

Interview

«Wir sind immer hungrig geblieben.»



Toni Bächler, VR-Mitglied und Ehrenpräsident, und Herbert Wüst, CEO Intercity Group, über ihre Zusammenarbeit, die Entwicklungen in der Immobilienbranche, künftige Herausforderungen und das, was Intercity einzigartig macht.

Herr Bächler, seit wann sind Sie mit der Intercity Group verbunden?

Toni Bächler: Ich habe am 1. Januar 1964 offiziell als Verkaufsmitarbeiter bei der Intercity Luzern angefangen. 1969 habe ich Intercity Genf eröffnet, bevor ich Ende 1969 mit Hans Wüst, dem Vater von Herbie Wüst, nach Zürich an die Dufourstrasse 90 gekommen bin. Ich habe relativ schnell Verkaufsverantwortung übernommen und dann von Zürich aus auch die zwischenzeitlich gegründeten Standorte Bern und Basel betreut. Nach

und nach übernahm ich zusätzlich das Verwaltungsgeschäft und anfangs 1970er-Jahre die Geschäftsleitung der Intercity-Gruppe.

Herbert Wüst: In den schwierigen 70er-Jahren war Toni Bächler gemeinsam mit Finanzchef Dieter Herweijer zentral für das Überleben der Firma. Ich denke, Intercity gäbe es ohne ihren Einsatz nicht mehr. Schon 1981, als ich in die Intercity Gruppe eintrat und Toni Bächler die operative Leitung innehatte, haben wir uns gut verstanden und ergänzt. Als ich die Leitung der Intercity übernahm, wurde er für mich und andere bei Intercity dann mehr zum Mentor. Wenn ich seine Rollen in der Intercity-Gruppe grob zusammenfassen müsste, wären

Küsnacht, 13. September 2018
Toni Bächler und Herbert Wüst
im Gespräch mit Clau Isenring
und Stephan Egloff



das «Retter», «Leiter» und «Mentor». Toni Bächler war für alle bei Intercity eine wichtige Figur und für mich persönlich auch Lehrmeister. Vielleicht wäre ich gar nie in die Firma eingetreten oder zumindest nicht lange geblieben, wenn damals nicht Toni Bächler und Dieter Herweijer das Unternehmen auf Kurs gehalten hätten.

Prägte Ihre Zusammenarbeit die Firmenkultur der Intercity?

Toni Bächler: Auf jeden Fall. Die Basis für unsere Zusammenarbeit war über all die Jahre Respekt und Vertrauen. Wir waren jederzeit offen,

«Toni Bächler war für mich und die Intercity Retter, Leiter und Mentor.»

Herbert Wüst, CEO Intercity Group

ehrlich und sehr direkt. Daran hat sich nichts geändert. In der Intercity Gruppe sucht man den Dialog, den Konsens. Herbie lebt diese «Unité de doctrine»-Haltung und bringt sie in die Gruppenleitung ein. Und die Leute tragen diese Philosophie mit - das ist entscheidend.

Herbert Wüst: Bei uns muss sich niemand auf Titel berufen. Wir haben eine bilaterale Gesprächskultur und entscheiden mit gesundem Menschenverstand. Ich habe das

Gefühl, dass wir alle genau wissen, in welche Richtung es gehen muss, und so diskutieren wir Themen oft auch bilateral aus.

Sie haben die schwierigen 70er-Jahre angesprochen ...?

Toni Bächler: Die 70er-Jahre waren definitiv hart. 1974, nach der Ölkrise, wurden wir «auf dem falschen Fuss erwischt» und gerieten in arge Schieflage. Ich erinnere mich genau an diese Zeit. Im September 1974 musste ich an einem Tag 30 Mitarbeiter entlassen - und damals gab es noch keine Arbeitslosenkasse. Das war schlimm, doch es ging

darum, die Gruppe zu halten, es ging ums Überleben. 1977 hat dann die Erholung eingesetzt.

Gab es weitere wegweisende Entscheide und Kapitel in der Intercity-Geschichte?

Toni Bächler: Wir haben relativ früh entschieden, keine grossen Immobilien-Investments zu tätigen, sondern Drittdienstleister zu bleiben und Vermarktung, Verwaltung und

Beratung anzubieten. Auch weil unsere Möglichkeiten auf der Kapitaleseite beschränkt waren. So überstanden wir die schwierigen Zeiten anfangs 80er-Jahre und dann in den 90er-Jahren relativ gut, als es zu den grossen Bankabschrei-

bern kam und im Immobilienbereich bis zu 60 Milliarden Franken vernichtet wurden. Wir haben stets versucht, unabhängig zu bleiben und uns auf unser Kerngeschäft zu beschränken. Das ist mehr oder weniger gelungen.

