

PARETO – 15 JAHRE PARTNERSCHAFTLICHES DEVELOPMENT

Interview mit H.-Jürgen Rodehüser, Geschäftsführer PARETO GmbH

Die PARETO GmbH hat in diesem Jahr ihr 15-jähriges Bestehen gefeiert. Anlass genug für eine Art Zwischenbilanz und Rückblick auf 1,5 Dekaden spannende Projektentwicklungen. Was waren die Highlights, an die Sie sich gern zurückerinnern.

H.-J. Rodehüser: Es gibt eine ganze Reihe von unterschiedlichen Projekten, die wir in den 15 Jahren realisiert haben. Konkret liegen mir drei Projekte besonders am Herzen. Zum Thema Baulanderschließung ist dies die große Entwicklung, die wir in Frechen-Königsdorf realisiert haben, das so genannte Atrium. In Sachen Wohnungsbau würde ich das Projekt Dreikanal und auch die Halle 11 im Kölner Rheinauhafen herausheben wollen. Und wenn wir über Büro-

auch. Wir sind in der Region verhaftet und machen unseren eben Job nicht in Hamburg, Stuttgart oder Berlin. Der hiesige Bereich bietet jedoch ausreichend Perspektiven und Chancen.

Auf der anderen Seite hat es sicherlich auch Vorteile, als Tochter eines regionalen Geldinstitutes am Markt zu agieren. Worin bestehen diese in der Praxis der Projektentwicklung? Erleichtert das Ihr Geschäft signifikant?

H.-J. Rodehüser: Ja sicherlich, gerade in der Region bringt man uns in einem Atemzug mit der Kreissparkasse Köln in Verbindung. Wir profitieren dann von weit über 150 Jahren Seriosität und Bonität, und das strahlt auf jeden Fall positiv auf uns ab. Das heißt jedoch nicht, dass wir es bei der Akquisition und der Beteiligung an Ausschreibungsverfahren unterschiedlichster Natur leichter hätten als andere Entwickler, den Zuschlag zu erhalten. Der Aufwand hat sich deutlich erhöht, und letztlich treibt dieser Prozess auch die Preise im Grundstückseinstand nach oben. Derzeit werden Preise gezahlt, die vor zehn Jahren unvorstellbar waren, und dies für Lagen, die damals keiner gewollt hätte. Aber bei diesem Preiswettbewerb machen wir nur bis zu einer vernünftig kalkulierbaren wirtschaftlichen Grenze mit.

Nach welchen Kriterien selektieren Sie Ihre Projekte, und mit welcher Philosophie gehen Sie an die Konzeption und Realisierung heran?

H.-J. Rodehüser: Wir müssen nicht bei jedem Projekt in der Region mitspielen. Wir haben eine ganz klare Strategie, die lautet, nur gute bis sehr gute Lagen auszuwählen und eine qualitätvolle Antwort in Städtebau und Architektur zu geben. Unsere Philosophie lässt sich auf drei Felder projizieren, in denen wir aktiv sind, nämlich Baulandentwicklung, Wohnungsbau und Bürobau. Ganz deutlich heißt das, es gibt eine Reihe von immobilienwirtschaftlichen Themen, in denen wir nicht aktiv sind, also: keine Hotels, keine Einkaufszentren, keine Spezialimmobilien. Das Credo unserer Philosophie ist schon ein hoher Qualitätsanspruch an alles, was mit der Entwicklung zu tun hat. Insbesondere bei der Baulandentwicklung achten wir darauf, dass ein vernünftiger Städtebau entsteht, in der Regel meist durch Wettbewerbsverfahren. Das gilt genauso für den Bereich Wohnungsbau und das Development von Bürogebäuden. Bis dato haben wir uns ausschließlich in allen Projekten auf wirkliche Toplagen im Premiumsegment konzentriert. Das sind oftmals herausfordernde Projekte, die auch über Revitalisierung sowie eine feinfühlig Einbindung in hochwertigen Städtebau und hochwertige Architektur die eine oder andere prägende Wirkung in Köln/Bonn oder in der Region haben sollen. Insofern steht als Kernaussage für uns stets Qualität vor Quantität.

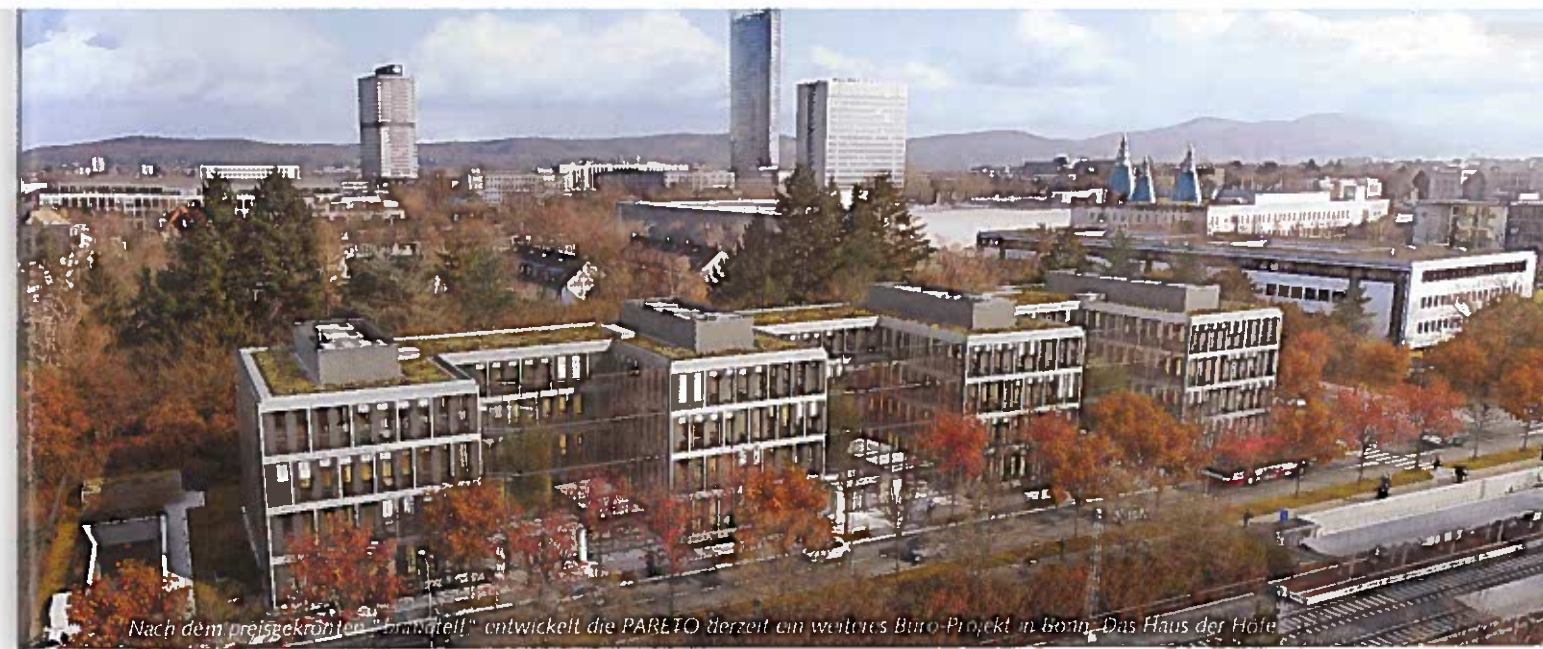
gebäude sprechen, sind es sicherlich das Rheinwerk im Bonner Bogen und das brandtelf ebenfalls in Bonn, mit dem wir immerhin einen Immobilien-Award gewonnen haben.

Die PARETO wurde von der Kreissparkasse Köln gegründet und ist schwerpunktmäßig in der Region Köln und Bonn aktiv. Träger der Kreissparkasse ist wiederum ein kommunaler Zweckverband. Bringt ein solches Konstrukt nicht erhebliche Einschränkungen und Nachteile für die freie Entfaltung eines Projektentwicklers mit sich?

