

# Das Wort hat: Peper & Söhne

Unser Kunde Peper & Söhne ist ein Projektentwickler aus Bremen. Mit den beiden geschäftsführenden Gesellschaftern Christoph Peper (rechts) und Malte Wilkens sprach die „bauzeit“-Redaktion über alles, was ihre Branche aktuell bewegt.



„Uns ist daran gelegen, substantiell nachhaltige Themen zu präsentieren, hinter denen wir stehen können. Das würde ich als eine der zentralen Herausforderungen in der Marktpositionierung sehen.“

Malte Wilkens, geschäftsführender Gesellschafter

**Erst eine Pandemie, dann ein Krieg in Europa – wie hat sich für Sie in den letzten drei Jahren Ihr Geschäft verändert?**

Christoph Peper: Geschäftlich gab es ein paar Wochen, in denen gefühlt innegehalten wurde. In unserem Kernsegment, der Logistik, ging aber alles weiter. Der Boom, der schon vorher bestand, wurde nur noch befeuert – unter anderem durch das anhaltende Wachstum im Bereich „E-Commerce“ und die Herausforderungen im Bereich der Lieferkettenstabilität.

Kriegsinduziert haben wir gemerkt, dass die Baukosten, die Unsicherheit und die Zinsen gestiegen sind. Damit hat sich der Investmentmarkt gedreht und es gibt eine spürbare Zurückhaltung. Parallel bleibt aber die Nachfrage nach Flächen auf der Nutzerseite hoch. Im Bereich „Büro- und Quartiersentwicklung“ bestand anfangs die Unsicherheit, ob man überhaupt noch Büros braucht. Wir haben das aber nie so gesehen und unsere Projekte weiterverfolgt. Mittlerweile zeigt sich: Es wird auch weiter Büros geben, aber sie sehen vielleicht etwas anders aus in ihrer Grundlogik – und dafür besteht auch eine gute Nachfrage!

Malte Wilkens: Wir haben den Vorteil der jungen Firmengeschichte, dass wir nicht auf alten Beständen sitzen. Ich glaube, es ist viel in Bewegung und es wird viel Bedarf an anderen, neuen Flächen geben. Damit sind wir als Neuentwickler natürlich gut aufgestellt.

**Was sind die aktuell brennendsten Herausforderungen, vor denen Ihr Unternehmen steht, und wie begegnen Sie ihnen?**

CP: Das Thema „Fachkräftemangel“ muss man aktiv beobachten. Wir sehen das so: Mit guten Mitarbeitern steht und fällt einfach alles. Wir haben eine herausragende Unternehmenskultur. Das macht es auch weiterhin möglich, am Markt gute Leute zu finden und zu halten. Auch die Mitarbeiter weiterzuentwickeln, die wir schon haben, ist für uns wichtig. Sich auf die eigenen Stärken zu fokussieren – da sind wir schon ganz gut aufgestellt und wollen weiter dran arbeiten.

MW: Daran anknüpfend auch, das Büro attraktiv zu halten und zu gestalten. Wir haben bei uns unter anderem ein attraktives Arbeitszeitmodell, das auch den Zeitgeist widerspiegelt. Heißt aber auch, dass wir den Arbeitsplatz so attraktiv gestalten wollen, dass man nicht dauerhaft von der Möglichkeit des Homeoffice Gebrauch macht. Ich halte den informellen Austausch auf dem Flur für essenziell für die Teambildung. Ein weiteres wichtiges unternehmerisches Thema: Nachhaltigkeit. Als Familienunternehmen denken wir ohnehin langfristig und damit auch nachhaltig. Wir müssen die Themen aber auch entsprechend kommunizieren, weil sie auch auf Kun-

denseite immer wichtiger sind. Uns ist daran gelegen, substantiell nachhaltige Themen zu präsentieren, hinter denen wir stehen können. Das würde ich als eine der zentralen Herausforderungen in der Marktpositionierung sehen.

**Viele Trendthemen prägen und verwandeln Wirtschaft und Gesellschaft. Welche davon sind für Peper & Söhne relevant und warum?**

CP: Also ich glaube, Refurbishment und Brownfield-Entwicklung wird viel mehr werden. Dass man sich an schwierige Grundstücke herantraut, vor denen andere zurückschrecken, und diese in eine Nutzung bringt.

