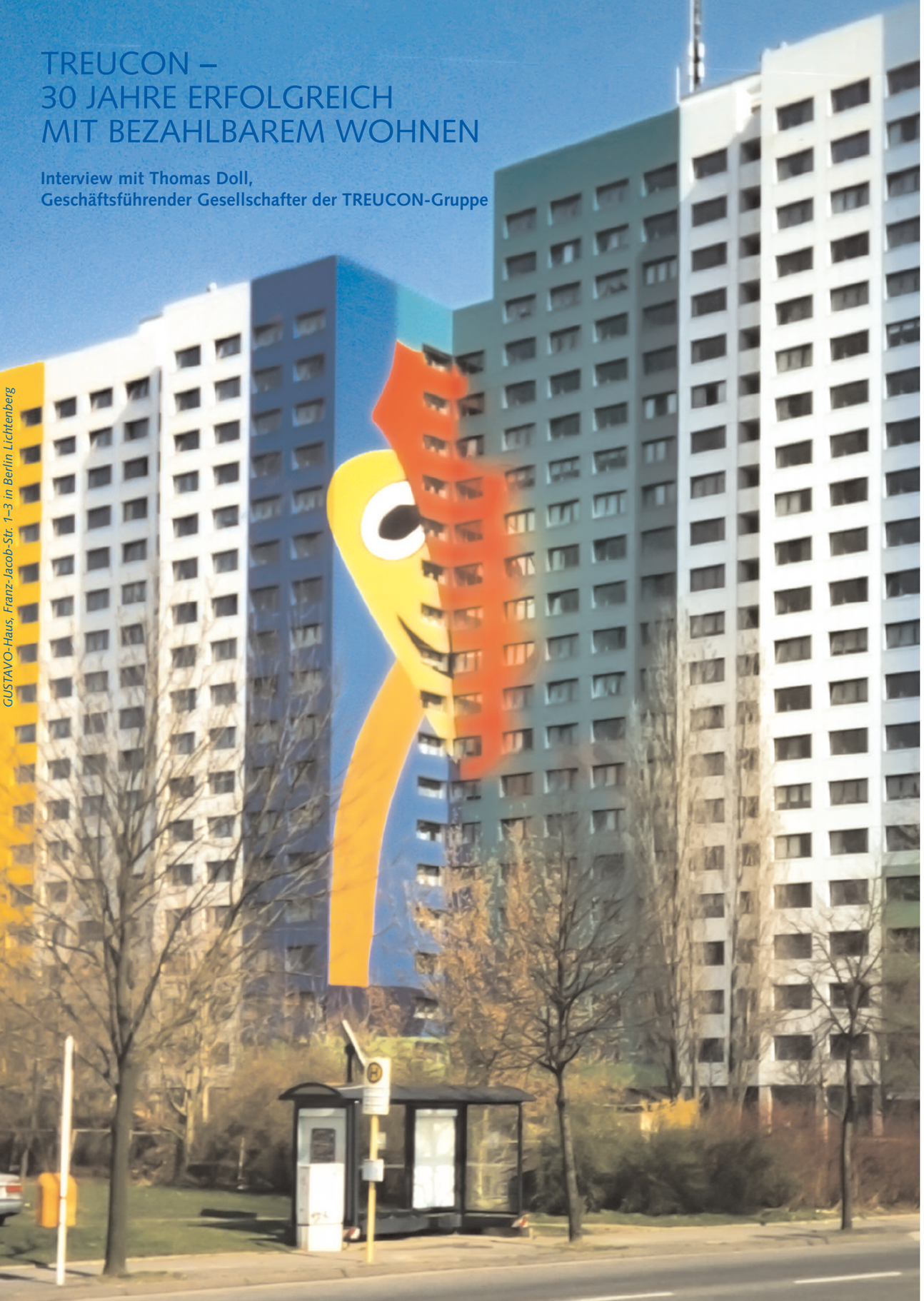
TREUCON – 30 JAHRE ERFOLGREICH MIT BEZAHLBAREM WOHNEN

Interview mit Thomas Doll, Geschäftsführender Gesellschafter der TREUCON-Gruppe



GUSTAVO-Haus, Franz-Jacob-Str. 1–3 in Berlin Lichtenberg

Im September dieses Jahres feierte die TREUCON Berlin ihr 30-jähriges Bestehen. Bitte beschreiben Sie das heutige Profil und die Geschäftsfelder Ihres Unternehmens.

