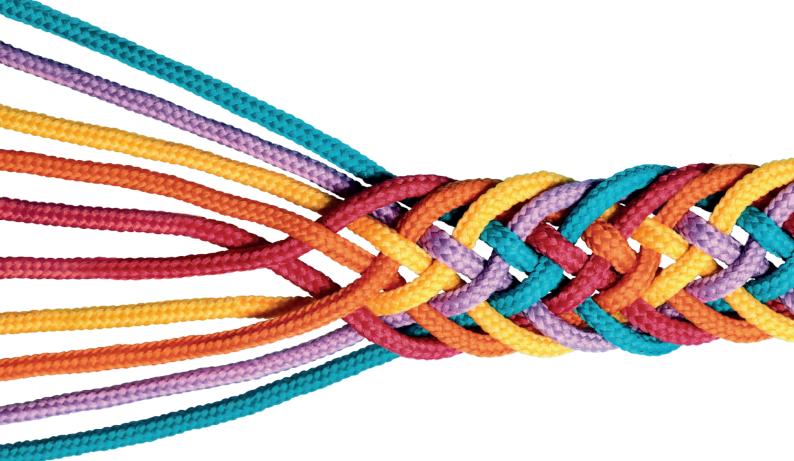
DAS MAGAZIN FÜR IMMOBILIEN, STADTENTWICKLUNG & HINTERGRÜNDE



AN EINEM STRANG ZIEHEN

ES IST ZEIT, DIE WIRKUNG VON IMMOBILIEN ERNST ZU NEHMEN.
MIT VERANTWORTUNG UND HALTUNG.

MUTIG NEU DENKEN

UNTERNEHMER KLAUS MEIER ENTWICKELT MIT VIEL LEIDENSCHAFT EIN PIONIERPROJEKT, DAS SEINESGLEICHEN SUCHT.

FOLGENREICHE ERWARTUNGEN

EINE ZENTRALBANK IST EINEM ANSTIEG DER INFLATION NIE HILFLOS AUSGELIEFERT. SIE KANN INFLATION IMMER EINBREMSEN.



JENS LÜTJEN
Geschäftsführender Gesellschafter

IM SCHULTERSCHLUSS

Gemeinsam Verantwortung übernehmen, sinnstiftende Investitionen flankieren und fördern – eine für viele bereits in der Vergangenheit absolute Maxime, gleichermaßen so aktuell und notwendig wie nie. Unsere neue POSITION fokussiert diesen Aspekt in besonderer Weise, aus vielerlei Richtungen und mit historischem Bezug. Bereits vor 100 Jahren hat der geschätzte Stadtplaner Hamburgs, Fritz Schumacher, Thesen und Qualitäten formuliert und angemahnt – ferner daraus resultierend Gebäudeplanungen umgesetzt, die das Stadtbild der Hansestadt bis heute definieren.

Planungen mit mehr Nachhaltigkeit, Klimasensibilität, aber auch hohe Architekturqualität für das Stadtbild haben heute einen unverzichtbaren Stellenwert, um den knappen urbanen Raum bestmöglich zu gestalten – zugunsten einer Win-win-Situation und ausbalancierter Bedingungen für Investoren, Eigentümer und Stakeholder.

Unser Dank gebührt in dieser Ausgabe wieder unseren Gastautorinnen und Gastautoren für ihre wertvollen Beiträge und Haltungen zu Transformationsprozessen, wie wir sie in unserer Branche und auch in der Gesellschaft mit allergrößter Kraft erleben – und gestalten müssen. Denn um den noch in Teilen in der Politik vorhandenen Vorurteilen gegenüber Projektentwicklern, Investoren und der Immobilienbranche per se entgegenzuwirken, müssen wir uns aktiv einbringen.

Eine Aufgabe, die nicht nur die mit hoher Verantwortung agierenden Teilnehmer der Immobilienbranche betrifft. Sie zielt ebenso auf jene ab, die Innovation, Architekturqualität und Nachhaltigkeit sowie Klimasensibilität bisher nicht unbedingt in ihr Geschäftsmodell involvieren. Auch mit dieser Ausgabe möchten wir klar artikulieren, dass die Immobilienwirtschaft

bereit ist, in der Stadtentwicklung und bei Projekten selbst innovativ, sinnstiftend und mit Verantwortung zu agieren.

In eigener Sache dokumentieren wir darüber hinaus die hohe Bedeutung in der Beratung von Büroflächen und -konzepten. Nicht zuletzt durch die Covid-19-Entwicklung wird diese Assetklasse neu und integrativ gedacht – und das wie nie zuvor seit den 1970er-Jahren. Selbstredend bringt dieses Folgeinvestitionen mit sich, aber ebenso ungemein hohe Chancen für Motivation, Mitarbeiterbindung und Flexibilität.

Wertgeschätzten Experten stellen wir die Frage, wie wir attraktiv und würdevoll im Alter leben können und die dazugehörigen Projekte denken sollten. Dankbar sind wir auch für Impulse zur Rolle des Sports in urbanen Quartieren. Ob zweite Lebenshälfte oder gemeinschaftlicher Sportsgeist, nur mit Individualität und Leidenschaft lässt sich für alle Großes erreichen.

Verantwortung zu übernehmen – im Schulterschluss – und in der Zusammenarbeit in besten Teams zu agieren, das ist unsere Motivation.

Herzlichst

feer Cym

Jens Lütjen



GRETA NIESSNER
Leitung Unternehmenskommunikation

LEBENDIGKEIT IST DIE WICHTIGSTE ESSENZ.

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

gesellschaftliche Verantwortung – ein Schlagwort, das in letzter Zeit an Gewicht gewonnen hat.

Der Zusammenhalt in unseren Städten und die Gestaltung eines intelligenten und vor allem sehr verantwortungsbewussten urbanen Lebens stellen große Herausforderungen dar – auch für die Immobilienwirtschaft. Investitions- und Nutzungsstrategien werden hinterfragt und neu ausgerichtet. Wohin steuert unsere Gesellschaft? Welche Weichen müssen jetzt gestellt werden? Die Suche nach Antworten hat begonnen.

Die Pandemie hat Maßstäbe der Urbanisierung neu sortiert. Arbeiten und Wohnen haben durch hybride Modelle stärkere Überschneidungen erfahren – die Erwartungen an zukunftsorientierte Lebens- und Arbeitsräume haben sich radikal gewandelt. Gleichermaßen funktionieren Handel und Lieferketten nur noch als Gesamtkonstrukt. Konsumentinnen und Konsumenten nutzen stationären Handel und E-Commerce mittlerweile im Zusammenspiel. Auch werden innovative Mobilitätskonzepte, Energieeffizienz und Infrastruktur nur noch gemeinsam gedacht. Und bei alldem ergänzen digitalisierte Prozesse unser analoges Leben als hilfreiche Tools. Die Verschmelzungsszenarien bedingen ein Umdenken und in Teilen Neuerfinden der Immobilienbranche. Dabei die richtigen Gedankenmodelle und gleichermaßen das Gesamtbild vor Augen zu haben, ist jetzt wichtiger denn je.

In der aktuellen POSITION haben wir uns mit Zusammenhalt befasst. Gemeinsame Verantwortung steht im Fokus

der achten Ausgabe. Laut Susanne Eickermann-Riepe, Vorstandsvorsitzende des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e. V., ist die Zeit längst reif, mit mehr Wirkung zu planen und die großen Zukunftsaufgaben mit Haltung, den richtigen Werten und sozialen Innovationen anzugehen.

Ein Pionierprojekt ist sicherlich die Bremer Überseeinsel. Im Interview erfahren Sie, wie Dr. Klaus Meier einen Stadtteil ganz neu denkt und warum für ihn die magnetische Wirkung das große Ziel ist. Die Gestaltung unserer urbanen Räume befindet sich im Wandel. Lebendigkeit ist hier nach wie vor die wichtigste Essenz, die wir nicht verlieren dürfen.

Freuen Sie sich wieder auf unterschiedlichste POSITIONEN – von Stadtlaboren und der Bedeutung einer City-DNA über die Rolle der Zentralbanken bei Inflationsanstiegen bis hin zu Beiträgen über Wohnformen in der zweiten Lebenshälfte.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Zusammenhalt!

Ihre

Greta Niessner

Greta Niessner

04 POSITION #08 // ZUSAMMENHALT

05

INHALT









































VORWORT 03

EDITORIAL 05

GEMEINSAM VERANTWORTUNG 08

IMPACT INVESTING: MIT MEHR WIRKUNG PLANEN! 10

SOZIALE WIRKUNG UND EMOTIONALE BEDEUTUNG EINES BAUWERKS 12

VIER THESEN ZUM UMBAU UNSERER STÄDTE VON CHRISTOPH GRAFE 14

AUS ALT WIRD ZUKUNFT: INTERVIEW ZUM PIONIERPROJEKT ÜBERSEEINSEL 16

NACHHALTIGE ARCHITEKTURPLANUNG DURCH INTEGRALE ZUSAMMENARBEIT 22

LEITFUNKTION HANDEL 24

#02 ZUKUNFT PFLEGE 26

IM AUFWIND: PFLEGE- UND SENIORENIMMOBILIEN ALS INVESTMENT 28

FÜNF ELEMENTE EINER HEALTHY NEIGHBOURHOOD 30

INTERVIEW: "PFLEGEIMMOBILIEN MÜSSEN REGIONAL SEIN" 32

PFLEGE- UND HEALTHCARE-IMMOBILIEN: NICHT AM BEDARF VORBEIBAUEN 36

#03 MÄRKTE 38

EUROPA-CHEFVOLKSWIRT DIRK SCHUMACHER ÜBER INFLATION UND ERWARTUNGEN 40

LEBENSMITTELMÄRKTE IM NEUEN ZEITALTER 44

MEHRWERT BÜRO 46

INTERVIEW: HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM WEG IN HYBRIDE ARBEITSWELTEN 48

#MARKTABSEITS: FC ST. PAULI TRÄGT EINE VERANTWORTUNG IM STADTTEIL 52

EIN BLICK IN DIE POTENZIALSTADT LÜBECK 54

RCS INSIDE 56

BÜROVERMIETUNG: SPITZE IN BREMEN. STARK IN HAMBURG. STOLZ IM NORDEN 56

IMPRESSUM 59

POSITION #08 // ZUSAMMENHALT POSITION #08 // ZUSAMMENHALT



IMPACT INVESTING

WENN NICHT JETZT, WANN DANN?

MEHR WIRKUNG PLANEN!

NACHHALTIGKEIT, ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE — ESG, IMPACT! WIR SIND AN EINEM PUNKT ANGEKOMMEN, DER UNS ALLEN DEUTLICH VOR AUGEN FÜHRT, DASS WORTE UND POSITIONEN NICHT MEHR AUSREICHEN. DAS BEWUSSTSEIN FÜR DIE AUSWIRKUNGEN DES KLIMAWANDELS UND DIE SOZIALEN UND GESELLSCHAFTLICHEN HERAUSFORDERUNGEN STEIGT UMSO MEHR, JE DIREKTER SICH DIE SCHÄDEN NIEDERSCHLAGEN. DIE DAUER UND DIE FOLGEN DER CORONA-PANDEMIE UND DIE JÜNGSTEN KATASTROPHEN ZEIGEN, WIE STARK AUCH DIE ENTWICKELTEN REGIONEN DER WELT BETROFFEN SEIN KÖNNEN. BEIM IMPACT INVESTING GEHT ES DARUM, MIT INVESTITIONEN POSITIVE ZUSÄTZLICHE WIRKUNGEN IN RICHTUNG UMWELT UND GESELLSCHAFT ZU ERZEUGEN. DIE POSE HAT AUSGEDIENT, TATEN MÜSSEN FOLGEN.

Die Sustainable Development Goals der UN, der European Green Deal und die damit einhergehende Sustainable Finance Initiative sowie die bereits in Kraft gesetzten europäischen und nationalen Verordnungen üben massiven Druck aus, um das Handeln der Marktteilnehmer in nachhaltige Investments umzulenken. Der Kapitalmarkt spielt dabei eine wichtige Rolle, denn die Regulierung erwartet eine Umlenkung der Kapitalströme. Doch die Banken werden "nur" über die Finanzierungsfreigabe oder Finanzierungskosten entscheiden. Die Verantwortung lastet letztendlich auf den Investoren und den Eigentümern. Es geht darum, Verantwortung zu übernehmen und gemäß dem im Grundgesetz verankerten Prinzip "Eigentum verpflichtet!" zu handeln.

Das gilt insbesondere für die Immobilienwirtschaft, denn sie hat großen Einfluss auf das Klima, die gebaute Umwelt und das soziale Umfeld. Gleichwohl ist die Branche noch in einer Übergangsphase, denn es ist viel Kapital vorhanden, das nach Anlagemöglichkeiten sucht. Auch wenn das Bestreben der Investoren nach mehr Environmental Social Governance bereits

deutlich zu erkennen ist, werden viele Entscheidungen noch auf Basis traditioneller Finanzkennzahlen getroffen. Doch auch hier naht ein Umbruch, denn die globalen Reporting-Initiativen zielen darauf ab, finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen auf die gleiche Ebene zu heben. Die EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) arbeitet daran, den heute bereits bekannten International Financial Reporting Standard (IFRS) um Nachhaltigkeitsdaten auszuweiten. Das bedeutet, Unternehmen müssen zukünftig im Lagebericht auch zu nicht finanziellen Daten Stellung beziehen.

Die Verantwortung wird sich zeigen, wenn nicht nur Rendite, sondern auch Wirkung zählt. Und damit sind wir beim Impact Investing. Global keine neue Erfindung, aber in Europa und insbesondere Deutschland doch eher unterbelichtet. Es geht dabei nicht darum, ökologische und soziale Mindeststandards einzuhalten, sondern mit dem Investment einen additiven Beitrag zu einem Nachhaltigkeitsziel bzw. den Sustainable Development Goals zu leisten. Im Vergleich mit den neuen Kriterien für Fondsprodukte gemäß SFDR (Sustainable

utschland doch eher unterbelichtet. Es um, ökologische und soziale Mindestn, sondern mit dem Investment einen inem Nachhaltigkeitsziel bzw. den Sus-Goals zu leisten. Im Vergleich mit den ndsprodukte gemäß SFDR (Sustainable

"DIE POSE HAT AUSGEDIENT, TATEN MÜSSEN FOLGEN."



Finance Disclosure Regulation) entspricht das Impact Investing eher den Fonds gemäß Art. 9. Aktuell besteht ein hohes Interesse daran, möglichst viele Fondsprodukte als nachhaltig mit Art. 8 (ESG-konform) oder Art. 9 (ESG Impact) zu klassifizieren, weil immer mehr Anleger ihr Geld ESG-konform investieren möchten. Aber Impact Investing ist dabei noch der geringere Anteil.

Dabei besteht ein weltweites Netzwerk (GIIN – Global Impact Investing Network) und eine große Gemeinschaft im Impact Management Project (IMP), eine 2016 ins Leben gerufene Multi-Stakeholder-Initiative, deren Ziel im Erarbeiten eines globalen Konsenses zum Verständnis, zur Erfassung und zum Management von Wirkung besteht. Über 2.000 Organisationen weltweit haben sich der Initiative bereits angeschlossen. Die Definition der Additionalität spielt natürlich auch in der Immobilienwirtschaft eine wichtige Rolle. Die Bandbreite ist vielfältig, aber für die E-Ziele kann das ein positiver Impact auf die CO₂-Vermeidung oder die CO₂-Reduktion sein. Für die S-Ziele kann es die Entwicklung lebenswerter Quartiere für

verschiedene Einkommensgruppe oder Altersklassen sein. Letztlich sollte ein Impact Investment immer einen Mehrwert liefern, der im Vergleich zum marktüblichen Tagesgeschäft nicht zustande gekommen wäre. Diese "Additionalität" des Investments kann in den verschiedenen Kategorien gemessen werden. Hierbei kommt die Stakeholder-Orientierung zum Tragen, denn im gegenwärtigen Unternehmensrecht fehlt eine klar artikulierte rechtsverbindliche Verpflichtung von Manager:innen, wirtschaftliches Gewinnstreben (im Sinne einer Sustainable Corporate Governance) nicht auf Kosten von sozialen und ökologischen Mindestanforderungen zu verfolgen.

Wir stehen vor großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Diese müssen und können wir aber wirkungsvoll angehen, mit Haltung und den richtigen Werten, mit technologischen und sozialen Innovationen und mit ausreichenden Ressourcen. Immobilien gestalten unser Umfeld. Sie wirken auf unser Leben, Arbeiten und Erlebnis. Es wird Zeit, unsere Wirkung ernst zu nehmen.



SUSANNE EICKERMANN-RIEPE

ist Vorstandsvorsitzende des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e. V. (ICG) sowie Vorstandsvorsitzende der RICS Deutschland. Sie war über 30 Jahre bei PwC in Deutschland im Immobiliensektor tätig, davon fast 20 Jahre als Partnerin.



Finanzdeputation Hamburg, Fritz Schumacher, 1914 / 1926. Foto: Gebr. Dransfeld, Aufnahme während des Baus





DOE NATIA ANNINA DALII

ist Architektin in Hamburg und lehrt seit 2008 an der School of Architecture der Hochschule Bremen. Seit 2020 ist sie Vorsitzende der Fritz-Schumacher-Gesellschaft in Hamburg. Quelle Foto oben: CC BY 4.0 / Staats- und Universitätsbibli Exto nutaon @ Alaxendra / ehuttaretock

"WIR MÜSSEN UNS IMMER MEHR BEWUSST WERDEN, DASS ES NICHT EINE PRIVATE SACHE IST, WENN MAN EIN BAUWERK IN EINE STADT STELLT." "

ALS DIESE WORTE VOR GUT 100 JAHREN VOM ARCHITEKTEN UND STADTPLANER FRITZ SCHUMACHER FOR-MULIERT WURDEN, HATTE ER DABEI SOZIALE UND ÄSTHETISCHE FRAGEN IM BLICK. "EIN BUCH BRAUCHT MAN NICHT ZU LESEN, EIN BILD KANN MAN GEGEN DIE WAND KEHREN",⁽²⁾ MIT ARCHITEKTUR IST ES ANDERS, STELLTE ER FEST. IST SIE ACHTLOS ENTWORFEN, KLINGT SIE IN DAS LEBEN VIELER MENSCHEN WIE EINE "BÖSE MELODIE". SEINE GEDANKEN SIND HEUTE NOCH GENAUSO RICHTIG UND WICHTIG WIE DAMALS.

Mit den Fragen des Klimawandels, seinen unmittelbaren und mittelbaren Folgen für Stadt und Baukultur sind weitere Felder in den Fokus gerückt, die die Entscheidung für ein Gebäude weit über unmittelbar individuelle und private Interessen hinaus außerordentlich relevant werden lassen. Mit den Jahren wurde dazu ein ausgefeiltes Set von Werkzeugen und Methoden entwickelt, mit dem der Grad der Klimaverträglichkeit von Gebäuden berechnet, beurteilt und zertifiziert werden kann.