MW: Was bei uns immer mitschwingt, ist der Bereich „Digitalisierung“. Das einzige Papier, das wir haben, sind die Bauanträge – weil es die Bauordnung so will. Wir sind interessiert daran, die doch sehr analogen Geschäftsmodelle der Bauindustrie zu digitalisieren und weiterzudenken. Gerade was die Datenverfügbarkeit und -auswertung von Gebäuden angeht. Vermeintlich einfache Themen wie Smart Metering sind noch bahnbrechend in der Branche. Daran wollen wir aktiv mitarbeiten. Mit dem ATLANTIC One im JadeWeserPort haben wir da gemeinsam mit GOLDBECK ein Innovationsprojekt. ▶

**Fühlen Sie sich dafür gut aufgestellt und seitens der Politik ausreichend unterstützt? Was sind Ihre Wünsche an die politischen Entscheidungsträger?**

CP: Die Politik kann sicher noch mehr tun. Subventionen sollten die Ausnahme und nicht die Regel sein, aber wenn man sie macht, dann sollten sie verlässlich sein. Das hat sich in den letzten Jahren völlig fehlentwickelt. Wir wollen verlässliche, rationale Rahmenbedingungen. Und auch bei den Bauanträgen besteht aufgrund des Föderalismus mit seinen 16 unterschiedlichen Bauordnungen ein Wirrwarr. Unabhängig vom Prozess der Bearbeitung ist einfach die Analogie nicht ideal. Wir würden uns außerdem wünschen, dass das Thema „Energiewende“ technologieoffener begleitet wird, nicht mit Vorgaben für spezielle Themen.

**Zum Leistungsspektrum von Peper & Söhne gehört auch die Quartiersentwicklung. Welche neuen Herausforderungen sehen Sie hier – zum Beispiel in Bezug auf die Themen „Verkehrsanbindung“, „Parken“ und neue „Mobilität“?**

CP: Was immer herausfordernd ist: theoretische, politische Forderungen mit den rationalen, verbindlichen Anforderungen der Nutzer in Einklang zu

bringen. Das autofreie Quartier oder die autofreie Stadt beispielsweise sind in der Praxis nicht gewünscht und nicht umsetzbar. Gerade im Thema „Quartiersentwicklung“ agiert man nicht losgelöst von Stadtplänen oder politischen Einflüssen. Man muss eine ganzheitliche Betrachtung der Bedürfnisse der Nutzer im Quartier vornehmen. Bei der Quartiersentwicklung kenne ich die Nutzer am Anfang noch gar nicht und muss viel antizipieren.

**Wie sieht es diesbezüglich bei Büros und Logistikhallen aus?**

CP: Wir kommen aus dem Bereich „Logistik und Produktion“. Im Bürobereich sind wir noch nicht so erfahren. Man könnte von außen betrachtet sagen: Ein Büro ist doch einfach, ein Büro sieht ja immer gleich aus. Aber das Gegenteil ist der Fall. Büros muss man mehr antizipieren.

MW: Sowohl bei einem Logistikprojekt als auch bei einem Bürogebäude muss man darauf achten, dass eine Drittverwendungsfähigkeit gegeben ist. Außerdem sehen wir, dass das Thema „ESG“ nun auch auf der Nutzerseite präsenter wird. In unserer Beobachtung war das Thema „Nachhaltigkeit“ bis vor einigen Jahren für viele Nutzer keinen Euro

wert. Das hat sich jetzt tatsächlich durch die Energiekrise verändert. Mietobjekte werden ganzheitlicher gedacht, weg von einem Netto-Kaltnietenbetrag, hin zu den gesamten Kosten.

