



Vertrauen
ist besser.

85

**Vertrauen
ist besser.**

85

Impressum

Layout, Text und Realisation

Herausgeberin:

UNMÜSSIG Gruppe GmbH

Waldkircher Straße 28, 79106 Freiburg i. Br.

www.unmuessig.de

Verantwortlich: Peter Unmüßig

Redaktion: Christel Kotter-Unmüßig

Projektmanagement: Katrin Kirchhofer

Editorial Design, Konzept, Text,

Gestaltung und Umsetzung:

SCHLEINER + PARTNER Kommunikation GmbH

www.schleiner.de

Lektorat:

Katrin Günther, www.kunst-buch-lektorat.de

Druck:

Hofmann Druck, Emmendingen

www.hofmann-druck.de

Auflage: 5.000

Copyright: 2026 www.unmuessig.de

Bildnachweis

Claudia Simchen (S. 5, 130, 154)

Baschi Bender (S. 7, 12, 16, 53, 63, 88, 102, 105, 109, 113, 117, 121, 125, 126, 128, 135, 139, 151, 153, 154, 155, 155, 156, 158, 159)

UNMÜSSIG Familienarchiv (S. 11, 14, 15, 19, 24, 25, 29, 30, 33, 34, 39, 44, 55, 59, 61, 99, 122, 140, 148)

Marco Barnebek_pixelo (S. 36)

Michael Bamberger (S. 43)

Universitätsbauamt Freiburg (S. 47)

Stadtarchiv Freiburg M 72 B 271 (S. 48)

UNMÜSSIG Firmenarchiv (S. 64, 66, 80, 110, 114)

Frank Blümer (S. 69, 90, 96)

Markus Lehr (S. 72)

Michael Eckmann (S. 78)

Walter Eucken Institut/Jigal Fichtner (S. 77)

Johannes Hopermann (S. 84)

Yohann Zerdoun (S. 85, 86, 87)

Nikolay Kazakov niko design (S. 92, 145)

Klaus Polkowski (S. 142)

Johannes Meger (S. 156)

Inhalt

01	Die Basis: Vertrauen	8
02	Der Ursprung: Elternhaus und Familie	20
03	Die Anfänge: Wiederaufbau und Verlässlichkeit	40
04	Die Transformation: Verantwortung durch Wandel	56
05	Die Relevanz: Wohnraum und soziale Mischung	74
06	Das Handwerk: Projektentwicklung als Kunst und Disziplin	100
07	Die Weitergabe: Mitarbeitende und Führung	106
08	Die Nachfolge: Vermächtnis und nächste Generation	118
09	Die Zukunft: Vertrauen als gesellschaftliche Ressource	136



„Nicht der Kritiker zählt. Nicht derjenige, der darauf hinweist, wo der Handelnde gestrauchelt ist oder wie er es besser hätte machen können.

Die Anerkennung gebührt dem Menschen, der tatsächlich in der Arena steht; dessen Gesicht von Staub, Schweiß und Blut gezeichnet ist; der mutig ringt; der Fehler macht und immer wieder scheitert – denn kein ernsthaftes Bemühen bleibt ohne Irrtum und Unzulänglichkeit.

Es ist der Mensch, der sich mit ganzer Kraft einer Aufgabe widmet; der große Begeisterung und tiefe Hingabe kennt; der sich für eine gute Sache einsetzt; der im besten Fall den Triumph einer großen Leistung erlebt und im schlimmsten Fall, wenn er scheitert, wenigstens den Mut hatte, Großes zu wagen.

Sein Platz wird niemals bei jenen kalten und zaghaften Seelen sein, die weder Sieg noch Niederlage kennen (...).“

Aus einer Rede von **Theodore Roosevelt** 1910:
Der Mann in der Arena

Editorial

Insgeheim gilt unsere Bewunderung dem Mann in der Arena, denn wir wissen, dass er derjenige ist, der tatsächlich Spuren hinterlassen wird. Nicht derjenige, der hadert und zaudert, bewirkt Veränderung und veranlasst eine Zukunft. Jedoch ist nicht jeder von uns mutig genug, eine solche Rolle tatsächlich zu übernehmen. Die meisten von uns bleiben lieber am Rand – dort, wo wir sicher und bequem stehen. Wo wir sagen und tun können, was wir wollen, ohne uns selbst der Gefahr auszusetzen, Kritik, Häme und Ablehnung zu erfahren. Darin liegt nichts Verwerfliches, denn wenn diese Rolle einfach wäre, würde sie jeder einnehmen.

Unsere Zeit verändert sich schneller denn je. Märkte, Technologien und Erwartungen wandeln sich stetig. Wer bestehen will, braucht die Bereitschaft, sich anzupassen, Neues anzunehmen und Wandel als Chance zu begreifen. Doch Veränderung allein genügt nicht. Sie verlangt Widerstandsfähigkeit, den Mut, Rückschläge anzunehmen, aus ihnen zu lernen und den eingeschlagenen Weg mit Überzeugung weiterzugehen. Im Grunde zeitlose Werte.

Genau darin liegt die unvergängliche Botschaft von Theodore Roosevelt: Entscheidend sind nicht die Stimmen von außen, sondern diejenigen, die Verantwortung übernehmen, die es anders angehen als andere. Sie gestalten, statt zu urteilen. Sie handeln, statt zu zögern. Sie gehen bewusst Risiken ein – auch dann, wenn Fehler möglich sind. Genau darin sehe ich den Mut und die Haltung, die mein Opa und mein Vater hatten und haben, und die sicherlich mein Bruder haben wird. Sie gestalten aktiv die Zukunft für Menschen – in den wichtigsten Bereichen ihres Lebens: in ihrem Zuhause, an ihrem Arbeitsplatz, in der Infrastruktur ihrer Stadt, auf den Straßen und Brücken, die sie täglich befahren, und an den Orten, wo sie morgens den Kaffee in ihrem Lieblingscafé trinken.

Die Generationen in meiner Familie stehen mitten in der Arena ... Sie übernehmen Verantwortung, geben Vertrauen durch ihr verlässliches Handeln

und prägen den Wandel ihrer jeweiligen Zeit mit Schaffenskraft, Stärke, Integrität und Mut.

Wenn ich an meinen Vater denke, dann denke ich an den Mann in der Arena, den Theodore Roosevelt einst beschrieben hat. Nicht an jemanden, der von außen bewertet oder kritisiert, sondern an einen Menschen, der für etwas einsteht, Entscheidungen trifft und bereit ist, ihren Preis zu tragen. Scheitert er, steht er da und übernimmt Verantwortung, gelingt jedoch das Vorhaben, zieht er Stärke daraus und macht sich zu Neuem auf. Schaffenskraft und Vision gepaart mit einer Menschlichkeit und verlässlichen Verbindlichkeit, die ich selten auf diesem hohen Niveau erlebt habe. Unverdorben, klar, bodenständig und widerstandsfähig!