Th. Doll: Die TREUCON ist heute fast ausschließlich in der Metropolregion Berlin-Brandenburg in den Kerngeschäftsfeldern Projektentwicklung, Asset-Management und Investment-Management engagiert. Dabei sind die Bereiche Wohnen und Pflege/Health-Care die bestimmenden Asset-Klassen. Seit ihrer Gründung hat die TREUCON in über 140 Projekten mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von mehr als 3 Mrd. Euro aber auch gezeigt, dass nahezu jede andere Asset-Klasse über Fonds und weitere intelligente Beteiligungsmodelle wie Private Placements strukturiert werden können. Zum Gründungsjubiläum in diesem Jahr haben wir daher auch eine sehr aufwändige und informative Leistungsbilanz erstellt, die alle bisher realisierten Projekte von Beginn an enthält.

Wie sind Sie damals zur TREUCON gekommen? Was waren die Gründe für Ihren Einstieg, und wie lässt sich die damalige Marktsituation in Berlin beschreiben?

Th. Doll: Wenn ich ehrlich bin, habe ich in den 80er Jahren nicht unbedingt damit gerechnet, mein gesamtes Berufsleben in unterschiedlichen Funktionen in der Immobilienwirtschaft zu verbringen. Mein Vater war Bauingenieur und liebäugelte immer damit, dass ich in seine Fußstapfen treten werde. Nach der ersten größeren Rezession in der Bauindustrie am Ende meiner eigenen Ausbildung war ich froh, Teil der Immobilienwirtschaft zu sein. So war ich als Fachwirt der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft von 1987 bis 1992 unter anderem in den Bereichen Grundstücks- und Immobilienfondsverwaltung in der Unternehmensgruppe Becker & Kries in Berlin tätig.

1993 gründete ich mit zwei Partnern mein erstes eigenes Unternehmen und wurde Geschäftsführer der BDS Immobilienentwicklung & Baubetreuung GbR sowie der BDS Grundstücks GmbH, bei denen ich unter anderem die kaufmännische Projektsteuerung sowie die technische und wirtschaftliche Baubetreuung verantwortete. Im Jahre 1994 starteten wir dann eine umfangreiche Kooperation mit der TREUCON-Gruppe, die Ende 1998 dazu führte, dass die Unternehmen der BDS Gruppe in der TREUCON-Gruppe partnerschaftlich weitergeführt wurden. Mein erstes eigenes Unternehmen existiert noch heute als Komplementär-GmbH innerhalb des Holdingverbunds.

Die Gründe für die Fusion mit TREUCON lagen auf der Hand: Wir hatten zwar jede Menge Projektentwicklungserfahrung in Alt- und Neubau sowie ein unschätzbares Alleinstellungsmerkmal in der Zusammenarbeit mit landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften aufgebaut, es war aber absehbar, dass spätestens 1999/2000 die steuerliche Begünstigung der Investitionen in den neuen Bundesländern einschließlich Berlin auslaufen würde. Mit der Wahl von Gerhard Schröder zum Bundeskanzler und Oskar Lafontaine zum Finanzminister änderte sich praktisch innerhalb kurzer Zeit eine ganze Investitionsarchitektur bei steuerindizierten Beteiligungsmodellen, von denen TREUCON seit deren Gründung in 1987 nachhaltig profitiert hatte.

Ich empfand es als Herausforderung, von 2000 an als alleinverantwortlicher Partner für den Real Estate-Bereich der Unternehmensgruppe TREUCON das Asset-Management aufzubauen und die Portfolien und die Asset-Klassen so zu strukturieren, dass eine klare Handschrift erkennbar wurde. Ich hätte allerdings niemals gedacht, dass es eine Durststrecke von 2000 bis 2015 geben würde, bis ich wieder eine schlüsselfertige Projektentwicklung an ein landeseigenes Wohnungsunternehmen übergeben kann. Das war dann mit dem Gartenhof Kiefholzstraße an die GEWOBAG AG der Fall. Eines der am meisten beachteten Projekte, weil wir auch hier in puncto Architektur, Wirtschaftlichkeit und Gestellungskosten Maßstäbe gesetzt haben. Jedenfalls aus unserem Verständnis für das Projekt und seinen Erwerber.

