

ENTWICKELN UND BAUEN

ENTWICKLUNG EINES SCORINGMODELLS ZUR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG BEI LEBENSMITTELEINZELHANDELSIMMOBILIEN

Die Verkaufsfläche verkleinern oder besser doch erweitern? Nicht selten werden immobilienstrategisch hochrelevante Fragen dieser Art noch immer rein basierend auf subjektiven Kriterien entschieden. Um aber zu einer wirklich zukunftsfähigen Entscheidung zu gelangen, bedarf es nach Einschätzung der Autoren mehr Objektivität. Im vorliegenden Beitrag erörtern sie am Beispiel von Lebensmitteleinzelhandelsimmobilien, wie dies mithilfe eines sogenannten Scoringmodells in der Praxis erreicht werden kann. Red.

Immobilien gelten bereits seit langer Zeit sowohl für private als auch institutionelle Investoren als attraktive Anlagealternativen gegenüber Geldwerten (Segerer, 2014). Mit institutionellen Investoren werden vornehmlich große Wohnungsunternehmen, Immobilienfonds oder Real Estate Investment Trusts in Verbindung gebracht (Rottke und Thomas, 2017). Die Bedeutung von Non-Property-Companies sowie deren Immobilienbestände werden hingegen meist unterschätzt. Doch auch Non-Property-Companies fokussieren zunehmend den Erwerb ihrer eigens genutzten Objekte; so auch der Lebensmitteleinzelhandel (LEH).

Mehr als ein reines Betriebsmittel

Im Vordergrund der Einzelhändler steht zwar das Kerngeschäft, der Verkauf von Waren, die Immobilien stellen jedoch nicht mehr nur reine Betriebsmittel, sondern entscheidende Erfolgsfaktoren dar (Schäfers, 1997). Der Eigentumserwerb dient zur Standortsicherung, fördert die Expansion und reduziert langfristig Mietzahlungen (Segerer, 2014). Mit dem Erwerb gehen jedoch auch immobilienwirtschaftliche Aufgaben einher, welche im Laufe der Nutzungsphase bauliche Maßnahmen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, wie ein zunehmendes Umsatzpotenzial, erfordern.

Diese können von kleinen Reparaturen bis hin zu einem Abriss mit anschließender Projektentwicklung und Neubau reichen. Entsprechende Maßnahmen in der Bestandsentwicklung von Verkaufsstätten haben dabei langfristige Auswirkungen auf die Immobilie sowie auf die Wertschöpfung im Kernprozess. Insbesondere im LEH wirken sie sich verstärkt auf den zukünftigen Unternehmenserfolg aus. Abhängig von den getroffenen Maßnahmen werden im LEH zum einen der Wert der Immobilie zum anderen die durch die Verkaufsstätte generierten Umsätze beeinflusst.

Die Entscheidungsfindung für die entsprechende Maßnahme basiert trotz der weitreichenden Auswirkungen in der Praxis häufig auf Erfahrungswerten. Eine rein erfahrungsbasierte Entscheidung deckt jedoch nicht alle zu berücksichtigenden Aspekte objektiv ab. Eine detaillierte, systematische und vollumfängliche Analyse sämtlicher Rahmenbedingungen hinsichtlich potenzieller Maßnahmen ist daher unumgänglich (Hansmann, 1994).

Zahlreiche Beurteilungsmethoden

Um der umfangreichen Entscheidungsfindung und den damit einhergehenden weitreichenden Auswirkungen gerecht zu werden, ist insbesondere die Beurteilungs-

methode zur Abwägung möglicher Maßnahmenalternativen von großer Bedeutung (Glatte, 2017). Im Bereich der Immobilienbewertung und -beurteilung zielen die meisten Methoden darauf ab, die nachhaltige Qualität einer Immobilie innerhalb ihres Marktes zu ermitteln. Maßstab der Qualität ist zumeist die mittelfristige Verkäuflichkeit des Objektes (Verband deutscher Pfandbriefbanken e. V., 2005).

Bei der gegebenen Problemstellung steht die Verkäuflichkeit jedoch nicht im Fokus der Objekteigentümer. Vielmehr soll es das Ziel der Beurteilungsmethode sein, Maßnahmen der Bestandsentwicklung gegenüberzustellen und anhand ausgewählter Kriterien zu vergleichen. Die Praxis bietet hierfür zahlreiche Methoden wie Berichte, Checklisten oder Scoringmodelle.

Grundsätzlich erweisen sich Scoringmodelle am geeignetsten für die gegebene Problemstellung, da sie im Vergleich zu den Alternativen eine hohe Flexibilität und Transparenz aufweisen und zudem sowohl qualitative als auch quantitative Daten verarbeiten können. Gleichzeitig ist die Subjektivität im Entscheidungsprozess größtenteils einschränkbar. Der Oberbegriff Scoringmodell kann in Nutzwertanalyse (NWA), Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) und Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) untergliedert werden.

Die KWA vereint dabei die Vorteile der NWA und der KNA, indem qualitative und quantitative Kriterien unabhängig bewertet werden, und minimiert gleichzeitig deren Nachteile. Durch die separate Bewertung der Kriterien entfällt der Nachteil der NWA, monetäre Kriterien mit simplen, in gewissen Maße subjektiven Bewertungsmaßstäben zu beurteilen. Gleichzeitig muss der

DER AUTOR

**JANNIK
BRÄUER**

Projektmanager Expansion,
REWE Markt GmbH,
Norderstedt



DIE AUTORIN

**PROF. DR.-ING.
STEFANIE
FRIEDRICHSEN**

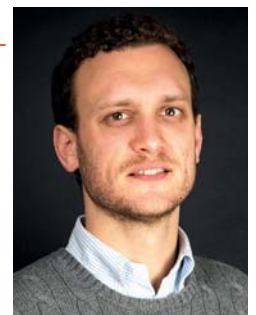
Professorin für Baubetrieb/
Projektmanagement, Fach-
bereich Bauingenieurwesen,
FH Münster University of
Applied Sciences



DER AUTOR

**PETER
SCHNELL**

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter, Institut
für Baubetriebslehre,
Universität Stuttgart



Nutzen nicht entsprechend der KNA mittels monetärer Bewertungen beurteilt werden (Lange, 2005; Glatte, 2017).

Scoringmodelle dienen generell der Unterstützung komplexer Entscheidungsfindungen. Aufgrund des Einfließens vielseitiger Aspekte in den Entscheidungsprozess wird das Prinzip der Fragmentierung angewandt und das Problem in Teilprobleme zerlegt. Zudem gilt es aufgrund der hohen Anzahl an unterschiedlichen Einflussfaktoren Strukturen und Gewichtungen in die Beurteilung zu integrieren. Dementsprechend bedürfen Aufbau sowie Anwendung des Modells einiger Mindestanforderungen, die zu berücksichtigen sind (Kühnapfel, 2019).

Das im Rahmen der Untersuchung entwickelte Scoringmodell orientiert sich dabei an praxiserprobten und anerkannten Bewertungs- und Ratingsystemen sowie Standards und Leitfäden der Immobilienwirtschaft. Es wurde sich insbesondere auf das Property and Market Rating des Arbeitskreises „The European Group of Valuers Associations“, das Objekt- und Marktrating des Verbandes deutscher Pfandbriefbanken und der Hypovereinsbank sowie die VÖB-Immobilienanalyse des Bundesverbandes öffentlicher Banken Deutschlands bezogen.

Aufbau und Zielsystem

Die KWA basiert in ihrer Systematik auf der NWA sowie der KNA. Ihr Aufbau orientiert sich an beiden Methoden und teilt sich dementsprechend in zwei Unterprozesse auf:

1. Bewerten der nicht monetär bezifferbaren Kriterien mithilfe der NWA.
2. Bewerten der monetären Aspekte auf Grundlage der KNA.

Aufbauend auf der Modellstruktur sind die spezifischen Kenngrößen des Scoringmodells zu definieren. Für aussagekräftige Ergebnisse des Modells bedarf es vorab einer eindeutigen Festlegung des Zielsystems, der Handlungsalternativen sowie der Kriterien und deren Gewichtungen.

Die gesamte Ausrichtung des Scoringmodells hängt von den festgelegten Zielgrößen ab. Jedes Entscheidungsproblem bedarf eines handlungsbestimmenden Zielsystems. Dieses berücksichtigt sämtliche Ziele, die bei der Auswahl einer Handlungsalternative von Relevanz sind (Zangemeister, 1976).

Für Lebensmitteleinzelhändler stellt die Immobilie weiterhin vordergründig ein Be-

Abbildung 1: Notwendige Eigenschaften der einzelnen Kriterien

| Eigenschaften | Anforderungen |
|----------------------|---|
| Anzahl | Die Kriterienanzahl muss groß genug sein, um alle relevanten Aspekte abzudecken. Sie darf jedoch nicht die Transparenz und Übersichtlichkeit des Modells gefährden. |
| Betrachtungszeitraum | Die Betrachtungszeiträume der genutzten Daten sind eindeutig zu definieren, um die Reproduzierbarkeit der Beurteilung zu gewährleisten. |
| Bewertbarkeit | Jedes Kriterium muss personenunabhängig beurteilbar sein. Die Bearbeiter müssen einen ausreichenden sachlichen sowie fachlichen Hintergrund aufweisen und die Kriterien eindeutig definiert werden. |
| Datenbeschaffung | Die Kriterien dürfen nur auf Daten basieren, die jederzeit für jedes Objekt beschafft werden können. |
| Redundanzen | Redundanzen in Form von Korrelationen zwischen den Kriterien sowie die mehrfache Berücksichtigung eines Immobilienmerkmals in der Beurteilung sind auszuschließen. |
| Relevanz | Die Kriterien müssen für die Problemstellung von Relevanz sein. |
| Reliabilität | Die Reliabilität ist personenunabhängig sicherzustellen. Hierfür sind objektive Kriterien sowie detaillierte Bewertungsmaßstäbe zu bestimmen. |
| Reproduzierbarkeit | Die Reproduzierbarkeit der Beurteilung ist durch den Ausschluss kurzweiliger Abweichungen bezüglich der Kriterien zu gewährleisten. |
| Vollständigkeit | Die Kriterien müssen die gesamte Fragestellung abdecken. Es darf kein für die Zielsetzung relevanter Aspekt unberücksichtigt bleiben. |

Quelle: gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., 2020; Kühnapfel, 2019; Lange, 2005; Verband deutscher Pfandbriefbanken e. V., 2005

triebsmittel dar, das den Kernprozess des Unternehmens unterstützt. Das Zielsystem orientiert sich dementsprechend an Kenngrößen, die aus dem Kerngeschäft hervorgehen. Die Zielgröße sollte dabei möglichst viele Kenngrößen in einem Wert vereinen, um eine aussagekräftige, aber zugleich komprimierte Zielgröße darzustellen. In der Betriebswirtschaftslehre wird hierzu meist der Deckungsbeitrag (DB) berechnet.

Aufbauend auf dem Zielsystem sind die Handlungsalternativen zu identifizieren. Diese umfassen sämtliche Maßnahmen, die zur Erreichung der gesetzten Zielgrößen notwendig sind (Kühnapfel, 2013). Im Rahmen der Untersuchungen wurden nutzwertsteigernde Maßnahmen fokussiert. Kleine Reparaturen oder Instandsetzungsarbeiten bleiben daher unberücksichtigt.

Die einzelnen Handlungsalternativen lassen sich auf den Abriss und Neubau, die Erweiterung und Modernisierung im Bestand, den Umbau und die Modernisierung im Bestand sowie keinen Handlungsbedarf zusammenfassen. Die Handlungsalternative Abriss und Neubau differenziert zudem zwischen der Verkleinerung, der Beibehaltung und der Erweiterung der Verkaufsfläche.

Bewertungskriterien und -maßstäbe

Bei der Auswahl der Bewertungskriterien zur Beurteilung der Handlungsalternativen sind verschiedene Kriterien zu berücksich-

tigen. Dabei sind Anforderungen an die Kriterien zu definieren, die in Abbildung 1 zusammengefasst sind. Die Definition von Bewertungsmaßstäben unterstützt die Vergabe der Nutzenpunkte und fördert eine objektive Beurteilung der Kriterien. Da bei der KNA harte Faktoren gegenübergestellt werden, ist die Definition von Bewertungsmaßstäben nur bei der NWA notwendig.

Bei der Definition der Bewertungsmaßstäbe ist eindeutig festzulegen, welche Kriterienausprägung welcher Bewertungsstufe und somit welcher Anzahl an Nutzenpunkten zugeordnet ist. Nur auf Grundlage eines eindeutig definierten, unmissverständlichen und praktikablen Bewertungsmaßstabes kann eine möglichst objektive Beurteilung der Kriterien gewährleistet werden (Dobberstein, 2000). Insbesondere bei quantitativen Kriterien gestaltet sich die Bestimmung problemlos, da Kriterium und Bewertungsmaßstab nahezu deckungsgleich sind. So wird beispielsweise die Einwohnerentwicklung anhand der Wachstumsrate der Einwohner im Betrachtungsgebiet bemessen. Definierte Bereiche von Wachstumsraten werden gewissen Nutzenpunkten zugeordnet und anhand dessen vergeben (Dobberstein, 2000).

Bei qualitativen Kriterien stellt sich die Definition eines Bewertungsmaßstabes deutlich schwieriger dar. Zumeist handelt es sich um weitestgehend subjektiv einzuschätzende Aspekte, die sich oftmals einer objektiven



Messung entziehen. Zur Bestimmung umfangreicher Bewertungsmaßstäbe für qualitative Kriterien wird sich daher an den Maßstäben der Sachwertrichtlinie zur Beurteilung des Gebäudestandards orientiert. Die Gewichtung der Kriterien betrifft ausschließlich die NWA, da es sich bei der KNA um harte Faktoren wie beispielsweise Kosten handelt, die nicht nur anteilig berücksichtigt werden können (Kühnapfel, 2019). Ziel ist es, eine möglichst zieladäquate Gewichtung der Kriterien zu erreichen. Problematisch ist jedoch die Subjektivität, die mit der Festlegung der Gewichtungsfaktoren einhergeht. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, bedarf es bei der Festlegung der Kriterienengewichtung mehrerer Entscheidungsträger, um die Subjektivität des einzelnen zu relativieren (Herrmann u. Huber, 2013).

Die Gewichtung für das entwickelte Scoringmodell beruht auf einer Umfrage. Hier wurden potenzielle Anwender des Scoringmodells bezüglich der Relevanz der einzelnen Kriterien befragt, um subjektive Einflüsse bei der Gewichtungsbestimmung zu reduzieren. Zudem werden die Kriterien in K.O.- und Partialkriterien unterschieden. K.O.-Kriterien dienen dem frühzeitigen Ausschluss von Handlungsalternativen, falls definierte Mindestanforderungen nicht erfüllt werden. Die Partialkriterien fungieren nicht als Ausschlusskriterien, sondern dienen zur Vergabe der Nutzwertpunkte.

Entwicklung des Scoringmodells

Das Scoringmodell wurde auf Basis von Microsoft Excel entwickelt. Die einzelnen Arbeitsblätter geben dabei den Bearbeitungsablauf vor. Nach der Angabe allgemeiner Informationen zum Objekt wie die Flächengrößen, dem aktuellen Umsatz der Verkaufsstätte sowie dem Buchwert, erfolgt im nächsten Teilschritt die Bewertung entsprechend der NWA. Im ersten Teilschritt der NWA werden die Handlungsalternativen ausgeschlossen, die den definierten K.O.-Kriterien nicht standhalten können. Der Ausschluss der Kriterien erfolgt auf Grundlage von Checkboxes. Handlungsalternativen, die ausgeschlossen werden sollen, werden dazu angekreuzt.

