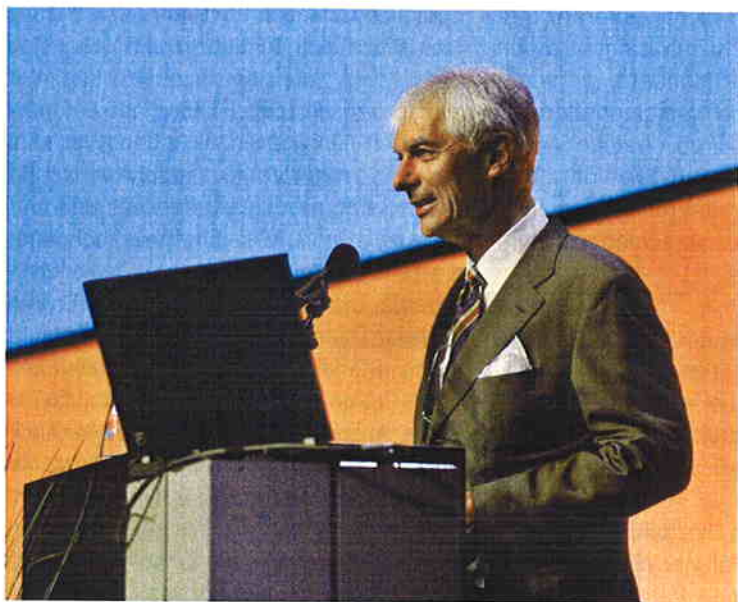


Unternehmerische Erfahrungen

Der nachfolgende Artikel ist eine gekürzte und leicht geänderte Fassung des Redetextes von Dr. Alfred Meili an der Generalversammlung der Mobimo Holding AG vom 8. Mai 2008. Darin zieht der scheidende Verwaltungsratspräsident Bilanz über seine rund zehnjährige Tätigkeit im Unternehmen.



Dr. Alfred Meili an der Generalversammlung der Mobimo Holding AG

Ich habe das Vergnügen, Ihnen einige unternehmerische Erfahrungen aus dem Aufbau von Mobimo weiterzugeben. Am Anfang jeder Immobilienunternehmung steht das Know-how, und dann das Geld. Entscheidend ist aber nicht das Geld, sondern das Know-how. Wer dieses hat, erhält auch das Geld. Wer das Know-how nicht hat, steht auf verlorenem Posten.

Im Mittelalter genügte es zu sehen, wo die Schafe schlafen – das war jeweils ein guter Boden für ein Haus. Heute muss ein Einkäufer viel praktische Erfahrung haben – alles in Kursen vermittelte Wissen nützt nicht viel. Man kann zwar viel Wissen mitnehmen, aber man sieht das Entscheidende trotzdem nicht. Es kommt hinzu, dass der Markt einem steten Wandel unterworfen ist. Die Erfahrung muss sich somit ständig am Markt erneuern.

Einkauf ist entscheidend

Der gute Einkauf war für Mobimo stets entscheidend: Auf Anlagekosten per Ende 2007 von 880 Mio. CHF haben wir per Saldo eine Höherbewertung von 144 Mio. CHF, somit rund 16%. Weit mehr als die Hälfte dieser 144 Mio. CHF rührt von gutem Einkauf her. Der Einkauf ist eine faszinierende Tätigkeit. Trotz Geld ist der Einkäufer meist in einer

schwächeren Position, weil der Verkäufer sein Grundstück nur einmal verkaufen kann, und weil man selten alleine ist – die Konkurrenz schläft nicht. Das Angenehme ist, wenn beispielsweise ein Testamentsvollstrecker das Bauland zu einem bestehenden Schätzwert an Mobimo verkaufen will, weil er sieht, dass Mobimo ästhetisch und ökologisch baut. Dieser Vorteil hat uns beim Bauland immer wieder geholfen, wenn Private direkt verkaufen.