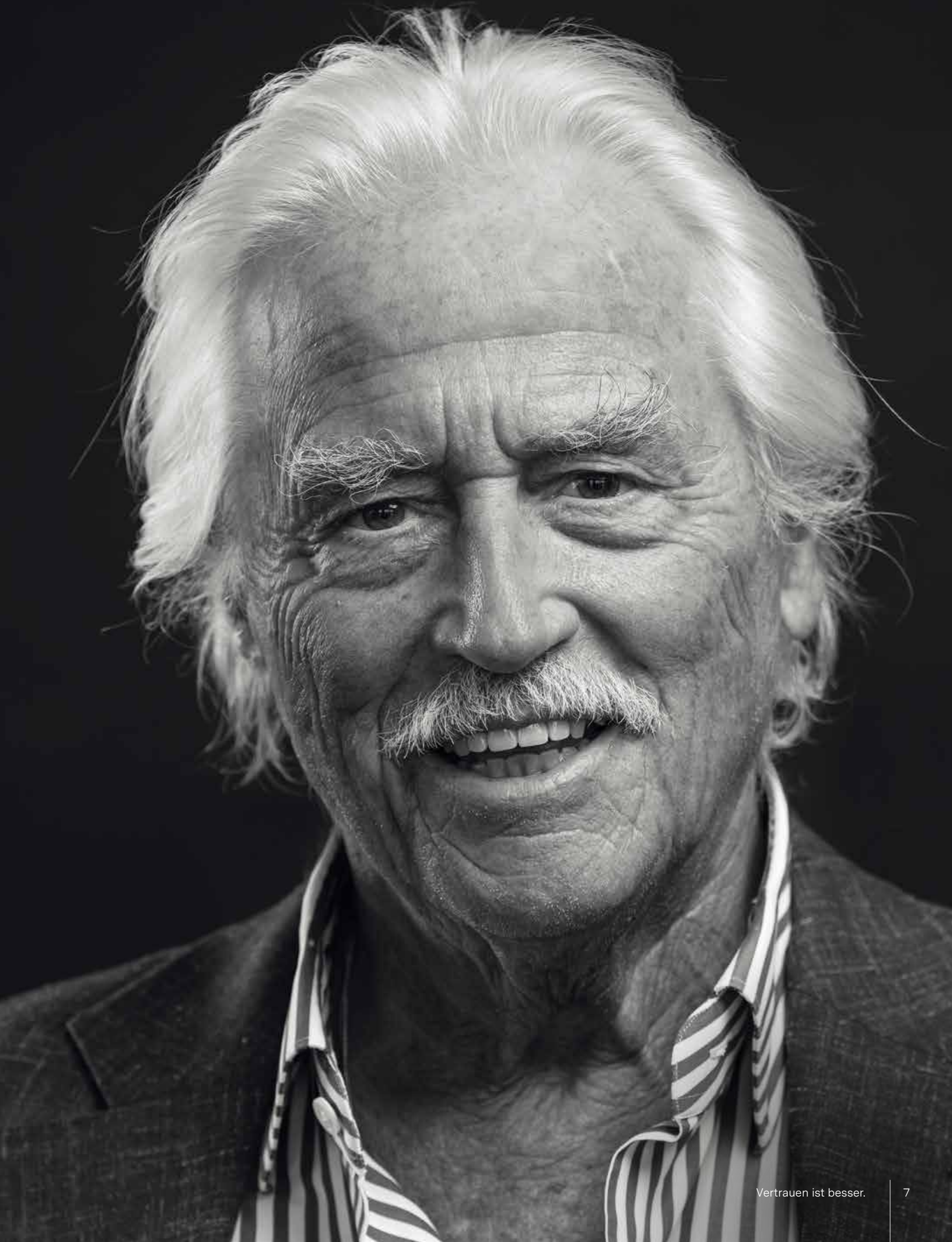
Der Mann in der Arena hinterlässt Spuren auf vielen Ebenen – in Gebäuden oftmals für viele Jahrzehnte, aber auch in seinen Nachkommen und Mitmenschen: in ihren Gedanken, ihren Werten, ihrer Haltung und ihrem Handeln. In dem, was ihnen vorgelebt und mitgegeben wurde und was sie wiederum an die nächste Generation weitertragen – bewusst oder unbewusst.

Annabell Uhmüßig



”Ich schlief und träumte,
das Leben sei Freude.
Ich erwachte und das
Leben war Pflicht.
Ich tat meine Pflicht
und siehe, das Leben
war Freude.“

– Rabindranath Tagore



01

Die Basis: Vertrauen

Die Haltung, aus der alles entsteht

Warum Vertrauen besser ist

Ganz am Anfang, noch lange bevor der Name UNMÜSSIG seine jetzige Strahlkraft hatte, sollte Adolf Unmüßig den Bau einer wichtigen Brücke über die Autobahn übernehmen.

Als junger Bauingenieur hatte er Erfahrung mit Baustellen, konnte Bauwerke wie Brücken berechnen und hatte während des Krieges in einer Pioniereinheit gedient. Eine Autobahnbrücke in eigener unternehmerischer Verantwortung hatte er jedoch noch nicht gebaut. Als man ihn nach einem vergleichbaren Projekt fragte, verschwieg er das nicht. Er gab offen zu, dass dies seine erste Brücke dieser Art wäre. Zugleich ließ er aber nicht den geringsten Zweifel daran, dass er sich die Aufgabe zutraute.

Der Auftraggeber ließ sich darauf ein. Nun musste Adolf Unmüßig zeigen, dass seine Berechnungen, seine Erfahrung und sein Urteil im doppelten Sinne trugen. Er plante den Bau, organisierte die Abläufe und übernahm die Verantwortung für ein Bauwerk, bei dem alles stimmen musste.

Am Ende gelingt der Bau der Brücke, und viele weitere folgen. Aus dem kleinen Moment des Zutrauens in einen jungen Bauingenieur wächst etwas deutlich Größeres. Das Familienunternehmen UNMÜSSIG.

Ohne Zutrauen und Mut, eine große Herausforderung anzunehmen, wäre dies nicht geschehen, und Freiburg sähe heute wahrscheinlich anders aus, als wir es kennen.

„Zuverlässigkeit,
Eigeninitiative und
Eigenverantwortung
sind unerlässlich,
um eine Familie und
ein Unternehmen
gemeinsam zu führen.“

– Adolf Unmüßig





Der wertvollste Vermögenswert

Vertrauen wächst, wenn man sich aufeinander verlassen kann. Peter Unmüßig fasst diesen Gedanken mit Blick auf seinen Vater in einem Satz zusammen: „Mein Vater erkannte, dass dieses Vertrauensgeschenk sein wertvollster Vermögenswert ist.“

So wird aus einem einzelnen Vertrauensvorschuss ein fortwährender Ruf. Und dieser Ruf ist für ein Familienunternehmen ausgesprochen wertvoll. Er lässt sich nicht kaufen und auch nicht einfach an die nächste Generation übertragen. Er entsteht durch verlässliches Handeln über viele, viele Jahre hinweg.

Vertrauen ist zwar nicht direkt bilanzierbar, es entscheidet aber trotzdem darüber, ob Menschen einem Unternehmen Aufgaben übertragen, ob Partnerschaften entstehen können und ob Mitarbeitende Verantwortung übernehmen. So wird Vertrauen zu einem Vermögenswert.



