

3 $\overline{12}$

Das Modell der Verbundforschung: Von der Idee zum Wertbeitrag für Unternehmen

PETER NEUMANN & UDO-ERNST HANER

Haner: Peter, wenn ich das richtig weiß, warst du zumindest in meiner projektaktiven Zeit der langjährigste Partner in Office 21.

Neumann: Das stimmt.

Haner: Gab es noch jemanden anderen, der ähnlich lange dabei war wie du?

Neumann: Es gab einige Partner, die lange dabei waren, aber von den Partnern der allerersten Stunde, wie etwa Drees & Sommer oder die Difa, war zuletzt leider keiner mehr dabei – aus unterschiedlichen Gründen: Generationswechsel, Strategieveränderungen usw. Und bezogen auf Personen waren tatsächlich Willi Bauer und ich die „Alterspräsidenten“ im Projekt.

Haner: Warst du bzw. das von dir damals vertretene Unternehmen Bilfinger + Berger, der erste Office 21-Partner, oder waren da schon andere Partner dabei und du bist dazugestoßen, erinnerst du dich?

Neumann: Das war so: Das IAO hatte 1996 so eine Initiative gestartet und die Idee des Projekts – auch als Verbundprojekt – publik gemacht. Durch die diversen Unternehmenskontakte wurden eben Prof. Dr. Hans Sommer von Drees & Sommer und die Difa, in Person von Jürgen Ehrlich, angesprochen. Wir, also Bilfinger + Berger und z. B. die Schärf GmbH, gehörten auch zu diesen ersten Kontakten und Interessenten.

Haner: Was hat dich bzw. Bilfinger + Berger angesprochen oder sogar gereizt an dem vorgeschlagenen Verbundprojekt?

Neumann: Das ist einfach erklärt. Bilfinger + Berger hatte damals die Idee, das eigene Geschäftsmodell auszuweiten und die Wertschöpfung im ganzen Immobilien-Zyklus abzudecken. Dazu gründete der Baukonzern Bilfinger + Berger AG in den 90er-Jahren eine Projektentwicklungsgesellschaft, um durch Eigenentwicklung von Großprojekten, also den Kauf von Grundstücken und dann den Bau von Bürogebäuden im primären Fall, sein Kerngeschäft zu stärken. Gleichzeitig beschäftigte sich der Konzern mit dem Thema Asset- und Facility Management. Der Konzern wurde so in die Lage versetzt, aus jedem Segment des Gebäudezyklus Wert zu schöpfen. Die Projektentwickler definierten sich als „Bürobauer“ und verfolgten die Vorgabe, strategische Partner zu finden. Insofern passten die Ideen des Innovationsnetzwerks Office 21 zu dieser Strategie. Bilfinger + Berger selbst trat 1997 dem Netzwerk bei und konnte recht zügig – wie beabsichtigt – erste Ergebnisse der Verbundforschung in seine Projekte einbauen.

Haner: Das klingt jetzt doch irgendwie fast zu einfach. Abgesehen von der eigenen Unternehmensstrategie muss es doch auch an der Attraktivität des Angebots gelegen haben, oder?

Neumann: Ja, klar. Es gab einige gute Gründe, im Verbundprojekt mitzumachen. Erstens, die Nutzung der Öffentlichkeitswirksamkeit der Fraunhofer-Gesellschaft ... Das ist auch heute noch sehr wichtig, dass in einem Projekt renommierte Partner dabei sind, die dann in Summe dem Projekt einen Stempel der Professionalität sowie eine Reputation verleihen ... also diese öffentliche Wirksamkeit ist sehr wichtig.

Haner: Du betonst diesen Zugriff auf ein interdisziplinäres und branchenübergreifendes Netzwerk. Das Netzwerk war am Anfang ja ziemlich baulastig, wenn ich so sagen darf. Wie kam diese Branchenausweitung, die dann ja insbesondere in meiner aktiven Projektzeit stattfand, bei dir bzw. bei den etablierten Partnern an?

Neumann: Ich kann das nur aus meiner Perspektive sehen: Die Werthaltigkeit des Projektes zeigt ja klar, dass diese Interdisziplinarität für das Projekt richtig war. Es bildet so eine ganze Bandbreite ab und führt unterschiedliche Charaktere und Unternehmen zusammen. Und gerade von den Projektleitern der Partner, wie z. B. von Claudia Bernklau von der Deutschen Bahn oder Heinz

Wagner von WIIPP, habe ich viel gelernt. Erst in der Gesamtschau der Perspektiven bekommt man dann auch ein Gefühl dafür, was tatsächlich wichtig ist und was auf dem Markt so passieren wird.

Haner: Du hast also einen kompletteren Blick, ein besseres Verständnis für deine eigene Aufgabe bekommen. Interessante Reflektion. Aber nochmal zurück zu den Anfängen: Konntest du eigentlich Fraunhofer schon vorher? Hattest du schon irgendwas mit Fraunhofer gemacht oder wie kamst du darauf, tatsächlich in genau dieses Projekt einzusteigen?

Neumann: Also, ich kannte natürlich schon vorher Fraunhofer als Forschungsorganisation, aber nicht mit allen Bezügen und Möglichkeiten, die Fraunhofer den Unternehmen bietet.

Haner: Was meinst du genau?

Neumann: Na ja, die Projektentwicklung von Bilfinger + Berger war ein junges Unternehmen und hatte dadurch nur limitierte Expertise. Daher war es unseren Vorständen recht, dass wir strategische Partner suchten, die uns auch noch einen Wissensvorsprung gegenüber unseren Mitbewerbern liefern konnten – das war tatsächlich der zweite Grund. Die Branche war meistens sehr konservativ und wir hatten damals dieses Ziel, ein sehr innovatives Unternehmen zu werden, und dazu gehörten Themen wie Smart Office natürlich dazu, und aus diesen Gründen waren wir auch sehr interessiert daran, Kontakte diesbezüglich aufzubauen. Und da kam diese Veröffentlichung zum Forschungsvorhaben gerade zur richtigen Zeit. Ich weiß noch genau, als mein Chef mich aufforderte, mal Herrn Dr. Bauer anzurufen ... Des Weiteren haben wir uns natürlich auch erhofft, einen Partner zu bekommen, einerseits mit viel Know-how, aber andererseits mit der Möglichkeit, darüber eine Vernetzung mit anderen Marktteilnehmern zu erreichen. Wir haben dann beim IAO angerufen, innerhalb von 1 bis 2 Wochen gab es dann einen Ortstermin in Essen. Willi Bauer hat sein Anliegen gut verkauft und mein damaliger Chef hat gesagt: „OK, das hört sich gut an!“ Es half natürlich, dass mit Difa auch einer unserer Bauherren bereits an Bord war und dass mit Drees & Sommer jemand von „der anderen Seite“ dabei war, der uns oft in Projekten einem Controlling unterzog. Mein Chef war der Auffassung, schaden tue es nicht, wenn die auch dabei sind ... und so sind wir in das Projekt eingestiegen.

Haner: Interessant ...

Neumann: Und natürlich ging es dann auch um Projekte und Geschäft. Wir konnten mit renommierten Partnern leichter ins Gespräch kommen, konnten die Ideen von Bauherren – etwa von sehr flexiblen Bürostrukturen mit kleinem Achsraster von 1,20 m, wie von der Difa in der Frankfurter Welle umgesetzt – frühzeitig erfahren und vielleicht uns dann auch ein Baulos sichern. Das war ein weiterer Grund, um ins Projekt einzusteigen. Gemeinsames Forschen und Entwickeln von Rahmenbedingungen für interessante Immobilien, die ja auch 20, 30, 40 Jahre im Markt bestehen müssen, das war für uns sehr wichtig, um in der Planung die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Das hat uns natürlich auch den gewünschten Wettbewerbsvorsprung geliefert. Und alles zusammengenommen rechtfertigt das dann auch den monetären Projekteinsatz.

Haner: Kannst du beispielhaft ein Projekt nennen, das ihr aufgrund der Ideen aus Office 21 vielleicht anders gemacht habt?

