



Wie Immobilienentscheider von morgen unternehmerisch lernen

Spielend Erfolgsstrategien entwickeln

Miteinander und gegeneinander typische Geschäftssituationen aus der realen Immobilienwirtschaft lösen: Dieser Aufgabe haben sich Studierende des Studiengangs zum Master of Science in Real Estate am Steinbeis-Transfer-Institut Bau- und Immobilienwirtschaft der Steinbeis-Hochschule Berlin gestellt. Die besten Erfolgsstrategien im praxisnahen Strategietraining sind nach den unternehmerischen Prinzipien der Spieltheorie entwickelt worden. Das Konzept des Managementtrainings folgte dem Strategiespiel „Real Investor“, das am EURO Institut für Immobilien Management im schweizerischen Zug entwickelt worden war.

das von den Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Parteien beeinflusst wird. Für einen erfolgreichen Verkauf des Immobilienportfolios ist es deshalb entscheidend, solche Kaufinteressenten zu gewinnen, die einen möglichst großen Mehrwert in die Preisverhandlungen einbringen können.

Die finanzielle Verhandlungsposition der Kaufinteressenten wird im wesentlichen durch ihre individuellen Kapitalkosten bestimmt. Dies bedeutet, dass der Verkäufer eines Immobilienportfolios einen Gewinn erzielen kann, wenn er Kaufinteressenten findet, die über günstigeres Kapital verfügen als er selbst. Liegen die Kapitalkosten des Käufers unter dem Kapitalisierungssatz der Marktbewertung, so kann ein Verkaufspreis realisiert werden, der höher ist als der Marktwert des Portfolios. Den höchsten Kaufpreis zahlt der Käufer, der die niedrigsten Kapitalkosten hat. Aufgrund der Wettbewerbssituation zwischen den Kaufinteressenten ist der Kaufpreis um so höher, je tiefer die zweitniedrigsten Kapitalkosten der eingeladenen Kaufinteressenten sind. Die Erfolgsstrategie beim Verkauf eines Immobilienportfolios besteht also darin, zu einem Bieterverfahren mindestens zwei Kaufinteressenten einzuladen, deren Kapitalkosten deutlich unter dem Kapitalisierungssatz der Marktbewertung liegen. So wird ein für beide Seiten fairer Transaktionspreis erzielt, der deutlich über dem Verkehrswert liegt.

Im weiteren Verlauf ihres Strategietrainings haben die Studierenden eine Erfolgsstrategie für komplexere Geschäftssituationen erarbeitet. Es ging um die Entwicklung einer Logistikimmobilie am Flughafen Amsterdam Schiphol. Für die Grundstückseigentümerin Schiphol Real Estate sollte ein Geschäftsmodell gefunden werden, wie sie den Mehrwert der Projektentwicklung für sich realisieren kann, ohne selbst Eigenkapital zu investieren. Dazu lernten die Studierenden das strategische Verhaltenskonzept P.A.R.T.S. von Brandenburger und Nalebuff kennen, das systematisch zu einer überlegenen Erfolgsstrategie führt.

Jedes Team wählte eine der für dieses Spiel vorbereiteten Rollen. Das Ergebnis war ein strategisches Vorgehen für Schiphol Real Estate in zwei Schritten: Die Gründung einer Planungsgesellschaft mit dem Logistikbetreiber als künftiger Ankermieter und die Entwicklung eines maßgeschneiderten Bauprojekts sowie der Verkauf dieses Projekts inklusive eines Mietvertrags mit dem Logistikbetreiber an eine kapitalstarke Gesellschaft. In der Spielpartie haben die Teams auch eine geeignete Finanzierungsstruktur entwickelt: eine Objektgesellschaft in der Form eines sogenannten Special Purpose Vehicle.