↑ Große Ehre: Bundesverdienstkreuz für Adolf Unmüßig. Daneben Christel Kotter mit ihrem Mann Manfred und Peter Unmüßig



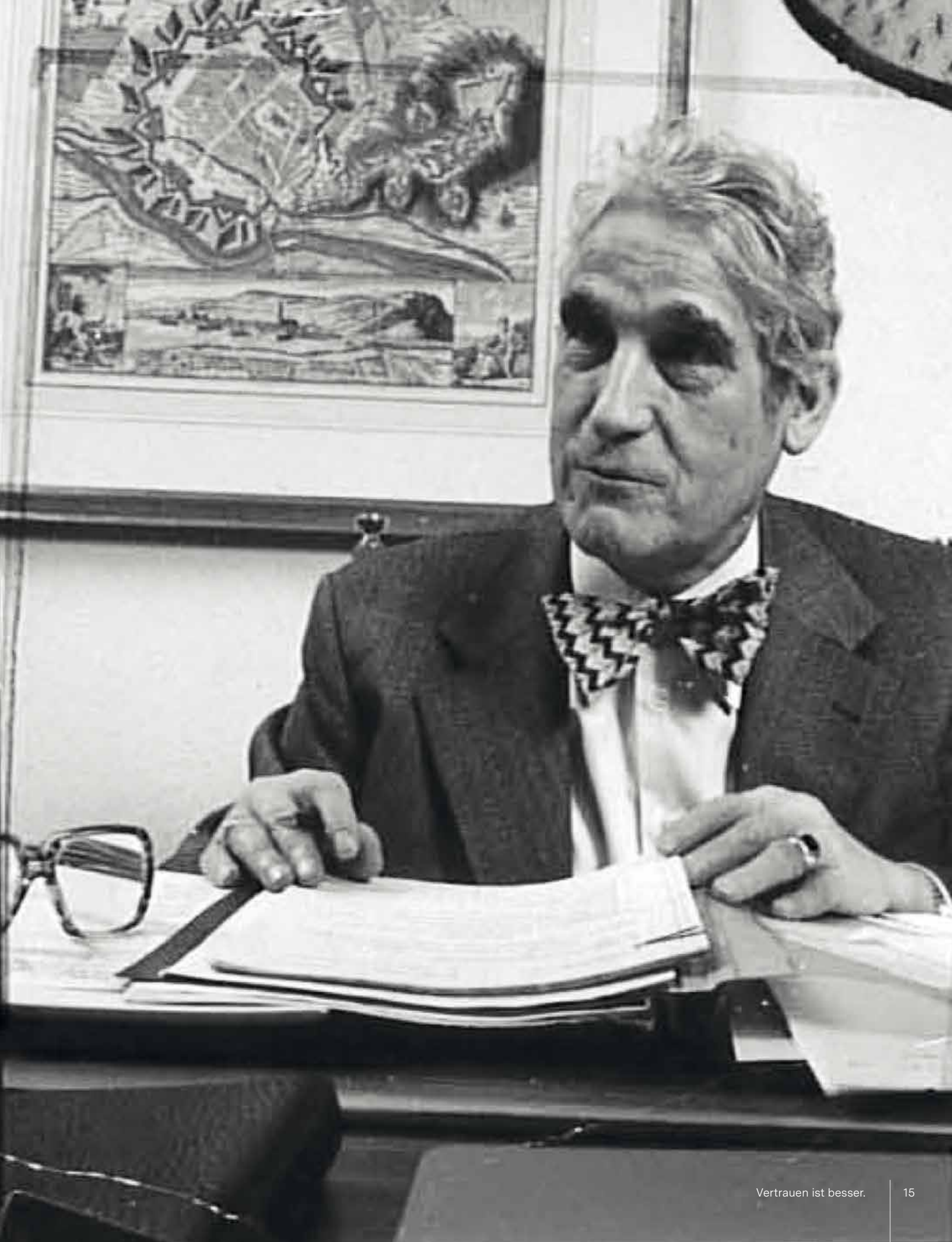
Verantwortung ist die Antwort auf Vertrauen

Wenn jemand Vertrauen bekommt, ergibt sich daraus auch eine Verpflichtung. Es ist also mehr als ein abstrakter Wert; es wird zum Kompass persönlichen und unternehmerischen Handelns.

Genau darin liegt der Zusammenhang der drei Werte, die UNMÜSSIG prägen: Vertrauen eröffnet Möglichkeiten, Verantwortung fordert gewissenhaftes Handeln und Verlässlichkeit. Für UNMÜSSIG wurde daraus eine Haltung: Vertrauen verpflichtet!

Von Maria gern gesehen:
Adolf Unmüßig – schick mit Fliege →





Vertrauen schenken, Verantwortung fordern



Vertrauen als Unternehmenskapital zeigt sich auch darin, wie Menschen in ein Unternehmen und seine Kultur hineinwachsen.

Der 1. Oktober 2015 ist nicht nur der Gründungstag von UNMÜSSIG Immobilien Management (UIM). Am gleichen Tag beginnt auch ein neuer Mitarbeiter seine Reise bei UNMÜSSIG. Seine Stelle war gar nicht ausgeschrieben und einen klar abgegrenzten Aufgabenbereich hatte er ebenfalls nicht. Er selbst beschreibt es so: „Ich habe mich um alles Dringliche gekümmert. Dazu gehörte die Integration von neuer Software, aber auch die Unterstützung beim Aufbau des neuen Unternehmensbereichs.“

Das ist deshalb ein gutes Beispiel für Vertrauen im Arbeitsalltag, weil es zeigt, dass gute Arbeitsbeziehungen nicht immer mit einer fertigen Stellenbeschreibung und einem genau definierten Zuständigkeitsbereich beginnen. Wie auch beim frühen Brückenauftrag von Adolf Unmüßig beginnt es hier mit einer offenen Situation und mit einem Menschen, dem zugetraut wird, in verschiedenste Aufgaben hineinzuwachsen.

Bei Malte Glück ging dieser Weg dann schnell weiter. Nur etwa ein Jahr später wurde er zunächst kommissarisch zur Stabstelle der Geschäftsleitung, schon im Januar 2017, mit 26 Jahren, offiziell zum Prokuristen befördert. Seit 2017 leitet er die UIM.

Darin wird die Leitformel konkret: Vertrauen schenken und Verantwortung fordern.

UNMÜSSIG gibt Menschen die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, bevor jeder Schritt abgesichert ist. Aber dieses Vertrauen ist kein Schonraum. Wer es bekommt, muss sich bewähren und mit der Aufgabe wachsen.

Auch die Entwicklung der UIM zeigt, was daraus entstehen kann. Die ersten Jahre beschreibt Malte Glück als chaotisch, weil es kaum Strukturen gab und der wachsende Bestand von Immobilien eine große Herausforderung darstellte. Inzwischen wurden die Bestände verdreifacht und der Vermögenswert der verwalteten Immobilien liegt bei etwa 750 Millionen Euro.

„Jeder hat – im napoleonischen Sinne – den Marschallsstab im Tornister.“

– Peter Unmüßig



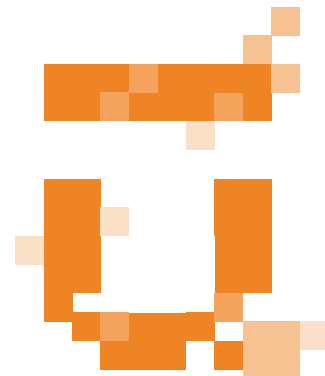
← Kaltes Wasser:
Malte Glück übernimmt UIM

Wo diese Haltung beginnt

Damit ist die Grundlage gelegt, auf der die Geschichte von UNMÜSSIG erzählt werden muss. Nicht als Chronologie von großen Projekten und schweren Entscheidungen, sondern als langfristige Entwicklung einer Haltung.