Neumann: Ja. Schon gleich zu Beginn der Partnerschaft haben wir beispielsweise Office 21-Themen wie Smart Office, Non-Territoriale Bürokonzepte oder Office Performance in ein Projekt namens „Ellipson“ in Dortmund eingebracht. In Dortmund erwarb Bilfinger + Berger seinerzeit ein innerstädtisches Grundstück. Mit einer konventionellen Planung hätten hier circa 4.500 m² BGF-Bürofläche mit zusätzlichen circa 50 Stellplätzen realisiert werden können. Das war den Entscheidungsträgern an dieser prominenten Stelle zu wenig. Gefordert wurde zudem ein innovativeres Gebäudekonzept. Bilfinger + Berger setzte gemeinsam mit dem Fraunhofer-Team und seinem Verbundpartner Thyssen Informatik GmbH sowie dem Büromöbelhersteller Schärf GmbH einige der neuen Erkenntnisse um. Im Planungsprozess stellte sich heraus, dass ein elliptischer Grundriss (ca. 600 m²) die nachhaltigste Lösung war. Der Grundriss ließ sich in zwei gleichgroße Brandabschnitte teilen. Dadurch erreichte man ein Höchstmaß an Flexibilität. Insgesamt 10.000 m² BGF-Bürofläche konnten durch diesen „smarten“ Grundriss realisiert werden. Innovativ ging es auch mit dem Parkhaus weiter. Um die Anzahl der Stellplätze zu erhöhen, entschied man sich für den Bau eines vollautomatischen, palettenbasierten Parkhauses. 150 Stellplätze wurden dadurch möglich. Der Verbundpartner Thyssen Informatik GmbH schloss zudem das Parkhaus auf eigene Kosten an das Netzwerk des Bürogebäudes an. So konnten die Fahrzeugpaletten vorsortiert und die Fahrzeugauslieferung in den Stoßzeiten zeitlich optimiert werden. Zusätzlich programmierte Thyssen den sogenannten Ellipson-Online-Service (EOS). Mieter konnten hierüber Dienstleistungen von dem Facility-Manager des Hauses beziehen. Der Return of Invest erfolgte durch separate Dienstleistungsverträge. Für die Vermarktung des Gebäudes war die Zusammenarbeit mit Fraunhofer und Thyssen Informatik außerordentlich hilfreich. Natürlich fanden regelmäßig Office 21-Informationsveranstaltungen für Mietinteressenten und Projektbeteiligte in den von der Schärf GmbH ausgestatteten Vermarktungsbüros statt.

Haner: Wirklich interessant. Dieses konkrete Projekt kannte ich noch nicht, das war noch vor meiner aktiven Zeit in Office 21. Aber rückblickend gefragt: Hat sich an den Gründen für den Projekteinstieg etwas geändert über die Zeit?

Neumann: Interessanterweise hat sich in all den Jahren nichts an der Faszination geändert, die das Verbundprojekt Office 21 ausstrahlt. Die Beweggründe für die Teilnahme bleiben die gleichen. Nur die Zusammensetzung der Partnerunternehmen änderte sich im Laufe der Zeit und natürlich die inhaltlichen Schwerpunkte.

Haner: Zwischenfrage: Als du den Arbeitgeber gewechselt hast, hat sich auch die Mitgliedschaft im Verbundprojekt geändert: Dein alter Arbeitgeber Bilfinger + Berger ist ausgestiegen, der neue, die OFB Projektentwicklung GmbH, ist hinzugekommen. Wie kam das im Hinblick auf die genannten Gründe? Man könnte ja auf die Idee kommen, dass dann doch deine persönliche Beteiligung am Projekt schon ziemlich wesentlich war ...

Neumann: Tatsächlich war es so, dass der Konzern Bilfinger + Berger einen weiteren Strategieschwenk vollzogen hat und sich durch Akquisitionen von verschiedenen neuen Dienstleistungsbereichen, wie z. B. die Industriewartung, anderen Bereichen zugewandt hat und dadurch das Baugeschäft reduziert wurde. Das hatte den Grund, dass man mit weniger Eigenkapital auskommen musste. Das Geschäft der Projektentwicklung bindet erstmal viel Kapital auf 5 bis 7 Jahre, bis dann die Immobilien verkauft werden. Dieser Strategie-Schwenk führte dann letztendlich auch Jahre später zu einer Zerschlagung des Konzerns. Und bei meinem neuen Arbeitgeber haben wir dann für das dortige Projektentwicklungsgeschäft die Vorteile des Verbundprojekts Office 21 und die inhaltlichen Ideen neu entdeckt.

Haner: Du hast vorhin diesen Wissensvorsprung gegenüber Mitbewerbern benannt. Woran kannst du das festmachen?

Neumann: Wenn du in der Projektentwicklung arbeitest und ein Grundstück hast, dann holst du dir einen Architekten bzw. eine Architektin und beauftragst ein sehr innovatives Gebäude. Dann ist entweder das Architekturbüro so gut, dass es eigene innovative Ideen hat, oder du musst weitere Kompetenz dazu einkaufen, die dann speziell diese Office-Themen für dich entwickelt. Da war es dann natürlich sehr hilfreich, aus dem Verbundforschungsprojekt frühzeitig Wissen zu generieren und es dann für die eigenen Projekte einzusetzen. Aber auch der Transfer dieses Projektwissens in die eigene Belegschaft – etwa über Vorträge aus dem Fraunhofer IAO – hat natürlich zu diesem internen Wissensaufbau beigetragen. So haben wir versucht, sehr frühzeitig Trends aufzunehmen und sie auch umzusetzen.

Haner: Vielen Dank Peter für deine Erinnerungen und Einschätzungen.