

WIE WIR WURDEN, WER WIR SIND.



Gestern und heute: Marco Witte im Gespräch mit Hans-Joachim Lehmann von der Warburg-HIH Invest Real Estate, einem der ersten Kunden von WITTE, über 25 Jahre gemeinsames Projektmanagement im Wandel der Zeit und darüber, was die Zukunft bringt.

wp magazin Seit 25 Jahren arbeiten Sie immer wieder zusammen. Wie hat alles begonnen?

Hans-Joachim Lehmann: „Unsere Zusammenarbeit war vom ersten Moment an spannend: Leipzig, unmittelbar nach der Wende, in der verrücktesten Marktzeit überhaupt. Auf der einen Seite konnte man wahnsinnig viel bewegen: Die Behörden waren für unkonventionelle Lösungen zu haben und wollten die Dinge vorantreiben. Sie wussten zu schätzen, dass wir viel investieren. Andererseits gab es auch ein großes Durcheinander, die Märkte mussten sich völlig neu sortieren. Das lockte viele Investoren an – und nicht nur seriöse. Also hieß es, wachsam zu sein. Aber wir waren mutig und haben mit dem Unternehmen Dr. Rainer K. F. Behne aus Hamburg das Concentra-Haus gekauft, ein historisches Gebäude direkt in der City. Unser Plan: die komplette Sanierung – mit Totalentkernung, Umbau und Aufstockung sowie Neubelegung der

wertvollsten Flächen. Marco war mit seiner neu gegründeten Firma unser verlängerter Arm im Steuerungsbereich. Mit dem Architekten Schmitz-Gielsdorf von Eller+Eller waren wir dann mehr oder weniger zu dritt in der Umsetzung. Es entstand ein wunderschönes Gebäude mit tollen Flächen, viel Interieur, noch mehr Holz und einem wunderbaren historischen Aufzug, kurz: unser Meisterstück. Wir waren ehrlich – nicht nur untereinander, sondern mit allen Beteiligten – haben den Kopf oben behalten und uns dann in Leipzig zu einem Team entwickelt, das bis zum Bürgermeister bekannt war: Witte, Schmitz-Gielsdorf, Lehmann.“

wp magazin Was hat den Erfolg dieses Dreierteams ausgemacht?

Marco Witte: „Wir haben uns vertraut. Das war einfach ein gutes Zusammenspiel, bei dem die Chemie von der ersten



Marco Witte im Gespräch mit Hans-Joachim Lehmann, der vor 25 Jahren der erste Kunde des Unternehmens war. Beide arbeiten bis heute erfolgreich zusammen.

Minute passte. Niemand agierte unabgestimmt, im Gegenteil waren alle jederzeit voll im Bilde. Es ging Schulter an Schulter nur um das Projektziel und dafür hat jeder alles gegeben.“

Hans-Joachim Lehmann: „Genau. Starkes, schnell gewachsenes Vertrauen. Basierend auf einer festen Basis an Know-how. Das wurde zu einem starken Fundament. Wenn wir etwas beschlossen hatten, hat keiner von uns dreien daran gezweifelt, dass es auch umgesetzt wird.“

wp magazin Beide Unternehmen sind in der Zwischenzeit gewachsen. Wie haben Sie es geschafft, das große Vertrauen beizubehalten?

Hans-Joachim Lehmann: „Der Schlüssel liegt in den Persönlichkeiten: Wir beide vertrauen uns – und dieses Vertrauen transferiere ich auch auf meine Mitarbeiter. Und bei WITTE ist es

ähnlich. Es gibt viele Projekte, bei denen Marco oder ich gar nicht mehr involviert sind, einfach weil die Unternehmen so gewachsen sind. Nehmen wir als aktuelles Beispiel das East Side Office in Berlin: Der Projektleiter Frank Kindermann (HIH Asset Management) hat WITTE auch deshalb ausgewählt, weil es diesen Vertrauensvorschuss gab. Gemeinsam mit Hendrik Dusny auf WITTE-Seite lebten sie dieses Vertrauen bei der gemeinsamen Realisierung weiter. Da ist wieder die Basis: das Vertrauen zwischen beiden Unternehmen.“

Marco Witte: „Das Maßgebliche in einem Unternehmen ist das Vermitteln von Werten – und da steht Vertrauen ganz oben. Das an die Mitarbeiter weiterzugeben ist unsere elementare Aufgabe. Das heißt nicht, dass alles reibungslos funktionieren muss: Wenn es Probleme gibt, dürfen und sollen auch diese offen angesprochen werden. Wenn man es schafft, dass