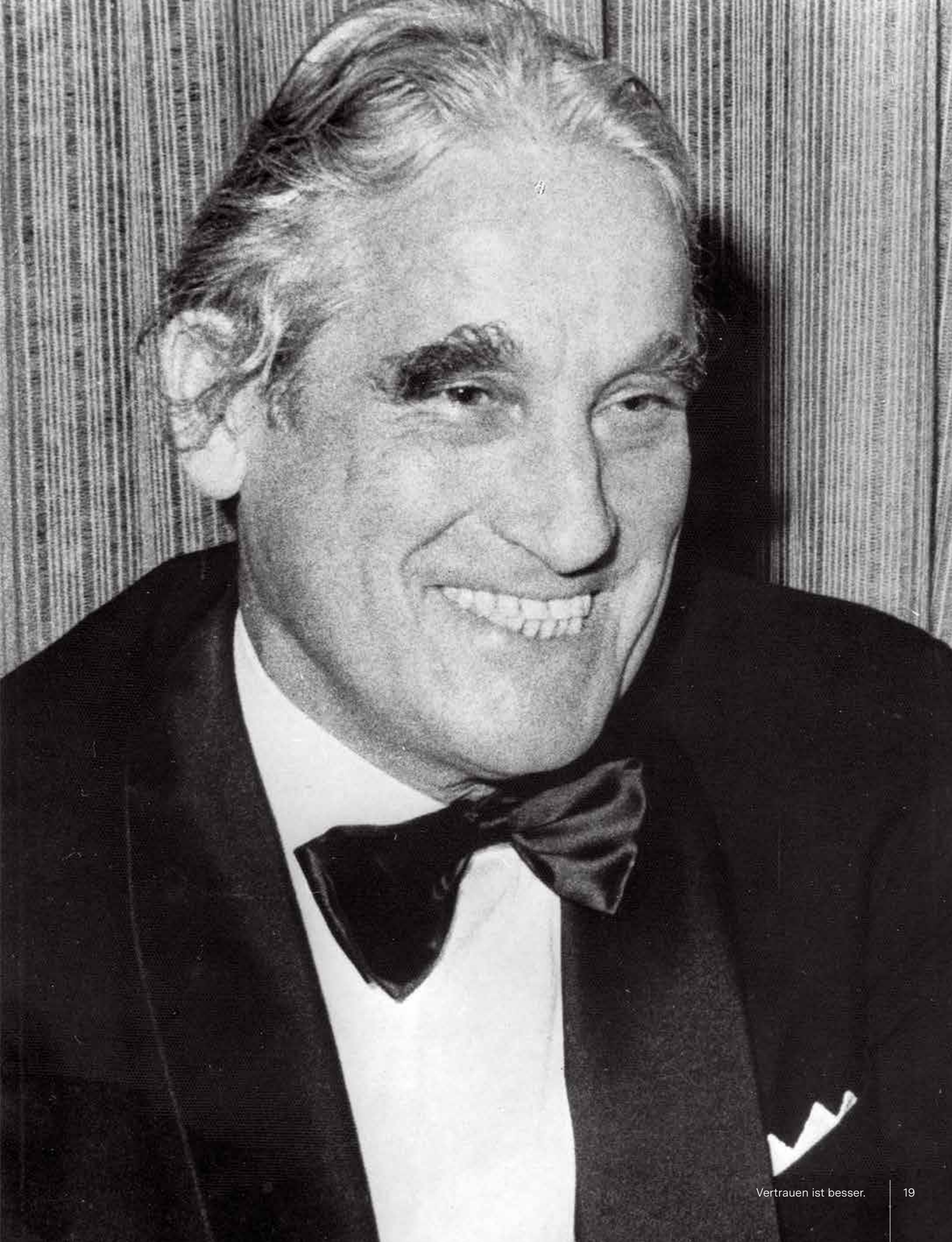
Diese Haltung aber entsteht weit früher als das Unternehmen. Nämlich im Elternhaus der Familie Unmüßig. Bevor Vertrauen also zum unternehmerischen Prinzip wurde, war es eine Erfahrung im Leben der Familie. Hier beginnt die eigentliche Geschichte.

„Peters Bausteine“ sind eine über Jahre entstandene Sammlung von Gedanken Peter Unmüßigs zu Themen wie Unternehmertum, Projektentwicklung und Verantwortungsbewusstsein.



Stets zugewandt: Für Adolf Unmüßig zeigt sich Haltung besonders im täglichen Miteinander. →





02

Der Ursprung: Elternhaus und Familie

Verantwortung beginnt zu Hause

Adolf und Maria Unmüßig und die Schule des Lebens

Adolf und Maria Unmüßig wuchsen beide in Holzhausen auf. In den Jahren vor und während des Ersten Weltkriegs war das Leben auf dem Land naturgemäß noch stark von Landwirtschaft und Handwerk, Kirche und Familie geprägt. Adolf wuchs als jüngster Sohn auf einem großen Hof am Ortseingang auf. Maria, ebenfalls als jüngstes Kind, auf einem Bauernhof in der Mitte des Dorfes.

Adolfs Familie bewirtschaftete den Hof, doch schon sein Vater Johann war zusätzlich zur bäuerlichen Tradition Zimmermeister geworden. Und so ging auch Adolf diesen Weg, machte nach der Schule eine Maurerlehre und lernte das Bauen von der praktischen Seite kennen. Doch der Dorfschullehrer sah in dem Jungen ein größeres Potenzial. „Der Junge kann mehr als mit der Maurerkelle sein Brot verdienen“, sagte er und setzte sich dafür ein, dass Adolf weiterlernen durfte.

Also lernte Adolf, während andere Feierabend hatten, um sich auf die Aufnahmeprüfung für das Staatstechnikum in Karlsruhe vorzubereiten. Tagsüber Baustelle, abends Unterricht, dazwischen musste er oftmals noch auf dem Hof aushelfen.

Es war ein beschwerlicher Weg nach oben und wer solch einen Weg einschlägt, muss diszipliniert, ambitioniert und sehr fleißig sein. Ganz sicher war auch dies einer der Ausgangspunkte für Adolfs spätere Haltung. Er schaffte die Aufnahmeprüfung und wurde staatlich geprüfter Bauingenieur.

„Mein Vater ist schlagfertig und geistreich. Diese besondere Leichtigkeit, mit der er Ernsthaftigkeit und Humor verbindet, macht ihn für mich absolut unverwechselbar.“

– Phillipp Ziehr-Unmüßig







↑ Frauenpower: Maria mit Christel, Adolfs Mutter Amalie, Rosa Unmüßig und Adolf mit Waltraud
 ← Kritischer Blick: Waltraud mit ihrer Mutter Maria

Wo Verantwortung gelernt wird

Auch Maria wuchs in einer bäuerlichen Ordnung auf, aber sie zog es weniger aufs Feld als ins Haus. Dort lernte sie von ihrer Mutter, was man damals von einer jungen Frau erwartete: Kochen, Backen, Nähen, Stricken, den Haushalt zu führen.