Wird das Land aber über einen Makler angeboten, haben wir den Vorteil, dass der Makler damit rechnen darf, von uns den Verkauf der Stockwerkeinheiten zu erhalten, wenn er uns das Land zuhalten kann. Er muss aber auch in einem solchen Fall primär die Interessen seiner Auftraggeber wahren. Unangenehm können aber viele Konstellationen sein. Die Schlimmste: Wir erfahren gar nicht, dass ein Grundstück verkauft wird. Die weniger Schlimme: Wir rechnen, klären den lokalen Markt ab, machen interne Vorstudien, und wir erhalten das Land trotzdem nicht. Das muss man sportlich nehmen. Und schliesslich der Verkauf an den Meistbietenden: Wir machen hier oft gar nicht mit, auch damit unsere Offerte nicht zum Preisanheizen missbraucht werden kann.

Schwarzzahlungen als Übel

Schwarzzahlungen waren bis in die 60er Jahre sehr verbreitet. Es war nicht unüblich, dass man etwa 20000 CHF ausseramtlich bezahlte, sei es auch nur, dass der Verkäufer seiner Frau davon nichts sagen musste. Bis in die 80er Jahre waren Schwarzzahlungen immer noch verbreitet, mit Beträgen von 50000 bis 100000 CHF. Ab den 90er Jahren sind Schwarzzahlungen weitgehend verschwunden.

Was sind die Gründe dafür? Ich denke, dass die geänderten gesetzlichen Konsequenzen dazu geführt haben: Die Rechtsprechung hat das als strafrechtlich relevante Falschbeurkundung beim Notar gesehen – zusätzlich Steuerbetrug. Da winken ein paar Monate Gefängnis, und zusätzlich gibt es drakonische Nach- und Strafsteuern. Da bei Steuerbetrug seit den 80er Jahren auch das Bankgeheimnis nicht mehr gilt, machen nur noch Verrückte Schwarzzahlungen.

Dennoch gibt es auch heute mühsame Konstellationen in der Praxis beim Einkauf. Es gibt einzelne grosse Firmen in der Schweiz, die alle kennen, von welchen wir zehn Jahre lang nie eine einzige Anlageliegenschaft kaufen konnten, obwohl sie laufend verkauften. Die zuständigen Personen wussten, dass wir keine versteckten Kommissionen zahlen, und solche sind bei gewissen Firmen Voraussetzung gewesen. Diese Kommissionen gingen entweder direkt an die mit dem Verkauf beauftragten Angestellten oder Pensionskassenverwalter oder – raffiniert – an einen mit dem Verkauf beauftragten Makler.

Ich gebe Ihnen dazu ein Beispiel: Von einer der zehn grössten Gesellschaften in der Schweiz habe ich deren Immobilien-Devestitionsliste vertraulich einsehen können. Ich erklärte, welche Liegenschaften Mobimo kaufen möchte. Für diese Liegenschaften mussten wir an einen externen Makler 2% Vermittlungskommission bezahlen, obwohl dieser Makler die Liegenschaft kaum kannte. Ob dieser Makler diese 2% für sich behielt oder nicht, wissen wir nicht, es bleibt aber ein ungutes Gefühl.

Ernüchternde Architektur

Wenn ich zum Beispiel in Luzern herumschaue, in den Expansionsgebieten Littau/Ruopigen/Reussbühl oder im wunderschön

gelegenen Quartier Büttenen, so stelle ich etwas deprimiert fest, dass dort technisch möglicherweise gut gebaute Körper entstanden sind, jedoch nichts Schönes, nichts Ästhetisches. Es wurde Quantität gebaut, nichts als Quantität, ohne Rücksicht auf Mensch und Landschaft.

Dazu braucht es eigentlich keine Architekten, sondern höchstens Hochbauzeichner, welche reproduzieren. Dasselbe sehen Sie in Zug, aber auch in der Grossagglomeration Zürich, wo die stereotypen Göhner-Bauten legendär geworden sind, so dass beispielsweise Volketswil im Volksmund Göhnerswil genannt wurde. Es gibt Generalunternehmungen, welche mit dieser stereotypen Bauweise erfolgreich sind.

Max Frisch schrieb 1953, dass die schweizerische Architektur fast überall etwas Niedliches, etwas Putziges, etwas Nippzeughaftes habe, als möchte die ganze Schweiz ein Kindergarten sein. Er hatte die für die Schweiz damals typischen, kleinteiligen und auf dörfliche Idylle getrimmten Siedlungen im Auge. Wir finden das nach wie vor etwa an Fremdenorten wie Klosters, wo stereotype Chalets und keine gute Architektur zu sehen sind.