Je mehr es aber um Kennwerte und technische Details geht, desto wichtiger wird es, die unmittelbar wahrnehmbare räumliche und soziale sowie emotionale Wirkung und Bedeutung eines Bauwerks und dessen Einfluss auf das Bild der Stadt nicht aus den Augen zu verlieren. Das ausgewogene Zusammenspiel sozialer, ästhetischer und ökologischer Aspekte im Rahmen wirtschaftlicher Möglichkeiten wird zu einer übergeordneten Aufgabe für alle, für den Staat, die Gesellschaft,

das Netzwerk der Fachleute und der Bauherren. Sie alle tragen gemeinsam eine große Verantwortung für das Gelingen guter, lebenswerter und schöner Stadträume, die so wenig Ressourcen wie möglich verbrauchen. Damit dies gelingen kann, ist ein gemeinsames Verständnis über Werte und Qualitäten nötig, ein Konsens über Prioritäten und Ziele.

Die Fritz-Schumacher-Gesellschaft ist der festen Überzeugung, dass ein Diskurs über Architektur und Stadt offen und fundiert geführt werden muss, auf der Basis einer profunden Kenntnis der Stadt, ihrer Geschichte und ihrer Räume. Von den Gedanken Schumachers inspiriert, schauen wir mit interdisziplinärem Blick auf die Zukunft der Stadt als Kultur- und Lebensraum und beginnen im Herbst 2021 die Diskursreihe "Forderungen der Zeit", in der es im Dialog mit den Gedanken Schumachers um das große Thema des Wohnens in all seinen Facetten gehen wird.

www.fritzschumacher.de



VIER THESEN ZUM UMBAU UNSERER STÄDTE

MANCHMAL KOMMT ALLES GLEICHZEITIG. EINE KLIMAKRISE, DIE SICH MEHR ALS NUR ANKÜNDIGT. TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN, DIE TIEFGREIFENDE VERÄNDERUNGEN IN UNSERER LEBENSWEISE EINLEITEN. EINE PANDEMIE, DIE LANGE ZEIT SICHER GEGLAUBTE BERECHNUNGEN UND ERWARTUNGEN DURCHKREUZT. WAS BEDEUTET ALL DIES FÜR DIE ENTWICKLUNG VON STÄDTEN, ZUMAL DER INNENSTÄDTE? DIE MEISTEN KOMMENTATOR:INNEN SCHEINEN SICH IN EINEM PUNKT EINIG ZU SEIN: DIE UNMITTELBAREN UND MITTELBAREN FOLGEN KOMMEN EINER ZÄSUR GLEICH, ALS OB IRGENDWO JEMAND AUF EINEN GIGANTISCHEN RESETKNOPF GEDRÜCKT HÄTTE.

Die Tatsache, dass die Herausforderungen förmlich kein Ende nehmen, sollte Anlass dazu geben, den Moment für ein intelligentes Umdenken nicht zu verpassen. Wenn die Zukunft nicht vorhersehbar ist, kann dies auch ein Anlass dafür sein, der Vorstellungskraft wieder mehr Raum zu geben. Wenn, um ein Beispiel zu nennen, die Renditeerwartungen für städtische Entwicklungen neu justiert werden und die Zukunft wesentlicher Wirtschaftszweige unsicher ist, entsteht eben auch ein Raum für neue Möglichkeiten. Die massiv beschleunigte

Erosion des Modells einer auf Standardangebote fokussierten Innenstadt bietet wohl die einmalige Chance, längst notwendige Anpassungen am Konzept selbst vorzunehmen. Es gibt eben keine unveränderlichen Wahrheiten mehr: das Niveau von Ladenmieten muss nicht immer höher werden; die Tendenz zur Homogenisierung ist nicht unvermeidlich; groß ist nicht immer besser als klein. Und vor allem: Neu ist nicht immer besser als alt. Eine neue Situation braucht ein radikales Umdenken – dazu vier Thesen:

#01

Das Argument für einen Verzicht auf Neubau wird seit Jahren mit dem Hinweis auf die graue Energie gemacht, die im Bestand gebunden ist. Jetzt wird es ernst: Wir brauchen einen Abriss-Stopp, der die Vernichtung von grauer Energie zur Ausnahme macht, die im Einzelfall begründet werden muss. Die Stadt Brüssel hat damit schon begonnen.

#02

Weiterbauen erfordert Neugier auf die Intelligenz des Gebäudes: den vorhandenen Raum, die Komposition, die Dimensionen und Proportionen. Es braucht aber auch den Mut, das Vorhandene zu überarbeiten oder neuen Bedürfnissen anzupassen. Ob es um Aufstockung oder Anbau geht, immer wird sich die Anpassung aus dem ergeben und erklären müssen, was schon da ist. Die Metapher von der DNA einer Stadt bekommt dabei eine neue und dringende Bedeutung: Stadtentwicklung und Architektur werden zu einer intelligenten Kombination aus Archäologie und Chirurgie.

#03

Es bedarf eines neuen Baurechts, das den Umbau zum Normalfall macht. Ein Baurecht, das gleichzeitig die Mischung von Nutzungen – vor allem Wohnen und Arbeiten – nicht nur zulässt, sondern aktiv fördert und einfordert.

#04

Der Umbau unserer Städte ist "Fahren auf Sicht". Dazu braucht es auch eine neue Planungskultur, in der Investoren, Architekten und Stadtplaner Bereitschaft zum Unfertigen und zum Prinzip einer evolutionären Entwicklung aufbringen.

ARCHITEKTUR MAG
FÜR DIE EWIGKEIT SEIN, ABER
IM 21. JAHRHUNDERT
SIND GEBÄUDE NIEMALS
WIRKLICH FERTIG.



CHRISTOPH GRAFE

studierte Architektur an der Technischen Universität Delft und Architekturgeschichte und -theorie an der Architectural Association School of Architecture in London. Neben einer mehrjährigen Praxis in Architekturbüros in Amsterdam und verschiedenen Gastprofessuren in Mailand, Hasselt und Antwerpen leitete der gebürtige Bremer von 2011 bis 2018 das Flämische Architekturinstitut in Antwerpen. 2015 war er (zusammen mit bOb Van Reeth) Interims-Stadtbaumeister in Antwerpen. 2013 wurde er als Professor für Architekturgeschichte und -theorie an die Bergische Universität Wuppertal berufen.



Innovation pur: Die Überseeinsel erfindet Wohnen, Gewerbe und Handel sowie nachhaltige Energiekonzepte neu.

QUARTIER GANZ NEU DENKEN – DIESE LEITIDEE VERFOLGT UNTERNEHMER DR. KLAUS MEIER BEI DER ÜBERSEEINSEL MIT VIEL LEIDENSCHAFT UND VIEL VERANTWORTUNG. MIT JENS LÜTJEN SPRICHT ER ÜBER DIE "ANZIEHENDE STADT", IN DER NICHT NUR WOHN- UND SCHLAFRAUM ENTSTEHT, SONDERN IN DER MENSCHEN GERNE LEBEN UND VERWEILEN.

VOR SCHÄTZUNGSWEISE VIER JAHREN SASSEN WIR AN DIESEM TISCH, DA HABEN SIE RELATIV SPONTAN ENT-SCHIEDEN: ICH ENTWICKLE DAS EHEMALIGE KELLOGG-AREAL. WÜRDEN SIE DIE ENTSCHEIDUNG HEUTE GENAUSO TREFFEN?

K. MEIER: Wir würden genauso entscheiden, mit mehr Euphorie natürlich. Die Projektrealisierung der neuen Überseeinsel hat sich heute als noch spannender und toller entpuppt. Die Mosaiksteinchen passen jetzt alle gut zusammen und wir sind mit der Bauphase gestartet.

HATTEN SIE DAMALS SCHON EIN BILD DAVON, WIE SO EIN QUARTIER – DIE NEUE EMOTIONALE MITTE DER ÜBERSEESTADT, VIELLEICHT AUCH BREMENS – AUSSEHEN KANN?

16

K. MEIER: Wir, die beiden Gesellschafter der Überseeinsel, kommen nicht aus der Immobilienbranche, aber dass "Lage, Lage, Lage" die drei wichtigsten Kriterien sind, war uns bekannt. Es steht außer Frage, dass das 15 Hektar große Areal eine geografische Toplage für Bremen hat. Lage meint aber nicht nur den Ort als solchen, sondern die Anziehungskraft des Ortes. Für eine anziehende Wirkung muss das Leben im Quartier pulsieren sowie Gesundheit, Sicherheit und ökologische Verantwortung gewährleistet sein – dieses Bild eines magnetischen Ortes habe ich von der zukünftigen Überseeinsel.

GANZ DEUTSCHLAND SCHAUT AUF DIESES PROJEKT. ES IST EINES DER GRÖSSTEN BUNDESWEIT, ES IST DAS GRÖSSTE IN BREMEN – UND IN DER DIMENSION IHR ERSTES SO KON-SEQUENT DURCHDACHTES PROJEKT. WIE ERLEBEN SIE SO EIN IMMOBILIENPROJEKT IM VERGLEICH ZU IHREN SONSTIGEN PROJEKTEN?

K. MEIER: Im Grunde bin ich unerfahren – ich habe zwar einzelne Gebäude entwickelt, aber noch kein Quartier in der Größe. Mittlerweile haben wir ein zehnköpfiges Team mit Bauingenieuren und Experten aus der Immobilienbranche, die Know-how einbringen und auch meine Unbedarftheit ausgleichen können. So eine Quartiersentwicklung neu zu denken, ist das Besondere. Nicht immer zu fragen, wie machen das die anderen, sondern wie müssen wir das heute und an genau dieser Stelle richtig machen. Das bringt uns viele spannende Erkenntnisse, durch die wir von anderen Quartiersentwicklungen in Teilen abweichen.

FÜR MICH IST ES MANCHMAL EIN SINNBILD, WIE IN EINEM COMIC: VORNE LÄUFT DR. KLAUS MEIER UND VIELE FLIEGEN HINTERHER. SIE SIND IN IHREN ENTSCHEIDUNGEN SCHNELL, SEHR SICHER, ÜBERZEUGEND UND AUCH ÜBERZEUGT. IST DIESE SICHERHEIT EIN TEIL IHRER DNA? ODER HABEN SIE DIE VISION UND SETZEN DIESE UNKONVENTIONELL UND SEHR MUTIG UM?

K. MEIER: Ich bin auch nur Teil des Ganzen – aber vor Entscheidungen schrecke ich sicher nicht zurück. Ziel ist es, immer das Beste herauszudestillieren und dieses dann in Relation zu eventuellen Mehrkosten zu setzen. Häufig kommen wir zu dem Ergebnis, dass die Kosten der unseres Erachtens nach besten Lösung geringer sind als die der konventionellen Lösung – das überrascht durchaus. Beispielsweise werden wir die Straßenbeleuchtung größtenteils in Gebäude integrieren, folglich keine Lichtmasten benötigen. Damit schützen wir Insekten besser und reduzieren die Abstrahlung in den Stadtraum. So erzielen wir positive Sicherheits- und Gesundheitswirkungen und sparen am Ende noch eine signifikante Geldsumme durch den Wegfall der Strommasten.

KOMMEN WIR IN DIE DETAILLIERTHEIT DER GETAUFTEN ÜBERSEEINSEL: SIE HABEN VIELE BEREICHE INTEGRIERT – DA SIND DIE KÜNSTLER, ES GIBT EINE BRAUEREI SOWIE EINE SCHULE UND INKLUSION SPIELT AUCH EINE ROLLE. WIE SIEHT DIE MISCHKALKULATION AUS? DENN SIE SIND JA NICHT DER KLASSISCHE ENTWICKLER, DER FÜR EINEN DIREKTEN VERKAUF PLANT, SONDERN EHER IN BESTÄNDEN DENKT.

K. MEIER: Unser Ziel ist es in der Tat, wesentliche Bestände dauerhaft zu halten. Das Hauptrisiko stellen mögliche Leerstände dar, weil das Quartier vielleicht irgendwann nicht mehr anziehend ist. Daher lautet die ökonomisch wichtigste

Frage: Wie erschaffen wir ein dauerhaft anziehendes Quartier? Die Maximierung von Bruttogeschossflächen ist eben nur reizvoll, wenn jeder Quadratmeter stark und dauerhaft nachgefragt ist.

Bereiche wie die Gemüsewerft – ein gemeinnütziges Projekt, das Menschen beim Wiedereintritt in die Erwerbstätigkeit unterstützt – kosten uns zunächst kein Geld. Die Fläche wäre sonst frei und stellt eine "Vorhaltsfläche" dar. Für uns ist die Gemüsewerft ein unheimlicher Gewinn, da andere Menschengruppen angezogen werden, die hier zukünftig nicht unbedingt wohnen, aber als Besucher bei einem Bier den Hopfenanbau besichtigen. Das Gleiche gilt für die über 100 Künstler, die mit ihrer Kreativität den Ort beleben. Vielleicht können wir hier auch eine dauerhafte Lösung ermöglichen. Denn die "gute Stadt" braucht bunte, wilde und laute Elemente genauso wie Räume der Stille und Geborgenheit.

SEIT FAST VIER JAHREN SIND SIE MIT DEM PROJEKT VERTRAUT – IN DIESEM ZEITRAUM HABE ICH IM REGIONALEN UND AUCH IM NATIONALEN KONTEXT KEINE NEGATIVEN STIMMEN VERNOMMEN. WARUM GIBT ES KEINE KRITIK? LIEGT DAS AN DER BESONDEREN STRUKTURIERUNG?

K. MEIER: Kritische Fragestellungen kommen schon auf – das Thema Verkehr beschäftigt beispielsweise Gewerbetreibende, Anwohner und Erwerbstätige. Dass das Projekt weitestgehend positiv aufgenommen wurde, liegt sicher auch daran, dass es keine unmittelbaren Anwohner gibt. Darüber hinaus stößt das prioritäre Denken der Aspekte Soziales, Gesundheit, Sicherheit sowie vor allem Energie und Klima auf Anklang. Wie kriegen wir die Bodenversiegelung auf ein Minimum reduziert? Wie schaffen wir eine soziale sowie auch gesundheitsbezogene Infra- und Bildungsstruktur? Wie stellen wir gastronomische und kulturelle Belebung sicher? Es gibt niemanden, der



 ${\it Das\ Wohngewächshaus\ erm\"{o}glicht\ ab\ 2024\ innovatives,\ energieeffizientes\ Wohnen\ auf\ der\ \"{\it Uberseeinsel}.}$

17

POSITION #08 // ZUSAMMENHALT
POSITION #08 // ZUSAMMENHALT



Vielfalt mit Fokus: das Gesundheitszentrum der Überseeinsel



diese Gedanken nicht gut findet. Der bereits ansässige Italiener war in kürzester Zeit bereits über Bremen hinaus bekannt und das vietnamesische Lokal, eine individuelle Straßenküche und keine Foodkette, steigert die Belebung enorm – wir wollen weiterhin vielfältige Konzepte ansiedeln, die funktionieren und für das gesamte Quartier als Werbung dienen.

DAS PROJEKT HOLT VIELE AB, MAL IN DER NISCHE, MAL IN KONSEQUENZ, MAL IN DER LEIDENSCHAFT. MIT DEN ARCHITEKTEN ARBEITEN SIE LANGJÄHRIG ZUSAMMEN UND SCHENKEN IHNEN DAS VERTRAUEN, AUS DEM IDENTITÄTSSTIFTENDEN SILO EIN HOTEL ZU GESTALTEN. WAS ZEICHNET DIESES HOTEL, DAS SIE MEINER KENNTNIS NACH SELBST BETREIBEN WERDEN, AUS? WELCHE STRUKTURELLE UND

LEIDENSCHAFTLICHE BEDEUTUNG WIRD ES FÜR DAS QUARTIER HABEN – AUCH MIT BLICK AUF DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHE LANDSCHAFT?

K. MEIER: Ziel ist es, auf einen Punkt ganz viel Leben zu bringen. So planen wir viele kleine Wohnungen für Studenten, Auszubildende, aber auch für Senioren, die Brüning-Gruppe kommt mit 200 Mitarbeitern, ebenso kleinere Gewerbetreibende und auch in dem alten Produktionsgebäude entstehen 160 Wohnungen. Das Hotel mit 116 Zimmern ist bedeutend, weil es auch Externe auf das Areal bringt - vielleicht auch Besucher, die einfach mal in einem individuellen Hotel, einem Getreidesilo, übernachten wollen. Es gab einige Hotelbetreiber, die Interesse, aber ebenso klare Vorstellungen hatten beispielsweise gehörte ein Fernseher zum unabdingbaren Zimmerstandard. Wer braucht noch einen Fernseher? Meine Kinder schauen Filme auf dem Smartphone. Formate ändern sich. Daher wird es keine Fernseher auf den Zimmern geben, alternativ Tablets zum Ausleihen am Empfang. Da sich sämtliche Betreiber mit dem Konzept ohne Fernseher nicht anfreunden konnten, werden wir das Hotel selbst betreiben. Das Hotel wird originell, cool und lebendig. Natürlich haben wir eine erfahrene Person aus der Hotelbranche, die sich um die reibungslose Organisation kümmert.

AUCH LANGFRISTIG EINZIGE SCHULE IN DER ÜBERSEESTADT ZU GRÜNDEN, STELLE ICH MIR KOMPLIZIERT VOR. KEIN KLASSISCHES VERFAHREN, BEI DEM DIE STADT EINE SCHULE BAUT ODER HAT – HIER IST AUS DEM KELLOGG-VERWALTUNGSGEBÄUDE NEBEN EINEM HOCHREGALLAGER EINE SCHULE ENTSTANDEN. EIN BESTANDSGEBÄUDE, EINE SENSIBLE, ABER AUCH ZENTRALE LAGE. WIE HABEN SIE DIE SCHULGRÜNDUNG ERLEBT?

K. MEIER: Das Gebäude sah für mich von Anfang an wie eine Schule aus – also entstand hier auch eine Schule mit dem Ziel, 2022 die ersten Kinder einzuschulen. Jetzt wurden in 2020 schon die ersten Kinder eingeschult, da wir sehr schnell, euphorisch und mit viel Vorleistung die Schulgründung umgesetzt haben. Bremen begrüßt das sehr. Mit dieser Grundschule erfüllen wir alle Standards, die für neue Schulen vorgegeben sind. Also eine Vorzeigeschule, da bestehende Schulen diese Standards alle nicht bedienen. Ferner wird in dem Gebäude für einige Jahre noch eine Oberschule bis zur 10. Klasse integriert – bis die neue Oberschule vis-à-vis dann auf städtischem Gelände fertig ist. Die geplante Fertigstellung durch die Stadt bis 2028 ist allerdings etwas optimistisch...

COVID-19 HAT GEZEIGT, DASS NICHT NUR BILDUNG, FOR-SCHUNG UND WISSENSCHAFT, SONDERN AUCH DAS THE-MA GESUNDHEIT EINE BESONDERS GROSSE BEDEUTUNG HAT. WAS WIRD DAS GEPLANTE GESUNDHEITSZENTRUM AUF DER ÜBERSEEINSEL AUSZEICHNEN? WAS WERDEN SIE DORT INTEGRIEREN UND WAS SIND NEUE ASPEKTE?