Seit dieser Zeit hat es in Berlin immer wieder drastische Veränderungen des Marktes und der wirtschaftlichen sowie politischen Rahmenbedingungen gegeben. Schildern Sie

Thomas Doll

Am Krusenick 41–48
in Berlin-Köpenick

Dietzgenstr. 81/Altenberger Weg 1, 3
in Berlin-Rosenthal

uns doch bitte, wie die unterschiedlichen Ups and Downs Ihr Unternehmen geprägt haben.

Th. Doll: Der Beginn meiner beruflichen Laufbahn war noch unübersehbar geprägt von der Insellage Berlins. Das hat mich dazu bewogen, als junger Projektleiter keine Immobilienfonds in Berlin zu betreuen, sondern zwei Portfolien von Becker & Kries, bei denen über 30 Immobilien auf die Bundesländer Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein verteilt waren. Unter anderem gehörte ein Hochhaus in Bad Schwartau dazu, das ich als Kind aus der Marmeladenwerbung kannte. Ich hätte niemals zu träumen gewagt, dass ich einmal für diese damals in nahezu jedem deutschen Haushalt bekannte Immobilie die Modernisierung und Instandsetzung verantworten würde.

Mit dem Fall der Mauer dachten dann die meisten Marktteilnehmer, nun gibt es kein Halten mehr. Immer neue Rekorde wurden „geträumt“. Und als sich die Investorenträume nicht einstellten, veränderten die Meinungsmacher einfach das Datum der Einstellungswahrscheinlichkeit. Um ganz ehrlich zu sein: Auch ich als Geschäftsführender Gesellschafter der TREUCON habe unterschätzt, welche Rolle die fehlenden wirtschaftlichen Impulse in der Stadt gespielt haben. Es reicht eben nicht, eine touristische und kulturelle Weltmetropole zu sein. Um in der Elite der europäischen Top-Immobilienstandorte mitspielen zu können, bedarf es einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung, und diese hat dann auch immer zu einem Nachjustieren der Unternehmensstrategie in unserem Hause geführt. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass wir mit dem klaren Schwerpunkt auf „WOHNEN IN BERLIN UND BRANDENBURG“ einen simplen Leitspruch für unsere Unternehmenskultur gefunden haben.

Was war Ihr Erfolgsrezept, um diese Umbrüche zu überstehen und für das Unternehmen zu nutzen? Welche Rolle spielten dabei auch Ihre Investoren-Zielgruppen?

Th. Doll: Ich gebe Ihnen ein Bespiel: Bedingt durch die Kapitalanlagemodelle der 80er und 90er Jahre war die TREUCON eines der führenden Unternehmen im Bereich der Geschlossenen Immobilienfonds. In Spitzenzeiten wurden in fünf unterschiedlichen Unternehmensbereichen mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigt. Rückblickend war das existenzgefährdend. Die Unternehmer innerhalb der Gesellschafterstruktur erkannten dann schnell, dass Größe nicht gleichbedeutend mit Gewinn- und Ertragspotential ist.

Eine Zäsur setzte zu Beginn des neuen Jahrtausends ein, und seit 2009 werden lediglich noch drei Unternehmensbereiche von drei vollverantwortlichen Managing-Partnern geführt. Der Real Estate-Bereich ist auch deshalb so erfolgreich und so angesehen, beispielsweise bei den landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften im Land Berlin, weil wir Immobilienkompetenz mit einem äußerst breit gefächerten rechtlichen und steuerlichen Beratungs-Knowhow verknüpfen können.