Der Architekturkritiker Peter Meier meinte hingegen, dass die Architektur der Schweiz wenig Gipfelpunkte habe, aber eine ungewöhnlich hohe durchschnittliche Qualität – darin spiegle sich ihre demokratische Struktur. Mittelmass also, immerhin gutes Mittelmass. Und Bernhard Nüssli, langjähriger Architekturprofessor an der ETH Zürich, hatte erklärt, dass die Architektur in der Schweiz nüchtern, praktisch und genau sei. Damit sei sie auf den Schweizer Nationalcharakter zugeschnitten.

Die moderne Architektur hat aber auch in der Schweiz den Durchbruch geschafft. Von Arbeiten ausländischer Architekten beeinflusst, von der eigenen kulturellen Vielfalt gespiesen, findet sich heute ein weites Spektrum verschiedenster Richtungen. Es gibt keine Gemeinsamkeiten zwischen den Glas- und Stahlbauten von Theo Hotz – wie in Luzern der Rundbau am Pilatusplatz – und den raffinierten Holzhäusern von Marianne Burkhalter und Christian Sumi, welche für Mobimo in Herrliberg die Überbauung Schipfplateau am realisieren sind.

Das Kirchner Museum von Annette Gigon und Mike Guyer in Davos hat mit dem Stell-

werk von Herzog und de Meuron in Basel nichts zu tun – gute Architektur ist auch Kunst und damit vielfältig.

Wie Sie unseren Geschäftsberichten regelmässig entnehmen konnten, wollte Mobimo ökologisch, ästhetisch und standardisiert bauen, und damit erst noch Geld verdienen und nicht verlieren! Mobimo baut aber nicht mit einer eigenen Architektensprache, sondern versucht gute Architektur mit verschiedenen Architekten zu realisieren. Welche Architekten erhalten nun Aufträge von Mobimo, wie werden Architekten ausgewählt? Grundsätzlich gibt es verschiedene Möglichkeiten:

1. Ein Architekt bietet uns Land an, und natürlich will er dafür den Auftrag.
2. Wir kaufen Land, bei welchem ein Architekt bereits wesentliche Vorarbeiten gemacht hat, und wir versuchen, mit ihm weiterzufahren.
3. Wir machen einen Direktauftrag, was am Anfang öfter der Fall war, heute nur noch selten.
4. Wir führen einen Architekturwettbewerb durch.

Am Anfang haben wir den beauftragten Architekten fast alles geglaubt, waren gutgläubig, heute sind wir kritischer. Das Grundproblem besteht oft darin, dass viele Architekten zu wenig Arbeit haben, von der Komplexität eines Baues aber überfordert sind.

Arbeitsteilung, Spezialisierung, wie sie etwa bei grösseren Anwaltskanzleien längst üblich sind, sind Architekten unbekannt. Gerade die Star-Architekten sind meist schwer führbar, insbesondere nicht durch Bauherrenvertreter, welche ihnen auf architektonischer Ebene naturgemäss nicht das Wasser reichen können, oft ihnen aber auch von der Persönlichkeit her unterlegen sind.

Wir hätten gegen verschiedene Architekten auf Schadenersatz klagen können, weil sie die geforderte Qualität nicht gebracht haben, beispielsweise die Ausführungspläne viel zu spät und erst noch mangelhaft kamen, der Bau trotz ihren Zusicherungen viel später fertig wurde als versprochen, doch wir haben sie nie juristisch eingeklagt. Denn nahezu alle Architekten haben ihr Bestes gegeben, sich für das Projekt aufgerieben und finanziell hätte wahr-

scheinlich ohnehin nie viel herausgeschaut. Wir haben gelernt, dass wir den Bauprozess viel professioneller führen müssen. Und seit fünf Jahren machen wir die meisten Ausführungen nur noch mit Generalunternehmen, was sich bislang bewährt hat.