Maria entwickelte ein Gefühl dafür, wie ein Haushalt funktioniert, wie man Menschen versorgt. Der frühe Tod ihrer Mutter traf sie sehr schwer. Maria war gerade Anfang 20, ihr Bruder Alois noch ein wenig jünger. Die beiden hielten eng zusammen. Schon zu diesem Zeitpunkt zeigt sich etwas, das später wichtig werden sollte: Maria musste und konnte Verantwortung übernehmen.

Später kam sie zu ihrer Tante Bernadette in die Schweiz, die in Arlesheim als Franziskanerin eine Hauswirtschaftsschule leitete. Dort lernte Maria mehr als Kochen und Nähen. Sie lernte, einen Haushalt der gehobenen Gesellschaft zu führen. Danach arbeitete sie in der Schweiz bei einer Industriellenfamilie und in Freiburg bei der Familie Gottlieb, deren Lebensmittelgeschäfte

über Jahrzehnte zum südbadischen Alltag gehörten. Bei dieser Arbeit sammelte Maria viele Erfahrungen und sie lernte, wie man mit Menschen höflich aber bestimmt umgeht und spricht.

Adolf und Maria erwarben über die Jahre ganz verschiedene Formen von Können. Adolf hatte technisches Wissen, Mut, Ambition und Ehrgeiz. Maria hatte Organisationstalent, Geschmack und Menschenkenntnis. Sie nahm selten direkt am operativen Geschäft teil, hielt ihrem Mann aber den Rücken frei. Sie sorgte an vielen Stellen für klare Abläufe, empfing Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Geschäftspartner aufmerksam und schuf mit Ordnung, Gastfreundschaft und einem Blick für die kleinen Dinge ein Umfeld, in dem ohne Ablenka, auf der ein Familienunternehmen aufbauen konnte. Noch bevor es eine Firmenphilosophie gab, gab es diese Erfahrung: Verantwortung beginnt dort, wo Menschen füreinander da sind, nämlich in der Familie.

”Auch ich habe
Kindern vermittelt,
ethischen
Unternehmerseins

meinen
was zu den
Grundlagen des
gehört.“

– Peter Unmüßig

Es ist ein Junge

Adolf Unmüßig wurde 1939 zum Militärdienst eingezogen. Als ausgebildeter Bauingenieur diente er bei einer Pioniereinheit, die für den Bau und die Instandhaltung militärischer Infrastruktur zuständig war. Während eines Heimaturlaubs heirateten Adolf und Maria und gründeten in Freiburg ihre Familie.

Zunächst kamen drei Töchter zur Welt: Waltraud, Christel und Margot. Das junge Familienleben wuchs in eine Zeit hinein, in der auch das Unternehmen langsam Gestalt annahm. Und so gehörte beides von Anfang an zusammen.

Am 6. April 1951 kam Adolf Unmüßig in die Klinik, um seine Frau Maria zu besuchen. Sie stand kurz vor der Geburt ihres vierten Kindes. Auf dem Flur kam ihm eine strahlende Hebamme entgegen und rief: „Herr Unmüßig, Sie haben einen Sohn!“ Adolf machte auf dem Absatz kehrt, fuhr nach Hause und bat das Kindermädchen, die drei Schwestern in ihre schönsten Sonntagskleider zu stecken. Dann kaufte er für jede Tochter einen kleinen Blumenstrauß, für Maria einen rot blühenden Azaleenbaum. Erst dann fuhr er mit den festlich angezogenen Mädchen wieder in die Klinik, um Hans-Peter zu begrüßen.



Die erste Projektentwicklung

Mit Peter Unmüßig war die Familie nun zu sechst. Die Wohnung in der Stephan-Meier-Straße reichte nicht mehr aus, also machte sich Adolf auf die Suche.

In der Breisacher Straße 147 entdeckte er ein Haus, das bis auf den Keller zerbombt war, notdürftig bewohnt von einem älteren Ehepaar. Herr und Frau Rückle hatten sich dort behelfsmäßig eingerichtet. Adolf schlug ihnen vor, das Haus mit seinem Unternehmen wieder aufzubauen. Erdgeschoss und erster Stock sollten für seine Familie sein, im zweiten Stock sollten die Rückles lebenslang wohnen dürfen.

So entstand ein Zuhause für eine junge Familie. Und zugleich ein Haus, aus dem andere Menschen nicht verdrängt, sondern mitgenommen wurden. Die Rückles wurden für die Kinder zu „Oma und Opa“ Rückle. Wenn die Eltern ausgingen und es später wurde, lasen die zwei den Kindern schöne Geschichten vor. Gemeinsam wurde auch über die Ergebnisse der Fußballspiele getüftelt und ein Toto-Schein ausgefüllt, für den die Kinder ihre Tipps abgeben durften. Der zweite Stock wurde so zu einem selbstverständlichen Teil des Familienlebens und zu einem Ort, an dem die Kinder jederzeit willkommen waren. Das Haus war damit nicht nur gebaut, sondern belebt.



Eine kleine Geste, eine große Haltung

Wenn Peter Unmüßig heute darüber spricht, was ihm sein Vater mitgegeben hat, nennt er selten große Weisheiten. Es sind eher Bilder, kleine Szenen, die sich festgesetzt haben, weil sie etwas zeigen, ohne es zu erklären. Eines dieser Bilder ist Adolf Unmüßig mit Hut.

Er trug ihn häufig, diesen breitrempigen Hut, wie Männer seiner Generation ihn trugen, wenn sie aus dem Haus gingen. Es war eine andere Zeit, förmlicher als heute, aber für Adolf war der Hut mehr als ein Kleidungsstück. Wenn er jemandem begegnete, hob er ihn kurz mit drei Fingern der rechten Hand an und nickte freundlich. Nur ein kurzer Moment des Wahrnehmens im Vorbeigehen.



„Mit dem Hut in der Hand kommt man durch das ganze Land“ – dieser Satz gehörte zu jener einfachen Lebensklugheit, die nach dem Krieg viele Eltern ihren Kindern mitgaben. Bei Adolf Unmüßig war er keine Floskel: Respekt zeigt sich im Umgang mit Menschen, bei geschäftlichen Verhandlungen ebenso wie bei Begegnungen im privaten Bereich.

Für ein Bauunternehmen klingt das erstmal wie eine Nebensache. Bei genauerem Betrachten ist es das aber nicht. Wer baut, ist auf Menschen angewiesen. Es gibt immer etwas zu klären, man verhandelt auf vielen Ebenen. Man muss führen können, ohne andere klein zu machen. Man muss gradlinig und vor allem respektvoll bleiben.

Genau das vermittelte Adolf seinen Kindern. Nicht als Unterricht am Esstisch, sondern durch sein Verhalten. Den Menschen zugewandt sein, bescheiden auftreten. Und dennoch offen seine Meinung vertreten. Wichtig war ihm immer, dass man ein gegebenes Wort halten muss. In der Familie Unmüßig wurden diese Werte im Alltag gelebt.

Trotzdem war Adolf jemand, der genau wusste, was er wollte. Er war Bauingenieur, Unternehmer, geprägt von Krieg und Wiederaufbau. Er konnte sehr hart verhandeln – blieb dabei aber immer fair.