Erfolgsfaktor Vertrauen: Für beide Unternehmer ist das der Schlüssel zur guten Partnerschaft.

das Vertrauen wesentlicher Teil der DNA wird, dann funktioniert es selbst dann, wenn die Personen, die das Urvertrauen einmal geschaffen haben, nicht mehr aktiv in den Projekten sind.“

wp magazin **Also geht es nicht nur um Vertrauen, sondern letztlich um eine Summe gemeinsamer Wertvorstellungen?**

Marco Witte: „Definitiv ist es ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren: Denn Vertrauen fußt letztlich auf Ehrlichkeit und Offen-

heit. Und diese Ehrlichkeit ist auch das Besondere, das wir bei der Warburg-HIH immer gespürt haben. Wir dürfen über das normale Maß in die Projekte hineinschauen – und das ermöglicht schließlich Agieren auf Augenhöhe.“

Hans-Joachim Lehmann: „Und Verlässlichkeit ist wichtig: Wenn man eine Verabredung getroffen hat, muss man sich darauf verlassen können – das haben wir immer sehr gut hinbekommen.“



LTD Securvita, Hamburg: Anspruchsvoller Neubau und Bürogebäude, für den WITTE die Projektsteuerung sowie die Leistungsbeschreibung zur GU-Vergabe verantwortete. Die HIH Hamburgische Projektentwicklung GmbH übernahm die Projektentwicklung und trat neben der Versicherungskammer Bayern als Investor auf.

wp magazin **Aber auch die Herausforderungen haben in den letzten 25 Jahren eine Evolution durchlebt. Wie sieht die aus?**

Hans-Joachim Lehmann: „Nach 1995 brach im Osten die Welt der Projektentwicklung zusammen, weil kein ausreichendes Kapital mehr zur Verfügung stand. Das Fördergesetz wurde novelliert, steuerlich initiierte Investitionen waren nicht mehr angesagt und gingen immer weiter zurück. Viele Partner haben es nicht geschafft, mit dieser Marktsitua-

tion umzugehen, dadurch entstanden weitere Probleme. Die Welt veränderte sich. Wir mussten uns neu aufstellen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. In solchen Phasen zusammenzuhalten, es durchzustehen und auch zu akzeptieren, dass die Auslastung in den nächsten zwei, drei Jahren vielleicht geringer ist, das benötigt auch Verlässlichkeit und Vertrauen. Mit der Dotcom-Blase kam eine weitere Herausforderung. Wieder war die Welt von heute auf morgen eine

andere. Fünf Jahre später war es dann die Finanzkrise. Was aber maßgeblich ist und ein hohes Maß an Kontinuität mit sich bringt, sind Schlüsselpersonen – Unternehmer, die geblieben sind und selbst für Kontinuität in der Entwicklung gesorgt haben.“

Marco Witte: „25 Jahre sind schon verdammt lang. Und wir hatten dabei viel Spaß.“

Hans-Joachim Lehmann: „Solange es Freude macht und das Gefühl da ist, mitgestalten zu können, sollte man dabei bleiben. Das treibt uns beide an.“

Marco Witte: „Ich möchte keines der Jahre missen, auch die schweren nicht.“

Hans-Joachim Lehmann: „Auch da haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, was wir wie angehen können. Irgendwas ging immer. Und auch das zeichnet einen Unternehmer aus.“

wp magazin Inwieweit haben sich die Herausforderungen heute verändert?

Marco Witte: „Es ist deutlich zu spüren, dass die Menschen immer anspruchsvoller werden. Heute steht der Komfort im Vordergrund. Bei diesem heißen Markt überhaupt Grundstücke zu bekommen, den Mut, die Vision und die Bereitschaft zu haben, viel zu investieren – und die Überzeugung zu haben, dass dieser Markt so aufrechterhalten wird –, das sind Herausforderungen, denen wir heute begegnen müssen, um ein Projekt überhaupt anzustoßen.“

Hans-Joachim Lehmann: „Und die regulatorischen Anforderungen haben sich in den letzten 25 Jahren mehr als vervierfacht. Das heißt, wir haben viel mehr Normative im Bauen und in der Nutzung der Immobilie umzusetzen: Keines der Gesetze, die seit 1993 und länger existieren, ist in irgendeiner Weise reduziert worden, alle sind anspruchsvoller und komplexer geworden. Beispielthema Nachhaltigkeit: Wir sprechen über Energieeffizienz und Smart Cities – wenn ich dann aber die Energiebilanz pro Kopf auf die Beschäftigten herunterbreche, ist sie de facto um einiges höher als 1993. Das hat verschiedene Ursachen. Viele der regulatorischen Anforderun-

gen sparen an einer bestimmten Stelle. Der Aufwand, das umzusetzen bzw. zu produzieren, erzeugt jedoch einen energetisch höheren Aufwand. Das führt den ökologischen Gedanken beim Bauen ein Stück weit ad absurdum.“

wp magazin Gehen wir noch einen Schritt weiter und werfen einen Blick in die Kristallkugel: Wie werden sich diese Herausforderungen in Zukunft entwickeln?