Teure Erfahrungen am Bau

Den Beruf des Bauherrenvertreters gab es bis vor zehn Jahren noch nicht. Wir hatten grosse Mühe, Leute mit entsprechenden Fähigkeiten zu finden. Wer kam dafür in Frage? Der klassische Architekt zeichnet gerne, ist Künstler, will einen Arbeitsplatz mit CAD-Zeichnungstisch, aber Kostenschätzung und Kostenkontrolle sowie der heute notwendige Einsatz von standardisierten Bauelementen sind nicht seine Stärken. Der Bauleiter hingegen kann keine Architekten führen, da er keine Ausbildung als Architekt hat. Auch ist er regelmässig nicht im Vertragsrecht zu Hause und versteht den Unterschied zwischen Auftrag und Werkvertrag nicht. In der Regel hat er auch wenig Ahnung, wie man die Ausnützung auf einem Grundstück optimieren kann. Kaderleute mit Wirtschaftsausbildung verstehen jedoch weder von Architektur noch von der Bauausführung etwas.

Wir mussten somit feststellen, dass es in der Praxis an einer entsprechenden breiten Ausbildung fehlt. Verschiedene Fachhochschulen haben das heute erkannt und bieten neu entsprechende Ausbildungskurse an, beispielsweise die Zentralschweizer Fachhochschule in Zug oder die Fachhochschule in Zürich, und von Jahr zu Jahr wird die gebotene Ausbildung besser. Im Schulwesen in der Schweiz bleibt aber noch Einiges zu tun.

Wir haben diese Erkenntnis bitter und in den ersten Jahren mit viel Geld bezahlen müssen. Nach unendlichem Ärger mit der Bauerei haben wir Verschiedenes unternommen: Die Baufachleute, welche zu uns kamen und diesen neuen, faszinierenden Beruf als Bauherrenvertreter ausüben wollten, mussten dazulernen, intern durch Erfahrungsaustausch, «learning on the job» und extern mit Schulungen. Wir haben von der Direktvergabe von Einzelaufträgen zum System des General- oder Totalunternehmens gewechselt. Damit haben wir viele, aber beileibe nicht alle Probleme gelöst. Auch die Generalunternehmer haben nicht nur gute Projekt- und

Bauleiter, auch sie müssen permanent kontrolliert werden.

Die Führung ist aber schwierig: Gehen wir konkret mit Weisungen vor, weil wir sich abzeichnende Probleme verhindern wollen, so haften wir plötzlich mit für Qualitätsmangel, weil wir im Bauablauf eingegriffen haben. Somit können wir nur auf mögliche oder effektive Probleme hinweisen, Korrekturen kann aber nur der Generalunternehmer machen.

Schwierig ist auch die Käuferbetreuung: Verschiedene Generalunternehmen haben die Tendenz, bei allen Änderungswünschen exorbitante Zuschläge zu machen, um dort etwas Gewinn zu holen, welche sie im Konkurrenzkampf um den Erhalt des Auftrages nicht erhalten haben. Es ist verständlich, dass das zu Frustrationen bei Käufern führen kann. Unsere Mitarbeiter sind deswegen stark gefordert, diese Probleme einigermaßen im Griff zu behalten. Für uns wäre es natürlich das Einfachste, wenn die Käufer keine Sonderwünsche hätten. Im oberen Preissegment, in welchem Mobimo vorzugsweise tätig ist, bleibt dies aber meist ein frommer Wunsch.

Positiver Ausblick

Mobimo hat auch 2007 wiederum ein gutes Ergebnis erzielt, und es sieht auch für die Zukunft gut aus. Unsere Gesellschaft hat nach den vollzogenen Kapitalerhöhungen eine starke Grösse erreicht. Diese Grösse erlaubt Aktionären, ihre Aktien an der Börse zu kaufen und zu verkaufen. Das Eigenkapital von 790 Mio. CHF machen Mobimo zur viertgrössten kotierten Firma im Kanton Luzern. Mobimo gehört heute unter die 100 höchstkapitalisierten kotierten Gesellschaften der Schweiz. Aus meiner Sicht muss sie nicht mehr wachsen, sie kann mit einem Drittel ihres Kapitals genügend grosse und spannende Projekte entwickeln, auch anspruchsvolle wie beispielsweise den 25-stöckigen Mobimo Tower in Zürich-West.

Ich habe in den vergangenen Monaten in verschiedenen Ländern die Immobilienentwicklung vor Ort angeschaut. Ich komme dabei zum Schluss, dass die Preissteigerungen in der Schweiz an guten Lagen nicht am Ende ist. Die Schweiz hat noch während Jahrzehnten ein Aufholpotenzial im Wohneigentumsbereich. Mobimo hat dadurch einen guten, nachhaltigen Markt.