Nach ihrem eintägigen Strategietraining mussten die Studierenden ihre neu erworbenen strategischen Kenntnisse und Fähigkeiten

Am praktischen Beispiel eines Immobilienportfolios spielten die Studierenden in Teams einen typischen Verkaufsfall unter vereinbarten Rahmenbedingungen durch. Die Aufgabe des Verkäufers bestand darin, eine Erfolgsstrategie für den Verkauf des Immobilienportfolios zu finden, die zum höchstmöglichen Verkaufspreis führt. Dabei sollten insbesondere die Wettbewerbsbeziehungen zwischen den Kaufinteressenten berücksichtigt werden. Nachdem ihnen die Eckdaten des Portfolios und ihre individuellen Renditeziele bekanntgegeben worden waren, begannen Käufer und Verkäufer ihre intensiven Verhandlungen. Die Immobilienprofis übten sich dabei in „Coopetition“: der unternehmerischen Kombination aus Kooperation (engl. Cooperation) und Konkurrenz (engl. Competition). Die anschließende spieltechnische Analyse der Verhandlungsergebnisse durch den Strategietrainer verdeutlichte, wie rationale Entscheider sich tatsächlich verhalten. Der effektive Transaktionspreis ergibt sich aus einem ökonomischen Gleichgewicht,

ten auch in einer Prüfung unter Beweis stellen. Sie gestalteten das Leistungsnetz einer Immobiliengesellschaft und identifizierten ihre wichtigsten Kunden, Lieferanten, Mitbewerber und Kooperationspartner. Zu den beteiligten Geschäftspartnern bauten sie Win-Win-Beziehungen auf und entwickelten strategische Lösungen für ihren finanziellen Geschäftserfolg.

Den Studierenden hat ihr Strategiespiel sichtlich Spaß gemacht. Für den unternehmerischen Erfolg in ihrer eigenen Berufspraxis haben sie viel gelernt und können nun dynamische Geschäftssituationen strategisch durchspielen und zu ihren eigenen Gunsten verändern. Dieses Strategiespiel steht beispielhaft für den interaktionsbasierten Lehransatz am Steinbeis-Transfer-Institut Bau- und Immobilienwirtschaft. Und das aus gutem Grund: In den vielfältigen Einsatzbereichen des Real Estate wächst die Nachfrage nach wissenschaftlich fundierter Analyse-, Bewertungs- und Entscheidungskompetenz.

Methodenwissen und Methodenanwendung verknüpfen und in simulierten Geschäftssituationen die Wirkungen eigener Entscheidungen „gefahrlos“ wahrnehmen sowie alternative Strategien entwickeln und ausprobieren, das schafft nachhaltige Erkenntnisse. Darüber hinaus bietet das interaktive Lernen eine schnelle Erfolgskontrolle und Selbsteinschätzung. Für Unternehmen und den Nachwuchs an Führungskräften ist das eine wesentliche Anforderung an eine Weiterbildung für morgen.



Bernd Landgraf
Steinbeis-Transfer-Institut
Bau- und Immobilienwirtschaft
Dresden
su1266@stw.de

www.stw.de → zu unseren Experten

Vis. Prof. Dr. Jürg R. Bernet
EURO Institut für Immobilien Management
Köln und Zug (Schweiz)
bernet@immobilien-management.de

Was ist Spieltheorie?

Dynamische Situationen, bei denen der Nutzen eines Entscheiders vom Verhalten anderer Entscheider abhängt, heißen strategische Spiele. Die Wissenschaft vom ökonomischen Verhalten in dynamischen Situationen heißt Spieltheorie. Im Strategietraining „Real Investor“ ist „real“, was den wirklichen Erfolg bestimmt. Nach dem Bestseller „The Right Game“ von Brandenburger und Nalebuff sind das letztlich die fünf Elemente des strategischen Verhaltensprinzips P.A.R.T.S.:

- Players – Welche Geschäftspartner werden gewonnen?
- Added Values – Welche Werte werden geschaffen?
- Rules – Welche Vereinbarungen werden getroffen?
- Tactics – Welche Informationen werden genutzt?
- Scope – Welche Grenzen werden gesetzt?