Diese Härte in der Sache bedeutete für ihn allerdings nicht Härte im Umgang. Und gerade darin lag seine Autorität. Mitarbeiter hatten Respekt vor ihm, aber sie vertrauten ihm auch. Man konnte mit betrieblichen Fragen zu ihm kommen, aber genauso mit persönlichen Sorgen. Meist hatte er einen Rat. Und wenn Hilfe nötig war, half er.

Vielleicht waren es diese Prinzipien, die zuerst die Erziehung, später die Unternehmenskultur prägten. Ein Kind hört, wie der Vater mit einem Lieferanten oder einem Mitarbeiter spricht. Es merkt, dass ein Versprechen zählt. Adolf Unmüßig musste seinen Kindern nicht erklären, dass Verantwortung mit Respekt beginnt. Er zeigte es ihnen, manchmal mit nichts weiter als drei Fingern am Hut.



Familie, Büro, Bauhof

Über die Jahre rückte das Unternehmen auch räumlich ganz nah an die Familie heran. Am Anfang bestand das Büro der Firma aus drei Schreibtischen im späteren „guten Zimmer“.

Später wurde im Hinterhof eine Holzbaracke mit fünf Büroräumen errichtet, daran schloss sich der Bauhof an. Für die Kinder gab es keine klare Grenze zwischen Wohnung, Büro und Betrieb. Man ging vom Esszimmer in den Hof, vom Hof zum Büro, vom Büro weiter zum Bauhof. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Familie, Handwerker, Kunden, alles gehörte zusammen. Das Unternehmen war also nicht ausgelagert. Die Kinder wuchsen sozusagen mitten in der Firma auf.



Das Haus als Teil der Unternehmenskultur

Maria hatte hier eine besondere Rolle. Sie sorgte dafür, dass das Haus, das Büro und später auch das Unternehmen eine positive Atmosphäre bekamen. Maria gestaltete Räume, achtete auf Ordnung, empfing Menschen, hielt Kontakt, organisierte Feste. Sie hatte ein Gespür dafür, dass ein Unternehmen nicht nur durch Leistung zusammengehalten wird, sondern auch durch weiche Faktoren wie Aufmerksamkeit und Freundlichkeit.

Wer kam, sollte spüren: Hier gibt es Arbeit, aber auch Anstand und Stil. Das zeigte sich in vielen kleinen Dingen. Blumenbeete vor dem Büro, an den Holzwänden wuchs wilder Wein. Sie richtete Sitzgelegenheiten für kurze Gespräche vor dem Büro ein. Die Weihnachtsfeiern, die sie ausrichtete, wurden nicht einfach als Pflichttermin absolviert. Es wurde gesungen, zurückgeblickt, gegessen und getrunken. Es gab Wienerle, Kartoffelsalat, Bier, Wein, Weihnachtsgebäck. Nichts Großartiges, aber genau richtig für ein Unternehmen, in dem Nähe und Offenheit Teil der Kultur waren.

So wurde Maria eine prägende Kraft und gab dem Familienunternehmen etwas, das man in keiner Bilanz findet und doch für den Erfolg entscheidend ist: Bindung. Mitarbeiter fühlten sich zugehörig. Kunden und Partner wurden als Gäste der Familie betrachtet und behandelt.

Hier liegt eine der Stärken vieler Familienunternehmen: Erfolg entsteht nicht nur durch geschäftliche Strategie, sondern auch durch Menschen, die dafür sorgen, dass gegenseitiges Vertrauen im Alltag erlebbar bleibt.





Der hellblaue Käfer

An manchen Tagen aber griff Maria durchaus erfolgreich auch operativ ein. Nach dem Wiederaufbau der Frauenklinik blieb eine Zahlung aus. Immer wieder wurde sie verzögert, immer wieder wurde vertröstet. Für ein junges Bauunternehmen war das nicht unproblematisch.

Auf dem Papier mochte es nur eine offene Forderung sein. In Wirklichkeit hing daran viel mehr: Löhne, offene Rechnungen für Material und am Ende Verlässlichkeit.

Irgendwann entschied Maria für sich, dass nun genug geredet war. Sie setzte sich in ihren hellblauen VW Käfer und fuhr nach Baden-Baden. Dort erklärte sie dem zuständigen General der französischen Besatzungsmacht, sie werde ohne das Geld nicht nach Freiburg zurückkehren. Vermutlich sagte sie es ruhig und höflich. Aber ganz sicher auch so, dass beim Gegenüber kein Zweifel blieb, was zu tun sei. Sie war nicht gekommen, um noch einmal vertröstet zu werden. Sie war gekommen, um eine Sache zu Ende zu bringen. Und Maria bekam das Geld.

Auf der Rückfahrt lag dichter Nebel über der Straße. Sie fuhr im Schritttempo zurück nach Freiburg, vorsichtig, angespannt, aber auch glücklich. Zu Hause wartete Adolf mit den vier Kindern. Die Sorge war groß geworden. Die Kinder hatten geweint und gebetet. Als sie zurückkam, brachte sie nicht nur Geld mit, sie vermittelte mit ihrem Handeln auch, dass man sich voll auf sie verlassen konnte. Maria hielt das Haus zusammen, was sie gern tat. In entscheidenden Stunden stand sie aber ebenso mit ihrer ganzen Kraft und Persönlichkeit für das Unternehmen ein.

Was zu Hause begann

So sind Adolf und Maria in der Erinnerung nicht nur zwei starke Persönlichkeiten. Ganz besonders ihre Haltung bleibt im Gedächtnis. Eine Haltung, die nicht als Leitbild formuliert war, aber über die Zeit zum Leitbild wurde.

Für die Kinder war das keine Theorie. Sie wuchsen in einem Haus auf, in dem Familie und Unternehmen ineinandergriffen. Verantwortliches Handeln war dort überall. Vielleicht lernt man Verantwortung so am nachhaltigsten. Durch Eltern, die Werte wie Wahrhaftigkeit, Geradlinigkeit und Zuverlässigkeit vorleben. Durch das Bewusstsein, dass man in der Gesellschaft nicht nur etwas bewirken kann, sondern auch die Verpflichtung dazu hat. Man lernt und lebt es zuerst in der Familie. Dann im Unternehmen. Und schließlich in einer Stadt, die nach dem Krieg vor einer großen Aufgabe stand.

„Ein mittelständisches Familienunternehmen sollte generationenübergreifend fortgeführt werden.“



– Peters Bausteine



U

↑ Los: Adolf Unmüßig startet die UNMÜSSIG-Rallye
anlässlich des 25-jährigen Firmenjubiläums.

03

Die Anfänge:
Wiederaufbau und
Verlässlichkeit

Verlässlichkeit baut Zukunft

Ein Familien- unternehmen entsteht

Nach dem Zweiten Weltkrieg war Freiburg wie viele Städte in Deutschland weitgehend zerstört. Es herrschte existenzielle Wohnungsnot; Straßen, Kliniken, öffentliche Gebäude – alles lag in Trümmern.

Freiburg gehörte zur französischen Besatzungszone; die Franzosen hatten das Sagen. Neben der politischen war so auch die moralische Ausgangslage beklemmend. Die Besatzungsmächte gaben die Befehlshoheit nicht aus der Hand, weil Deutschland eben nicht nur besiegt, sondern zugleich moralisch diskreditiert war. Adolf Unmüßig beginnt seine Unternehmung nicht in einer neutralen, positiven Gründerzeit, sondern in einem Land, das materiell zerstört und moralisch beschädigt war.