Im zweiten Teilschritt, in der Bewertung der Partialkriterien, weicht das Vorgehen bei der Vergabe der Nutzenpunkte vom standardgemäßen Prozess ab. Statt einer direkten Punktevergabe durch den Anwender, erfolgt dieser Schritt indirekt. Die Vergabe basiert auf einem Fragebogensystem, um dem Anwender die Beurteilung zu erleichtern. Diese Vorgehensweise wurde aufgrund der Charakteristiken der Bewer-

tungsmaßstäbe gewählt. Abweichend zu den in der Praxis gängigen Bewertungsmaßstäben wird nicht ein Bewertungsmaßstab für alle Handlungsalternativen zugrunde gelegt, sondern es werden alternativenspezifische Maßstäbe angesetzt.

Zum Beispiel ist eine Verkleinerung der Verkaufsfläche bei einem Rückgang der Einwohneranzahl anzuvizieren. Entsprechend ist von einer Erweiterung gleichzeitig abzuweichen. Sinkt die Einwohneranzahl in dem Betrachtungsgebiet, würde die Verkleinerung der Verkaufsfläche eine hohe Punktzahl zugesprochen bekommen, die Erweiterung eine geringe und die Beibehaltung je nach Stärke der Änderungsrate eine weitere, differenzierte Anzahl an Punkten. Dementsprechend müsste der Anwender für jede Alternative einen anderen Bewertungsmaßstab durchgehen. Daher ist die NWA ähnlich eines Fragebogens aufgebaut und bietet dem Anwender je Kriterium Antwortmöglichkeiten, die gleichzeitig die einzelnen Bewertungsstufen im Maßstab darstellen. Das Modell berechnet anschließend die gebenden Punkte auf Basis der hinterlegten Bewertungsmaßstäbe. Abbildung 2 visualisiert die Systematik.

Aufbauend auf der NWA erfolgt die KNA. Die Berechnung der einzelnen Kosten wie die Baukosten oder Betriebskosten basiert dabei auf hinterlegten Datensätzen und Formeln, um den Prozess für den Anwender zu erleichtern und eine gewisse Objektivität

zu gewährleisten. Dennoch ermöglichen Optionsfelder dem Anwender Kennzahlen wie die Baukosten manuell zu korrigieren.

Handlungsempfehlung für den Anwender

In einer abschließenden Übersicht werden die Ergebnisse zusammengefasst und gegenübergestellt, um dem Anwender eine Handlungsempfehlung auszusprechen. Exemplarisch ist dies an einem Beispiel in Abbildung 3 dargestellt. Die Ergebnisdarstellung bezieht ihre Werte aus allen zuvor ausgefüllten Informationen. Handlungsalternativen, die den K.O.-Kriterien nicht standhalten konnten, werden aus der Bewertung ausgeschlossen und grau hinterlegt. Wie zu erkennen ist, wurden in diesem Beispiel die Handlungsalternativen „Verkleinerung der Verkaufsfläche“ und „kein Handlungsbedarf“ vorher ausgeschlossen. Allen übrigen Handlungsalternativen werden die vergebenen Nutzenpunkte gewichtet zugeordnet und in einem Gesamtnutzwert addiert. Dieser stellt das Ergebnis der NWA dar. Extrembewertungen werden farblich hervorgehoben, um dem Anwender die besondere Bedeutung des Kriteriums hervorzuheben. Der DB 2, welcher die Fixkosten berücksichtigt, wird über zehn Jahre entsprechend des unternehmensinternen Zinssatzes diskontiert und stellt das Ergebnis der KNA dar.

Abweichend zur typischen Vorgehensweise der KWA wird im vorliegenden Modell kein Verhältnis zwischen Gesamtnutzwert und Ergebnis der KNA gebildet, da es sich im vorliegenden Scoringmodell um keine monetären Kosten, sondern Nutzen als Ergebnis der KNA handelt. Stattdessen wird jeweils das beste Ergebnis der NWA sowie der KNA ermittelt und auf deren Grundlage berechnet, zu wie viel Prozent die übrigen Ergebnisse die Bestwerte erreichen. Anschließend werden die prozentualen Verhältnisse je Handlungsalternative addiert und die beiden Alternativen mit den höchsten Werten grün hervorgehoben.