Herbert Wüst: Ein Meilenstein in der zweiten Hälfte der 80er-Jahre war der Gehrenholz Park, ein Projekt mit 83 Häusern auf dem ehemaligen Zürcher Ziegelei-Areal oberhalb dem Zürcher Goldbrunnenplatz. Hans Wüst entschied sich damals, das Projekt als Privatperson zu realisieren, und es wurde ein grosser Erfolg. Vor allem auch weil die Landpreise massiv stiegen. Das Ganze liess sich sehr gut verkaufen: Es waren Häuser in der Stadt, eine tolle Überbauung in jeder Beziehung - auch heute noch. Der Gehrenholz Park war ein Schlüsselprojekt für uns, für die Firma, weil sie den Auftrag erfolgreich abwickeln konnte, und für die Familie, für Hans Wüst im Speziellen, weil dadurch eine Vermögensbildung erfolgte.



Wie hat sich die Immobilienbranche über die Jahre verändert?

Herbert Wüst: In Bezug auf die Immobiliendienstleistungswirtschaft waren die Segmentierung, Spezialisierung und Professionalisierung für uns zentral. Als ich 1986 den Treuhänder machte, war der Immobilienmann noch ein Generalist, der das Dach flickte, die Villa verkaufte, das Büro vermietete und auch die Liegenschaft verwaltete. Für Intercity bedeutete die Segmentierung: Mehrmarken-Strategie. Wir wollten nicht mit einer Marke alles abdecken, sondern die Spezialisierung konsequent vorantreiben und auch sichtbar machen.

Toni Bächler: Auch die Ausbildungssituation hat sich mit der Spezialisierung deutlich verändert. Ende der 70er-Jahre begann man Wert zu legen auf eine gute Ausbildung – und Ende 1968 gab es erste Prüfungen für Immobilien-Treuhänder. Heute stellen wir in der Vermarktung, Verwaltung und auch in der Finanzbuchhaltung mehrheitlich Experten mit Fachausweisen ein.

Herbert Wüst: Die Assetklasse <Immobilien> hat ganz generell stark an Bedeutung gewonnen – natürlich auch vor dem Hintergrund der tiefen Zinsen. Mit dem Niedergang des Bankings ist Real Estate sexy geworden. Für meine Generation war die Bankkarriere eine der attraktivsten und augenfälligsten Optionen. Heute wollen alle in die Immobilienbranche.

Toni Bächler: Entscheidend war auch, dass Mitte der 80er-Jahre das Generalunternehmertum stark aufgekommen ist. Architekten haben sich als GU in der Produktion engagiert, verschiedene Unternehmen sind im grossen Stil in den Wohnungsbau eingestiegen. Damit sind für die Immobiliendienstleister wichtige Auftraggeber weggefallen, weil diese sich vertikal organisiert haben. Sie haben von der Produktion über den Verkauf bis zur Bewirtschaftung alles selber gemacht. Das hat die Branche mindestens im

Raum Zürich und den Agglomerationen stark beeinflusst und die Intercity natürlich auch. Zudem haben die <Institutionellen> angefangen, ihre Bestände auszubauen.

Wie hat Intercity auf diese Veränderungen reagiert?

Toni Bächler: Wir haben erkannt: Je früher wir beratend mitwirken, desto besser können wir ein Projekt

«Wenn wir an Objekten mitarbeiten, die sich nicht vermarkten lassen, büssen wir direkt.»