”Peter Unmüßig hat auf dem guten Namen des Vaters aufgebaut.“

– Horst Linde





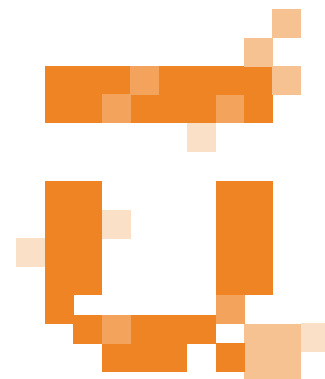
Freiburg muss wiederaufgebaut werden

Adolf Unmüßig gründete 1946 das gleichnamige Bauunternehmen, weil er erkannt hatte, dass die „geschundene Trümmerstadt Freiburg“ auf Unternehmen wie dieses angewiesen war.

Die Gründung ist aber keine Erfolgsgeschichte mit glänzendem Start, denn alteingesessene Freiburger Unternehmen teilten den Markt zunächst unter sich auf. Kleine Aufträge wie zum Beispiel der Ausbau zerbombter Häuser, der Bau von Treppenaufgängen in Lehen,

etwa bei den Gastwirtschaften „Hirschen“ und „Löwen“, hielten das Unternehmen zunächst über Wasser.

„Stadtverdichtung und Stadterweiterung sollen qualitativ erfolgreich sein, wobei Stadterneuerung und Stadterhaltung gleichwertig behandelt werden: Altes erhalten und Neues fördern.“



– Peters Bausteine



← Fahrende Visitenkarte:
Noch ohne Logo und ohne Vorwahl

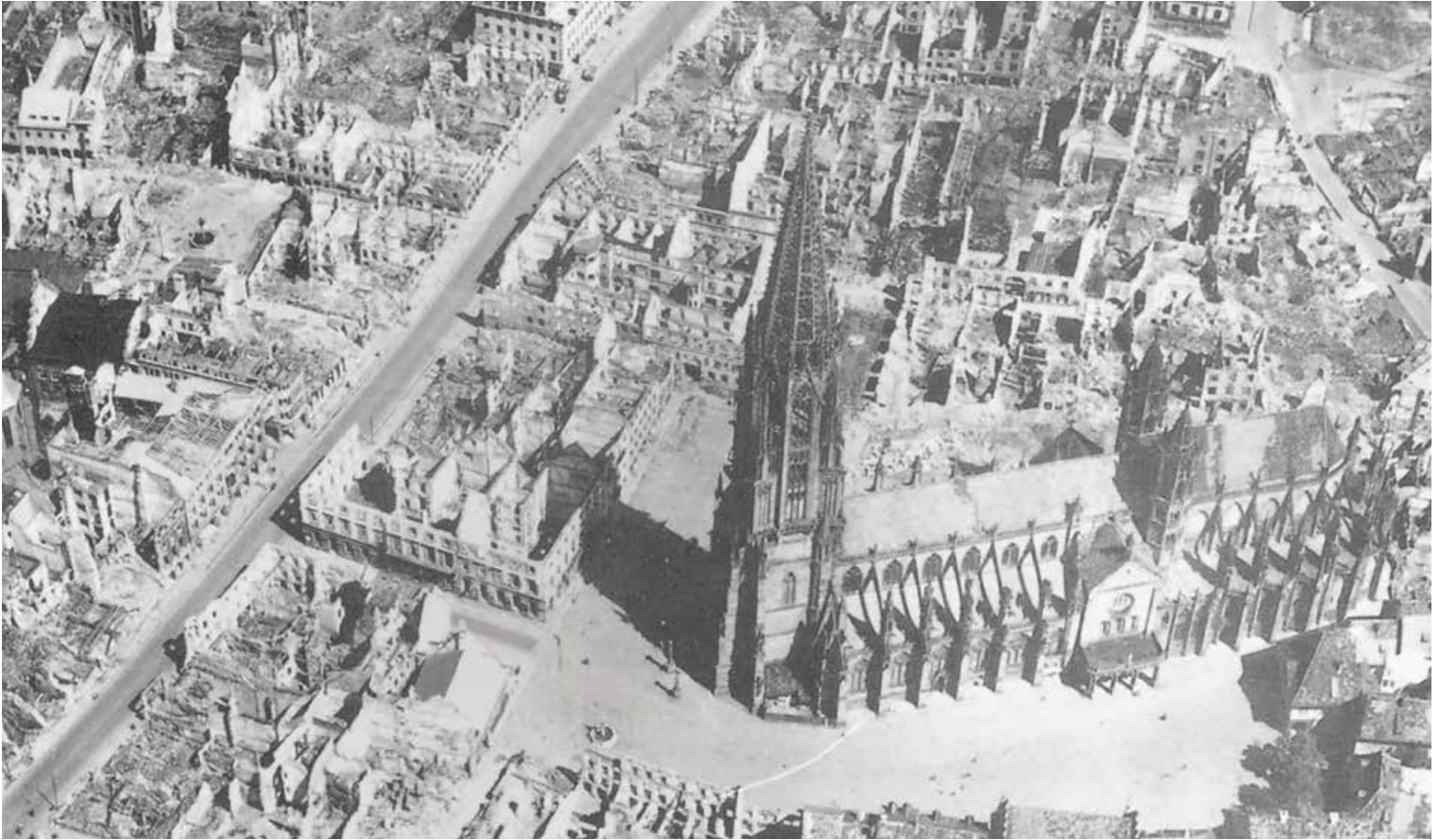
Großer Auftrag: Wiederaufbau der Freiburger Frauenklinik

Auch die Freiburger Frauenklinik lag nach dem Zweiten Weltkrieg vollkommen zerbombt da. In dieser Situation hörte Horst Linde, damals Chef des Universitätsbauamts, von dem jungen Ingenieur. Adolf Unmüßig machte dann für den Wiederaufbau der Frauenklinik das günstigste Angebot.

Das allein hätte vielleicht noch nicht gereicht. Aber auf der Baustelle zeigte sich, wie er dachte. Der Schutt musste aus dem Gebäude gebracht werden. Anstatt ihn mühsam auf dem Rücken herunterzutragen, baute Adolf eine Rutsche, über die das Material nach unten transportiert wurde. Einfach, praktisch, schnell. Horst Linde fand das offenbar überzeugend und gab dem jungen Unternehmen einen Vertrauensvorschuss und die Chance, das zu rechtfertigen. Er erinnert sich später daran, warum dieser „Außenseiter“ erfolgreich war: Adolf Unmüßig habe für die Bauarbeiten besser funktionierende Abläufe geplant. Er habe gewusst, wie rationelles Bauen geht, und er habe improvisieren können. Linde beschreibt ihn als hochintelligenten Mann, „einer, der erst abwägt, bemisst und dann entscheidet“. Seine Bauleitung sei für diese Zeit ungewöhnlich effizient gewesen.

So beginnt die Geschichte des Unternehmens nicht als große Gründungslegende, sondern mit einem Mann, der nicht lange erklärt, warum etwas schwierig ist, sondern eine Lösung findet und diese verlässlich umsetzt.