Einsatzfähiges und objektives Hilfsmittel

Das entwickelte Scoringmodell wurde abschließend anhand ausgewählter Praxisbeispiele erprobt und aufbauend auf den Auswertungen mögliches Optimierungspotenzial erarbeitet. Da bei der Entwicklung bereits Erkenntnisse aus bestehenden Beurteilungsmethoden berücksichtigt sowie Ergebnisse aus Workshops und Interviews einbezogen wurden, stellt das Scoringmodell ein einsatzfähiges Hilfsmittel für die Entscheidungsfindung dar.

Abbildung 2: Systematik der Kriterienbeurteilung

Kriterium und Antwortmöglichkeiten

Konkurrenzobjekte

Wie bewerten Sie den Gebäudezustand/den optischen äußeren Eindruck des Marktes im Vergleich zu den Konkurrenzobjekten?

Antwort bitte auswählen

- Der Gebäudezustand hebt sich positiv von allen Konkurrenzobjekten ab.
- Der Gebäudezustand hebt sich positiv von manchen Konkurrenzobjekten ab.
- Der Gebäudezustand ähnelt den Konkurrenzobjekten.
- Der Gebäudezustand mancher Konkurrenzobjekte ist moderner/gepflegter.
- Der Gebäudezustand ist nicht mehr zeitgemäß, sämtliche Konkurrenzobjekte weisen einen besseren Zustand auf.
- Der Gebäudezustand ist nicht mehr funktionstauglich.
- Es liegen keine Konkurrenzobjekte vor.

Quelle: J. Bräuer, S. Friedrichsen, P. Schnell

Abbildung 3: Beispiel einer abschließenden Übersicht der Handlungsalternativen

| Kriterien | Gewichtung | | Bewertung der Handlungsalternativen | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------------|----------------------|
| | 1. Ebene in Prozent | 2. Ebene in Prozent | Abriss/Neubau | | | Erweiterung und Modernisierung im Bestand | Umbau und Modernisierung im Bestand | Kein Handlungsbedarf |
| | | | Verkleinerung der Verkaufsfläche | Beibehaltung der Verkaufsfläche | Erweiterung der Verkaufsfläche | | | |
| KO-Kriterien | | | | | | | | |
| Baurecht | | | | | | | | |
| Erweiterungsmöglichkeiten | | | | | | | | |
| Flächenproduktivität | | | X | | | | | |
| Standortstrategie | | | | | | | | X |
| Partikelkriterien | | | | | | | | |
| Markt | 38,75 | | | | | | | |
| Kaufkraftentwicklung | | 21,25 | | 2 | 4 | 4 | 2 | |
| Einwohnerentwicklung | | 26,25 | | 3 | 1 | 1 | 3 | |
| Konkurrenzobjekte | | 52,50 | | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Summe Markt gewichtet | | | | 1,08 | 1,04 | 1,04 | 1,08 | |
| Grundstück | 31,25 | | | | | | | |
| Objektanordnung | | 38,75 | | 4 | 4 | 1 | 1 | |
| Stellplatzanzahl | | 38,75 | | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Gründung | | 11,25 | | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Bodenaltlasten | | 11,25 | | 0 | 0 | 2 | 2 | |
| Summe Grundstück gewichtet | | | | 0,92 | 0,92 | 0,63 | 0,63 | |
| Objekt | 30,00 | | | | | | | |
| Restnutzungsdauer | | 30,00 | | 4 | 4 | 1 | 1 | |
| Verkaufsfläche | | 48,75 | | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| Instandsetzungskosten | | 21,25 | | 5 | 5 | 3 | 3 | |
| Summe Objekt gewichtet | | | | 0,97 | 1,12 | 0,72 | 0,57 | |
| Gesamtnutzwert gewichtet | | | | 2,97 | 3,08 | 2,39 | 2,28 | |
| Objekt-Cashflow | | | | | | | | |
| DB 2 (in tausend Euro) | | | | 2 672 | 2 642 | 3 744 | 3 514 | |
| Handlungsempfehlung (maximal 2 Punkte erreichbar) | | | | 1,68 | 1,71 | 1,78 | 1,68 | |
| Übersicht Handlungsalternativen | | | | | | | | |
| Umsatzschätzung im 3. Jahr (in tausend Euro) | | | | 9 900 | 12 000 | 9 748 | 8 545 | |
| Verkaufsfläche (Quadratmeter) | | | | 1 400 | 2 200 | 1 600 | 1 347 | |
| Gesamtinvestitionskosten S GE (in tausend Euro) | | | | 1 305 | 1 538 | 1 172 | 1 100 | |
| Miete pro Monat in Euro | | | | 19 729 | 21 874 | 16 959 | 16 959 | |

