflisten

Prinzip und Verfahren: Prüflisten (synonym: Checklisten) sind in ihrer Grundstruktur binär formuliert („ja – nein“) und beurteilen somit Problemlösungen danach, ob die betrachteten Kriterienausprägungen erfüllt sind oder nicht (vgl. GÄLWEILER 1986: 398). Eine Anwendung dieser Methode umfasst zwei Phasen (vgl. BACKHAUS/DRINGENBERG 1984: 53ff.). Zunächst werden die erwünschten Merkmalsausprägungen verbal formuliert und tabellarisch aufgelistet. Dann werden die zur Verfügung stehenden Alternativen anhand einheitlicher Beurteilungskategorien dahingehend geprüft, ob sie diesen Beurteilungsgesichtspunkten entsprechen. Die Ergebnisse werden in einer Tabellenspalte festgehalten. Die Entscheidung fällt zugunsten derjenigen Option, welche die meisten Merkmale erfüllt. Tabelle 9 zeigt als Beispiel eine Prüfliste mit vier Merkmalen und drei alternativen Grundstücken. Aus den entsprechenden Markierungen geht hervor, dass die Alternativen A und C alle Voraussetzungen erfüllen. Standort B kann dagegen von einer weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Prüflistenverfahren

Anforderungen	Grundstück		
	A	B	C
Sind die (bau-)rechtlichen Grundlagen für die Durchführung der geplanten Maßnahme gegeben?	✓		✓
Reichen die Unternehmensressourcen (Kapital, Personal, Wissen) aus, um die Maßnahme auszuführen?	✓	✓	✓
Sind die durch die Maßnahme entstehenden Risiken finanziell vertretbar?	✓	✓	✓
Sind die qualitativen Eigenschaften des Standorts akzeptabel?	✓	✓	✓

✓: Anforderung erfüllt

Quelle: Eigene Darstellung.

Anwendung: Qualitative Prüflisten bieten sich als einheitliches Beurteilungsschema zur Kontrolle an, ob Entscheidungsoptionen die als Mindestanforderungen (vgl. Kapitel 3.2.4) vorgegebenen Merkmalsausprägungen erfüllen (vgl. BRAUCHLIN/HEENE 1995: 136). Dies führt zur Hervorhebung „günstiger“ Wahlmöglichkeiten. Der wichtigste Anwendungsbereich liegt jedoch in der Ausklammerung von „unmöglichen“ Optionen, was in vielen Fällen erst die Voraussetzung für die Anwendung aufwendigerer quantitativer Methoden zur Grob- oder Feinselektion von Entscheidungsoptionen schafft (vgl. NOLL 2004: 7).

4.1.1.2 Dialektische verbale Bewertung

Prinzip: Checklisten können ausgebaut werden, um die Betrachtung der Alternativen nach Vor- und Nachteilen (bzw. Stärken/Schwächen oder Chancen/Risiken) zu differenzieren. Zu den Methoden der dialektischen Bewertung kann man alle Instrumente zählen, mit denen Vor- und Nachteile argumentativ abgewogen werden, um zu einem differenzierten Meinungsbild über Entscheidungsalternativen zu gelangen (vgl. MÜLLER-HERBERS 1999: 34).

Verfahren: Eine verbreitete Anwendung der dialektischen verbalen Bewertung stellt das SWOT-Schema dar. Ein Beispiel für die Anwendung bei Immobilienmarktanalysen zeigt PINIEK (2007). Dabei wird für jede Auswahlmöglichkeit ein als Vierfelder-Matrix strukturierter Katalog erstellt, in dem verbale Argumente nach (potenziellen) Vorteilen (Stärken und Chancen) und Nachteilen (Schwächen und Risiken) getrennt aufgelistet sind. Die Stärken („Strengths“) bzw. Schwächen („Weaknesses“) verkörpern Gegebenheiten des gegenwärtigen Zustands einer Alternative. Chancen („Opportunities“) und Risiken („Threats“) repräsentieren dagegen Gesichtspunkte,

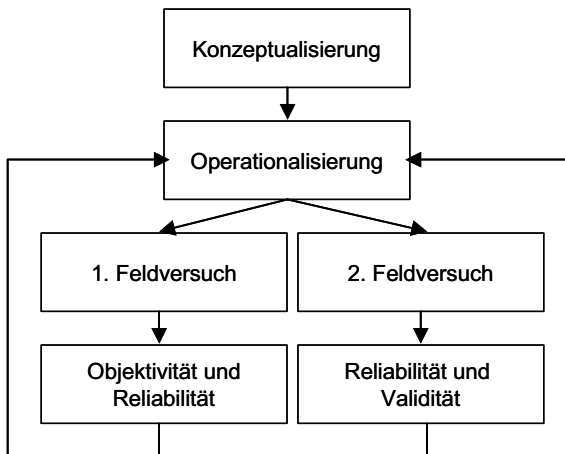
5 MIKRODATENANALYSE

Die Ergebnisqualität einer Entscheidungsanalyse hängt von der Güte der eingehenden Daten ab. Auf der Mikroanalyseebene sind jedoch üblicherweise keine Sekundärdatenquellen verfügbar, sodass der Einsatz von MKEV zwangsläufig eine empirische Datenerhebung erfordert. Hierfür werden verlässliche Instrumente für die Analyse der Mikrodaten benötigt. Dieses Kapitel beschreibt die Entwicklung und Anwendung eines Messinstruments zur kleinräumigen Datenanalyse anhand eines Fallbeispiels aus der Wohnungswirtschaft.

5.1 Entwicklung eines Messinstruments

Die Entwicklung eines räumlichen Messinstruments lässt sich grundsätzlich in die Phasen der Konzeptualisierung und Operationalisierung sowie der empirischen Prüfung gliedern (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Vorgehensweise zur Entwicklung räumlicher Messinstrumente



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Konzeptualisierungsphase hat die Definition der Messgrößen zur Aufgabe. Dies geht mit einer Vorstrukturierung des Bewertungsmodells und der Ausarbeitung des

darauf aufbauenden Messinstruments einher. In der zweiten Phase wird das vorläufige Messinstrument in empirischen Feldversuchen hinsichtlich allgemeiner Gütekriterien geprüft und angepasst. Diese Schritte können solange wiederholt werden, bis eine ausreichende Messgüte erreicht wird. Die folgenden Kapitel sollen die empfohlene Vorgehensweise in einem räumlichen Kontext veranschaulichen. Für eine vertiefte Darstellung allgemeiner Aspekte bei der Instrumententwicklung sei auf die Leitfäden von CHURCHILL (1979), DEVELLIS (1991), SPECTOR (1992), HOMBURG/GIERING (1998) oder ROSSITER (2002) verwiesen.

5.1.1 Konzeptualisierung

Dieser Abschnitt beschreibt ein konzeptionelles Rahmenwerk für die Bewertung städtischer Teilräume zur Unterstützung von Immobilieninvestitionsentscheidungen. Hierfür ist eine Konkretisierung der einzunehmenden Perspektive notwendig, was eine Definition der zentralen Messgröße (Kapitel 5.1.1.1), seiner Komponenten (Kapitel 5.1.1.2) sowie des relevanten Raumausschnitts (Kapitel 5.1.1.3) umfasst.

5.1.1.1 Wohnwert

Der erste Schritt bei der Entwicklung eines Messinstruments besteht darin, eine zentrale Größe zu etablieren, welche die Bewertung räumlicher Entscheidungsalternativen wiedergeben soll. In Kapitel 3.3.1.1 wurde bereits argumentiert, dass der Immobilienwert maßgeblich auf lokaler Ebene bestimmt wird. Aus Investorensicht soll generell derjenige Standort gewählt werden, der den ökonomischen Gewinn für das Unternehmen maximiert. Für das Messinstrument ergibt sich somit das Ziel, die ökonomische Standortattraktivität städtischer Teilräume möglichst ganzheitlich, objektiv und auf quantitative Weise zu erfassen, um diejenigen Alternativen hervorzuheben, die sich für Investitionsentscheidungen eignen. Vor diesem allgemeinen Hintergrund muss eine Anpassung an die jeweilige Problemstellung – im vorliegenden Fall die Standortselektion für die Projektentwicklung eines Wohnungsunternehmens – erfolgen.