Die Zusammenarbeit mit der GESOBAU begann 1994 beim Hamburger Platz, mit der HOWOGE im Jahre 1995 bei der Dolgenseestraße und mit der GEWOBAG im Jahre 2013. Die Kondor Wessels Gruppe baute im Jahre 1998 erstmalig für uns die Wohnanlage Schönholzer Weg/Angerweg in Berlin-Pankow. In allen vorgenannten Projekten war ich Initiator oder Gründungsgesellschafter der Projektentwicklungsgesellschaft, trug also persönlich das volle Projektrisiko vom Grundstücksankauf bis hin zur schlüsselfertigen Realisierung. Das schafft ein unschätzbares persönliches Vertrauen in die Geschicke und die Verlässlichkeit der handelnden Personen. Nicht nur bei den Investoren, die uns ebenfalls seit 1993 begleiten, sondern insbesondere auch bei Architekten, Behörden und Ausführungsbetrieben am Bau.

Auf welche Leistungen und Unternehmereigenschaften während dieses langen Zeitraumes sind Sie besonders stolz?

Th. Doll: In den vergangenen 30 Jahren konnte ich mich unternehmerisch an nahezu jeder Immobilie betätigen, die mein Interesse geweckt hat. Es begann mit klassischen kleinen, aber feinen Altbauten, teils unter Denkmalschutz. Es setzte sich fort in Siedlungsbauten der 50er und 60er Jahre, die umfangreich modernisiert und instandgesetzt werden mussten, und gipfelte in dem aus meiner Sicht interessantesten und mit den größten Herausforderungen belegten Projekt GUSTAVO-HAUS in Berlin-Lichtenberg. Ein Plattenbau mit einer künstlerischen Fassade des spanischen Künstlers GUSTAVO, bestehend aus fast 300.000 Einzelteilen, wenn man die verschiedenen bunten, vorlackierten Nieten der Fassadenhalterung mitzählt.

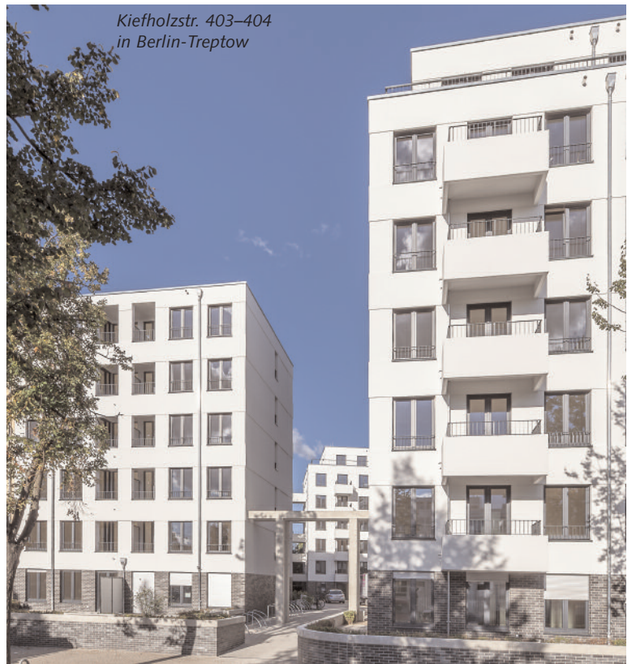
Stolz bin ich auch darauf, dass wir in allen Jahren unter meiner Führung nicht ein einziges Bauvorhaben realisiert haben, bei dem unsere Bauunternehmen oder Handwerksbetriebe auf ihr Geld warten mussten, wenn die Qualität gestimmt hat. Im Gegenteil: Noch heute sage ich meinen Projektleitern, sie sollen die Handwerker rasch bezahlen, denn es gibt keine Polster in den Festgeld-Abteilungen der Banken mehr wie noch in den 80er Jahren.

Inwieweit erfordert das Asset-Management von Wohnimmobilien besondere Kernkompetenzen, und welchen Track Record kann die TREUCON hier aufweisen?