H.-J. Rodehüser: Nein, das kann man so nicht sagen. Ich denke, das Geschäftsmodell war, so wie es aufgesetzt wurde, gut durchdacht. Wir sind ja kein Unternehmen, welches sich gegen andere Akteure der Immobilienwirtschaft in der Region richtet. Vielmehr realisieren wir unsere Projekte generell gemeinsam mit anderen, so dass wir uns als eine Art Katalysator verstehen, der Prozesse und Entwicklungen in der Region fördert. Die Kreissparkasse ist unsere 100-prozentige Gesellschafterin, das operative Geschäft obliegt aber uns. Das ist auch vernünftig so. Wir haben von daher keine Restriktionen aus dem Gesellschafterkreis und können genauso frei agieren wie andere Projektentwickler



H.-Jürgen Rodehüser, seit Gründung der PARETO vor 15 Jahren deren Geschäftsführer



Nach dem preisgekrönten "brandtelf" entwickelt die PARETO derzeit ein weiteres Büro-Projekt in Bonn: Das Haus der Höhe

PARETO realisiert die meisten Projekte als Joint Venture. Warum? Erschweren nicht der zusätzlichen Abstimmungsbedarf und die Partnersuche die Projektumsetzung?

H.-J. Rodehüser: Das gehört, wie schon gesagt, zur Grundphilosophie der PARETO, und dieses Geschäftsmodell werden wir weiter fortführen. Wir wollen Partner mitnehmen, deren Kompetenzen unsere Möglichkeiten und Talente im Joint Venture sinnvoll ergänzen können. Wir teilen gern die Chancen, aber auch die Risiken und sind so in der Lage, mehr Projekte anzugehen.

Bitte schildern Sie uns kurz die Entscheidungsstufen und Prozesse, die ein Projekt in Ihrem Hause nehmen muss, bis es grünes Licht für eine Realisierung gibt. Welche Voraussetzungen müssen dafür zwingend erfüllt sein? Sind Sie damit im harten Wettbewerb um knappe Grundstücke schnell genug?

H.-J. Rodehüser: Wir haben da eine relativ klare Vorgehensweise. Zunächst müssen wir und ein möglicher Partner von dem Projekt überzeugt sein, und zwar in technischer, wirtschaftlicher und vermarktungsmäßiger Sicht. Wenn das der Fall ist, ist es bei uns Usus, dass wir das Projekt inklusive Markt- und Standortanalyse, Preiseinschätzung und allen weiteren Daten und Fakten, die zur Projektbeurteilung gehören, hier im Hause einerseits dem

Eigenkapital-gebenden Bereich, andererseits dem fremdfinanzierenden Bereich vorstellen. Danach wird die Entscheidungsvorlage die Strukturen einer großen Sparkasse mit den entsprechenden Gremien durchlaufen.

Es gibt kaum noch Kreditinstitute, die sich in der Immobilienprojekt-Entwicklung betätigen. Die Kreissparkasse gehört schon seit langem dazu und ist da hochprofessionell aufgestellt. Natürlich ist es für ein Projekt vorteilhaft, insbesondere bei Größenordnungen von 30 bis 50 Millionen Euro oder mehr, wenn man einen professionellen Partner zur Seite hat, der über die notwendige Eigenkapitalausstattung verfügt.

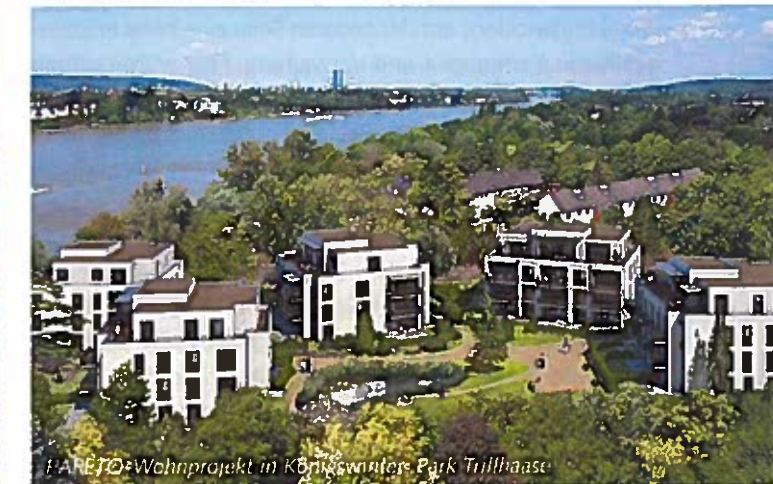
Wie haben sich die Planungs- und Beteiligungsprozesse verändert, und was wird in naher Zukunft die größte Herausforderung für einen Projektentwickler sein?