K. MEIER: Gesundheit ist eines unserer Leitmotive. Die zu bespielende Fläche des Gesundheitszentrums ist knapp 12.000 Quadratmeter groß. Einige Bausteine sind schon klar: ein großes Schwimmbad mit sechs Bahnen à 25 Meter, ein Fitnessstudio für unterschiedliche Zielgruppen, ein Labor und eine Apotheke. Jetzt planen wir den Ärztebesatz, wichtig dabei sind Allgemeinmediziner für die Nahversorgung. Grob überschlagen werden allein auf der Überseeinsel zukünftig 7.000 Menschen arbeiten und noch mal 7.000 leben - das ist eine Zielgruppe von 14.000 Menschen, die auch Ärzte in Anspruch nehmen wird. Spannend wird noch das Thema Senioren – diese spielen neben der Planung des Medizinzentrums bei der Belebung eines bunten Quartiers eine Rolle und sollen Gemeinaufgaben im Rahmen einer Quartiersgenossenschaft übernehmen, zum Beispiel Formen von Kinderbetreuung, Nachhilfe etc. Integriert und nicht einsam im Alter leben, das wollen wir ermöglichen. Zudem sind die kurzen Wege im Quartier attraktiv für Senioren.

EIN BLICK AUF DAS GESAMTLAYOUT ZEIGT UNTERSCHIED-LICHSTE NUTZUNGSSTRUKTUREN UND ORTE – VON FAMI-LIENORIENTIERTEN WOHNBEREICHEN BIS ZU LANDMARKEN FÜR UNTERNEHMENSZENTRALEN, VON DER "SONNENFÄN-GERBUCHT" ÜBER DIE "KELLOGG-HÖFE" BIS ZU "STEPHA-NITOR". WORAUF FREUEN SIE SICH PERSÖNLICH ODER STRUKTURELL GANZ BESONDERS?

K. MEIER: Die Wohngebäude sind spannend. Hier haben wir in den Wettbewerben großartige Architekturbüros gewonnen und interessante Architekturen gesehen – das macht mir persönlich viel Spaß. Mein absolutes Lieblingsgebäude und ein ganz besonderes ist das Wohngewächshaus. Mit dem Gebäude in Holzhybridbauweise starten wir den Versuch, die Aspekte ästhetisch, günstig und energetisch hochfunktional zusammenzubringen. Mit Wohnungen, in denen nur der Kern beheizt ist und deren Abwärme im Gewächshaus auf dem Dach zum Pflanzenwachstum beiträgt.

WENN ICH AN SCHLITTSCHUHLAUFEN DENKE, DENKE ICH AN KINDHEIT UND DEN CENTRAL PARK. DEMNÄCHST VIEL-LEICHT AN DIE ÜBERSEEINSEL. KÖNNEN SIE DAS AUSSER-GEWÖHNLICHE UND EINMALIGE ENERGIEKONZEPT KURZ ERLÄUTERN?

K. MEIER: Glücklicherweise haben wir große Freiräume auf dem Areal, zum Beispiel der Platz zwischen Silo und Produktionsgebäude mit 8.000 Quadratmetern, auf dem die besagte Eislaufbahn entsteht. 600 Quadratmeter Eislauffläche sind eine logische Konsequenz unseres Energiekonzeptes: Wenn wir die Häuser beheizen, entziehen wir der Weser Wärme. Quasi als Abfallprodukt fällt dabei Kälte an. Diese speichern wir in einem "offenen oberirdischen Kaltwasserspeicher" – unserer Eislaufbahn. Von Oktober bis März wird diese zum Schlittschuhlaufen betrieben, das restliche Jahr über dient die abgedeckte Fläche als Rollschuhbahn.



Kellogg-Höfe mit Vitaminlager und Dreiklang-Gebäude

FORMATE HABEN SICH GEÄNDERT. DAS GILT AUCH FÜR DIE SCHULE AUF DER ÜBERSEEINSEL. DIE ERSTE, VIELLEICHT

Eine "gute Stadt" zieht Menschen an. Sie kommerzialisiert nicht jedwede Betätigung. Sie verbindet Menschen und bereitet Freude – immer mit dem Blick auf die Belastung von Umwelt und Klima. Die Eislaufbahn ist ein signifikantes Beispiel, wie es gelingen kann, diese fünf Aspekte in einer Maßnahme zu realisieren. Ein weiteres ist unsere Streuobstwiese mit einigen 100 Obstbäumen und viel Hopfen für das vor Ort gebraute Bier. Ein große, allgemein zugängliche Streuobstwiese inmitten einer Großstadt dürfte ein Novum sein. Ich bin darauf gespannt, wenn wir in Bremen die ersten Kirschen, Birnen und Äpfel pflücken.

BAUKOSTEN SIND MOMENTAN EIN SENSIBLES THEMA. KOMMEN SIE MIT DEN BAUKOSTEN GUT DURCH DIE KALKULATION? KÖNNEN SIE DIESE AUFGRUND DER DIMENSION DES PROJEKTES GUT AUSTARIEREN ODER MACHEN
IHNEN DIE BAUKOSTEN AUCH SORGEN?

K. MEIER: Bei den ersten Projekten scheint die Kalkulation aufzugehen. Wir haben keine signifikant höheren Einstiegskosten als geplant. Für den Bereich Holz – wir errichten sehr viele Gebäude in Holzbauweise – wird es noch interessant, wahrscheinlich werden sich die preislichen Entwicklungen aber auch wieder normalisieren. Insgesamt bin ich überzeugt, dass wir uns im Wettbewerb gut behaupten können. Unsere

Bauqualität wird natürlich teurer sein als bei einem "Bau-undweg-Projekt". Für uns lohnt es sich definitiv.

ROBERT C. SPIES DARF DIE WOHNUNGEN AUF DER ÜBERSEEINSEL VERMIETEN RESPEKTIVE IN TEILEN VERKAUFEN.

DABEI WERDEN WIR ZUKÜNFTIGE MIETER INFORMIEREN,
DASS ES NICHT NOTWENDIG UND VIELLEICHT AUCH NICHT
GEWÜNSCHT IST, EIN EIGENES AUTO UNMITTELBAR MITZUBRINGEN – DENN DAS QUARTIER WIRD DURCH AUTOFREIE STRUKTUREN, NEUE MOBILITÄTSFORMEN, EINE
ZENTRALE PAKETSTATION UND EIN INNOVATIVES QUARTIERSLOGISTIKKONZEPT GEPRÄGT SEIN. WAS IST DER
GROSSE MEHRWERT DIESER MOBILITÄTSSTRUKTUR? AN
WELCHER STELLE WIRD SIE DIE BEWOHNER ABER AUCH
ÜBERWINDUNG KOSTEN?

K. MEIER: Mit Verboten arbeiten wir nicht. Auf dem Gelände kann zwar kein Auto gefahren werden, wir haben jedoch genügend Parkplätze für die Bewohner, die ein Auto abstellen möchten. Ich glaube, als Erstes werden die Zweitwagen wegfallen, denn unser Carsharing-System wird ein Bruchteil im Vergleich zu einem eigenen Pkw kosten. Folglich auch ein stark finanzieller Anreiz. Gleichermaßen werden die besten Parkplätze für die Carsharing-Fahrzeuge – vom Zweisitzer bis zum Bus – vorgehalten. Ferner überzeugt die infrastrukturelle



Bürogebäude Muggenburg

Visualisierung: © Überseeinsel Gmb



Stephanitor Weserseite

Anbindung: Straßenbahnen, fußläufige Erreichbarkeit der Innenstadt und ein ampelfreies Wegenetz für Fahrräder. Unsere Innerquartierstraße ist, ausgenommen die wöchentliche Müllabfuhr und Rettungsfahrzeuge, vor allem Fußgängern gewidmet. Auf dieser Straße planen wir zudem einen autonomen Shuttle, ständig rotierend mit spannenden Routen auch durch Gebäude durch. Im Quartier stellen die autofreien Strukturen einen großen Mehrwert dar, insbesondere für Familien und die Sicherheit von Kindern, die hier ohne Gefahr auf den Straßen spielen können.

... UND DIE ZENTRALE PAKETSTATION?

K. MEIER: Pakete werden zentral angeliefert, automatisiert entgegengenommen und abgegeben. Wer mag, nutzt diese Annahmestelle, ansonsten wird die Lieferung per Lastenfahrrad gebracht. Für die Bewohner ein Riesenvorteil, denn sie müssen nicht zu Hause sein, wenn der Paketdienst kommt. Natürlich fährt der erwähnte Shuttle am Paketzentrum vorbei.

DAS PROJEKT WIRD MUTMASSLICH NOCH KNAPP ZEHN JAHRE BENÖTIGEN, BIS ALLE FACETTEN ENTWICKELT SIND ...

K. MEIER: Gut 50 Prozent sind mit hohem Detailierungsgrad durchgeplant, die Bauanträge sind hierfür gestellt, teilweise schon genehmigt, einige Projekte im Bau. Aktuell starten wir den Umbau vom "Stephanitor" mit 650 Wohnungen und viel Gewerbefläche. Fertigstellung ist in spätestens vier Jahren. Dann wird das Quartierszentrum etwas früher fertig sein als ursprünglich geplant. Erst im Anschluss finalisieren wir gedanklich die zweite Hälfte. In drei Jahren wird schon viel Leben im Quartier sein, aber fertig sind wir erst in rund zehn Jahren.

WAS KOMMT DANN? WERDEN SIE DIE ÜBERSEEINSEL, EINES DER GRÖSSTEN PROJEKTE DEUTSCHLANDS, ALS EIN

LABOR ODER IHR EXPERIMENT DEFINIEREN? ODER WIE VIEL LUST UND FREUDE MACHT IHNEN DIE ENTWICKLUNG AUF MEHR?

K. MEIER: Was dann kommt, werden wir sehen. Wir entwickeln parallel, aber auch schon vorher, andere Immobilien-projekte. Auf Borkum haben wir 120 Servicewohnungen für Servicemitarbeiter aus dem Bereich Offshore-Wind realisiert, 120 weitere folgen noch. Zudem entwickeln wir aktuell auf der dänischen Insel Rømø für den Tourismus und ebenfalls für Mitarbeiter aus dem Bereich Offshore-Wind insgesamt 270 Wohnungen und Hotelzimmer.

Sicherlich werden wir zukünftig weitere Neuentwicklungen angehen. Unser Metathema im Wohnungsbau heißt Energie und Klima. Neben der Notwendigkeit macht es auch viel mehr Spaß, Projekte ökologisch sinnhaft zu denken. Dabei kommt schnell die Erkenntnis, dass der Erhalt bestehender Gebäude fast immer sinnvoller als der Bau jedes energieeffizienten Hauses ist – ein schöner Nebeneffekt ist die andere Haptik. Das Zusammenspiel und die Mischung von Alt und Neu ist für ein Quartier enorm prägend.

WIR FREUEN UNS AUF DIE WEITERE ZUSAMMENARBEIT BEI DIESEM AUSSERGEWÖHNLICHEN PROJEKT. HERZLICHEN DANK FÜR DAS INTERESSANTE GESPRÄCH.



DR. KLAUS MEIER

gründete im Jahr 1996 mit einem Partner die wpd GmbH in Bremen. Heute ist Klaus Meier in Geschäftsführungs- sowie Aufsichtsratfunktionen in der Unternehmensgruppe aus wpd AG, wpd windmanager GmbH & Co. KG und Deutsche Windtechnik AG tätig. Diese beschäftigt heute 3.400 Mitarbeiter:innen im Bereich der Onshore- und Offshore-Windtechnik.

21

20 POSITION #08 // ZUSAMMENHALT POSITION #08 // ZUSAMMENHALT

sind von Hafendocks inspiriert

Die Stützen und die äußere Gebäudehülle









Headquarter Markas, Bozen, IT, ausgezeichnet mit der renommierten WELL-Gold-Zertifizierung



Von links: So könnte der zukunftsgerichtete Mannheimer ABB-Standort bald aussehen.

Ein Ort der Begegnung: das von ATP integral geplante Shopping Center ALEJA

Gelungene Sanierung: Die neue Alu-Verbundfenster-Konstruktion verbessert die Energieeffizienz des SVS-Headquarters maßgeblich.







VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN:

RESSOURCENSCHONENDE PLANUNG DURCH INTEGRALE ZUSAMMENARBEIT

"DIE WELT MIT UNSEREN GEBÄUDEN BESSER

MACHEN" – diese Vision haben wir bei ATP architekten ingenieure für uns definiert und bereits vor 45 Jahren begonnen, der enormen Verschwendung im Planungsprozess mit einem Kulturwandel zu begegnen: Integrale Planung, bei der alle am Planungsprozess Beteiligten simultan und auf Augenhöhe von Beginn an am Projekt arbeiten, ist für uns zur Grundlage für höchste Qualität sowie Voraussetzung für den nachhaltigen Planungs- und Bauprozess geworden. Zur Unterstützung dieser interdisziplinären Kooperation nutzen wir konsequent seit 2012 die digitale Methode Building Information Modeling (BIM). Denn der "digitale Zwilling" eines Gebäudes kann bereits in einer frühen Planungsphase Einsparungspotenziale über den gesamten Lebenszyklus analysieren und simulieren, welche Maßnah-

men die Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit jedes Gebäudes signifikant erhöhen.

BAUBRANCHE IN DER PFLICHT

Die Bauwirtschaft ist nicht nur einer der größten Wirtschaftszweige, sondern gilt leider auch als eine der größten Verursacherinnen von CO₂-Emissionen. Als strategischem Partner des Auftraggebers fällt der Planung eine große Verantwortung zu, denn hier werden die Weichen gestellt, lange bevor die Bagger auffahren. Als Planer haben wir die großartige Möglichkeit, durch innovative Lösungen unsere Auftraggeber darin zu bestärken, ökonomische Ziele nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern als Mittel zu gesunden Lebens- und Arbeitsbedingungen, einer intakten Umwelt und geringer Umweltwirkung.

INNOVATIONSTREIBER GREEN DEAL

Der 2019 vorgestellte European Green Deal verpflichtet eben auch und gerade die Baubranche, umzudenken und zu neuen, umweltverträglicheren Lösungen zu kommen. Aufgrund der weltweit voranschreitenden Knappheit von wertvollen Baumaterialien rückt der Ressourcenschutz immer mehr in den Fokus und zwingt uns, künftig verstärkt in Kreisläufen zu denken. Denn smarte Wiederverwendung und Recycling von Bauprodukten und Materialien leisten einen wesentlichen Beitrag zur Senkung der CO₂-Emissionen. Gebäude sollen – anstatt zu einer Ansammlung von Altlasten zu werden – als "Rohstofflager" genutzt werden.

Da die Minimierung von Verschwendung immer schon immanenter Teil unserer Unternehmensstrategie war, haben wir bei ATP den Green Deal als Mission in unserem Leitbild verankert. Wir sind davon überzeugt, dass die Zukunft im Sinne der Circular Economy in rückbaubaren und recyclingfähigen Gebäuden aus umweltverträglichen Materialien liegt. Als Integraler Planer leisten wir dazu unseren Beitrag, indem wir unsere Gebäude ganzheitlich denken – für die Menschen und die Welt von morgen.



ALBERT ACHAMMER

leitet seit 2020 den Hamburger Standort von ATP architekten ingenieure. In dritter Generation bringt er mit seinem jungen und dynamischen Team frischen Wind in das partnergeführte Büro mit über 900 Mitarbeiter:innen an elf europäischen Standorten. Bei ATP ist man überzeugt, dass Architekt:innen und Ingenieur:innen mit ganzheitlichem Denken und vorausschauendem Planen die gebaute Umwelt positiv beeinflussen können – und vor allem müssen. Als Europas führendes Integrales Planungsbüro plant ATP komplexe Hochbauten für Immobilienwirtschaft, Forschung, Handel, Industrie, Logistik, Gesundheitswesen und Infrastrukturbauten, unterstützt durch eigene Forschungs-, Sonderplanungs- und Consulting-Gesellschaften.

BREMEN WIRD ZUM STADTLABOR

LEITFUNKTION HANDEL

DEMOGRAFISCHER WANDEL, DIGITALISIERUNG UND INTENSIVER WETTBEWERB PRÄGEN SCHON SEIT GERAUMER ZEIT DIE INNENSTADTENTWICKLUNG. HINZU KOMMEN VERÄNDERUNGEN IM KAUFVERHALTEN: ONLINESHOPPING UND WOHNORTNAHER EINKAUF BOOMEN.



Nachhaltigkeitskaufhaus ekofair

UND DANN KAM CORONA...

Erzwungene Schließungen, niedrige Passantenfrequenzen und geringere Verweilqualität beeinträchtigen den unternehmerischen Erfolg der Innenstadtbetriebe. Das Institut für Handelsforschung (IFH Köln) rechnet damit, dass in den nächsten drei Jahren deutschlandweit bis zu 80.000 Geschäfte schließen werden; der Handelsverband Deutschland (HDE) befürchtet, "... dass die Innenstädte nach der Krise nicht mehr so aussehen werden wie vor der Krise – und viele Läden fehlen" werden.

DAS ZIEL

Jetzt kommt es darauf an, die Corona-Auswirkungen durch eine intensive Diskussion über die Zukunft der Innenstadt und aktives Handeln schnell zu begrenzen und eine Perspektive zu entwickeln. Zäsuren bieten die Chance, Konzepte und Ideen schneller zu realisieren und neue Wege zu bestreiten: Die Post-Corona-City wird multifunktionaler werden. Sie wird Einkaufen, Arbeiten, Wohnen, Gastronomie, Begegnung und Kultur, kurz: das Erlebnis Innenstadt in kluger Weise miteinander kombinieren. Sie greift aktuelle Trends auf, wird bunter, mutiger und lebendiger und noch stärker zu einem Identifikations- und Begegnungsort der Buten- und Binnenbremer:innen.

DIE STADTLABORE

Bremen hat sich mit Forschungseinrichtungen und anderen Städten wie Nürnberg und Mönchengladbach zu den Stadtlaboren zusammengeschlossen. Das Credo lautet: stadtindividuell testen, kooperativ und gemeinschaftlich lernen und optimieren sowie neues Wissen deutschlandweit teilen. Erfolgreiche Projekte werden skaliert. Erfahrungen mit weniger erfolgreichen Ansätzen ehrlich miteinander ausgetauscht.

DAS STADTLABOR BREMEN

In einer zukünftig stärker durchmischten, digitalisierten und nachhaltigen Innenstadt darf die Leitfunktion Handel nicht das Problem, sondern muss Teil der Lösung sein. In Bremen steht daher die kreative Neunutzung leer stehender Flächen als Popup- und Concept-Stores im Fokus.

Das Ziel, verfügbare Flächen zu aktivieren, die Angebotsvielfalt zu verbessern und zukunftsfähige Konzepte für die Innenstadt zu gewinnen, wird dabei durch einen Dialog mit der Immobilienwirtschaft und innovative Gründungswettbewerbe erreicht.



Wettbewerbsaufruf Pop-up-Store



Innenansicht des Nachhaltigkeitskaufhauses ekofair

KREATIVE NEUNUTZUNG LEER STEHENDER LADENGESCHÄFTE

Das Bremer Stadtlabor bringt innovative Konzepte mit einer ungewöhnlichen Kombination von Sortimenten, Marken, Dienstleistungen und urbaner Produktion in die Innenstadt und nutzt hierfür leer stehende Immobilien. Dieser "doppelte Nutzen" aus Leerstandsreduzierung und zunehmender Innenstadtattraktivität wirkt der rückläufigen Besucherfrequenz entgegen, stärkt das Erlebnis Innenstadt und führt durch neue Multifunktionalität zu einer höheren Resilienz.

Die neuen Akteur:innen der Bremer Innenstadt werden über Wettbewerbe angesprochen, die sich an Start-ups ebenso wie an kreative, etablierte Anbieter:innen richten. Die so entstehenden Concept- und Pop-up-Stores vertreten eine moderne Auffassung von erlebnisreichem Einkaufen und Kundenbindung. Sie zeichnen sich durch die Stimmigkeit ihrer Konzepte, einen hohen Innovationsgrad und hohe Frequenz-Relevanz aus.

Die zuvor ausgewählten Immobilien stehen den Gewinner:innen zunächst miet- und nebenkostenfrei zur Verfügung. Ein erfolgreiches Konzept kann im Anschluss zu marktüblichen Bedingungen fortgesetzt werden. Die Möglichkeit einer erfolgreichen Umsetzung des Konzepts gibt es auch für alle Bewerber:innen, die den Wettbewerb nicht für sich entscheiden konnten, aber trotzdem ein Konzept mit Aussicht auf Erfolg vorweisen. Diese Akteur:innen werden als "City-Gründer" durch das Starthaus Bremen weiter begleitet, qualifiziert und unterstützt.

Die Umsetzung der Wettbewerbe und des Immobiliendialogs liegt federführend bei der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH. IN EINER ZUKÜNFTIG
STÄRKER DURCHMISCHTEN,
DIGITALISIERTEN UND
NACHHALTIGEN INNENSTADT
DARF DIE LEITFUNKTION
HANDEL NICHT DAS PROBLEM,
SONDERN MUSS TEIL DER
LÖSUNG SEIN.



DR. DIRK KÜHLING Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa



THORSTEN TENDAHL
Abteilungsleiter Wirtschaftsförderung Bremen GmbH (WFB)



PFLEGE- UND SENIORENIMMOBILIEN ALS INVESTITIONSOBJEKT – TRENDS & HERAUSFORDERUNGEN

IM AUFWIND

Allgemeiner Bevölkerungsrückgang, steigendes Durchschnittsalter, kleinere Haushaltsgrösen – soziodemografische Entwicklungen verleihen der Gesellschaft ein neues Gesicht. Und wirken sich in vielerlei Hinsicht auf den Markt für Pflege-, Senioren- und Healthcare-Immobilien aus. Das beschert der Assetklasse in Expertenkreisen grundsätzlich Aufwind, dieser fällt je nach Anlageobjekt unterschiedlich stark aus.

Deutschland im Wandel: Analysen und Prognosen legen nahe, dass im Jahre 2035 circa 44 Prozent aller Haushalte den Einpersonenhaushalten zugeordnet werden können und sich die Lebensentwürfe der Menschen weiter flexibilisieren. Familiennahes Pflegen, wie es heute noch häufig gang und gäbe ist, wird dann nur noch selten umsetzbar sein, dabei wird momentan jeder zweite Pflegebedürftige ausschließlich zu Hause von seinen Angehörigen versorgt. Hier zeichnet sich bereits ein zukünftiges Ungleichgewicht ab.

Die grob umrissenen Rahmenbedingungen bewirken einen nachhaltigen und unausweichlichen Wandel dahingehend, dass sich die generelle Nachfrage nach professionellen Wohnund Pflegeangeboten erheblich intensivieren wird. Insbesondere zwischen den Jahren 2030 und 2050, wenn die geburtenstarke Babyboomer-Generation ein fortgeschrittenes Alter erreicht, wird der Bedarf am größten sein.

KLARER TREND IM BOOMENDEN NISCHENMARKT

Was bedeutet das nun für den Immobilienmarkt? Altersgerechte Immobilien repräsentieren einen äußerst zukunftsträchtigen Nischenmarkt mit attraktiven erzielbaren Renditen, der unter Berücksichtigung der komplexen Bedingungen jedoch spezieller Fachkenntnisse und der Branchenerfahrung bedarf. Denn: Die drei in den letzten Jahren beschlossenen

Pflegestärkungsgesetze der Bundesregierung haben dazu beigetragen, dass ambulante und teilstationäre Versorgungskonzepte weiter an Relevanz gewinnen. Durch die damit verbundene erleichterte Kombinierbarkeit von ambulanten und teilstationären Leistungen entstehen für Betreiber neue Handlungsoptionen.

In diesem Kontext können die frühzeitige Kooperation zwischen Projektentwicklern und Investoren in Form von Forward Deals sowie die Konsolidierung des Betreibermarktes perspektivisch dazu beitragen, dass ein Mangel an investmentfähigen Immobilien zumindest in Teilen relativiert wird. Unter Bezugnahme auf die politisch gestützte Ambulantisierung sind steigende Marktanteile des ambulanten Versorgungssegments nämlich auch auf dem Investmentmarkt anzunehmen – wenn sie denn zu den sich ändernden Bedürfnissen der Bewohner passen und angenommen werden.

SELBSTBESTIMMTES LEBEN UND GEMEINSCHAFTSSINN

Stand jetzt lässt sich in dieser Hinsicht sagen, dass hybride Wohnkonzepte insbesondere den Nutzeranforderungen von Senioren, die nicht vollumfänglich pflegebedürftig sind, heute und in Zukunft am meisten entsprechen. Ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu führen, bleibt nämlich auch im hohen Alter ein wichtiges menschliches Bedürfnis. Von den weitestge-



SILJAN TIETJEN

ist Bereichsleiter bei Robert C. Spies und in den Segmenten Büro- und Praxisflächen sowie Pflegeund Seniorenimmobilien tätig.

hend akzeptierten ambulanten Versorgungsformen überzeugt daher vorwiegend das betreute Wohnen.

Ferner legen ältere Menschen derzeit Wert auf eine ausgebaute Infrastruktur, Barrierefreiheit, ruhige Wohnumgebungen und bezahlbare Mieten. Diesen Wünschen kann beispielsweise in Stadtrandlagen oder in Quartieren nachgekommen werden. Das Alltagsleben als solches ist zudem geprägt vom Streben nach Selbstständigkeit, Normalität, vielfältigen Tagesverläufen und Kommunikation. Altersstrukturen müssen also neu bewertet werden, da sich das Selbstverständnis der älteren Menschen signifikant verändert hat. In Konsequenz verlangen divergierende Vermögenssituationen und pluralisierte Lebensverläufe differenzierte Wohn- und Serviceangebote, die sich sowohl an der Zahlungsfähigkeit als auch an der Bereitschaft der Senioren ausrichten.

DIVERGIERENDE INVESTMENTCHANCEN IN DER ASSETKLASSE

Und das klassische Pflege- und Altenheim? Wird im Kontext freiwillig ausgewählter Wohnformen, sofern es der gesundheitliche Zustand zulässt, vermutlich an Relevanz verlieren. Basierend auf der wachsenden Zahl pflegebedürftiger Hochaltriger und spezieller Krankheitsbilder wird die stationäre Dauerpflege dennoch als essenzieller Bestandteil der Pflegeversorgung fortbestehen – und deswegen auch im Investmentbereich eine

beachtliche Rolle spielen. Die erwähnten heterogenen Vermögenssituationen und eine ausgedehnte Altersphase, in der die Senioren nach wie vor aktiv sind und verschiedenartige Bedürfnisse haben, verlangen allerdings eine deutlich breitere Produkt- und Preisdifferenzierung. Ein ultimatives Wohnkonzept, das für alle Nutzer gleichermaßen am vorteilhaftesten ist, wird insofern nicht existieren.

Die Frage, ob eine Investition in Seniorenimmobilien attraktiv ist, kann daher pauschal nicht beantwortet werden. Auf der einen Seite ergeben sich, besonders für langfristig orientierte Investoren, viele Potenziale und attraktive Renditechancen. Auf der anderen Seite existieren im Rahmen von Seniorenimmobilieninvestments gewisse Risiken, zum Beispiel das Betreiberausfallrisiko, die andere Immobilienanlageklassen überhaupt nicht oder nicht in dieser Ausprägung aufweisen. Speziell vollstationäre Einrichtungen erfordern – verglichen mit ambulanten Wohnkonzepten – hinsichtlich gesetzlicher Abhängigkeiten oder der beschränkten Drittverwendungsfähigkeit eine tiefgehende Prüfung. Unter der Voraussetzung, dass die politisch forcierte Ambulantisierung Bestand hat, stellen somit vor allem die ambulanten und hybriden Seniorenimmobilien interessante Anlageobjekte dar. Gleichwohl können vollstationäre Pflegeheime, demografisch bedingt, ohne Zweifel ein äußerst lukratives Investment sein – und ebenfalls vom Aufwind der Assetklasse profitieren.



FÜNF ELEMENTE EINER HEALTHY NEIGHBOURHOOD –

VERSORGUNGSPERSPEKTIVE FÜR KÜNFTIGE GENERATIONEN

WIE MÜSSEN DIE QUARTIERE UND WOHNVIERTEL DER ZUKUNFT AUSSEHEN, UM DEM WACHSENDEN BEDARF AN GESUNDHEITSNAHEN DIENSTLEISTUNGEN UND INTEGRATIVEM, GENERATIONSÜBERGREIFENDEM LEBEN GERECHT ZU WERDEN? KLAR IST: SOWOHL BEWOHNERN ALS AUCH UNTERNEHMEN UND DIENSTLEISTERN WERDEN NEUE ROLLEN UND AUFGABEN ZUTEIL.





Die Visionen gehen zurück auf DR. ANDREAS WEBER (I.) und DANIEL KOCH, (r.) die bei Convivo we im Advisory Board für den Bereich Strategie und Unternehmensentwicklung zuständig sind. Als etabliertes Dienstleistungsunternehmen im Gesundheitsmarkt betreibt Convivo diverse Formen von pflegeorientierten Einrichtungen, die bereits heute den Ansprüchen von morgen gerecht werden.

#01

WOHNEN UND LEBEN IN QUARTIEREN UND KIEZEN

Die Quartiere der neuen Generation stellen den Hotspot der Region dar. Ein Versorgungsgürtel aus Service, infrastruktureller Anbindung und Pflegedienstleistungen im Sinne einer 15-Minuten-Stadt schaffen Raum für gemeinsame Interessen, kreieren Orte der Begegnung und fördern Selbstständigkeit und Mobilität für alle Menschen. Es entstehen autarke Kieze als Lebensmittelpunkt für Generationen.

#02

ASSISTED LIVING UND ALTERSLOSES DESIGN FÜR EIN BARRIEREFREIES LEBEN

Unterstützende Technologien und neue Interfaces mit maximaler Benutzbarkeit und Fehlertoleranz fördern die soziale Integration für jüngere und ältere Menschen mit physischen oder psychischen Einschränkungen. Unterstützt von alterslosen Gestaltungskonzepten für Einrichtungsgegenstände und Produkte des täglichen Gebrauchs, fusionieren Design und Funktionalität zu einem barrierefreien Lebensraum. Flankiert von bedarfsgerechten Dienstleistungen, der Vernetzung lokaler Akteure und dem Angebot der Nachbarschaftshilfe, entsteht ein ganzheitliches Versorgungsnetzwerk.

#03

GENERATIONSMODELL FÜR INTEGRATION UND GEGEN SEGREGATION

Gefördert durch die Pandemieentwicklung, ergeben sich neue Quartiersmöglichkeiten in zentralen Stadtlagen. Das zukünftige Wohn- und Lebensangebot integriert Jung und Alt generationskompatibel statt nur altersgerecht. Kindergärten, barrierefreier und geförderter Wohnraum für Familien sowie Servicewohnungen und Wohngemeinschaften für ältere Menschen mit Unterstützungsbedarf nutzen die Infrastruktur des Quartiers. Unterstützungsangebote, hauswirtschaftliche Dienstleistungen und die Verfügbarkeit von Produkten und Räumen im Sinne der Sharing Economy stoppen die Segregation.

#04

NACHHALTIGES LEBEN UND INVESTIEREN

Auf Grundlage von ESG-konformen Objekten kommen Unternehmen ihrer sozialen und ökonomischen Verantwortung nach und bieten Mehrwerte für alle Bewohner:innen. Die Nachhaltigkeitsdimensionen werden bereits bei der Planung berücksichtigt und konsequent im Entwicklungsprozess verankert. Sozial attraktive Wohnumfelder, energiesparende Immobilien nach KfW-Standards, Gartenanlagen und Microfarming werden durch umweltfreundliche Produkte im Betrieb unterstützt. In Form von Genossenschaften und Demokratisierung mittels Blockchain-Technologie entstehen nachhaltige Beteiligungsmodelle für Anleger:innen, die das Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung im Sinne des Social Impact Investings fördern.

#05

INTERSEKTORALES VERSORGUNGSANGEBOT FÜR STUFENLOSE GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Die Healthy Neighbourhood als Versorgungsangebot der Zukunft beschreibt eine wohnortnahe, nachhaltige und hochwertige Versorgung mit Infrastrukturangebot als Plattform für das soziale Quartier, um dem Wandel der demografischen Entwicklung über Generationen hinweg gerecht zu werden. Intersektorale Gesundheitszentren vereinen ambulante und stationäre Versorgung, Nurse-led Care, Physiotherapie und Sportangebote auf Basis von value-based Healthcare zu einer stufenlosen Versorgung. Der technologische Fortschritt ermöglicht eine Dienstleistungserweiterung für patientennahe Diagnostik mit Point-of-Care-Testing und telemedizinischem Angebot. Krankenhaus, MVZ und Reha-Angebote, Servicewohnungen, Apotheken, Pflegehotels und Lebensmitteleinzelhandel erweitern die Perspektive zu einer ganzheitlichen Gesundheitsbetrachtung.

31

30 POSITION #08 // ZUSAMMENHALT POSITION #08 // ZUSAMMENHALT

"PFLEGEIMMOBILIEN MÜSSEN REGIONAL SEIN"

INTERVIEW MIT CHRISTIAN MÖHRKE, COO DER CUREUS GMBH



Seniorenresidenz Bochum-Riemke, Straßenansicht, Cureus

GRUNDSÄTZLICH GEHT DER
TREND HIN ZU GEMISCHTEN RESIDENZEN MIT EINER KOMBINATION AUS
KLASSISCHEM PFLEGEHEIM, SERVICEWOHNEN UND MANCHMAL AUCH
TAGESPFLEGE, DIE SICH GEGENSEITIG MIT
IHRER INFRASTRUKTUR UND DEN
SERVICES BEFRUCHTEN.

THEMEN WIE DEMOGRAFISCHER WANDEL UND PFLEGE-NOTSTAND SIND FEST IM ÖFFENTLICHEN DISKURS VERAN-KERT – WELCHE RELEVANZ HABEN AUS IHRER EXPERTEN-SICHT PFLEGE-, SENIOREN- UND HEALTHCARE-IMMOBILIEN FÜR UNSERE GESELLSCHAFT? UND WIE WIRD SICH DIESER STELLENWERT IN ZUKUNFT ENTWICKELN?

C. MÖHRKE: Egal ob Pflege-, Senioren- oder Healthcare-Immobilie, die gesellschaftliche Bedeutung wird künftig weiter zunehmen. Denn wie Sie sagen, schreitet der demografische Wandel ja stetig voran, sodass es in den kommenden Jahrzehnten immer mehr Senioren und Hochbetagte in Deutschland geben wird. Eine besondere Gewichtung sehe ich daher in den Pflegeimmobilien, denn der Pflegebedarf nimmt mit zunehmendem Alter rapide zu, während die Pflege durch die eigene Familie immer seltener eine Option ist. Pflegeimmobilien sind aber nicht einfach nur der Ort, an dem Pflege stattfindet, sondern sie sind – korrekt konzipiert – auch ein Mittel zur Behebung des Pflegenotstands und ein sensibler Arbeitsplatz.

NUN STEHT DEM "ANGEBOT" AN PFLEGE- UND SENIO-RENEINRICHTUNGEN EINE ÜBERSTEIGENDE "NACHFRAGE" GEGENÜBER – UND SO MANCHE ZUKÜNFTIGEN BEWOHNER SCHAUEN FINANZIELL UNSICHEREN ZEITEN ENTGEGEN. WIE LÄSST SICH DIESES SPANNUNGSVERHÄLTNIS LÖSEN? GIBT ES BEREITS ANSÄTZE?

C. MÖHRKE: Unser Ansatz der Systempflegeimmobilie kann zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen. Wir sehen ihn als Schlüssel zur Umsetzung eines wirtschaftlichen Betreibermodells; er stellt hochqualitative Pflegeplätze für jedermann sicher und schafft ein attraktives Arbeitsumfeld für das Pflegepersonal. Systempflegeimmobilien bieten einerseits eine hohe Qualität wie in einer guten Hotelkette, andererseits liefert die Standardisierung Kostenvorteile und stellt dennoch keinen architektonischen Einheitsbrei dar. Unser Systemansatz ermöglicht es uns, Prozesse zu vereinheitlichen, stärker auf Erfahrungen aufzubauen, Kompetenzen zu bündeln und so schneller und kostengünstiger mehr Objekte zu bauen, als es am Markt derzeit üblich ist. Darüber hinaus stellt der stete Austausch mit einer Reihe höchst erfahrener Betreiberunternehmen eine kontinuierliche Optimierung des Ansatzes aus Sicht des späteren Betriebs und der Anforderungen der Bewohner sicher. Und die Betreiber und in Folge auch die Bewohner profitieren aufgrund der Kostenvorteile im Bau von attraktiveren Kostensätzen im Pflegebetrieb.

WENN WIR DERARTIGE EINRICHTUNGEN ALS SOZIALE ORTE BETRACHTEN, WIE WICHTIG SIND HYBRIDE WOHNFORMEN BEZIEHUNGSWEISE DIE BILDUNG VON GEMEINSCHAFT? WIE MÜSSEN DIESE WOHNFORMEN AUSSEHEN?

C. MÖHRKE: Für die meisten Bewohner von Pflegeimmobilien spielt Gemeinschaft eine sehr große Rolle – insbesondere dann, wenn die Verwandten nicht mehr in der Region leben und sich das soziale Leben stärker auf die Pflegegemeinschaft fokussiert. Das gilt natürlich umso mehr, wenn ein Bewohner aus gesundheitlichen Gründen in der Mobilität eingeschränkt ist. All unsere Objekte sind daher in kleinere Wohngruppen mit festem Bewohner- und Personalkreis sowie eigenen Wohnküchen unterteilt. Wir legen aber auch großen Wert darauf, viele Aspekte des gewohnten Alltagslebens innerhalb der Seniorenresidenzen abbilden zu können: So finden sich immer ein für alle Bewohner zugängliches Restaurant, oft

auch ein Kaminzimmer mit Bibliothek, ein Café, ein Friseursalon mit Fußpflege sowie drinnen und draußen Flächen für soziale Aktivitäten, die die Betreiber mit einem Veranstaltungsprogramm abwechslungsreich gestalten. Oftmals sind die Residenzen und ihre Angebote – egal ob Restaurant, Café oder Veranstaltung – auch für die Nachbarschaft zugänglich, was zu einer regen Vernetzung und sozialen Einbindung führt.

Grundsätzlich geht der Trend hin zu gemischten Residenzen mit einer Kombination aus klassischem Pflegeheim, Servicewohnen und manchmal auch Tagespflege, die sich gegenseitig mit ihrer Infrastruktur und den Services befruchten und vor allem aktiv in die umliegende Nachbarschaft eingebunden sind. Auch wenn nicht mehr jeder Bewohner an diesem Austausch teilhaben kann, ist für viele bereits der Blick in eine belebte Umgebung oder die Möglichkeit, eine nahe Parkbank aufsuchen zu können, von großem Wert. Ebenfalls sind die Interessen von Angehörigen und vor allem des Personals nicht zu vernachlässigen: Kurze Wege erleichtern den Besuch, ein entsprechendes Umfeld und eine infrastrukturelle Anbindung machen das Pflegeheim zu einem attraktiveren Arbeitsort.



Seniorenresidenz Buchholz, Cureus

BESONDERS IN DER ZWEITEN LEBENSHÄLFTE MÖCHTEN VIELE MENSCHEN IHR GEWOHNTES UMFELD NICHT VERLASSEN. WIE LASSEN SICH PFLEGE- UND SENIORENIMMOBILIEN GEKONNT IN REGIONALE STRUKTUREN INTEGRIEREN? WO LIEGT DER MEHRWERT?

C. MÖHRKE: Pflegeimmobilien müssen regional sein, sie müssen dorthin, wo heute schon Menschen leben – alles

Foto: @ Christian Bierwager



Seniorenresidenz Bochum-Riemke, Garten, Cureus

andere ergibt keinen Sinn. Das beherzigen wir bei der Standortwahl. Weiterhin ist ein wichtiger Baustein unseres Systempflegeimmobilienansatzes, die Objekte dem lokalen Umfeld
anzupassen. Individuelle Fassaden und Baukörper sind kein
Widerspruch gegenüber der von uns befürworteten Standardisierung – denn der Aufwand für diese Anpassungen ist
gering und der Effekt groß. Das schafft Akzeptanz in der Nachbarschaft und ist genauso wichtig wie ein namhafter Betreiber, der neben seiner Kompetenz und einem auf den Standort
abgestimmten Konzept auch ein gutes Image mitbringt. Langfristig lässt sich damit eine hohe Auslastung generieren und
die Personalakquise erleichtern.

UND NUN AUS SICHT EINES SPEZIALISTEN FÜR PFLEGEIM-MOBILIEN: WIE WIRD SICH DIE ASSETKLASSE ZUKÜNFTIG ENTWICKELN? WO STEHT SIE JETZT?

C. MÖHRKE: Die Nachfrage nach Pflegeplätzen ist langfristig gesichert. Deswegen steigt auch das Interesse verschiedenster Investoren an dieser einstigen Nischenassetklasse immer weiter an. Diese Professionalisierung sehen wir ebenfalls aufseiten der Betreiber, deren Markt sich zudem weiter konsolidieren dürfte – somit geht das Betreiberrisiko für Investoren kontinuierlich zurück. Dieses rückläufige Risiko zusammen mit dem großen Interesse der Investoren ist der Grund dafür, dass

die Ankaufsrenditen für Pflegeimmobilien enorm gesunken sind – laut CBRE in den vergangenen zehn Jahren um rund vier Prozentpunkte auf nun etwa vier Prozent.

Da wir auch vom langfristigen Erfolg der Pflegeimmobilien überzeugt sind, haben wir unsere Strategie erweitert und bauen nur noch für unseren eigenen Bestand, statt zu verkaufen. Entscheidend ist, dass mehr gebaut wird. Denn die große Schwachstelle des Pflegeimmobilienmarktes ist und bleibt der Neubau bezahlbarer Plätze für die stationäre Pflege. Von den eigentlich rund 250 pro Jahr benötigten neuen Objekten in Deutschland entstehen lediglich 200 – die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wächst also stetig. Hier wollen wir mit unserem Systempflegeimmobilienansatz einen Lösungsweg aufzeigen und rechnen damit, dass wir künftig bereits rund 20 Projekte pro Jahr fertigstellen werden.



CHRISTIAN MÖHRKE

ist Chief Operating Officer (COO) der Cureus GmbH mit Sitz in Hamburg und für das operative Geschäft verantwortlich. Er hat 20 Jahre Berufs- und Führungserfahrung in Unternehmen im In- und Ausland, davon 15 Jahre in den Bereichen Projektentwicklung, Bau und Immobilienverwaltung.

DIE CUREUS GMBH

Die Cureus GmbH ist mit mehr als 15 Jahrer Erfahrung und einem Team von rund 120 Mi arbeiter:innen führend in der Erstellung und im Management von Pflegeimmobilien. "WENN WOHNEN UND LEBEN
IM SELBEN GEBÄUDE STATTFINDEN,
LÖSEN WIR AUF EINEN SCHLAG
EINE VIELZAHL UNSERER PROBLEME."

DR.-ING MAX VON BREDOW, VORSTANDSVORSITZENDER QUEST AG

Foto: © Christian Bierwagen, Porträt: © Heribert Schi

NICHT AM BEDARF VORBEIBAUEN



OLIVER SPIEWAK, HEAD OF TRANSACTION MANAGEMENT BEI AVIARENT, SIEHT DIE POTENZIALE VON SENIORENIMMOBILIEN VOR ALLEM IN DER ERWEITERUNG BESTEHENDER WOHNFORMEN WIE DEM BETREUTEN WOHNEN – AUCH IN STÄDTISCHEN LAGEN. IM INTERVIEW GIBT ER EINEN AUSBLICK AUF DIE ZUKUNFT DER ASSETKLASSE, DIE GEGENWÄRTIG IMMER STÄRKER IN DEN FOKUS VIELER INVESTOREN RÜCKT.

?









Foto: © Cagkan Sayin / shutterstock.com, © Porträt: Elfriede Liebe

WIE BLICKT DER INVESTMENTMARKT AKTUELL AUF DEN MARKT DER PFLEGE- UND HEALTHCARE-IMMOBILIEN?

O. SPIEWAK: Der Markt für Pflegeimmobilien erfährt seit vielen Jahren einen kontinuierlichen Anstieg im Transaktionsvolumen. Und die Corona-Pandemie hat die Assetklasse noch mehr in den Fokus gerückt und deutlich gemacht, dass Investments, die demografisch getragen und dabei gleichzeitig konjunkturunabhängig sind, sehr gefragt sind. All das spiegelt die gestiegene Nachfrage von nationalen und mittlerweile vermehrt internationalen Investoren am deutschen Markt wider.

WIE SIEHT ALSO DIE ZUKUNFT FÜR DIESE ASSETKLASSE AUS?

O. SPIEWAK: Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend fortsetzen wird und sich Investoren, die in der Vergangenheit eher in etablierte Assetklassen investiert haben, dem Thema Pflegeimmobilien weiter öffnen werden. Eine solch erhöhte Nachfrage bei gleichbleibender Produktverfügbarkeit wird die Entwicklung der Spitzenrenditen weiter unter Druck setzen, jedoch den "Run" auf Pflegeimmobilien in Deutschland nicht verhindern. Blickt man zurück, war das Jahr 2020 im Markt für Gesundheitsimmobilien ein absolutes Rekordjahr. Es wurden Transaktionen im Wert von fast 3,4 Milliarden Euro umgesetzt. Waren es früher vor allem stationäre Pflegeheime, die gehandelt wurden, zeigte sich in den letzten Jahren ein Trend zu ambulant betreuten Wohnformen. Und der bestehende Mangel an Fachkräften wird genau wie die gestiegenen staatlichen Regulierungen hinsichtlich der baulichen Anforderungen von Pflegeheimen diesen Trend noch weiter verstärken.

DER TREND SPRICHT ALSO GEGEN EIN INVESTMENT IN STATIONÄRE PFLEGEIMMOBILIEN?

O. SPIEWAK: Stationäre Pflegeheime zeichnen sich als reine Betreiberimmobilie aus, die in der Regel mit langfristigen Mietverträgen ausgestattet sind. Zudem sind ihre Möglichkeiten im Bau, in der Lage und die Drittverwendbarkeit oftmals begrenzt. Eine kritische Haltung gegenüber diesen Anlageobjekten ist dennoch nicht nötig, da sich viele Betreiber in den letzten Jahren auch mit dem Einstieg von internationalen

Investoren – zum Teil Private Equity getrieben – im Hintergrund professionalisiert haben und es am Markt für Betreiber immer noch zu einer Konsolidierungsbewegung kommt. Der Effekt ist unter anderem, dass Betreiber ab einer gewissen Größe einen komparativen Vorteil in Bezug auf Personalbeschaffung, Verwaltung und Einkauf gegenüber kleineren Betreibern haben. So können die Rentabilität und Sicherheit der langfristig zu zahlenden Miete oder Pacht gesteigert werden.

WO GIBT ES NOCH OFFENE POTENZIALE – UND WAS SIND MÖGLICHE RISIKEN?

O. SPIEWAK: Potenziale existieren vor allem in der Erweiterung bestehender Wohnformen wie dem betreuten Wohnen – auch in städtischen Lagen. Dort ist die gesetzliche Regulierung quasi nicht vorhanden und die Risiken, zum Beispiel bei der Drittverwendbarkeit, sind deutlich geringer. Potenzial gibt es zudem im Bereich von Bestandserweiterungen oder kompletten Erneuerungen bereits vorhandener Einrichtungen, deren reguläre Lebensdauer überschritten ist, sodass Reinvestitionen in den Bestand nicht mehr lohnenswert sind. Dafür bräuchte es jedoch bessere gesetzliche Rahmenbedingungen der Refinanzierbarkeit, die diesen Aufwand rechtfertigen. Wichtig ist vor allem, dass in Zukunft nicht am Bedarf vorbeigebaut wird, sondern die Anforderungen nach Wohnraum im Alter für die entsprechenden Altersgruppen berücksichtig werden. Hierbei spielen vor allem Zentralität, Autonomie und die Integration in bestehende Wohnräume eine Rolle. Ganze Quartiersentwicklungen rücken dabei immer mehr in den Fokus von Investoren.

WAS SIND ABSCHLIESSEND DIE VOR- UND NACHTEILE DIESER IMMOBILIEN ALS INVESTMENTKLASSE?

O. SPIEWAK: Die Vorteile einer Pflegeimmobilie liegen eindeutig in der erwartbaren Nachfrage nach mehr Pflegeplätzen und den staatlich refinanzierten Investitionskosten für den Anteil der Miete oder Pacht. Die Nachteile sind die Abhängigkeit von einem guten Management der Betriebe, zum Teil unabhängig von der allgemeinen Nachfrage nach Pflegeplätzen. Ist ein Pflegeheim aufgrund von fehlendem Personal nicht voll ausgelastet, ist die Nachhaltigkeit der Miete oder Pacht gefährdet – und für den langfristig orientierten Investor somit die gesamte Investition.



"GLAUBWÜRDIGKEIT DER ZENTRALBANKEN IST EIN HOHES GUT"

EUROPA-CHEFVOLKSWIRT DIRK SCHUMACHER PROGNOSTIZIERT EINEN KURZFRISTIGEN ANSTIEG DER INFLATION, ABER KEINE BEDROHLICHE ZINSENTWICKLUNG FÜR DEN IMMOBILIENSEKTOR. MIT NORMAN RÖSCH SPRICHT ER ÜBER PARAMETER EINER INFLATION UND WARUM EIN TEMPORÄRER ANSTIEG DER INFLATION KEINESWEGS AUTOMATISCH ZU EINEM SICH SELBST VERSTÄRKENDEN PROZESS DAUERHAFT HÖHERER INFLATION FÜHRT. WICHTIG IST HIERBEI NUR DIE ROLLE DER ZENTRALBANKEN.

EIN INTERVIEW FÜR EIN IMMOBILIENMAGAZIN, EIN GESPRÄCH ÜBER INFLATION UND DAS KURZ NACH DER EUROPAMEISTERSCHAFT – IN MEINEN AUGEN HABEN ALLE DREI
ASPEKTE EINES GEMEINSAM: JEDER GLAUBT, ETWAS VON
IMMOBILIEN, INFLATION ODER FUSSBALL ZU VERSTEHEN.
WIE SEHEN SIE DAS UND WAS SAGEN EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN? IST INFLATION IMMER GLEICH? KANN INFLATION IMMER DANN BEOBACHTET WERDEN, WENN DIE
ARBEITSLOSIGKEIT NIEDRIG IST, DIE LÖHNE STEIGEN UND
DIE WIRTSCHAFT BOOMT? WAS ZEIGT DIE HISTORIE?

D. SCHUMACHER: Beim Fußball ist es leichter zu wissen, ob man recht hatte oder nicht. Spätestens nach dem Turnier steht fest, ob die abgegebenen Tipps stimmen oder nicht, folglich auch, wie hoch das Fußballverständnis tatsächlich ist. Bei der Inflation ist es schwieriger. Der Prozess ist kompliziert und nicht immer gleich. Sicherlich gibt es statistische, empirische Regelmäßigkeiten, um Inflation zu prognostizieren und zu verstehen. Diese sind aber nicht stabil. Ganz allgemein gilt leider, dass volkswirtschaftliche Zusammenhänge keine Naturgesetze sind, da Parameter sich im Zeitverlauf verändern. Nicht zuletzt, weil wir viele technologische, strukturelle Veränderungen haben, die den Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit, Wachstum und Inflation mal enger und mal weniger eng machen. Darüber hinaus spielen die Erwartungen der Haushalte, Regierungen sowie Unternehmen im Inflationsprozess eine große und komplexe Rolle. Anders als bei Naturgesetzen haben die Zukunftserwartungen schon heute einen Einfluss.

HAT DER ÖKONOM ROBERT E. LUCAS NICHT EINEN NOBEL-PREIS DAFÜR BEKOMMEN?

D. SCHUMACHER: Ja. Er hat gesagt, wenn Regierungen oder Zentralbanken versuchen, die Zusammenhänge systematisch auszunutzen, stellen sich Individuen, Haushalte und ökonomische Agenten darauf ein und in der Folge brechen diese Zusammenhänge auseinander. Wenn die Zentralbank also glaubt, sie könne – weil beispielsweise in der Vergangenheit immer dann, wenn die Arbeitslosigkeit niedrig war, die Inflation hoch war und umgekehrt – diesen Trade-off steuern oder ausnutzen, tritt am Ende weder das eine noch das andere ein beziehungsweise sind Arbeitslosigkeit und Inflation beide hoch, weil sich Unternehmen darauf eingestellt haben.

Um die Inflation im Griff zu behalten, muss der Fokus stark auf der Inflationserwartung liegen. Es wird gefährlich, wenn die Inflationserwartungen nach oben gehen und dann ein sich selbst verstärkendes Element entsteht. Über die letzten 30 Jahre haben wir viele Preisschocks gesehen. Riesen-Ölpreisschocks, die in einer ähnlichen Größenordnung wie in den 1970er-Jahren lagen. Aber auch Mehrwertsteuererhöhungen, die vergleichbar waren. Der Unterschied war, dass die Inflationserwartungen nie so nach oben gegangen sind wie in den 1970er-Jahren, weil die Zentralbank die ansteigende Inflation nicht als dauerhaftes Phänomen eingestuft hat. Die Zentralbank kann auch nicht viel machen - wenn der Ölpreis steigt, steigt die Inflation. Das ist Mechanik. Aber was macht sie in der zweiten Runde? Wenn die Löhne darauf anspringen und Zweitrundeneffekte entstehen? Grätscht sie dazwischen - um beim Fußball-Beispiel zu bleiben - und verhindert diese Entwicklung oder nicht? Solange die Glaubwürdigkeit hoch ist, muss sie gar nicht dazwischengrätschen. In dem Fall nehmen sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber die Entwicklung aus eigenem Interesse nicht zum Anlass, um sich nicht zu schaden, indem die Zentralbank folglich nicht zu einem Anheben der Zinsen gezwungen wird. So wird aus einem kurzfristigen Schock keine Spirale. Wenn alle glauben, der Schock sei transitorisch, kurzfristig, dann bleibt er das auch und es herrscht ein gutes Gleichgewicht. Insofern ist die Glaubwürdigkeit der Zentralbank ein sehr hohes Gut und bestimmt letztlich, wie die Dynamik sich entwickelt.

ZU DER ROLLE DER ZENTRALBANKEN KOMMEN WIR GLEICH NOCH. VIELLEICHT KÖNNEN SIE MIT UNS KURZ ZURÜCKBLICKEN: IN DEN 1970ER-JAHREN GAB ES EINE INFLATION, DIESEN INFLATIONSSCHOCK. WIE WAREN DIE RAHMENBEDINGUNGEN ODER DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE DAMALS IM VERGLEICH ZU HEUTE?

D. SCHUMACHER: Zum einen hatten wir einen Strukturbruch in Bezug auf das globale Währungssystem - das sogenannte Bretton-Woods-System, also fixe Wechselkurse zwischen den Industrieländern. Das Ganze brach auf, weil die USA im Zuge des Vietnamkrieges eine sehr expansive Fiskalpolitik gefahren haben und sich schließlich die Wechselkurse neu arrangieren mussten. Das hatte inflationäre Wirkungen: Länder, die eine Aufwertung erkannt hatten, haben dann eher desinflationäre Tendenzen gesehen, andere Länder, wo der Wechselkurs abgewertet wurde, eher das Gegenteil. Hinzu kam der Ölpreisschock. Hier hat der israelisch-arabische Krieg zu Beginn der 1970er-Jahre den Ölpreis auf niedrigem Niveau, aber in prozentualer Veränderung ordentlich nach oben geschoben. Zudem war die Volkswirtschaft damals ölintensiver, das heißt der Anteil am Öl und die Wertschöpfung sowie die Relevanz waren deutlich höher. Das war eine Initialzündung – die Inflation ist aufgrund des Ölpreisschocks mechanisch nach oben gestiegen.

Ein Fehler war damals, dass die Zentralbanken, speziell die Fed, nicht reagiert haben. Warum nicht, darüber gibt es eine lange Debatte. Einige sagen, die Zentralbanken hätten diesen Zusammenhang, den sogenannten Phillips-Kurven-Zusammenhang zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit, systematisch ausnutzen wollen, gleichermaßen aber nicht verstanden, dass man diesen langfristig nicht ausnutzen könne. Die andere Interpretation sagt, die Banken hätten die Datenlage nicht kapiert, weil die Daten damals nicht so gut waren. In einer Volkswirtschaft dauert es immer, bis das Folgegeschehen deutlich wird – und als die Banken die Situation dann erkannten, haben sie auch reagiert. Das Trendwachstum der Volkswirtschaft in den USA hatten sie dennoch systematisch überschätzt. In den 1970er-Jahren ist die Produktivität in allen Industrieländern zurückgegangen. Warum, wissen wir immer noch nicht. Niedriges Produktivitätswachstum heißt aber auch niedrigeres Output-Gap. Bei einer Rezession stellt sich immer die Frage, wann geht es zurück auf den alten Pfad – der alte Pfad hängt natürlich wieder vom Produktivitätswachstum ab. Diese Gemengelage hat es damals für die Zentralbanken schwierig gemacht, zu wissen, wie viel Gas in Form von Unterstützung der Volkswirtschaft sie noch geben müssen, um wieder auf den alten Pfad zu gelangen. Letztendlich waren die Zentralbanken zu akkommodierend und haben die Volkswirtschaft zu lange unterstützt. Der Fehler wurde erkannt, denn als der zweite Ölpreisschock kam, haben die Zentralbanken mit einem Anheben der Zinsen sehr hart reagiert. In der Folge haben sie ihre Glaubwürdigkeit wiedergewonnen. Solche Inflationsdynamiken wie in den 1970er-Jahren hatten wir bis heute nicht mehr.



GLAUBEN SIE, DIE DERZEITIGEN REAKTIONSANZEICHEN DER ZENTRALBANKEN SIND VERTRAUENSBILDEND? HABEN DIE ZENTRALBANKEN AUS DER HISTORIE GELERNT? NACH DEM LESEN IHRER PUBLIKATIONEN HABE ICH DEN EINDRUCK, DASS DIE WACHSTUMSPROGNOSEN FÜR VIELE VOLKSWIRTSCHAFTEN UND WIRTSCHAFTSBEREICHE NACH OBEN ANGEHOBEN WERDEN – SO WÄCHST ENGLAND BESSER TROTZ BREXIT UND VIELE BEREICHE KOMMEN WIEDER GANZ GUT AUS DER AKTUELLEN SITUATION RAUS. RESULTIERT HIER EINE GEFAHR? WAS IST IHRE GRÖSSTE SORGE?

D. SCHUMACHER: Das gleiche Problem hatten die Zentralbanken in den 1970er-Jahren: Wie viele unausgelastete Kapazitäten gibt es in der Volkswirtschaft? Wo steht der Arbeitsmarkt und wie viele Arbeitskräfte könnten noch eingestellt werden? In der Eurozone sind wir gegenwärtig in Bezug auf das Aktivitätslevel immer noch 3 Prozent unter dem Vorkrisenniveau – das wäre gemäß normalem Standard eine gigantische Rezession. In Großbritannien sind wir ebenfalls mehrere Prozentpunkte drunter, in den USA gerade mal auf Vorkrisenniveau. Angenommen während der letzten 1,5 Jahre wären wir mit 3 Prozent oder 2 Prozent in den USA gewachsen, dann wäre das Level, auf das wir kommen, immer noch ca. 2 oder 2,5 Prozent unter dem Level, wo wir sind. Vor diesem Hintergrund sind wir noch lange nicht im normalen Bereich. Doch wo ist der normale Bereich? Definitiv ist das nach der Krise schwieriger zu beurteilen. Argumente für höheren Inflationsdruck könnten sein: Das Trendwachstum fällt jetzt wieder, es gibt Veränderungen in der Volkswirtschaft und Unternehmen investieren aufgrund höherer Unsicherheiten weniger. Aber auch Gegenargumente gibt es: Durch die Digitalisierung wird es einen großen Produktivitätssprung geben und demzufolge ist die zu füllende Lücke sogar noch größer als bisher. Das in "Echtzeit" festzustellen, ist schwierig. Daher ist das entscheidende Kriterium, wie intellektuell aufrichtig die Zentralbanken in ihrer Analyse der Daten sind – denn die Datenlage signalisiert momentan, dass beide Storys möglich sind.

Ich persönlich glaube an einen kurzfristigen Anstieg. In vielen Bereichen wird es Nachholeffekte geben. Die Friseure beispielsweise waren lange geschlossen, wurden wieder ge-

öffnet und haben die Preise signifikant erhöht. Jetzt werden sie aber nicht jedes Jahr ihre Preise signifikant erhöhen – erst bei jährlichen Preiserhöhungen

> gäbe es die Inflation. Hier hatten wir nur einen Einmaleffekt. Die Arbeitslosigkeit ist zwar hoch – nicht offiziell gemessen,

jedoch unter Einbeziehung der ganzen Kurzarbeit, dennoch spricht gemäß aktueller Datenlage einiges dafür, dass es sich um einen temporären Schock handelt. Aber die Prognose kann sich auch schnell ändern – es ist wichtig, die Datenlage immer wieder neu anzuschauen.

KOMMEN WIR KURZ AUF DIE ÖLPREISE BEZIEHUNGSWEISE ROHSTOFFSITUATION ZURÜCK. AKTUELL STEIGEN DIE ROHSTOFFPREISE – HOLZ WIRD TEURER, ABER AUCH BAUEN INSGESAMT WIRD TEURER UND SCHWIERIGER. IST HIER IN IRGENDEINER FORM EIN VERGLEICH MÖGLICH? ODER GLAUBEN SIE AUCH HIER AN KURZFRISTIGE PHÄNOMENE?

D. SCHUMACHER: Beim Bau, auch beim Holz, sind schon wieder fallende Preise erkennbar. Gleichermaßen haben wir einen Preisschock. Die Frage ist immer, wie wirkt sich der Schock auf das System aus? In der Marktwirtschaft führt ein Preissignal zum Kapazitätsaufbau – das passiert gerade auch, insofern sollte das wieder nur ein kurzfristiger Schock sein. Es sei denn, die Nachfrage würde dauerhaft weiter angeheizt, sodass sie über dem Angebotslevel liegt. Ist das möglich? Nur wenn die Geldpolitik zu lange locker bleibt oder wenn von der fiskalischen Seite her dauerhaft Gas gegeben wird. Angebot und Nachfrage müssen im Zusammenhang betrachtet werden. In Bezug auf die Angebotsseite bin ich persönlich weniger pessimistisch, dass es zu nachhaltigen Engpässen kommt.

Beim Bauen haben wir strukturelle Veränderungen, die völlig unabhängig vom Zyklus für steigende Immobilienpreise sprechen. So wird zum Beispiel eine schöne große Wohnung mit Garten jetzt anders wertgeschätzt als vor der Pandemie. Das sind jedoch strukturelle Veränderungen in Form von relativen Preisänderungen – Präferenzen ändern sich und darauf reagiert der Markt, das hat nichts mit Inflation zu tun.

DAS STIMMT. UNS BESCHÄFTIGT AUCH SEHR, WIE ES MIT DEM HOMEOFFICE WEITERGEHT. WAS PASSIERT MIT DEN BÜROFLÄCHEN? WIE ENTWICKELT SICH DER MARKT FÜR HANDELSFLÄCHEN? WIRD BEZAHLBARES WOHNEN MEHR IN DEN FOKUS RÜCKEN? WIE SEHEN SIE DIE SITUATION AUF DEM IMMOBILIENMARKT? KANN MAN SICH ALS IMMOBILIENINVESTOR UND EIGENTÜMER GEGEN INFLATION SCHÜTZEN?

D. SCHUMACHER: Die strukturelle Ausgangslage ist gut. In vielen Ländern Europas wurde zu wenig gebaut, was eine steigende Nachfrage bedingt. Wie aber reagieren die Immobilienpreise auf die Inflation? Dabei ist die entscheidende

Frage: Wie viel Inflation ist es denn? Das kann schnell zu viel des Guten sein – dann müssen die Zentralbanken reagieren, die Zinsen steigen und plötzlich ändern sich die Bewertung und die Refinanzierungsmöglichkeiten. Zu viel Inflation ist für den Immobilienbereich irgendwann nicht mehr gut. Das ist sogar der Fall, wenn die Zentralbanken nicht reagieren, denn die Zinsen haben am langen Ende eine Inflationsprämie inkludiert. Diese wird reagieren, selbst wenn die Zentralbank nicht reagiert. Weiter noch, diese würde sogar überschießen, weil Investoren glauben, die Zentralbank "schliefe" noch.

Der Markt geht aktuell nicht davon aus, dass die Inflation durch die Decke geht. Sollte sich die Einschätzung ändern und die Zinsen stark steigen, würde auch der Immobilienbereich darunter leiden – je nachdem, wie rasant der Zinsanstieg ist. Innerhalb der Assetklassen wie Wohnimmobilien, Logistik oder Office gibt es unterschiedliche Sensitivitäten gegenüber Inflation und Zinsen. Logistik reagiert wenig, Büro etwas mehr – natürlich spielt hier die Indexierung bei den Mietverträgen auch eine Rolle und stellt durchaus einen Schutz dar. Bei der Inflation und der Entwicklung der Zinsen kommt es wirklich stark auf den Grad an – ein "bisschen" Dynamik ist unkritisch und auch gut, aber bei zu viel des Guten steigt die Inflation rasant.

KÖNNTEN SIE DIESES "BISSCHEN" KONKRETISIEREN? AUCH VOR DEM HINTERGRUND VERÄNDERTER STRUKTUREN UND TECHNOLOGIEN – WIE DEFINIERT SICH DAS INFLATIONSZIEL, WELCHES SIE ALS GESUND, GUT UND UNGEFÄHRLICH EINSCHÄTZEN?

D. SCHUMACHER: Wenn die Inflation in der Eurozone in der Spanne von 2 bis 3 Prozent für die nächsten ein bis zwei Jahre bliebe, würde ich das als "okay" ansehen, zumal wir ja mehrere Jahre unter dem Ziel lagen. Die EZB hat ihr Inflationsziel jetzt im Zuge einer Strategieüberprüfung auf 2 Prozent symmetrisch anpasst. Die EZB hat auch eine gewisse Toleranz für ein kurzfristiges Überschießen des Inflationsziels signalisiert. Um die 2 bis 3 Prozent wird es seitens der Zentralbanken keine hektischen Reaktionen geben und damit auch für den Immobiliensektor keine möglicherweise bedrohlichen Zinssteigerungen. Erst wenn die Inflation deutlich über 3 Prozent steigt, würde die EZB hektisch.

NOCH MAL ZUR STRATEGIE DER EZB: HALTEN SIE KLEINE SCHRITTE FÜR SINNVOLLER UND BERUHIGENDER ODER WÄRE EIN ZINSANSTIEG VON ETWA EINEM PROZENT DER BESSERE WEG, UM EINE BEREITSCHAFT DES EINSCHREI-TENS ZU SIGNALISIEREN? D. SCHUMACHER: Frühe und graduelle Schritte sind auf jeden Fall besser. Wir fahren immer auf Sicht und machen Prognosen. Wie entwickelt sich die Wirtschaft? Was macht die Inflation? Die Prognosen müssen stets angepasst werden, insofern sind graduelle Schritte mit dem Blick auf die aktuelle Datenlage sinnvoll. Das ist klar die bessere Variante. Es sei denn, die Inflation zieht kräftig an, dann muss die Europäische Zentralbank gegensteuern. Eine Zentralbank ist einem Anstieg der Inflation und Inflationserwartungen nie hilflos ausgeliefert, sie kann Inflation immer einbremsen.

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH.



DIRK SCHUMACHER

ist Europa-Chefvolkswirt bei Natixis. Zuvor arbeitete er in der Konjunkturabteilung der Europäischen Zentralbank und war 17 Jahre bei Goldman Sachs im Economic Research in Frankfurt und London tätig. Dirk Schumacher hat einen Podcast zu aktuellen makroökonomischen Themen unter dem Titel "The week that was in Europe".



NORMAN ROESCH

ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Coreleus GmbH in Frankfurt. Schwerpunkt des Unternehmens ist die Beratung und Strukturierung von Investitionen in Immobilien und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmensbeteiligungen – mit dem Fokus auf der Betreuung von in- und ausländischen Privatpersonen und privaten Institutionen wie Stiftungen, Family Offices und Unternehmerfamilien.

ASSETKLASSE DER NAHVERSORGER IM FOKUS

LEBENSMITTELMÄRKTEIM NEUEN ZEITALTER

FÜR SUPERMÄRKTE, DISCOUNTER & CO. WURDE DAS ERSTE CORONA-JAHR ZUM REKORDJAHR, WAS DIE STAR-KE POSITION DER ASSETKLASSE AUF DEM IMMOBILIENMARKT WEITER FESTIGT. DIE FRAGE NACH DEM AUF-KOMMEN DES LEH-ONLINEHANDELS HÄLT SICH INDES HARTNÄCKIG, GENAU WIE AUCH DIE HÜRDEN, DIE BIS-LANG NICHT ÜBERWUNDEN WURDEN.



Inzwischen ist es lange her, dass leer geräumte Supermarktund Drogerieregale in den Medien für Aufsehen sorgten. Heute stehen Toilettenpapier, Mehl, Desinfektionsmittel und dergleichen sinnbildlich für das Jahr, das für die Nahversorger zum Rekordjahr wurde. Und die Assetklasse auf dem Immobilienmarkt weiter stärkt.

Die Zahlen sprechen für sich: Die Umsätze zeigten sich unbeeindruckt von der Corona-Krise und verzeichneten überragende Zuwächse von durchschnittlich ca. 11 Prozent. Einzelne Händler:innen konnten gar Umsatzsprünge von 20 bis zu ca. 40 Prozent verzeichnen. Mit Blick auf die Ursachen dieser Entwicklung zeigen sich markante Unterschiede, die sich gemäß LEH-Klasse, Standort und Sortiment ausdifferenzieren. Fest steht in erster Linie: Die Mehrheit der Kund:innen hat

durch Corona mehr Zeit zu Hause verbracht und verstärkt auch selbst gekocht.

Die wohnortnahen Supermärkte und Biomärkte punkten diesbezüglich sowohl mit ihren hochwertigen und umfangreichen frischen Sortimenten als auch mit ihren kompetenten, auf Austausch basierenden Bedienungsabteilungen, die den Kund:innen bei vielen Themen beratend zu Seite stehen.

Die **Discounter** mit deutlich kleineren Verkaufsflächen und Sortimenten profitieren hingegen von ihrer Nähe zu den Wohngebieten, insbesondere in Einzugsgebieten außerhalb der Ballungsräume, in denen diese Formate häufig die alleinigen Nahversorger sind.

Und die **SB-Warenhäuser** konnten ihre Sortimentskompetenz neben den Lebensmitteln in den Bereichen Bekleidung, Auto- und Fahrradzubehör gänzlich ausspielen, denn diese Warengruppen waren in den Fachmärkten nicht länger zugänglich. So boten sie ihren Kund:innen die Möglichkeit, einen preissensiblen Lebensmittelgroßeinkauf mit Nonfood-Sortimenten verbinden zu können.

ATTRAKTIVE RENDITEN IM LEBENSMITTELREGAL

Vor dem beschriebenen Hintergrund verwundert es nicht, dass die Nahversorger in ihrer Marktposition führend und unverändert stabil bleiben. Das hat wiederum auch belastbare Auswirkungen auf den Immobilienmarkt: Eine ungebremste und durchaus gestiegene Nachfrage nach lebensmittelgeankerten Handelsimmobilien. Die Renditen sind relativ konstant und liegen je nach Vertriebsformat und Standort bei einer Nettoanfangsrendite zwischen ca. 3,5 und 4,5 Prozent.

CORE-Produkte sind dabei geprägt von langfristigen und indexierten Mietverträgen mit überdurchschnittlich hoher Stabilität. Der Grund: Wegen der restriktiven baurechtlichen Genehmigungspolitik sind die Bestandsmärkte weitestgehend vor weiterem Wettbewerb geschützt. Bei den Value-Add-Objekten sind durch Erweiterungsoptionen und Refurbishments sowie durch konditionelle Hebel zudem sehr attraktive Wertschöpfungsansätze, in Teilen auch kurzfristig, realisierbar. Nahversorger tragen somit nicht nur durch ihr Warenangebot zur Stabilität bei – als Mieter von Bestandsimmobilien gewährleisten sie einen resilienten Cashflow für die Vermieter.

ONLINE-LEBENSMITTELHANDEL BLEIBT VORERST LADENHÜTER

Die komfortable Ertragssituation der Nahversorger eröffnet selbstredend neue Möglichkeiten und Potenziale. Konkret wird massiv in die Erschließung weiterer Marktanteile investiert, in signifikant gestiegenem Maße beispielsweise in die Digitalisierung, in neue Konzepte und in neue Standorte.

Insbesondere bei den Stichworten Digitalisierung wird der Online-Lebensmittelhandel immer wieder ins Spiel gebracht, obgleich dessen Umsatzanteil im Lebensmitteleinzelhandel derzeit lediglich ca. ein Prozent am Gesamtumsatz beträgt.

Die Kosten für einen LEH-Onlinehandel sind schlichtweg so hoch, dass derzeit bundesweit kein Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell einen Gewinn erzielen kann. Die logistischen Anforderungen, insbesondere bei der Last Mile und der Temperaturführung bei den unterschiedlichen Sortimentsbereichen, sind bisher nicht professionell weiterentwickelt worden und stellen somit weiterhin die Hauptkostentreiber dar. Die selbstständigen Kaufleute bei Edeka und Rewe werden deshalb ihre vorteilhafte Position in Form eigener Lieferdienste weiter ausbauen, da sie hier flexibel auf die Kundenwünsche eingehen können.

Laut einer Umfrage erwarten ca. 71 Prozent der Kund:innen, die bestellte Ware persönlich in Empfang nehmen zu können, während für ca. 49 Prozent die Versandkosten zu hoch sind. Gleichermaßen ist und bleibt der Lebensmitteleinkauf in Deutschland aufgrund der unzähligen Lebensmittelskandale eine Vertrauensfrage, die sich immer noch in einem gewissen Wunsch nach haptischer Wahrnehmung des Produkts manifestiert.

Die Folge: Der stationäre Lebensmitteleinzelhandel wird sich auch bei höheren LEH-Onlineanteilen insgesamt nicht von seiner sehr stabilen marktbeherrschenden Ausgangslage verabschieden bzw. verdrängen lassen. Mehr noch: In der jetzigen Ausprägung des Onlinehandels für Lebensmittel lässt sich feststellen, dass dieser für die Nahversorger mit ihrer qualifizierten Handelsleistung auch zukünftig keine ernst zu nehmende Relevanz haben wird. Dafür ist der Gegenwind durch Kundenwünsche und logistische Hürden einfach noch zu groß.





UWE TROCHA

leitet seit rund zehn Jahren den Bereich Verbrauchermärkte und Discounter bei Robert C. Spies. Zuvor arbeitete er in Führungspositionen bei Aldi Süd, Tengelmann sowie Edeka Minden-Hannover in den Fachgebieten Expansion und Immobilien.

44 **POSITION** #08 // ZUSAMMENHALT

DIE ZUKUNFT IST HYBRID

DAS BÜRO MUSS SICH ÄNDERN. NICHT ZUM ERSTEN MAL.

VON KABINEN ÜBER GROSSRAUMBÜROS BIS HIN ZU MODERNEN

OPEN-SPACE-FLÄCHEN – DER KULTURELLE UND GESELLSCHAFTLICHE WANDEL SOWIE INNOVATIONEN SPIEGELN SICH FORTLAUFEND
IN UNSEREN ARBEITSWELTEN WIDER. DIE LETZTEN MONATE
HABEN DEN NÄCHSTEN FORTSCHRITT OHNE ZWEIFEL DYNAMISCH
FORCIERT. WAS MUSS DAS NEUE BÜRO JETZT BIETEN?

ERSTE ANTWORTEN GIBT ES BEREITS.

DER WEG IN DAS PHYSISCHE BÜRO ERFOLGT HEUTE

UND IN ZUKUNFT GANZ BEWUSST – MIT DEM ZIEL, KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN ZU TREFFEN, SICH AUSZUTAUSCHEN,
NEUE IDEEN ZU BEKOMMEN UND ZUSAMMENHALT ZU FÖRDERN. DIE
GEMEINSAME VISION, ABER AUCH INDIVIDUELLE WERTSCHÄTZUNG SIND HIER SPÜRBAR. DAFÜR IST

DAS GEMEINSAME BÜRO WICHTIG.

TÄGLICHE AUFGABEN UND INDIVIDUELLE TÄTIGKEITEN SIND ZUKÜNFTIG AUCH GUT MOBIL IN
PASSENDER UMGEBUNG

MÖGLICH.

FEST STEHT:

DAS BÜRO MUSS EINEN MEHRWERT BIETEN. MEHR ALS EINEN RAUM
VOLLER SCHREIBTISCHE. FÜR DIE ZUKUNFT
UNSERER ARBEITSWELTEN, DIE ZUKUNFT
ERFOLGREICHER UNTERNEHMEN UND VOR
ALLEM EINER POSITIVEN UNTERNEHMENSKULTUR IST DAS PHYSISCHE BÜRO
UNVERZICHTBAR.





. © istock com / alvarez

46 POSITION #08 // ZUSAMMENHALT POSITION #08 // ZUSAMMENHALT 47

"ES GEHT UM DEN EIGENEN WEG"

Zusammenhalt, Nähe und ein positives Klima sind für den Geschäftsbereich Kaffee von Melitta in Bremen und auch für Robert C. Spies ein bedeutender Teil der Unternehmenskultur. Beide Unternehmensgruppen mit einer 100-jährigen Tradition zeigen viel Engagement für ihre Mitarbeitenden und Versuchen, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen.

MIT BEGINN DER COVID-19-PANDEMIE RÜCKTEN GENAU DIE WERTE – ZUSAMMENHALT UND NÄHE – IN EINEN ANDEREN FOKUS. IM GESPRÄCH MIT DER REDAKTION DER POSITION BERICHTEN DIE PERSONALVERANT-WORTLICHEN CHRISTOPH SCHÜLERMANN UND JANA HEIJENGA, WARUM DIE ÜBER JAHRE GELEBTEN WERTE ALS GUTE BASIS DAZU BEIGETRAGEN HABEN, DASS BEIDE FAMILIENUNTERNEHMEN GUT DURCH DIE KRISE GESTEUERT SIND, UND DARÜBER, WIE ES NUN WEITERGEHT.

WIE HABEN SICH DIE THEMEN NÄHE, ZUSAMMENHALT UND GEMEINSCHAFT INNERHALB DES GESAMTEN UNTERNEHMENS UND GLEICHERMASSEN IN EINZELNEN TEAMS VERÄNDERT?

J. HEIJENGA: Vor einer großen Umstellung und einem Umdenken standen sämtliche Unternehmen. Eine der wichtigsten Fragestellungen war jedoch schnell klar: Wie halten wir den Zusammenhalt in den Teams und wie die Nähe? Bei uns war es nicht einfach, die Teams ins Homeoffice zu schicken – viele wollten gerne weiterhin ins Büro kommen. Denn jede Situation ist individuell. Nicht jede oder jeder hat zu Hause eine ruhige Arbeitsmöglichkeit. Der eine braucht den Austausch im Büro mehr, die andere aber eher Ruhe. Für jeden Mitarbeitenden eine individuelle Lösung für seine Arbeitssituation zu schaffen, das war anspruchsvoll. Aktuell wird es einfacher: Jeder, der ins Büro kommen möchte, kann wieder ins Büro kommen. Das mobile Arbeiten ist ebenso weiter möglich.



C. SCHÜLERMANN: Bei Melitta war es ähnlich. Als Familienunternehmen hatten wir eine starke Präsenzkultur, weil die Mitarbeitenden immer gerne ins Büro gekommen sind. Nähe und Zusammenhalt waren nicht nur aus Unternehmenssicht wichtig, sondern auch für das Team untereinander schön. Freundschaften wurden sowohl während als auch außerhalb der Arbeitszeiten gepflegt. Mit der Pandemie kam eine Situation ohne Wahlmöglichkeiten. Das "Nachhauseschicken per Ansage" war durchaus mit Hindernissen verbunden, nicht nur wegen der IT-Ausstattung. Denn durch die Präsenzkultur hatten nicht alle Mitarbeitenden im kaufmännischen Bereich einen Laptop. Ich war beeindruckt, wie schnell das Unternehmen doch handlungsfähig war, weil zusammen an einem Strang gezogen wurde.

UNSICHERHEITEN WAREN VOR ALLEM IN DEN ERSTEN WO-CHEN PRÄGEND. WIE SIND SIE DAMIT UMGEGANGEN?

J. HEIJENGA: Ich kann mich noch genau an den Tag erinnern, an dem wir die Teams in A und B aufgeteilt haben. Der Moment, als ich abends das Büro verlassen habe, fühlte sich ein bisschen wie das Verlassen eines sinkenden Schiffes an. Niemand wusste zu diesem Zeitpunkt, wie es weitergeht. Heute blicken wir zurück und haben einen Weg – der sich noch oft verändert hat – für den Umgang mit Covid-19 gefunden.

UND MIT WELCHEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS UNTER-NEHMEN SEHEN SIE SICH KONFRONTIERT, AUCH IN BEZUG AUF DIE EINARBEITUNG NEUER KOLLEGINNEN UND KOLLE-GEN, BETREUUNG VON AUSZUBILDENDEN UND PRAKTIKAN-TINNEN UND PRAKTIKANTEN. WELCHE LÖSUNGEN GAB ES?

C. SCHÜLERMANN: Die Entscheidung, erst einmal keine Schülerpraktika mehr anzubieten, fiel zeitnah. Bei einer minimalen Bürobesetzung funktioniert eine sinnvolle Betreuung einfach

nicht. Bei den Auszubildenden hatten wir den Anspruch, die Ausbildung so professionell wie möglich fortzuführen. Die typischen Azubi-Projekte nun digital intensiv zu begleiten, war neu und anspruchsvoll. Die Einstellung neuer Mitarbeitender empfand ich als eine der größten Herausforderungen: Gerade in den ersten Tagen passiert neben dem inhaltlichen Einstieg sehr viel kulturell – sei es die Stimmung in der Mittagspause oder der erste persönliche Kontakt. Über den digitalen Weg stand die sachliche Einarbeitung im Fokus. Dass neue Mitarbeitende auch den kulturellen Spirit – unter den "Melittanern" – erleben, dafür suchen wir bis heute ein Optimum.

J. HEIJENGA: Bei neuen Mitarbeitenden versuchen wir – in diesem Jahr haben wir bereits mehr als 15 Mitarbeitende eingestellt, die ersten Wochen unter Büropräsenz abzubilden. Das Kennenlernen der "Spies-DNA" ist neben fachlichen Aspekten genauso wichtig – das funktioniert aber nicht im Homeoffice. Langfristig komplex stellt sich die Praktikantenbetreuung dar, die bei einer ungewissen Teambesetzung schwer ist. Momentan können wir Nähe und Zusammenhalt noch nicht konkret regeln, denn wie geht das mobile Arbeiten nach Corona weiter?

C. SCHÜLERMANN: Wie geht es nach Corona weiter? Vor der Frage stehen wir alle seit über einem Jahr. Jetzt befinden wir uns in der Phase, in der Regelungen für die Zukunft intensiv erarbeitet werden müssen. Denn die Impfquote steigt und wir haben Testmöglichkeiten. Ich denke, die Zukunft des Arbeitens besteht aus dem Besten beider Welten. Die gewohnte permanente Anwesenheitskultur wird es bei Melitta nicht mehr geben, überwiegend Homeoffice aber auch nicht. Es wird eine Mischung – hier muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden. Wie wird ein Zwischenweg aussehen? Wie viele Freiheiten haben Mitarbeitende und Führungskräfte? In welchem Maße müssen Regelungen vorhanden sein? Fördert beispielsweise eine dreitägige Anwesenheitspflicht wieder Nähe und Zusammenhalt? Oder soll es mehr Eigenverantwortung geben? Das wird in den nächsten Wochen eine spannende Diskussion.

WELCHE MÖGLICHKEITEN SEHEN SIE, DIE NÄHE IN HYBRID ARBEITENDEN TEAMS – MOBIL AUS DEM HOMEOFFICE UND AN DEN BÜROSTANDORTEN – AUFRECHTZUERHALTEN?

J. HEIJENGA: Auch wenn der Wunsch nach mobilem Arbeiten unterschiedlich ausgeprägt ist, haben hybride Teams einen Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeitende gleicherma-



ßen. Uns beschäftigen zukünftige Lösungen ebenso – wie viel darf ein Mitarbeitender zukünftig mobil arbeiten? Hier bauen wir auf Vertrauen und das Feedback, dass viele ins Büro wollen. Demnach fiel die Entscheidung, die genaue Anzahl der Anwesenheitstage offenzulassen. Das Angebot, weiterhin mobil arbeiten zu können, wird bei uns der erste Schritt sein. Der langfristig passende Weg für Robert C. Spies wird sich erst noch herauskristallisieren. Es geht um den eigenen Weg.

C. SCHÜLERMANN: Je nach Arbeitssituation müssen unterschiedliche Möglichkeiten geschaffen werden. Sowohl für Teams, in denen es keine festen Schreibtische gibt, als auch für Mitarbeitende, die einen festen Platz brauchen. Ebenso wird es Mitarbeitende geben, die fünf Tage die Woche ins Büro kommen, andere wiederum wollen das mobile Arbeiten stark nutzen. Verschiedene Ansätze für verschiedene Arbeitstypen und unterschiedliche Funktionen. Das spielt auch bei unserem Weg eine Rolle. Überdies soll es Räume für Gruppenarbeiten geben, zudem Rückzugsorte sowie Teambüros. Es wird deutlich individueller.

BEDINGEN DIE ERWÄHNTEN RAUMANFORDERUNGEN AUCH VERÄNDERTE FLÄCHENBEDÜRFNISSE? WELCHE UN-MITTELBAREN AUSWIRKUNGEN AUF DIE BÜRO- UND ARBEITSWELTEN SPÜREN SIE BEREITS HEUTE, WELCHE SEHEN SIE ZUKÜNFTIG?

- **C. SCHÜLERMANN:** Multifunktionalität ist das Stichwort. Grundrissänderungen planen wir nicht, aber Räume werden sicher anders genutzt. Räume werden zukünftig noch mehr bedürfnisorientiert eingerichtet.
- **J. HEIJENGA:** Allein schon die veränderten Kommunikationswege und digitalen Meetingsituationen bedingen einen



Wandel der Bürowelten. Ein Teams-Meeting ist schwieriger im Büro durchzuführen, wenn auch andere Mitarbeitende anwesend sind. Dafür sind Lösungen gefragt. Wir haben kleine Arbeits- und Besprechungsboxen auf den Fluren sowie eine schalldichte Telefonzelle integriert – das ist sicher ausbaufähig. Bürowelten müssen vielseitiger werden. Durch das Einrichten von Desk-Sharing-Bereichen planen wir eine zunehmende standortübergreifende Durchlässigkeit – ebenso stellen diese Desk-Sharing-Plätze an "vollen" Bürotagen Ausweichmöglichkeiten dar. Wir sind auf die Erfahrungen gespannt.

- **C. SCHÜLERMANN:** Die Erfahrungen aus den vergangenen Monaten helfen schon sehr. Allein weil die Räume durch Covid-19 nicht mehr voll besetzt werden durften, haben Mitarbeitende an den Plätzen wechselnd rotiert. Vorher wäre das so nicht denkbar gewesen.
- J. HEIJENGA: Die Akzeptanz ist differenziert. Für mich persönlich ist der Büroplatzwechsel eine Bereicherung, um auch mit anderen Teams in Kontakt zu kommen. Für andere Mitarbeitende stellt dieser eine Herausforderung dar. Da sind Menschen individuell.

WELCHE ROLLE SPIELT DAS THEMA FÜHRUNG IN DIE-SEM PROZESS? JEDER MITARBEITENDE IST ANDERS – DER EINE IST UNTERNEHMER IM UNTERNEHMEN, DIE ANDERE BRAUCHT EINE ENGE FÜHRUNG ...

J. HEIJENGA: Ich sehe hier eine Chance, die eigene Führung zu überdenken. Wie habe ich Führung bisher gelebt? Was sollte ich anpassen und was adaptieren? Für viele Unternehmen entwickelt sich der Prozess – eine Umstellung von heute auf morgen funktioniert nicht, da Führung durch Persönlichkeit

und Individualität geprägt ist. Wer führt ein Gespräch mit Mitarbeitenden digital, wer kann sich das gar nicht vorstellen?

C. SCHÜLERMANN: Corona ist ein Beschleuniger für verschiedene Thematiken - wie ein Brennglas. Es gibt Führungskräfte, die sich bereits jetzt auf veränderte Formen gut eingelassen und Lösungen gefunden haben – beispielsweise ein Gespräch mit einem Mitarbeitenden bei einem Spaziergang durchzuführen, um es doch persönlich zu gestalten. Die vielfach publizierte "Agilität" in Form von Anpassungsfähigkeit an Situationen bekommt hier noch eine andere Bedeutung. Lösungen zu finden und agil zu sein, das zeichnet auch in Zukunft eine gute Führungskraft aus. Natürlich gibt es auch Führungskräfte, die aktuell noch weniger schnell mitgehen können. Hier zeigt sich das erwähnte Brennglas: Diese Entwicklung, die in den nächsten drei, fünf oder zehn Jahren sowieso gekommen wäre, erleben wir jetzt in rund zwölf Monaten. Dabei treffen "alte" und "neue" Führungsstile stark aufeinander – die Zusammenführung ist momentan eine der größten Herausforderungen für die Organisationsentwicklung. Beide Führungsperspektiven haben ihre Berechtigung. Alles neu, alles agil, und nur New Work bedeutet ja nicht erfolgreicher. Fest steht aber, dass die hierarchische Führung gemäß "Alles über meinen Tisch" nicht zukunftsfähig ist. Der gute Mittelweg ist hier das Ziel.

HAT DIE INTERNE KOMMUNIKATION EINEN ANDEREN STEL-LENWERT BEKOMMEN? WIE WIRD DIE INFORMELLE KOM-MUNIKATION, DIE AUCH DEN ZUSAMMENHALT FÖRDERT, KOMPENSIERT?

J. HEIJENGA: Hier gilt es zu differenzieren. Die interne Unternehmenskommunikation an alle Mitarbeitenden funktioniert mit digitalen Tools nach wie vor sehr gut. Die interne Kommu-

nikation innerhalb der operativen Teams wird sich hingegen durch das hybride Arbeiten verändern müssen – mit dem Ziel, Nähe zu halten. Die informelle Kommunikation ist ein wesentlicher Grund, warum die Mitarbeitenden ins Büro kommen. Eine Lösung dafür, wie diese auf digitalem Weg ersetzt werden kann, ist mir nicht bekannt. Letztendlich ist die informelle Kommunikation auch das, was den Menschen derzeit fehlt.

C. SCHÜLERMANN: Wir überarbeiten die interne Kommunikation gerade strukturell: Welche Zielgruppen haben wir? Welche Kommunikationskanäle gibt es? Welchen Kanal wollen wir für welchen Zweck nutzen? Brauchen Führungskräfte eine andere Art der Kommunikation – und wie sieht gute Information für die gesamte Organisation aus? Diese Fragen beschäftigen uns intensiv. Denn wir merken, dass gewisse Dinge vorher transparenter waren. Hintergrund ist sicher die fehlende informelle Kommunikation. Es ist wichtig, die Menschen wieder näher zusammenzubringen. Der Blick in die Vergangenheit zeigt: Gemeinsame Erlebnisse wie auf einer Weihnachtsfeier sind kulturprägend. Ferner war unser Außendienst-Team zu 100 Prozent in Kurzarbeit. Da war Nähe nicht nur untereinander, sondern auch zum Unternehmen gar nicht mehr möglich.

IN DIESEM FALL HILFT AUCH DIE OFFIZIELLE INTERNE KOM-MUNIKATION NICHT MEHR ...

- J. HEIJENGA: Hier muss man auf die Werte und Unternehmenskultur zählen und aufbauen können. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende bei einem halben Jahr Kurzarbeit die wir bei Robert C. Spies allerdings nicht hatten in Teilen die Gelegenheit nutzen, sich neu zu erfinden: Was will ich eigentlich? Wenn dann die Nähe fehlt, gibt es Neuorientierungen.
- **C. SCHÜLERMANN:** Die Kultur, mit der wir in die Corona-Zeit gegangen sind, hat uns äußerst positiv hindurchgetragen. Wir konnten von dem starken Zusammenhalt "davor" zehren und werden auf dieser Basis weiterdenken.

FOLGLICH IST EINE HOHE IDENTIFIKATION MIT DEM UNTER-NEHMEN DIE ENTSCHEIDENDE BASIS?

C. SCHÜLERMANN: Ja, richtig. Und Wertschätzung zählt. Bei Melitta Kaffee ist eine besondere Herausforderung, dass Mitarbeitende in der Produktion arbeiten. Für diejenigen hat sich außer der Maske nichts geändert – sie sind weiterhin jeden Tag zur Arbeit gekommen. Für das Produktions-Team haben

wir zwischendurch Foodtrucks bestellt, um zu signalisieren, dass wir den täglichen Einsatz in diesen Zeiten unglaublich wertschätzen. Das stärkt den Zusammenhalt!

ES MUSS PRÄSENZ GEBEN, ABER ES WIRD SICH VIELES ÄNDERN

- **J. HEIJENGA:** Jetzt ist die Chance, das Positive aus beiden Welten zusammenzuführen und einen guten Weg zu finden.
- **C. SCHÜLERMANN:** Diese Chance gilt es zu nutzen passend für das eigene Unternehmen. Gleichzeitig ist eine neue Orientierung für die Mitarbeitenden wichtig: Wo wollen wir als Unternehmen hin? Klarheit hilft dem Zusammenhalt in der aktuellen Phase enorm.



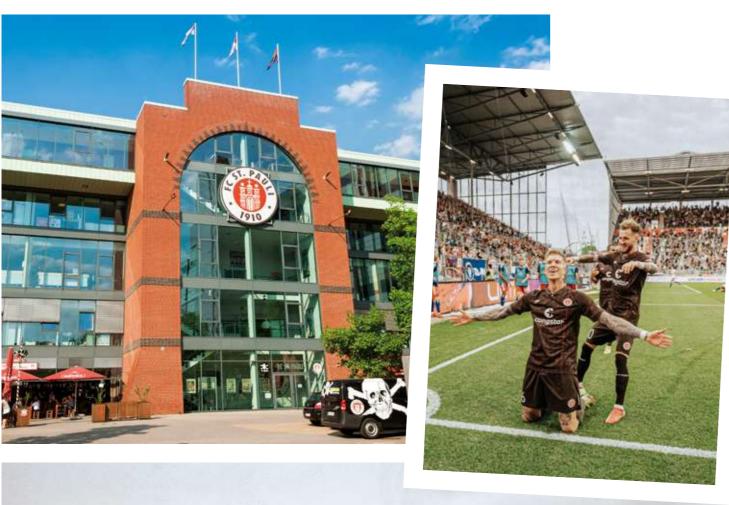
CHRISTOPH SCHÜLERMANN

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Personal für den Geschäftsbereich Kaffee bei der Melitta Europa GmbH & Co. KG. Im Kaffee-Segment arbeiten 250 Mitarbeitende: 126 im kaufmännischen Bereich, 89 in der Produktion sowie 35 im Außendienst.



IANA HEIJENGA

leitet den Bereich Personal und Organisationsentwicklung bei der Robert C. Spies Unternehmensgruppe.







GEMEINSAM IM STADTTEIL

"WIR SIND UNS DER VERANTWORTUNG FÜR DEN STADTTEIL BEWUSST"

EIN STADION MITTEN IN DER STADT – DAS IST BESONDERS UND UNTERSCHEIDET DEN FC ST. PAULI VON ANDEREN FUSSBALLVEREINEN. DAMIT EINHERGEHEND TRÄGT DER VEREIN EINE BEDEUTENDE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG GEGENÜBER DEM STADTQUARTIER UND DEN HIESIGEN BEWOHNER:INNEN. NACH BERND VON GELDERN, GESCHÄFTSLEITER VERTRIEB BEIM KIEZCLUB, RESULTIERT DIE STARKE IDENTIFIKATION MIT DEM FC ST. PAULI KLAR AUS DER ENGEN VERBINDUNG ZUM STADTTEIL.

WAS HAT SPORT MIT DER ZUKUNFT UNSERER STÄDTE, VOR ALLEM AUCH DER STADTTEILE ZU TUN?

B. VON GELDERN: Ich würde sogar noch weitergehen und sagen, dass der Sport von zentraler Bedeutung für die Zukunft unserer Gesellschaft und unseres Zusammenlebens ist. Der FC St. Pauli als Stadtteilverein steht für Werte wie gesellschaftliches Engagement, Nachhaltigkeit und Solidarität. Wir sind uns der Verantwortung für den Stadtteil und darüber hinaus bewusst und nutzen den Sport gezielt, um unseren Werten eine möglichst große Bühne zu geben und so die Zukunft aktiv noch positiver zu gestalten.

WAS HAT SPORT MIT IMMOBILIE ZU TUN?

B. VON GELDERN: Jede Fußballmannschaft braucht ein Stadion, um seine Heimspiele austragen zu können. Daher gibt es hier eine native Verbindung. Wir sind stolz, dass wir mit dem Millerntor-Stadion eine fantastische Spielstätte inmitten unseres Stadtteils St. Pauli haben. Des Weiteren nutzen wir mit der Kollaustraße und dem Brummerskamp zwei weitere Areale, in denen zum einen unsere Profis und zum anderen unsere Nachwuchsmannschaften den Spiel- und Trainingsbetrieb durchführen können. Der FC St. Pauli ist jedoch nicht nur ein Fußball-, sondern auch ein Mehrspartenverein. Gerade für unsere Sport treibenden Abteilungen braucht es geeignete Sportstätten, damit unsere Mitglieder ihren Sport regelmäßig ausüben können.

WAS BEDEUTET ES, EIN STADION MITTEN IM QUARTIER ZU HABEN?

B. VON GELDERN: Dass sich unser Millerntor-Stadion mitten in der Stadt befindet, ist schon etwas ganz Besonderes und unterscheidet uns von anderen Vereinen in Deutschland, bei denen das Stadion teilweise kilometerweit außerhalb der Stadt liegt. Ein Großteil unserer Fans kann daher zu Fuß oder mit dem Fahrrad zum Stadion kommen. Zu einem Heimspiel ist gefühlt der ganze Stadtteil auf den Beinen. Man trifft sich mit Freunden vor dem Spiel, geht gemeinsam zum Stadion, feiert mit 30.000 anderen und lässt den Tag anschließend in einer Bar ausklingen. Das alles innerhalb von wenigen 100 Metern.

HILFT DIE ENGE BINDUNG ZU EINEM STANDORT, EINE IDENTIFIKATION ZU ENTWICKELN?

B. VON GELDERN: Ganz klar – der FC St. Pauli zieht seine Identifikation über diese enge Verbindung zum Stadtteil. Der Verein hat eine große und wichtige soziale sowie politische Verantwortung gegenüber dem Stadtteil und den hier lebenden Menschen.



BERND VON GELDERN ist Geschäftsleiter Vertrieb beim FC St. Pauli

52 POSITION #08 // ZUSAMMENHALT POSITION #08 // ZUSAMMENHALT

#01 Handelsstadt

Lübeck ist bekannt als "Königin der Hanse". Bis ins Spätmittelalter war Lübeck eine der größten Städte Europas und Knotenpunkt bedeutender Handelswege. Heute sind Weltoffenheit und maritimes Flair vor allem in der von Trave, Wakenitz und Travekanal umflossenen "Altstadtinsel" spürbar.

EIN BLICK IN DIE POTENZIALSTADT LÜBECK

#10 Infrastruktur

Die Fertigstellung eines der größten Infrastrukturprojekte Europas – des Fehmarnbelttunnels, der die Insel Fehmarn und die dänische Insel Lolland verbinden wird -, ist für 2029 avisiert. Mit der Fahrzeitverkürzung wird Lübeck als bedeutender Wirtschafts- und Tourismusstandort an der Achse zwischen den näher aneinanderrückenden Weltstädten Hamburg und Kopenhagen profitieren.

#02 Welterbe

Als seinerzeit erster umfassender Stadtbereich wurden 1987 weite Teile der Altstadt UNESCO-Weltkulturerbe. Rathaus, Burgkloster, Koberg, Holstentor sowie zwei Stadtviertel aus dem 13. und 15. Jahrhundert stehen genau wie der Salzspeicher unter dem Schutz der UNESCO. Beeindruckend.

#04

Die norddeutsche Backsteingotik prägt das Stadtbild, denn nach dem grozur Pflicht. Die fünf backsteingotischen Kirbekannt. Die Stadt legt Wert darauf, die architektonische Qualität der Baukultur beizubehalten

#03 **Immobilien**

Lübeck ist ein renditeträchtiger Immobilienstandort. Der Kaufpreisfaktor für Mehrfamilienhäuser liegt bei durchschnittlich 20 mit einer Spanne von 17,5 bis 29. Die Nettoanfangsrendite für Büroimmobilien in der Innenstadt beläuft sich auf 5,2 Prozent.

Architektur

ßen Stadtbrand 1276 wurde der Steinbau chen sind wie das Holstentor international

Travemünde

1 / 18 h la de la company November 1980

Der Mix aus Städtetourismus und Strandurlaub gelingt Lübeck dank der "schönsten Tochter", dem seit 1329 zu Lübeck gehörigen Ostseebad Travemünde. Als elementarer Wirtschaftsfaktor verzeichnet der Tourismus konstant hohe Besucher- und Übernachtungszahlen.

Marzipan

Als weltweiter Exporteur des Lübecker Marzipans macht die Stadt ihrem Ruf als "Marzipanstadt" alle Ehre. Das Café Niederegger samt Marzipanmuseum ist eine beliebte Attraktion. Als "Hidden Champion" gilt zudem der Müsli-Gigant Brüggen, der seit über 150 Jahren in Lübeck ansässig ist.

#06 Gesundheit

Lübeck ist die Stadt, "in der Gesundheit zu Hause ist". Sie gilt als einer der Spitzenreiter in der bundesdeutschen aufstrebenden Gesundheitswirtschaft. In den Kernbereichen Biotechnologie, Medizintechnik und Gesundheitsdienstleistung sind über 16.000 Personen beschäftigt

Hafen

Der Lübecker Hafen ist nach Rostock der zweitgrößte Hafen im Ostseeraum und der größte Fährhafen Europas. Er nimmt im transeuropäischen Transportnetz eine zentrale Bedeutung ein. Durch den weiteren Ausbau und die Anpassung an hohes Umschlagsund Handelswachstum gemäß dem Hafenentwicklungsplan 2030 wird seine Bedeutung als zentraler Wirtschaftsfaktor für die Stadt nachhaltig sichergestellt.

#08 Wissen

An den vier staatlichen Hochschulen Lübecks sind über 11.000 Student:innen eingeschrieben. Die Schwerpunkte liegen auf den MINT-Studienfächern und den Gesundheitswissenschaften. Die wachsende Medizinische Fakultät der Universität ist eine der renommiertesten im deutschsprachigen Raum. Auch die Musikhochschule Lübeck ist als größter Konzertveranstalter Schleswig-Holsteins mit jährlich über 300 Konzerten elementarer Wissenschafts- und Kulturfaktor.



Ein starkes Büroexpertenteam in Hamburg (v. l. n. r.): NANA-MARIE WERTHER. GORDON BERACZ, LUNA HEEREN, LARISSA BERGER und CHRISTIAN KLIMASCHEWSKI

BÜROVERMIETUNG À LA ROBERT C. SPIES

SPITZE IN BREMEN. STARK IN HAMBURG.

STOLZ IM NORDEN.

ZWEI MÄRKTE, ZWEI TEAMS, EINE ASSETKLASSE – UND NOCH SO VIEL MEHR. DENN WENN ES UM DIE BÜRO-VERMIETUNG VON ROBERT C. SPIES IN HAMBURG UND BREMEN GEHT, WERDEN NICHT NUR FLÄCHEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN BESPROCHEN – ES KOMMEN IMMER AUCH THEMEN WIE DIE ZUKUNFT DES ARBEITENS, DIE PRODUKTPLATZIERUNG ODER DIE UNTERNEHMENSAUSRICHTUNG PER SE AUF DEN TISCH. DAS GESPRÄCH MIT SILJAN TIETJEN, GORDON BERACZ UND LARISSA BERGER HAT DAS IN SEHR INTERESSANTER WEISE GEZEIGT.

Büro und Homeoffice, seit Corona sind diese beiden Arbeitsplätze nicht mehr voneinander zu trennen. Und so befand sich auch der Leiter der Bremer Büroflächenvermietung, Siljan Tietjen, während des Gesprächs im Homeoffice – umgeben von idyllischem Vogelgezwitscher. Ein Sinnbild für die signifikanten Veränderungen, denen der Büroflächenmarkt gegenwärtig nun einmal unterliege: "Die Diskussionen über die Strukturierung eines Unternehmens stellen wir verstärkt bei unseren Kunden fest. Problematisch ist das zwangsläufig aber nicht, denn inzwischen hat jeder da seinen eigenen Schlüssel gefunden. Aktivitätsbasiertes Arbeiten wird diesbezüglich für viele Unternehmen ein ganz großes Thema werden", so Tietjen.

Aktivitätsbasiertes Arbeiten. Das meint die Öffnung der Arbeitsfläche für die neu geforderte Flexibilität. Mehr noch: Mit Blick auf den War for Talents müsse das Büro auch ein Ort des Wohlbefindens sein, so Tietjen weiter. Neben Gemeinschaftsbereichen braucht es dazu Rückzugsorte und immer mehr auch Angebote, die über den üblichen Work Space hinausgehen. Nur so entwickelt das Büro eine für die Mitarbeitenden identitätsstiftende Wirkung.

"Wir erleben in dieser Hinsicht eine starke Dynamik und einen aktiven Markt, 2021 wird sich in Bremen daher in einem ähnlichen Bereich bewegen wie das zurückliegende Rekordjahr. Einerseits planen die Unternehmen wieder langfristiger – auch zugunsten der Mitarbeiterbindung –, andererseits passen ihre Strukturen nicht mehr zu den erwähnten Post-Corona-Gegebenheiten, was uns sehr viele Großgesuche beschert, die wir teils schon seit 2020 begleiten."

Standortwechsel. In Hamburg brachte sich mit Gordon Beracz, Leiter der dortigen Büroflächenvermietung, und Larissa Berger, Senior Consultant im Team, das dortige Büroteam jüngst vollkommen neu in Position. Die Motivation der erfahrenen Immobilienspezialist:innen ist von Beginn an deutlich zu spüren und gesellt sich zum geschärften Blick für den Markt, der in seiner prognostizierten Entwicklung entlang Elbe und Alster deutliche Parallelen zum Bremer Pendant aufweist: "Die standardisierte Bürovermietung, bei der wir A und B zusammenbringen, ist vorbei. Heute geht es darum, individuelle Problemlagen zu erkennen und entsprechend zu handeln, getreu der einfachen Frage: Wie kriegen wir die Mitarbeiter zurück ins Unternehmen? Wenn wir das nicht hinbekommen, gibt es keinen Austausch. Und ohne bürogebundenen Austausch werden wir die Nachfragesituation nicht verbessern", so Beracz.

Stichwort aktivitätsbasiertes Arbeiten, doch Beracz sieht in diesem Kontext die gänzliche Neudefinition des gesamten Bürokomplexes. Es brauche keine Arbeitsplätze mehr, sondern innovative Arbeitsorte, wo die Mitarbeiter:innen dort abgeholt werden, wo sie sich gerade befinden. Komplette Arbeitsabläufe könnten dort beispielsweise beim Kaffee in der Küche umgesetzt werden oder neu entstehen. Er zieht hier den Vergleich zu bestehenden Innovationszentren, die einem oder auch mehreren Unternehmen den passenden Rahmen für dynamischen Austausch und maximale Flexibilität liefern. Das sei die Zukunft.

Apropos Zukunft, auch die Kundenansprache und -bindung muss sich weiterentwickeln, weiß Berger: "Wir müssen die

Kunden vor allem digital an die Hand nehmen und ihnen so zeigen, was ihre Optionen sind. Nur so sind wir zukünftig in der Lage, auch die Next Generation als Kunden zu gewinnen." Erste Maßnahmen sind bereits angelaufen: Mit einer neuen Kamera sollen Grundrisse zukünftig in 3D greifbar werden, während im Zuge der Entwicklung eines Kunden-Kreislaufes die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wie Ausstattern, Architekten und dergleichen gestärkt wird, um den Kunden im Veränderungsprozess jederzeit mit dem passenden Produkt und Angebot der Marke Robert C. Spies abholen zu können. Auch die Kommunikation und Integration von Research-Daten sowie die offensive Platzierung der Unternehmenswebsite als Sammelstelle aller Leistungen, die das breit aufgestellte Beratungshaus zu bieten hat, sieht Beracz als elementare Stellschrauben, die es anzugehen gilt.

Das Ausschöpfen aller digitalen Möglichkeiten helfe letztendlich auch dabei, den Markt der Bestandsimmobilien fit für die Anforderungen von morgen zu machen, so der Teamleiter weiter. "Investitionen in den Bestand werden grundsätzlich immer erst einmal kritisch beäugt, daher ist es umso wichtiger, dass wir das mögliche Endergebnis bereits in der Überlegungsphase zeigen und bestmöglich erlebbar machen können."



56 POSITION #08 // ZUSAMMENHALT POSITION #08 // ZUSAMMENHALT

57



Ein Thema, das Siljan Tietjen gerne aufnimmt und passend auf den Punkt bringt: "Auch Vermieter sind gut damit beraten, sich von Traditionen etwas zu lösen und sich für Investitionen zu öffnen, denn im Spiegel der regen Neubautätigkeiten wird der Bestand auf Dauer sonst Probleme bekommen." Steht der Bestand also unweigerlich vor dem Aus? Im Gegenteil: Das gegenwärtige Spannungsverhältnis aus hohen Baukosten auf der einen Seite und dem Wunsch nach kürzeren Mietverträgen auf der anderen Seite vermag die Investition in den Bestand an mancher Stelle zu lösen. Denn: Die nun deutlich spürbaren Veränderungen am Markt seien nicht neu, sondern durch Corona einfach nur beschleunigt worden, so Tietjen. Es brauche daher nicht zwangsläufig immer direkt den Neubau – manchmal bestehe die Lösung einfach in einer Neuausrichtung.

Wiederum beides hat es in gewisser Hinsicht – wie bereits erwähnt – am Hamburger Standort gegeben. Das Team wurde neu aufgebaut, die Ausrichtung neu definiert. Und die DNA von Robert C. Spies bereits verinnerlicht: "Wir sehen uns als die neuen WirklichMacher auf dem Hamburger Markt. Wir agieren als Team, als Kümmerer und wollen über das Produkt in den Markt rein, nur das ist realistisch", gibt Beracz einen selbstbewussten Ausblick.

Kleinmachen oder sich verstecken müsse man sich nicht. Was der Robert-C.-Spies-Stempel kann, das beweist das konstant marktführende Standing auf dem Bremer Büroflächenmarkt bereits seit Langem. In Hamburg will das Team genau da ansetzen und besagten Stempel zahlen- und datenbasiert weiterentwickeln – konsequent unternehmerisch denkend und anfassbar. So sehen sich Beracz, Berger & Co. und verkörpern diese Haltung und Identifikation merklich ambitioniert. Berger abschließend: "Natürlich müssen wir noch unsere Nische finden, aber unsere Personality in Verbindung mit dem starken #WirklichMacher ist ein USP, mit dem wir uns dynamisch auf die Individualitäten der Kunden einstellen und Wünsche schnell umsetzen können. Viele große Namen verharren da noch in zu starren Grenzen. Wir wollen frischen Wind in den Markt bringen mit einem Schlag, mit dem so mancher jetzt noch nicht rechnet."

Was ist am Ende also die Bürovermietung à la Robert C. Spies? Das sind WirklichMacher, die die Next Generation verkörpern. Die New Work bereits leben. Die wissen, mit welchen Tools und Produkten welcher Kunde wann abgeholt werden muss. Und die etwas verändern wollen. Darauf ist man stolz, das ist stark, das sichert die Spitze. In Bremen, in Hamburg und im ganzen Norden.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

ROBERT C. SPIES KG DOMSHOF 21, 28195 BREMEN CAFFAMACHERREIHE 8, 20355 HAMBURG

REDAKTIONSLEITUNG

GRETA NIESSNER

REDAKTION

JOSEPHINE HOEFT JULIAN KLOSS MONIKA WARSZINSKI

LEKTORAT

TEXTGÄRTNEREI®, BREMEN

REALISATION

VIVIAN CLINE-THOMAS

DRUCK

STÜRKEN PRINT PRODUCTIONS KONSUL-SMIDT-STRASSE 14 C 28217 BREMEN