Th. Doll: Unser Portfolio- und Asset-Management Wohnen wird seit 17 Jahren von einem der profiliertesten Bereichsleiter geführt, die Berlin zu bieten hat. Dirk Wernecke hat Maßstäbe gesetzt, insbesondere in der Performance des Portfolios, etwa was die Vermietungsquoten angeht. Seit vielen Jahren stehen wir hier bei 99 %, obwohl einige Liegenschaften in Brandenburg, beispielsweise in der Prignitz in Wittstock, wahrlich keine Selbstläufer sind, was die Vermietung angeht. Wir waren Vorreiter, was die Umsetzung von Energieeffizienz im Bestand angeht. Bereits vor sechs Jahren haben wir gemeinsam mit den führenden Dienstleistungsunternehmen in diesem Bereich mit der Umsetzung von gering investiven Maßnahmen begonnen. Heute sind unsere Bestände auch in dieser Hinsicht hochprofessionell aufgestellt. Wir merken das, wenn bei Transaktionen die technische DD der institutionellen Investoren ansteht. Im Regelfall gibt es keine Mängel und keine sonstigen Beanstandungen. Ein besseres Zeugnis kann das Asset-Management nicht von Dritten ausgestellt bekommen.Insgesamt sind in der Spitze mehrere Tausend Wohnungen durch unser Asset-Management betreut worden. Transaktionsbedingt nimmt der Kernbestand bis ca. 2025 auf wenige Private Placement-Bestände weiter ab. Wir rechnen damit, dass bis ca. 2025 alle Wohnimmobilienfonds durch Realisierung des eigenen Exits aufgelöst sind. Bis dahin werden wir jedoch wie in der Vergangenheit auf zwei Kernkompetenzen besonders achten: Vermietung und Annual Reporting.

Trifft es zu, dass Sie als Bauträger und Projektentwickler in der langen Zeit des Bestehens nicht eine einzige Eigentumswohnung gebaut haben? Bitte nennen Sie uns die Gründe.

Th. Doll: Ich werde immer wieder auf das Thema angesprochen und habe kürzlich auch anlässlich einer Grundsteinlegung gesagt, dass TREUCON keine Wohnanlagen konzipiert, die ausschließlich auf Eigentumswohnungen ausgelegt sind. Selbstverständlich haben wir ca. 15 bis 20 Immobilienfonds nach dem sogenannten „Hamburger


Kiefholzstr. 403–404
in Berlin-Treptow

Rosenfelder Ring 13
in Berlin-Lichtenberg

Regattastr. 67 in Berlin-Köpenick

30 JAHRE TREUCON GRUPPE
BERLIN
1987 – 2017

Modell“ konzipiert und realisiert. Hier war die Aufteilung der Immobilien und Auflassung von Wohneigentum nach § 8 Wohneigentumsgesetz bereits in der Fondskonzeption festgeschrieben. Diese Modelle sind zwischen 1998 und 2000 besonders attraktiv gewesen, weil einerseits eine hohe steuerliche Abschreibung generiert werden konnte, andererseits die Anleger nach Ablauf der Spekulationsfrist in den Genuss von Wohneigentum kamen. Rückblickend hätten wir deutlich mehr in diesem Sektor tun müssen.

Doch es stimmt: Reine Eigentumswohnanlagen hat die TREUCON noch nie realisiert. Das hat aber nichts damit zu tun, dass wir diese Anlageklasse „verteufeln“ oder ihr nicht genug Wertschätzung entgegenbringen. Andere Marktteilnehmer führen dieses Geschäftsmodell aber deutlich professioneller durch als wir. Unser Alleinstellungsmerkmal spielt sich im Bereich des Wohnens für breite Schichten der Bevölkerung ab. Wir haben es immer als wichtiger erachtet, Wohnungen zu bauen, die die Menschen in den Großstädten auch bezahlen können. Wenn ich einige der aktuell angebotenen Eigentumswohnungen in Berlin sehe, dann wird mir niemand widersprechen, dass das Angebot an hochpreisigen Eigentumswohnungen nichts mehr mit Bezahlbarkeit zu tun hat. Angebot und Nachfrage werden aber auch hier den Rahmen für gute oder schlechte Geschäfte abstecken.

Worin bestehen die dringendsten Probleme am Berliner Wohnungsmarkt, und inwieweit hilft das Wirken der TREUCON bei der Lösung dieser Probleme?