H.-J. Rodehüser: Die Ansprüche an alle Beteiligten in der Immobilienbranche sind speziell in den letzten Jahren stetig gewachsen. Nicht nur die technischen Anforderungen sind höher geworden – Stichwort neue Energieverordnung (ENEV) –, es geht auch darum, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen komplizierter geworden sind.

Gleichzeitig stellen wir ein erhöhtes Anspruchsniveau beim Thema Vermarktung fest, auch dieser Bereich hat sich deut-



In Köln realisiert PARETO am Konrad-Adenauer-Ufer den neuen Sitz der Bank für Sozialwirtschaft



PARETO-Wohnprojekt in Köln: Winter Park Trillhaase

lich professionalisiert und ist dadurch aufwändiger geworden. Die größte Herausforderung liegt jedoch im Bereich Kommunikation, denn hier sind die Anforderungen enorm gestiegen, weil Beteiligungsprozesse breiter ausgelebt werden. Wir sehen das bei der Bürgerbeteiligung in verschiedenen Projekten, wodurch bisweilen zeitliche Rückschläge zu verzeichnen sind. Selbst bei leichten Planungsänderungen muss dieser Prozess erneut durchgeführt werden. Insofern ist es eine besondere Herausforderung für alle Projektentwickler, dieser gestiegenen Kommunikationsqualität gerecht zu werden.

PARETO engagiert sich recht stark in der Ausbildung, Sie selber unterrichten zusätzlich beim Masterstudiengang Projektentwicklung an der EBZ. Welche Kernkompetenzen braucht der Projektentwickler von morgen?

H.-J. Rodehüser: Grundsätzlich muss der Projektentwickler von heute ein Generalist sein. Er sollte sich in allen projektrelevanten Bereichen auskennen und damit auseinandersetzen können. Er sollte darüber hinaus starke kommunikative Fähigkeiten und eine hohe soziale Kompetenz mitbringen. Er sollte Gruppen von Menschen motivieren können, um ein Projekt in einer bestimmten Zeit- sowie Kostenvorgabe voranzutreiben. Ich bin überzeugt, dass durch Ausbildungsstätten wie die IREBS oder die EBZ in Bochum eine deutliche Professionalisierung in der Ausbildung erzielt wurde.

Was müsste sich aus Ihrer Sicht ändern, damit mehr bezahlbarer Wohnraum in der Region entsteht? Welche Optimierungspotentiale sehen Sie in den Kommunen und Verwaltungen?

H.-J. Rodehüser: Wir sind nicht im Bereich geförderter Wohnungsbau tätig und sind auch keine Bestandhalter, sondern veräußern regelmäßig unsere Objekte. Es gibt eine ganze Reihe an Instrumentarien, mit denen man arbeiten kann, wie Baulückenprogramme oder beschleunigte Verfahren etc. Das erfordert auf der einen Seite die Fähigkeiten des Projektentwicklers, auf der anderen Seite eine hohe Prozessqualität in Kommunen und Verwaltung. Hier würde ich mir wünschen, dass insbesondere z. B. im Stadtplanungsamt oder in der Bauaufsicht das Personal aufgestockt würde. Mir ist jedoch auch bewusst, dass dies nicht auf Knopfdruck umsetzbar ist.