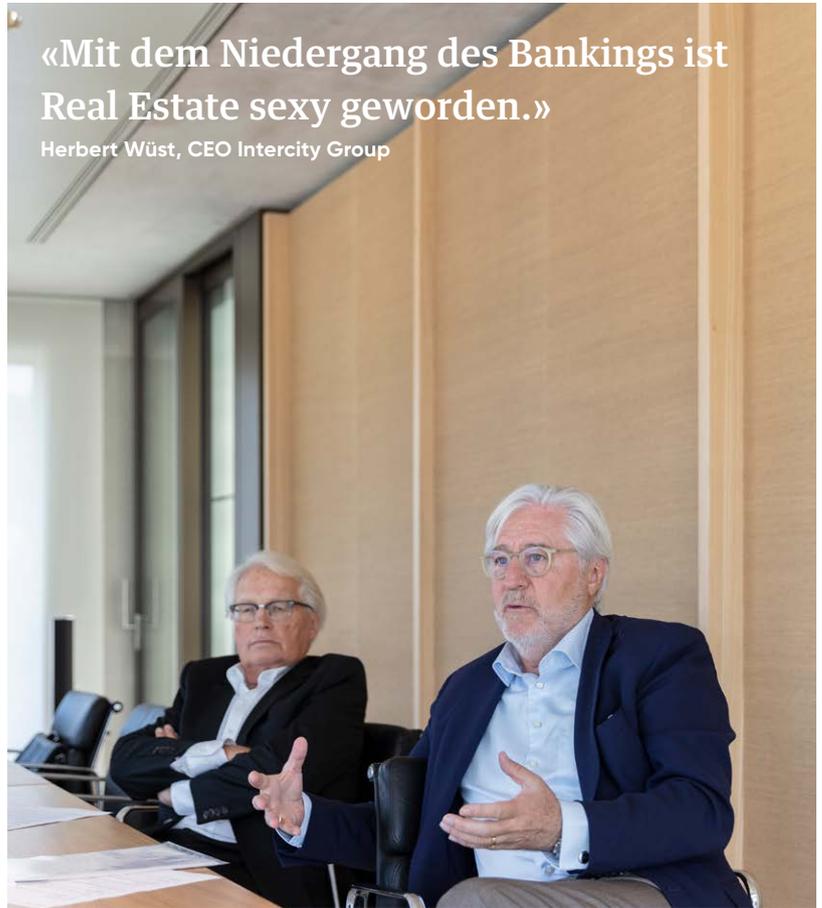
Toni Bächler, VR-Mitglied und Ehrenpräsident

respektive seine Verkäuflichkeit beeinflussen. Damit investierten wir bereits relativ viel <im Voraus>, bevor bei der Vermarktung und im Verkauf dann die Erträge einsetzten.

Herbert Wüst: ... und diese Erträge kommen nur bei einem erfolgreichen Abschluss. Aber wenn wir Produkte – namentlich im Bereich Wohneigentum – gestalten können, können wir mit unserem Wissen über die Märkte dafür sorgen, dass das Produkt schlussendlich eher vom Markt absorbiert wird.

«Mit dem Niedergang des Bankings ist Real Estate sexy geworden.»

Herbert Wüst, CEO Intercity Group



Wir bringen also «die Stimme des Marktes» ein, wenn man so will. Im Transaktionsgeschäft sind wir wahrscheinlich der einzige Projektbeteiligte, der seinen Ertrag erst bekommt, wenn er erfolgreich verkauft.

Ein weiter wichtiger Aspekt, den wir schon früh berücksichtigten, ist die Internationalisierung. Namentlich in den 90er-Jahren im Commercial Property Consultancy Business - grosse Büroflächen standen leer und genau da waren wir mit unserem Transaktionsansatz erfolgreich. Wir waren dynamischer unterwegs als viele Unternehmen, die nur in der Bewirtschaftung tätig waren und sich plötzlich mit Leerständen konfrontiert sahen. Die 90er waren für die Immobilienwirtschaft insgesamt schwierige Jahre, aber für die Intercity war es eine gute Zeit.

Was ist für Sie ganz persönlich einzigartig an der Intercity Group?

Herbert Wüst: Unsere Unabhängigkeit, unsere überregionale Präsenz und unsere Konstanz. Die Branche hat sich auf der Dienstleistungsseite stark verändert. Viele sind verschwunden, wir sind immer noch da. Zudem sind wir immer hungrig geblieben. Unser Geschäftsmodell ist anspruchsvoll: Auf der einen Seite das Bewirtschaftungsgeschäft, das zwar ein Portfoliogeschäft ist, wo aber die Profitabilität eine stete Herausforderung bleibt. Und auf der anderen Seite das Transaktionsgeschäft, in dem wir Anfang Jahr nicht wissen, ob wir am Ende Jahr den Umsatz machen.

Mit diesem Druck muss man umgehen können. Wir können es, weil wir alle unternehmerisch denken und Freude haben, an dem, was wir tun.

Toni Bächler: Man kann sagen: Im Kern der Maklertätigkeit, im Transaktionsgeschäft, verkaufen wir zweimal. Zuerst verkaufen wir unsere Dienstleistungen, damit wir den Auftrag erhalten. Und dann müssen wir die Vermarktung realisieren. Wenn wir an Objekten mitarbeiten, die sich nicht vermarkten lassen, büssen wir direkt. Das ist unsere ständige Auseinandersetzung.

Dieses Geschäftsmodell stärkt aber auch Ihre Glaubwürdigkeit ...