Th. Doll: Das größte Problem sehen die führenden Wohnungsunternehmen – wie auch die führenden Verbände – und eine erstarkte Opposition im Abgeordnetenhaus von Berlin in einer vollkommen verfehlten Grundstückspolitik. Von der Wohnungspolitik möchte ich an dieser Stelle bewusst nicht sprechen, hier unterscheiden sich die Bezirke der Stadt untereinander sehr stark voneinander. Wenn für Unternehmen wie TREUCON aber die Grundstücksadern versiegen, werden wir ab 2019 nicht mehr bauen. Damit verliert die Stadt mehrere Hundert Wohnungen pro Jahr. Wir führen traditionell einen offenen Dialog mit der Politik. Anlässe gibt es genug. TREUCON ist als eines der ganz wenigen Wohnungsunternehmen überhaupt zugleich Mitglied im Verband der Berlin-Brandenburgischen Wohnungsunternehmen wie auch im Landesverband der Freien Wohnungsunternehmen. Die Verantwortlichen im Berliner Senat sind auf kurzfristige Effekte aus, und das nicht erst seit es R2G (Rot/Rot/Grün) gibt.

Klaus Wowereit hat Thilo Sarrazin beim Radikalausstieg aus der öffentlichen Wohnungsbauförderung gewähren lassen, obwohl eine Expertenkommission unter Führung von Peter Strieder zu vollkommen anderen wohnungspolitischen Erkenntnissen gekommen war. Die Effekthascherei bezog sich aber auf den finanzpolitischen Aspekt. Dass wir in Berlin heute gerade in einfachen Wohnlagen diese immensen Mietsteigerungen zu verzeichnen haben, hängt mit dem Radikalausstieg aus der Wohnungsbauförderung zusammen. Dieser Effekt kommt mit zehn Jahren Verspätung. Das ist auch vollkommen nachvollziehbar, wenn man ca. 29.000 geförderte Wohnungen sich selbst und dann fast ausschließlich Finanzinvestoren überlässt, die zuerst den Rechenschieber oder Excel über das Portfolio legen. Und damit wir uns nicht falsch verstehen: Das Ganze ist vollkommen legal abgelaufen, und jeder Marktteilnehmer hat seine eigenen strategischen Überlegungen. Ich verurteile das nicht. Ich berichte nur.

Im Land Brandenburg gibt es viele strukturschwache Regionen. Mit welchen Konzepten konnten Sie auch dort erfolgreich Projektentwicklung betreiben? Bitte nennen Sie uns einzelne herausragende Beispiele.

Th. Doll: Besonders stolz bin ich auf drei Projekt, die zwischen 1996 und 2000 fertiggestellt worden sind. In Wittstock haben wir eine größere Wohnanlage mit fast 270 Wohnungen vom familiengerechten Wohnen zu einem generationenübergreifenden Quartier mit altersgerechtem Wohnen umkonzipiert. Der Vermietungsstand beträgt seit Jahren ca. 99 % – und das in einer Region, die statistisch 18 % ausweist. In Storkow haben wir es in einer idyllischen Wohngegend geschafft, ein Quartier ebenfalls für die ältere Generation zu etablieren, in dem wir seit seinem Bestehen niemals Mietrückstände zu verzeichnen hatten. Storkow war und ist ein Bundeswehr-Standort, vielleicht liegt es an dieser besonderen Konstellation. Ich kann hier nur spekulieren.

Und in Glienicke-Nordbahn, das angrenzend an Berlin-Frohnau liegt , erzielen wir im frei finanzierten Wohnungsbau deutlich höhere Nettokaltmieten als in den meisten Berliner Bezirken, wenn man die Toplagen wie Grunewald, Schlachtensee, Zehlendorf oder Wannsee ausklammert. Auch hier haben wir mit zahlreichen Private Placements auf maßgeschneiderte Investments wert gelegt und die Interessen unserer Investoren an diesem Standort eher übererfüllt.

Insbesondere im Land Brandenburg haben wir so viele interessante Projekte realisiert, dass ich eigentlich auch hier auf unsere Leistungsbilanz verweisen möchte.