Die PARETO wird sich dem Thema kostengünstiger und bezahlbarer Wohnraum stellen. Ich bin der Meinung, es kann nicht nur unsere Aufgabe sein, exklusive Objekte zu exklusiven Preisen zu bauen, sondern gerade durch unseren Sparkassen-Hintergrund steht es uns gut an, uns auch im preiswerten Segment zu betätigen. Doch im Moment ist

es an vielen Stellen sehr schwierig, weil die Voraussetzungen, um mit den Instrumentarien zu arbeiten, noch nicht optimal gegeben sind.

Ist das kooperative Baulandmodell der richtige Weg, oder welche anderen Vorschläge hätten Sie dazu?

H.-J. Rodehüser: Das kooperative Baulandmodell wiederum ist ein Modell, das letztlich mit einem Stück Zwang arbeitet. Zwischen Zwang und Freiwilligkeit gibt es eine gewisse Bandbreite. Mir persönlich ist in Köln kein einziges Projekt bekannt, bei dem schon eine Wohnung nach dem kooperativen Baulandmodell entstanden ist. Aktuell wird über das kooperative Baulandmodell mehr geredet, als dass es schon konkret angewendet wird. Grundsätzlich sind wir dem Modell gegenüber nicht negativ eingestellt, weil an mancher Stelle auch ein gewisser Druck dazugehört, damit kostengünstiger und bezahlbarer Wohnraum entsteht. Ob und wie das für Köln inhaltlich richtig aufgestellt ist und ob man sich dann mit Städten wie München, Hamburg und Berlin messen lassen kann, das wird die Zukunft zeigen.

Was wird die PARETO in Zukunft bewegen? Bitte wagen Sie einen kurzen Ausblick.

H.-J. Rodehüser: Die PARETO ist sehr beweglich, und deswegen haben wir immer wieder den Mut und natürlich auch Spaß daran, bei größeren Projektentwicklungen mitzumachen. Im Moment sind wir in einer Reihe solcher umfangreicheren Projekte aktiv, die wir wieder in Partnerschaftsmodellen angehen wollen. Mich persönlich würde es reizen, ein tolles Hochhaus in Köln oder Bonn zu bauen. Das wäre noch eine große fachliche Herausforderung, der wir uns gerne stellen würden.

Was motiviert Sie persönlich, sich dem tagtäglichen Druck auszusetzen?

H.-J. Rodehüser: Spannende Projekte zu realisieren, der Umgang mit angenehmen Partnern, das tolle PARETO-Team und natürlich der wirtschaftliche Erfolg.

Das Interview führte Andreas P. Lienig.

www.pareto-koeln.de

WAS BEDEUTET ES HEUTE, FÜHRUNGSKRAFT ZU SEIN?

Die Komplexität der Märkte und der Wettbewerber stellt bereits hohe Anforderungen an Unternehmen der Immobilienwirtschaft. Von den Führungskräften wird erwartet, die Mitarbeiter zu führen und zudem noch zu coachen, damit sie die erforderlichen Leistungen bringen. Doch für diese Aufgabe sind Führungskräfte oft selbst nicht ausgebildet worden. Es reicht eben nicht, Ziele zu setzen und anzustreben, diese zu erreichen, vielmehr muss auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter entwickelt werden. Denn das verspricht einen größeren Erfolg in Bezug auf die Ziele für alle.

Anhand von Mitarbeiterbefragungen versuchen Unternehmen herauszulesen, ob sich die Mitarbeiter wohl fühlen und in ihrem Job zufrieden sind, ob die Führungskraft anerkannt ist und motivierend wirkt. Dabei sollen natürlich bestmögli-



che Ergebnisse aufscheinen und zeigen, ob die Führungskraft mit ihrer Coachingrolle möglicherweise überfordert ist.

Was ist eigentlich die Rolle der Führungskraft? Eine Führungskraft ist Vorbild, Vorgesetzte/r, Weisungsgeber/in, sie setzt Ziele, entwickelt Strategien, strukturiert, delegiert, motiviert, fördert und fordert, kontrolliert und sanktioniert. Wenn eine Führungskraft zusätzlich die Rolle eines Coaches übernehmen soll, gerät sie zwangsläufig in einen Rollenkonflikt. Dieser Versuch ist ein Rollenmissverständnis in sich selbst – oder etwa nicht? Im Folgenden versuche ich, diesen scheinbaren Widerspruch, näher zu beleuchten.