Quelle: J. Bräuer, S. Friedrichsen, P. Schnell

Festzuhalten ist, dass durch den Einsatz von Scoringmodellen die Entscheidung für oder gegen eine Handlungsalternative objektiv erfolgen kann. Anders als auf Erfahrungswerten basierend, findet somit die Entscheidung strukturiert statt, wodurch eine gewisse Standardisierung und Vergleichbarkeit gegeben ist. Durch den fortlaufenden Einsatz kann das Scoringmodell kontinuierlich weiterentwickelt werden, sodass weitere Anpassungen an die internen Bedürfnisse erfolgen können. Abschließend wird empfohlen, die oft noch subjektiven Entscheidungen durch ein Scoringmodell, wie dieses, zu unterstützen. Damit kann eine gewisse Objektivität geschaffen werden, die gepaart mit dem wertvollen Erfahrungsschatz zu zukunftsfähigen Entscheidungen führt.

Literaturverzeichnis

Dobberstein M. (2000): Scoringmodelle als Analyseinstrument des Immobilienportfoliomanagements. In: Grundstücksmarkt und Grundstückswert, Nr. 1/2000, S. 8 – 16.

Gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (Hrsg.) (2020): Qualitätskriterien für Einzelhandelsgutachten. Einzelhandelskonzepte und projektbezogene Auswirkungsanalysen. Ein Ratgeber für Kommunen, Einzelhandel, Gutachter, Projektentwickler, Behörden und Rechtsprechung. www.gif-ev.de, Abruf: 2. September 2021.

Glatte T. (2017): Compendium Standortstrategien für Unternehmensimmobilien. Die Standortplanung als Teil der internationalen Unternehmensführung. Springer Vieweg Verlag, Wiesbaden.

Hansmann K. W. (1994): Industrielles Management. Oldenbourg Verlag, München

Kühnapfel J. B. (2019): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Lange B. (2005): Immobilienrating. Modell zur Analyse von Ausfallrisiken immobilienwirtschaftlicher Krediten-

agements. Books on Demand Verlag, Norderstedt.

Rottke N., Thomas M. (Hrsg.) (2017): Immobilienwirtschaftslehre – Management. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schäfers W. (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien. Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Schulte K.-W. (Hrsg.) (1997) Schriften zur Immobilienökonomie. Band 3, Rudolf Müller Verlag, Köln.

Seeger M. (2014): Investitionen in Handelsimmobilien – Allgemeine theoretische Grundlagen sowie deren Übertragung auf das Beispiel des deutschen LM-Discounters unter Berücksichtigung der jeweils wesentlichen Akteure. Dissertation International Real Estate Business School Universität Regensburg, Universitätsbibliothek Regensburg Verlag, Regensburg.

Verband deutscher Pfandbriefbanken e. V. (Hrsg.) (2005): Objekt- und Markt-rating. www.dr-winkler.org, Abruf: 2. September 2021.

Zangemeister C. (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. 4. Auflage, Wittemann Verlag, München.