Im Rahmen Ihres Engagements im Bereich Pflegeeinrichtungen haben Sie sich auch intensiv mit bezahlbaren Wohnkonzepten für die alternde Gesellschaft beschäftigt. Wie könnten zukunftsorientierte Lösungsansätze nach Ihrer Erfahrung aussehen? Gibt es Beispiele aus Ihrer praktischen Arbeit?

Th. Doll: Unser Portfolio Pflege ist einzigartig. Im Jahre 1999/2000 noch ein Sanierungsfall nach dem Zusammenbruch der Unternehmensgruppe Hanne, haben wir heute, 17 Jahre später, eine so gute Situation in den Fonds, dass die Mehrheit der Kapitalanleger mit Gewinn aus der Kapitalanlage aussteigen wird. Das Asset- und Investment-Management ist sehr anspruchsvoll.

Zukünftig müssen die Immobilieneigentümer wie auch die Betreiber von Pflegeeinrichtungen mehrere Konzepte unter einen Hut bringen. Betreutes Wohnen als Einstieg und die vollstationäre Pflege allein reichen nicht mehr. Mehrstufige Betreuungskonzepte sind die Antwort auf die Fragen der Zukunft. Unsere Einrichtungen haben ein sehr modernes Ambiente, eine äußerst wohnliche Atmosphäre und eine Topversorgung, was die betreuerischen und medizinischen Aspekte angeht.

Beispielhaft für das, was in diesem Marktsegment möglich ist, sind sicherlich alle unsere Immobilien im Portfolio. Hervorheben möchte ich aber die Pflegeeinrichtungen in Pirna, Dresden und auch in Lichtenrade. Was hier geleistet wird, ist außerordentlich. Im Sinne unserer Investoren, doch auch im Sinne der Bewohner. Ebenso hier lohnt sich ein Blick in unsere Leistungsbilanz und in die Einrichtungen selbst.

Trotz der vielen erfolgreichen Jahre haben Sie sicher noch Ziele und Pläne. Was möchten Sie noch erreichen, und welche Rolle spielt dabei die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die Digitalisierung?

Th. Doll: Berlin ist vielleicht zum ersten Mal seit der deutschen Wiedervereinigung in der Lage, eine Art von dauerhaftem Wirtschaftsaufschwung fortzusetzen. Selbst die angesehenen Wirtschaftsforschungsinstitute belegen dies mit eindrucksvollen Zahlen. Leider sieht es in der alltäglichen Umsetzung, was Wohnungsbaupolitik angeht, ziemlich düster aus. Als eine der ganz wenigen Metropolen in Deutschland besitzt Berlin enorme Flächenpotentiale. Die Berliner Landesregierung blockiert sich aber gegenseitig in der Aktivierung dieser Flächenpotentiale. Ich werde mich daher mit TREUCON zukünftig noch stärker in echten B-Plan-Gebieten engagieren und vor allem die Infrastrukturfragen als Erstes angehen. Hier wird das Thema Digitalisierung auch bei uns vom Anfang bis zum Ende des Projektes Einzug halten. Doch generell ist die Immobilienwirtschaft ganz klar ein Zweig, in dem die Digitalisierung nur langsam Einzug hält. Andere sind da schneller.

Aber was nützen bauwillige Projektentwickler, wenn die Verkehrsinfrastruktur fehlt oder keine umfassenden Bildungseinrichtungen „mitgedacht“ werden. Auch die Zerstörung von gewachsener Verkehrsinfrastruktur ist ein Fehler. Daher ist es mit Blick auf die kommenden 100 bis 150 Jahre auch richtig, den Flughafen TXL zu erhalten. Hierzu gibt es keine Alternative. London hat den Fehler begangen und 30 Jahre gebraucht, bis der London City Airport wiedereröffnet werden konnte. So etwas darf und wird Berlin nicht passieren. Wenn die Landesregierung das Votum beim Volksentscheid am 24. September 2017 nicht ernst nimmt, dann ist Michael Müller als Regierender Bürgermeister bereits 2018 Geschichte.

Das Interview führte Andreas P. Lienig.

www.treucon-gruppe.de