Was ist eigentlich die Rolle eines Coaches? Ein Coach beobachtet, stellt Fragen, ist wohlwollend kritisch, er reflektiert und löst Reflexionen aus, begleitet, hat Erfahrung, ist kommunikativ versiert und bedient sich verschiedener kommunikativer Werkzeuge, er ist erfahren (möglichst führungserfahren) und verfügt über ein großes Ausmaß an Empathie. Er veranlasst den Klienten, eigenständig Lösungen zu entwickeln. Der Coach ist auf Augenhöhe mit seinem Klienten, er nimmt eine neutrale Position ein, ist unbefangen, nicht im Unternehmen involviert. Überträgt man der Führungskraft auch noch die Coachingfunktion, wird diese i. d. R. automatisch in einen Rollenkonflikt gedrängt. Denn da sie als Vorgesetzte/r in der Hierarchie und Verantwortung anderen

Parametern folgt, zudem gegenüber möglichen Shareholdern berichtspflichtig ist, verfügt sie oft nicht über das spezielle Wissen und die Fertigkeiten.

Eine ausschließliche Führungskraft kann als Lösungsansatz für diesen Konflikt den externen Coach als Werkzeug für eine bessere Führung und Förderung der Mitarbeiter einsetzen und sich der externen kommunikativen Fertigkeiten und des speziellen Knowhows des Coaches bedienen. Dafür spricht, dass grundsätzlich viele kommunikative Fertigkeiten aus dem Coaching, wie z. B. die Gesprächsführung und Fragetechniken, im Führungsalltag hilfreich sein können. Zudem ist der Coach ein temporärer Begleiter, die Führungskraft bleibt aber meist über längere Zeit in der jeweiligen Position erhalten.

Führungskräfte hingegen, welche die Rolle eines internen Coaches für Mitarbeiter übernehmen, sollten selbst schon gecoacht worden sein. Das heißt, sie sollten an ihrer eigenen Haltung, an der Bedeutung von Wertschätzung und an ihrer Konfliktfähigkeit gearbeitet haben. Ebenso gilt als Voraussetzung die Fähigkeit, sich regelmäßig selbst zu hinterfragen und zu reflektieren. Die Führungskraft braucht zudem eine Vertrauensbasis, um eigene Mitarbeiter coachen und führen zu können. Das vertrauensvolle Arbeitsklima und die Akzeptanz der Führungskraft durch den Mitarbeiter müssen als Voraussetzung dafür gegeben sein. Wenn die Akzeptanz auf Wertschätzung, Vertrauen und Ermutigung basiert, ist es ähnlich dem beim Coaching zu Grunde liegenden Menschenbild.

Für die Führungskraft bedeutet das neben einem konsequenten Zeitaufwand Geduld, Diskretion und Ausdauer. Als zusätzlicher Coach muss sie sich in erster Linie für die Sichtweise des Mitarbeiters interessieren und den Ist-Zustand ermitteln, ohne dabei in eigene Sichtweisen oder Beurteilungen zu verfallen. Ein externer Coach wiederum hat aufgrund seiner Neutralität einen eher „vorteilhaften“ Status bei der Entwicklung von Vertrauen gegenüber dem Coachee, den eine Führungskraft aufgrund ihrer Stellung und inneren Verbundenheit im Unternehmen oft nicht erreichen kann.

Fazit: Unternehmen haben zunehmend mit Komplexität, schnellem Wandel und Krisen zu kämpfen. Daher wird es wichtiger, dass ihre Führungskräfte hinreichend divers aufgestellt sind – nur so können sie Veränderungen aus unterschiedlichen Perspektiven beobachten und sich Unterstützung von den befähigten, zufriedenen Mitarbeitern in den Teams holen, die sie und das Unternehmen für den Erfolg benötigen. Der Weg dahin kann mit einem externen Coach begonnen und von Führungskräften abgeschlossen werden.

Autorin: Sabrina Eilers / Zieldenken + Kommunikation

www.sabrinaeilers.com