Insbesondere in der Wohnungswirtschaft hat sich in den letzten Jahren die Tendenz zur kleinräumigen Segmentierung lokaler Wohnungsmärkte verstärkt (vgl. SCHLEICHER 1994: 94). So kann es sein, dass innerhalb städtischer Wohnungsmärkte hochpreisige Teilmärkte mit Nachfrageüberhang Märkten gegenüberstehen, die durch einen hohen strukturellen Leerstand geprägt sind (vgl. SCHRÖTER 2002: 1). Deshalb stellen eine gezielte Standortwahl sowie die Stimmigkeit von Wohnungsbauprojekten und ihrer Lage wesentliche Erfolgsfaktoren für Investitionen in der Wohnungswirt-

schaft dar (vgl. WASSENBERG/GOETGELUK 2005: 2). Aus dem Kongruenzpostulat können die in Abbildung 15 dargestellten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

Abbildung 15: Kongruenz von Standort- und Objektqualität einer Immobilie

		Objektqualität (Zustand und Ausstattung)		
		niedrig	mittel	hoch
Standortattraktivität	hoch	Objekt aufwerten	Objekt aufwerten	Objekt instant halten
	mittel	Objekt aufwerten	Objekt instant halten	Gewinn abschöpfen oder Standort aufwerten
	niedrig	aussteigen	Gewinn abschöpfen oder aussteigen	Gewinn abschöpfen oder aussteigen

Quelle: Eigene Darstellung

Der gegenwärtige Strukturwandel der deutschen Wohnungsmärkte ist mit steigendem Wettbewerbsdruck verbunden (vgl. SCHRÖTER 2002: 1). Der Wert von Wohnimmobilien richtet sich in den gesättigten Märkten folglich immer mehr nach ihrem Nutzen für Haushalte, die als tatsächliche oder potenzielle Bewohner die Nachfrage stellen (vgl. KERNOHAN ET AL. 1992: 15f.; ZERWECK 1997:65). Investoren sollten daher bei der Analyse und Bewertung der Standortqualität eine Perspektive zugrunde legen, in der sich die Bedürfnisse der Nachfrage widerspiegeln (vgl. KIRSCH 2002: 14; BURTON ET AL. 2005: 266). Der Grad der Nutzenerfüllung, den ein Wohnimmobilienstandort seinen Bewohnern bietet, wird – in Anlehnung an DITTRICH (1974: 12) und RUGHÖFT (2002: 22) – im Folgenden als Wohnwert bezeichnet. Er repräsentiert damit den zahlenmäßigen Ausdruck für die in Abbildung 15 als „Standortattraktivität“ bezeichnete Qualitätsdimension einer Immobilie.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Dieses Kapitel diskutiert die wesentlichen Inhalte der vorangegangenen Kapitel im Hinblick auf die in der Arbeit verfolgten Zielsetzungen. Dabei sollen Aspekte im Zusammenhang mit dem praktischen Einsatz der Methoden in der betrieblichen Praxis besprochen werden. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf Perspektiven für zukünftige Forschung.

6.1 Diskussion der Methodik

Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, eine praxisgeeignete Methodik zur Unterstützung von räumlichen Entscheidungen am Beispiel von Immobilieninvestitionen vorzustellen. Hierfür wurden konzeptionelle Grundlagen erarbeitet, Leitlinien zur Vorgehensweise empfohlen sowie geeignete Hilfsmittel dargelegt. Die nachfolgenden Kapitel fassen die dabei erzielten Ergebnisse zusammen.

6.1.1 Konzeptionelle Grundlagen

Ausgangspunkt der Arbeit ist die Feststellung, dass sich die Immobilienbranche in einem Wandel befindet, der mit zunehmender Komplexität der Markt- und Wettbewerbsbedingungen verbunden ist. Die gestiegene Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung erfordert eine Erneuerung der Steuerungspraxis von Immobilienunternehmen. Eine Schlüsselrolle für eine solche Neuausrichtung kommt einer adäquat ausgerichteten Marktforschung zu. Das zweite Kapitel formulierte entsprechende Grundsätze zur Gestaltung der Marktforschung als führungs- und entscheidungsunterstützendes Steuerungssystem von Immobilienunternehmen. Aus diesem, gegenüber der traditionellen Sicht erweiterten, Verständnis leitet sich für die Immobilienmarktforschung als zentrale Aufgabe die Erstellung entscheidungsorientierter Analysen ab. Hierfür ist ein methodischer Ansatz zu wählen, der es erlaubt, das reale Entscheidungsumfeld von Immobilienunternehmen und die Besonderheiten immobilienwirtschaftlicher Entscheidungsprobleme in die Analysen einzubeziehen.

Immobilieninvestitionen weisen stets einen räumlichen Bezug auf. In dieser Arbeit wird daher der theoretische Zugang für eine geeignete methodische Grundperspektive an der Schnittstelle von Standort- und Entscheidungstheorie gesucht. Die unzähligen methodischen Ansätze, die in der Literatur existieren, lassen sich anhand ihrer zu-

LITERATUR

- ABELSON, R. und A. LEVI (1985): Decision Making and Decision Theory. In: Lindzey, G. und E. Aronson (Hrsg.): The Handbook of Social Psychology. 3. Auflage. New York: Random House, S. 231-309.
- ABRAHAM, J.M. und P.H. HENDERSHOTT (1996): Bubbles in Metropolitan Housing Markets. In: Journal of Housing Research 7, Heft 2, S. 191-208.
- ADAM, D. (1993): Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- AELLEN, K.; KELLER, T.V. und J. WIEGAND (1986): Wohnungs-Bewertungs-System (WBS). Bern: Schweizerisches Bundesamt für Wohnungswesen.
- AGGTELEKY, B. und N. BAJNA (1992): Projektplanung: Ein Handbuch für Führungskräfte. Grundlagen – Anwendung – Beispiele. München/Wien: Hanser.
- AGUARÓN, J. und J.M. MORENO-JIMÉNEZ (2003): The Geometric Consistency Index: Approximated Thresholds. In: European Journal of Operational Research 147, Heft 1, S. 137-145.
- AHN, B.S. und K.S. PARK (2008): Comparing Methods for Multiattribute Decision Making with Ordinal Weights. In: Computers and Operations Research 35, Heft 5, S. 1660-1670. (zum Zeitpunkt der Recherche in Druck, seit 26.9.2006 online verfügbar)
- ALONSO, W. (1964): Location and Land Use. Toward a General Theory of Land Rent. Cambridge: Harvard University Press.
- AMÉRIGO, M. und J.I. ARAGONÉS (1997): A Theoretical and Methodological Approach to the Study of Residential Satisfaction. In: Journal of Environmental Psychology 17, S. 47-57.
- ARTHUR ANDERSEN (1995): Wasted Assets? A Survey of Corporate Real Estate in Europe, London: Arthur Andersen.
- ALBERS, S. und M. KRAFFT (2000): Regeln zur Bestimmung des fast-optimalen Angebotsaufwands. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70, Heft 10, S. 1083-1107.
- ANDREWS, D.M. und H.A. DAVID (1990): Nonparametric Analysis of Unbalanced Paired-Comparison or Ranked Data. In: Journal of the American Statistical Association 85, Heft 412, S. 1140-1146.
- ANTENEH, S. (1994): Zur Lösung komplexer mehrkriterieller Entscheidungsprobleme mittels Decision Support Systemen (= Europäische Hochschulschriften V. Band 1588). Frankfurt a. M./Bern/New York/Paris: Lang.
- ARNOLD, M.P. und T. WAGNER (2007): Die kapitalisierte Immobilie. In: Immobilienwirtschaft, Heft 03/2007, S. 34-36.

- ZANGEMEISTER, C. (1973): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. München: Wittmansche Buchhandlung.
- ZECKHAUSER, S. und R. SILVERMAN (1983), Rediscovering Your Company's Real Estate. In: Harvard Business Review 61, Heft 1, S.111-117.
- ZELEWSKI, S. und M.L. PETERS (2003): Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process. In: Das Wirtschaftsstudium 32, Heft 10, S. 1210-1218.
- ZENK, S.N.; SCHULZ, A.J.; MENTZ, G.; HOUSE, J.S.; GRAVLEE, C.C.; MIRANDA, P.Y.; MILLER, P. und S. KANNAN (2007): Inter-Rater and Test-Retest Reliability: Methods and Results for the Neighborhood Observational Checklist. In: Health and Place 13, Heft 2, S. 452-465.
- ZERWECK, D. (1997): Großstädtische Wohnstandorte (= Dortmunder Beiträge zur Raumplanung. Band 83). Dortmund: Univ.
- ZESHUI, X. und W. CUIPING (1999): A Consistency Improving Method in the Analytic Hierarchy Process. In: European Journal of Operational Research 116, Heft 2, S. 443-449.
- ZIMMERMANN, H.-J. und L. GUTSCHE (1991): Multi-Criteria-Analyse: Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- ZIMOLONG, B. und B. ROHRMANN (1988): Entscheidungshilfetechnologien. In: Frey, D.; Hoyos, C. und D. Stahlberg (Hrsg.): Angewandte Psychologie – ein Lehrbuch. München: Psychologie Verlags Union, S. 624-646.
- ZHU, S.-H. und N.H. ANDERSON (1991): Self-Estimation of Weight Parameters in Multiattribute Analysis. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 48, Heft 1, S. 36-45.
- ZOPOUNIDIS, C. (2002): MCDA Methodologies for Classification and Sorting. In: European Journal of Operational Research 138, Heft 2, S. 227-228.
- ZOPOUNIDIS, C. und M. DOUMPOS (2002): Multicriteria Classification and Sorting Methods: A Literature Review. In: European Journal of Operational Research 138, Heft 2, S. 229-246.
- ZWICKY, F. (1966): Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild. München: Knauer.
- ZWICKY, F. (1967): The Morphological Approach to Discovery, Invention, Research and Construction, In: Zwicky, F. und A.G. Wilson (Hrsg.): New Methods of Thought and Procedure. Contributions to the Symposium on Methodologies, 22.-24.5.1967 in Pasadena. Berlin/Heidelberg/New York: Springer, S. 273-297.
- ZYDRA, M. (2008): Sicherer Hafen verzweifelt gesucht. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 102 vom 02.05.2008, S. 34.

ANHANG

Auswertungen

Tabelle 75: Die untersuchten Wohngebiete

Code	Bezeichnung	Stadtteil	Anzahl Pers.	Immo.-preis	Bodenpreis	Kaufkraft
WG01	Weinschenkstraße	Untermenzing	2	2	868	26 367
WG02	Krumbadstraße	Ramersdorf	2	3	975	23 396
WG03	Bismarckstraße	Schwabing	2	4	1 320	24 487
WG04	Lenbachgärten	Maxvorstadt	2	3	1 600	30 235
WG05	Löwenbräugelände Nord	Maxvorstadt	2	2	700	20 761
WG06	Aberlestraße	Sendling	2	2	860	20 825
WG07	Agnes-Miegel-Straße	Denning	2	4	1 400	24 974
WG08	Amalienstraße	Maxvorstadt	2	4	1 320	21 534
WG09	Appenzeller Straße	Fürstenried	2	3	1 040	22 138
WG10	Augsburger Straße	Zentrum	2	2	1 000	21 061
WG11	Unterschleißheim West	Umland Nord	2	.	.	.
WG12	Braystraße	Haidhausen	2	2	975	19 575
WG13	Colmarer Straße	Obersendling	2	2	900	23 287
WG14	Hallbergmoos Ortsmitte	Umland Nord	2	.	.	.
WG15	Demleitnerstraße	Sendling	2	2	900	20 825
WG16	Dianastraße	Lehel	2	5	1 000	24 218
WG17	Franz-Fackler-Straße	Lerchenau	2	2	850	22 487
WG18	Gerhardstraße	Giesing	2	2	850	19 655
WG19	Hugo-Troendle-Straße	Moosach	2	2	910	22 136
WG20	Königinstraße	Maxvorstadt	2	5	1 475	23 643
WG21	Konrad-Celtis-Straße	Mittersendling	2	2	800	21 493
WG22	Garching Hochbrück	Umland Nord	2	.	.	.
WG23	Brieger Straße	Moosach	2	2	847	22 136
WG24	Feldmochinger Straße	Moosach	2	2	850	22 136
WG25	Silcherstraße	Milbertshofen	2	2	833	21 046
WG26	Therese-Giehse-Allee	Neuperlach	2	2	875	21 089
WG27	Werner-Friedmann-Bogen	Moosach	2	2	875	21 785
WG28	Zennerstraße	Thalkirchen	2	2	825	23 287
WG29	Johanneskirchen Nord	Johanneskirchen	2	2	990	20 245
WG30	Ottobrunner Straße	Ramersdorf	2	4	952	23 396
WG31	Neubuchstraße	Umland Nord	2	.	.	.
WG32	Waisenhausstraße	Gern	2	5	1 690	23 535
WG33	Truderinger Straße	Berg am Laim	2	2	871	21 276
WG34	Haffstraße	Trudering	2	4	938	28 069
WG35	Altriem	Riem	2	2	910	24 336
WG36	Heltauer Straße	Trudering	2	2	975	24 336
WG37	Friedrich-Creuzer-Straße	Neuperlach	2	3	938	20 094

		<input type="checkbox"/>	mehr als 2 Anzeichen
		1	
WG143a	Anzeichen für funkt. so- ziales Umfeld: (gepflegte Wohnungen u. Gebäude, Wohlstand, gute nachbarschaftliche Beziehungen)	<input type="checkbox"/>	nicht vorhanden
		0	
		<input type="checkbox"/>	Mindestens eine der genannten Arten
		1	
WG143b	dto.	<input type="checkbox"/>	höchstens eine der genannten Arten
		0	
		<input type="checkbox"/>	alle genannten Arten
		1	

(Z): Merkmal, dessen Ausprägung mithilfe einer zusätzlichen Zählliste ermittelt wird

Wirtschaft und Raum

Eine Reihe der Münchener Universitätsschriften

herausgegeben von

Prof. Dr. Hans-Dieter Haas
Universität München

- Band 18: Stephan Lifka: **Entscheidungsanalysen in der Immobilienwirtschaft**
2009 · 304 Seiten · ISBN 978-3-8316-0880-5
- Band 17: Matthias Wallisch: **Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland · Rahmenbedingungen, Netzwerke und räumliche Investitionsmuster**
2009 · 278 Seiten · ISBN 978-3-8316-0875-1
- Band 16: Simon Martin Neumair: **Agrarprotektionismus in Industrieländern – das Beispiel der EU-Zuckermarktordnung · Perspektiven und Anpassungen der Zuckerwirtschaft in Bayern**
2008 · 396 Seiten · ISBN 978-3-8316-0804-1
- Band 15: Bernd Alexander Forster: **Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien des grenznahen Handwerks angesichts veränderter Wettbewerbsbedingungen im Zuge der EU-Erweiterung 2004**
2007 · 250 Seiten · ISBN 978-3-8316-0696-2
- Band 14: Dieter Matthew Schlesinger: **Unternehmerische Motive eines umweltgerechten Verhaltens**
2006 · 204 Seiten · ISBN 3-8316-0644-7
- Band 13: Michael Oechsle: **Erweiterung von Geschäftsfeldern im Non-Aviation-Bereich an europäischen Flughäfen unter besonderer Berücksichtigung des Standorts München**
2005 · 400 Seiten · ISBN 3-8316-0544-0
- Band 12: Hans-Martin Zademach: **Spatial Dynamics in the Markets of M&A · Essays on the Geographical Determination and Implications of Corporate Takeovers and Mergers in Germany and Europe**
2005 · 150 Seiten · ISBN 3-8316-0478-9
- Band 11: Johannes Rehner: **Netzwerke und Kultur · Unternehmerisches Handeln deutscher Manager in Mexiko**
2004 · 268 Seiten · ISBN 3-8316-0352-9
- Band 10: Norbert Schultes: **Deutsche Außenwirtschaftsförderung · Ökonomische Analyse unter Berücksichtigung der Aktivitäten und Programme in Japan · 2., unveränderte Auflage**
2006 · 304 Seiten · ISBN 3-8316-0646-3
- Band 9: Petra Oexler: **Citylogistik-Dienste · Präferenzanalysen bei Citylogistik-Akteuren und Bewertung eines Pilotbetriebs dargestellt am Beispiel der dienstleistungsorientierten Citylogistik Regensburg (RegLog(r))**
2002 · 418 Seiten · ISBN 3-89481-450-0
vergriffen – kein Nachdruck geplant
- Band 8: Eckhard Störmer: **Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke · Regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung**
2001 · 410 Seiten · ISBN 3-8316-8410-3
- Band 7: Jochen Scharrer: **Internationalisierung und Länderselektion · Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern**
2001 · 231 Seiten · ISBN 3-8316-8407-3

- Band 6: Romed Kelp: **Strategische Entscheidungen der europäischen LKW-Hersteller im internationalen Wettbewerb**
2000 · 231 Seiten · ISBN 3-8316-8390-5
- Band 5: Mathias von Tucher: **Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller**
1999 · 270 Seiten · ISBN 3-8316-8369-7
- Band 4: Claudia Lübbert: **Qualitätsorientiertes Umweltschutzmanagement im Tourismus**
1999 · 275 Seiten · ISBN 3-89481-359-8
vergriffen – kein Nachdruck geplant
- Band 3: Christian Michael Schwald: **Religionsgeprägte Weltkulturen in ökonomischen Theorien**
1999 · 228 Seiten · ISBN 3-8316-8355-7
- Band 2: Martin Heß: **Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur – das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie**
1998 · 218 Seiten · ISBN 3-8316-8335-2
- Band 1: Till Werneck: **Deutsche Direktinvestitionen in den USA – Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina**
1998 · 298 Seiten · ISBN 3-8316-8334-4

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis unter: www.utzverlag.de