**Im Februar gaben Sie Ihre Expansion nach Dänemark bekannt, wo Sie auf der Insel Lolland einen Gewerbepark mit DS Gruppen realisieren. Was hat Sie zum Schritt nach Dänemark bewegt?**

CP: Bereits im Studium hat mich das Projekt der Festen Fehmarnbeltquerung begeistert. Zudem ist uns Dänemark als Nachbar- und Urlaubsland nahe, ich habe dort viel Zeit beim Segeln verbracht in jungen Jahren. Zudem steht Dänemark aus unserer Sicht für die Möglichkeit, Geschäftsbeziehungen auf Augenhöhe aufzubauen. Wir sind begeistert, wie positiv wir von Wirtschaftsförderung, Politik und Verwaltung in Empfang genommen werden, wie vergleichsweise unbürokratisch und schnell Verwaltungsthemen funktionieren. Darüber hinaus sind wir von der europäischen Idee überzeugt und Kooperation ist in diesen Zeiten wichtiger denn je. Von daher ist es toll, ein Mosaiksteinchen der europäischen Integration zu sein. Zudem glauben wir an die Entwicklung und den Aufschwung der Region Lolland.

MW: Entscheidend war zudem, dass wichtige Partner von uns ebenfalls in Dänemark aktiv sind. Das erste Projekt haben wir akquiriert über Robert C. Spies. Auf der anderen Seite dann mit DS Gruppen und GOLDBECK.

**Neubau oder Bestand – was bewegt Sie derzeit mehr? Warum?**

CP: Noch der Neubau.

MW: Nicht zwingend der Neubau auf Greenfield-Entwicklung, sondern auch der Neubau im klassischen Brownfield-Sinne, der dann auch mal mit dem Bestand kombiniert wird. Ich glaube, das wird durch die Flächenknappheit zunehmend erforderlich. Grundsätz-



Auf der dänischen Insel Lolland entsteht auf einer Grundstücksfläche von 50.000 Quadratmetern der nachhaltige Gewerbepark „HUB 48 Maribo“. Die erste Bauphase wird von DS Gruppen realisiert.

lich sind wir aktuell noch mehr im Neubau unterwegs und zumindest kurzfristig sehe ich das auch weiter so. Ansonsten glaube ich, wir kommen um Sanieren und Bauen im Bestand nicht herum. Das wird mehr werden, aber nicht zwingend den Neubauanteil bei uns überholen.

**Creditreform hat Peper & Söhne 2022 als Unternehmen mit ausgezeichneter Bonität zertifiziert und damit auch besonders zuverlässige Geschäftsbeziehungen attestiert. Was ist Ihr Rezept?**

MW: Erst mal sind wir natürlich sehr stolz, dass wir die Auszeichnung zum wiederholten Mal bekommen haben. Wir denken in verlässlichen Partnerschaften. Und die kommen nicht aus dem Nichts. Die kommen davon, dass man miteinander im Austausch ist und auch in schwierigen Phasen mitein-

ander spricht, eine Lösung findet und immer proaktiv aufeinander zugeht.

Wir sind als Unternehmen nicht auf kurzfristige Erfolge und Ausschüttung ausgelegt. Da kommt der Vorteil eines Familienunternehmens zum Tragen, dass man im Regelfall thesauriert und nicht im Regelfall ausschüttet. Man baut dann in der Konsequenz auch eine Substanz auf, die sich sicherlich bei Creditreform niederschlägt.

**Welche Botschaften würden Sie gern an die Baubranche und andere Stakeholder senden? Was funktioniert in der Zusammenarbeit gut, wo gibt es Verbesserungspotenzial?**

CP: Mit unseren Mitbewerbern eint uns ja, dass wir uns mit den gleichen Fragestellungen auseinandersetzen. Der Austausch in der Branche ist partnerschaftlich, vertrauensvoll auf Augenhöhe und

auch offen miteinander, obwohl man ja in einem wirtschaftlichen Konkurrenzverhältnis steht. Das würde ich mir von der Politik auch wünschen, dass da nicht immer über uns, sondern mit uns gesprochen wird. Übrigens muss man beim Thema „Politik und Verwaltung“ auch ein bisschen trennen. Wir erleben in der Verwaltung sehr viele, sehr pragmatische, coole, tolle Mitarbeiter, die teilweise am System scheitern. Wir wünschen uns den Mut zu schnelleren Entscheidungen, einem besseren digitalen Miteinander, einer politisch rationalen Haltung, die länger als bis zur nächsten Wahl gedacht ist. ■



Die Bremer Malte Wilkens (links) und Christoph Peper geben spannende Einblicke zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen