

# Finde mir den Besten!

**Best-Owner-Prinzip:** Die zunehmende Professionalisierung der Immobilienbranche führt zur verstärkten Profilierung der Eigentümerkompetenzen. Das Best-Owner-Prinzip ist ein Management-Ansatz, der den spezifischen Qualitäten einer Immobilie besondere Rechnung trägt.

Von Andreas Loepfe\*

Das Center for Urban and Real Estate Management (Curem) beschäftigt sich – neben der gebauten Umwelt an sich – vor allem mit dem Management von Immobilien und Räumen. Dazu wurde das Best-Owner-Prinzip als eigener Management-Ansatz entwickelt: Immobilieneigentümer verfügen über unterschiedliche Fähigkeiten, Wert aus bestimmten Immobiliengruppen zu schöpfen. Die wertvollste Nutzung einer Liegenschaft findet dann statt, wenn sie ihren «Best Owner» findet. Zudem stehen Immobilieneigentümer untereinander im Wettbewerb. Diesen kann mittelfristig nur bestehen, wer Best-Owner-Qualitäten entwickelt.

## Der Eigentümer als Added Value

Anders als die herkömmliche abstrakte Bewertung bindet das Best-Owner-Prinzip den Wert einer Immobilie (Investment Value) auch an die Fähigkeiten des Eigentümers. Ob eine Liegenschaft einem Portefeuille zugeführt wird, hängt in diesem Modell auch von der Kompetenz des Eigentümers ab, der Immobilie einen Mehrwert hinzuzufügen. Da der «Best Owner» die höchste Zahlungsbereitschaft aufweist, werden in einem funktionierenden Markt mit der Zeit alle

Immobilien ihrem «Best Owner» zufließen. So führt die unsichtbare Hand Adam Smiths auch Immobilien der besten Verwendung zu! Immobilientransaktionen erscheinen somit als Wertschöpfungsprozess, in dem Käufer und Verkäufer gewinnen.

## Subjektive Werte

Rosinen, Kirschen, Zitronen oder Pflaumen können nur noch subjektiv aus der Sicht eines bestimmten Eigentümers unterschieden werden. Altlasten sind zum Beispiel für die meisten Eigentümer ein Risiko – für Altlastenspezialisten stellen sie eine Chance dar. Je individueller der Eigentümer und oder die Immobilie, desto subjektiver ist auch der Investment Value und desto höher fällt das Wertschöpfungspotenzial der Transaktion aus. Dies gilt besonders auch für das Public- und das Corporate Real Estate Management. Die zunehmende Professionalisierung der Immobilienbranche führt zur verstärkten Profilierung der Eigentümerkompetenzen und damit auch zur Subjektivierung der Werte. Die Abkehr von allgemeingültigen «Goldenen Regeln» wird dann hoffentlich zur Reduktion des Herdentriebes der Branche führen.

## Der Weg zum «Best Owner»

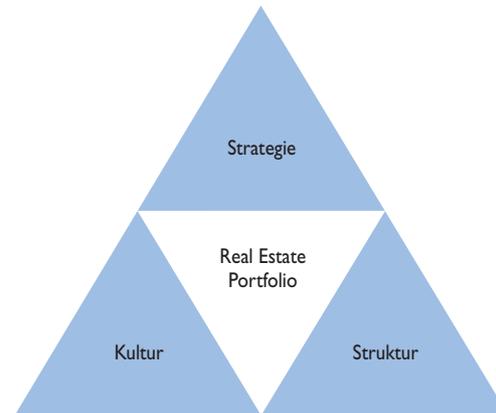
Die Entwicklung von Best-Owner-Qualitäten ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Eigentümers und seiner internen

## Auf Best-Owner-Fähigkeiten ausgerichtet

Das Ausbildungsangebot der Curem ist auf die Förderung von Best-Owner-Fähigkeiten ausgerichtet. Die Bewerbungsfrist für den aktuellen Studiengang zum Master of Science in Real Estate (MScRE) läuft. Studieninteressenten können an folgenden Informationsveranstaltungen teilnehmen:

Basel, 1. Juli 2004, 18–19:30 Uhr  
Universität Basel, Kollegengebäude  
Hörsaal 119 (1.OG)

Bern, 20. Juli 2004, 18–19:30 Uhr  
Universität Bern, Exakte Wissenschaften (ExWi)  
Hörraum B 077



Erst mit Best-Owner-Qualitäten wird die Performance maximiert. Dazu gehört die Abgleichung von Struktur, Strategie und Kultur des Unternehmens mit den spezifischen Qualitäten der Immobilien.

sowie externen Dienstleister: Erst die Abgleichung von Struktur, Strategie und Kultur des Unternehmens mit den spezifischen Qualitäten der Immobilien maximiert die Performance. Ein Eigentümer mit ausgeprägter Verwalterkultur wird zum Beispiel an der Investition in eine komplexe Projektentwicklung kaum Freude haben, selbst wenn sie an und für sich attraktiv sein könnte. Im Wettbewerb um Immobilieneigentum können entlang der gesamten Wertschöpfungskette entscheidende Kompetenzen entwickelt werden: zum Beispiel Mitarbeiterselektion und -motivation, vertikale Integration, Risk Pricing, Risikomanagement, Beschaffungs- und Absatzmarketing und Research.

liotheorie mit ihren vielen Nachfolgern brachte den wissenschaftlichen Beweis. In der Unternehmensstrategie ist Diversifikation gerade wieder weniger hoch im Kurs. Ende der Achtzigerjahre zeigte sich, dass nicht alle alles können. Die Bereinigung hält bis heute an. Auch viele diversifikationsfreudige Immobilienanleger mussten schmerzhaft erfahren, dass sie nicht für jede Liegenschaft der «Best Owner» sind. Je komplexer und managementintensiver Investitionen sind, desto geringer werden die Vorteile der Diversifikation. In Marktsegmenten, für die keine eigenen Best-Owner-Qualitäten entwickelt werden sollen (zum Beispiel Logistik und Ausland), ist es deshalb vernünftig, indirekt über einen «Best Owner» zu investieren.

## Zwischen Finanzwissenschaft und Unternehmensstrategie

Bereits die Bibel verweist auf die heilsamen Kräfte der Vermögensdiversifikation. Die moderne Portfo-

## Fazit

Die Konkurrenz zwischen professionellen Immobilieneigentümern nimmt mit wachsender Performance-Orientierung zu. Die Eigentümer geben diesen Wettbewerbsdruck zunehmend auch an ihre internen und externen Dienstleister weiter. An jeder Stelle ist hochaktuelles spezifisches Fachwissen gefragt. Dieses wird mit Management-Kompetenzen kombiniert, die auf dem umfassenden Verständnis der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette beruhen. ▲

\* Andreas Loepfe ist Mitarbeiter der Zurich Insurance Company, Investment Office Real Estate, Research & Strategies sowie Präsident des Verwaltungsrates der Curem AG, Zürich.