Herbert Wüst: Ja, und das muss ich an Sitzungen mit Kunden manchmal auch wieder in Erinnerung rufen: Wir sitzen mit dem Auftraggeber im selben Boot, wir haben die gleichen Interessen. Gemessen werden wir als Makler an zwei Unterschriften - die unter dem Mietvertrag und die unter dem Kaufvertrag.

Im Intercity Tätigkeitsbericht 93/94 stand: Wo andere sagen «Es geht nicht», wird es für Intercity erst interessant. Wie wichtig ist Einfallsreichtum im Immobilienbusiness?

Herbert Wüst: Ohne Kreativität geht es nicht. Manchmal sind die vertrackten, schwierigen Situationen die interessantesten. Denn irgendwo kann man immer ansetzen, man muss nur den richtigen Punkt finden. Oft geht es dabei gar nicht um den Preis. Wichtig für uns ist, dass wir Erfahrungen und Überlegungen in einem Bereich gruppenübergreifend adaptieren können. Unsere Spezialisierung in Verbindung mit dem konstanten Know-how-Transfer über die Gruppe ist hier sicher zentral.

Toni Bächler: Ja, das ist ein entscheidender Faktor. Wir müssen gruppenübergreifende Synergien sehen und die spezialisierten fachlichen und regionalen Erfahrungen aus allen Unternehmen nutzen. So können wir am Markt stärker auftreten und kreative Lösungen bringen.



Wo sehen Sie künftig die grössten Herausforderungen und ist die Intercity Group dafür gerüstet?

Herbert Wüst: Für uns als Familienunternehmen und Drittdienstleister ist es weiterhin absolut entscheidend, dass wir die richtigen Menschen an Bord haben: Unternehmer im Unternehmen.

«Wir behalten alles im Auge - und können mit unseren flexiblen Strukturen schnell und agil handeln.»

Toni Bächler, VR-Mitglied und Ehrenpräsident

Und das trotz oder gerade wegen der digitalen Revolution. Die Frage ist: Geht es um die Digitalisierung des Geschäftsmodells oder geht es um Tools? Betreffend Tools für die Effizienzsteigerung sind wir fit - das ist vor allem in der Bewirtschaftung zentral. Unser Geschäftsmodell stellen wir dagegen nicht grundsätzlich in Frage. Denn vor allem in der Beratung, wo wir einen echten Mehrwert bringen, sind gut ausgebildete Fachleute zentral.

Toni Bächler: Eine permanente Herausforderung war und ist für uns,

vorauszuahnen, wohin sich der Markt bewegt. Wir müssen frühzeitig sehen, wo wir mit welchen Dienstleistungen Opportunitäten nutzen können - und dabei nie die Bodenhaftung verlieren. Wir behalten alles im Auge - und können mit unseren flexiblen Strukturen schnell und agil handeln. Gerade im Transaktionsgeschäft haben

wir den Vorteil, dass wir uns problemlos vom Verkäufer- zum Käufermarkt beziehungsweise vom Vermieter- zum Mietermarkt bewegen können. Oder umgekehrt. Aber immer mit den entsprechenden Risiken, auch im Bezug auf Investitionen auf Personalseite.

Herbert Wüst: Unsere Strukturen, Hierarchien und Entscheidungswege sind für das unsichere, volatile Transaktionsgeschäft ideal - wir können auf Trends reagieren. Zum Beispiel im Retail, wo der Onlinehandel die Branche verändert. Oder

im Anlagegeschäft, wo ein grosser Druck auf der Anlageseite herrscht. Hier ist Hugo Steiner besonders erfolgreich, weil sie genau dort die Kompetenz, die Glaubwürdigkeit und das Beziehungsnetz haben, um an diese Anlageobjekte heranzukommen und sie zu verkaufen.

Sie haben einmal gesagt, dass Intercity schon immer zu den First Movern gehörte - welches ist Ihr nächster wichtiger Move?

Herbert Wüst: Rückblickend zeigte sich über die Jahre oft, dass wir eigentlich die ersten waren, die dies oder jenes gemacht haben. In diesem Sinne sind wir sicher First Mover. Was wir auch künftig konsequent tun werden, ist Opportunitäten wahrnehmen. Wenn wir sehen, dass es in der Bewirtschaftung die Möglichkeit gibt, einen Wachstumsschub zu machen, dann werden wir reagieren. Zudem werden wir künftig offener sein für Kooperationen - auch branchenübergreifend. Denn als Firma zu denken, man könne alles und gebe den Masstab vor, hat keine Zukunft. •