Hans-Joachim Lehmann: „Zinsen sind das eine Thema, Baukosten das andere. Die Zerstörung der Bauindustrie hierzulande ist das übernächste Thema – es gibt kaum noch große deutsche Bauunternehmungen. Das ist ein strukturelles Problem, bei dem man gleich merkt, welche Herausforderungen und Risiken damit verbunden sind. Es ist unsere Aufgabe, dass wir diese Entwicklung kritisch und mit Weitblick betrachten, auch die möglichen negativen Folgen. Nur wenn das Tempo der Entwicklung einzuschätzen ist und man es schon jetzt einkalkuliert, sind diese Entwicklungen auszutarieren.“

wp magazin Was tun Sie konkret, um diese Herausforderungen zu meistern?

Hans-Joachim Lehmann: „Wir sind ein Immobilienunternehmen mit einem bestimmten Immobilien-Know-how, aber eben nicht in gesamter Breite und Tiefe. Deshalb brauchen wir bewährte Berater und Projektsteuerer, mit denen wir frühzeitig zusammenarbeiten. Dabei verfolgen wir eine klare Strategie: Wir fassen nur Projekte an, bei denen klar ist, dass sie den Anforderungen der Nutzer auch noch nach fünf Jahren entsprechen. Wir haken nach: Was ist deren Ziel und Spirit? Und wie setzen wir das um? Es geht uns am Ende immer vorrangig um die Bedürfnisse der Menschen.“

wp magazin Und was tut WITTE, um Kunden wie die Warburg-HIH so in die Zukunft zu begleiten, wie das gefordert ist?

Marco Witte: „Wir realisieren Qualität in Bestzeit. Das ist auch genau der Anspruch, den unser Auftraggeber haben darf. Wir beschäftigen uns möglichst frühzeitig mit allen Trends am Markt, um sie technisch zu hinterfragen und uns eine Meinung darüber zu bilden, wie nachhaltig und werthaltig sie sind. Wir werden dann nicht nur eine Empfehlung aussprechen, sondern unseren Auftraggeber in die Lage versetzen, eine

bewusste Entscheidung zu treffen. Ein Beispiel: In Hamburg kann man ohne Architektenwettbewerb kein Grundstück mehr bebauen. Wie führe ich meinen Auftraggeber durch einen solchen Wettbewerb, damit dieser letztlich für alle ein Vorteil werden kann? Oder BIM: Was bedeutet BIM für den Auftraggeber und für die Bauwirtschaft? Hier haben wir uns eine eigene, feste Meinung zu bilden und den Auftraggeber dahin zu führen, dass er BIM sinnvoll für sich anwenden kann.“

Hans-Joachim Lehmann: „Oder das Thema der technischen Gebäudeausrüstung: Heute gibt es Gebäude, die sind wahn-sinnig fungibel. Aber wenn wir genauer hinschauen, stellen wir fest, dass wir eine ganze Mannschaft von Ingenieuren benötigen, die in der Lage ist, das zu bedienen. Und je mehr Technik in einem Gebäude steckt, desto störanfälliger ist es eben auch. Das sollte im Vorfeld gut durchdacht sein.“

wp magazin *Wenn Sie sich zum Abschluss etwas wünschen dürften ...*

Hans-Joachim Lehmann: „...dann wünsche ich mir für die Branche etwas mehr Ruhe in Bezug auf die Marktsituation. Wir haben eine atypische Entwicklung hinter uns: keine Zyklen, nur bergauf. Das ist verführerisch – aber die Unternehmen müssen genauer hinschauen und Ruhe bewahren, damit sich die Branche nicht überschlägt. Persönlich wünsche ich mir, dass unsere beiden Unternehmen noch viele Jahre zusammenarbeiten.“

Marco Witte: „Dann muss ich mir nichts weiter wünschen. Es gibt nur wenige Unternehmen, mit denen wir so eng agieren können und das soll genau so bleiben, wie es ist.“

wp magazin *Herzlichen Dank für das Gespräch.*



Schulter an Schulter: Marco Witte und Hans-Joachim Lehmann wollen auch in Zukunft gemeinsam Projekte realisieren.