↑ Nahezu unversehrt: Das Freiburger Münster
mitten in der zerstörten Stadt



Bezahlbarer Wohnraum als Basis einer Stadt

Eine der wichtigsten Aufgaben der Nachkriegsjahre war der Wohnungsbau. Adolf verstand, dass eine Stadt nur lebenswert sein kann, wenn Menschen ordentliche und familien-gerechte Wohnungen finden. Die Familien in Freiburg lebten sehr beengt, Gebäude waren zerstört oder beschädigt, vieles war nur provisorisch eingerichtet.

Die Stadt brauchte also Wohnraum, den Menschen auch bezahlen konnten. Dieser Zweck war für den Einzelnen sehr konkret. Eine bezahlbare Wohnung bedeutete nach den Jahren der Zerstörung nicht Luxus, sondern Ordnung. Sie machte

Familienleben planbar und Arbeit erträglich. Man konnte wieder hoffnungsvoller in die Zukunft blicken.

Für Adolf Unmüßig war das der Kern der Aufgabe. Er baute nicht für eine Stadt, die sich verschönern wollte, sondern für eine Stadt, die wieder funktionieren sollte. Der Unterschied ist entscheidend. Der Wert eines Gebäudes bemisst sich schließlich in seiner unmittelbaren Nutzbarkeit. UNMÜSSIG verstand sich sehr gut auf rationalisierten Wohnungsbau. In einer Stadt, in der Tausende eine vernünftige Wohnung suchten, war das ein gewaltiger Vorteil.

Atem holen: Der Krieg ist vorbei. →





”Nicht reden,

handeln.“

– Peter Unmüßig

Aufbau und Wachstum aus eigener Kraft

Aus der Firma wurde Schritt für Schritt ein Unternehmen. Adolf sah, dass er gebraucht wurde. Er hatte seine Ausbildung, seine Erfahrung als Maurer und Bauingenieur, und er hatte offenbar den Mut, Angebote abzugeben, die andere zögern ließen.

Viel Spielraum hatte er nicht. Wer in diesen Jahren ein Bauunternehmen aufbaute, konnte nicht einfach Material bestellen, Maschinen disponieren und Personal nach Bedarf einsetzen. Man musste schauen, was verfügbar war, wen man ansprechen konnte, welcher Handwerker Zeit hatte, wo man Steine, Holz, Zement oder Eisen bekam. Ein Auftrag war nicht nur eine technische Aufgabe. Er war jedes Mal auch Organisation, Beschaffung, Kalkulation und viel Improvisation.

Das Unternehmen wuchs aus erledigten Aufgaben. Wenn ein Auftraggeber merkte, dass dieser Adolf Unmüßig lieferte, folgte der nächste Schritt. Es entstand Vertrauen, der Name bekam Gewicht.



Verantwortung für Stadtentwicklung

Adolf Unmüßig war nicht nur Bauunternehmer. Er saß von 1956 bis zu seinem Tod 1982 im Freiburger Gemeinderat in der CDU-Fraktion. Als konservativer Kommunalpolitiker war es für ihn selbstverständlich, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen.

Eugen Keidel, der sozialdemokratische Oberbürgermeister, schätzte den Christdemokraten Unmüßig als erfahrenen Mann vom Bau, der eigensinnig, direkt und nicht leicht zu beeindrucken war. Adolf Unmüßig kannte die komplizierten und einfachen Spielregeln der Kommunalpolitik: „Vertrauen aufbauen, Freundschaften pflegen, sich um Kompetenz bemühen“, wie es der Freiburger Conrad Schroeder MdB bei der Verleihung des Bundesverdienstkreuzes an Adolf Unmüßig ausdrückte.

Eine Geschichte aus den 1970er-Jahren zeigt, wie praktisch dieses Verständnis von Stadtpolitik war. Als der Gastronom Roland Burtsche in Freiburg ein eigenes Unternehmen aufbauen wollte, hatte Adolf Unmüßig nicht nur ein offenes Ohr. Gemeinsam mit OB Keidel setzte er sich sehr dafür ein, dass Burtsche ein städtisches Grundstück für einen Hotelneubau erhalten konnte. Diese Episode erzählt viel über Adolfs Einsatz für die Weiterentwicklung der Stadt Freiburg. Er spürte hier eine Verantwortung, die über das einzelne Bauprojekt hinausging.

Irgendwann änderte sich dann die Aufgabe. Die Trümmer verschwanden, Freiburg wuchs und die Grundstücke wurden knapper. Die Verfahren wurden komplizierter. Bezahlbarer Wohnraum blieb notwendig, aber er ließ sich nicht mehr allein durch gute Bauorganisation schaffen. Wer weiter bauen wollte, musste früher ansetzen: beim Grundstück, beim Konzept, beim Baurecht, bei der Finanzierung. Adolf Unmüßig schaffte das problemlos. Er war ein Mensch, der sich wechselnden Zeiten und Bedingungen anpassen konnte – „A Man for All Seasons“.

Damit begann die nächste große Bewegung in der Geschichte von UNMÜSSIG. Aus dem Bauunternehmer wurde ein Unternehmer, der nicht mehr nur Gebäude errichtete, sondern zuerst Möglichkeiten schaffen musste. Genau dort setzte Peter Unmüßig an.

Ehrendoll: Conrad Schroeder MdB gratuliert Adolf Unmüßig zum Bundesverdienstkreuz. →





O4

Die Transformation:
Verantwortung
durch Wandel

Der Schritt ins Unbekannte

Die Kunst der unternehmerischen Evolution

Adolf Unmüßig hatte den Wunsch, dass Peter Bauingenieur werden sollte. Das war, aus der Sicht des Vaters, naheliegend. Das Unternehmen sollte später schließlich als Bauunternehmen weitergeführt werden.

Doch Peter entschied sich anders. Er wollte lieber Betriebswirtschaft studieren. Heute sagt er dazu, dass er als Bauingenieur wohl sehr durchschnittlich gewesen wäre.

Als Betriebswirt aber konnte er dem Unternehmen etwas geben, das sich zu diesem Zeitpunkt als genau richtig erweisen sollte: einen mathematischen Blick auf Erträge, Risiken und Zukunftsfähigkeit. Dieser Blick war nicht gegen das Erbe des Vaters gerichtet. Er war eher eine weitere Perspektive, eine weitere Möglichkeit, dieses Erbe ernst zu nehmen.

Nach seinem Examen kehrte Peter Unmüßig 1976 nach Freiburg zurück. Aufbruch bedeutete für ihn nicht, der Heimat den Rücken zu kehren. Dieser bestand vielmehr darin, das Familienunternehmen für eine Welt zu öffnen, die größer war als der vertraute Bauhof und die Baustellen der Region. Besonders spürbar wurde das nach dem Fall des Eisernen Vorhangs, als UNMÜSSIG sich in Ungarn engagierte.

Dort entstand ein Bauunternehmen mit rund 200 Beschäftigten. Ungarische Mitarbeiter arbeiteten

zeitweise in Deutschland, lernten andere Bauverfahren und technische Standards kennen und brachten diese Erfahrungen wieder in ihre Heimat zurück. Für UNMÜSSIG war das zugleich eine Antwort auf den Arbeitskräftemangel im deutschen Baugewerbe. Doch das Modell ging weit über die bloße Vermittlung von Arbeitskräften hinaus. Die Männer aus Ungarn gehörten zum Unternehmen. Sie arbeiteten auf deutschen Baustellen und lebten zeitweise am Bauhof in Hochdorf. Doch die Verbindung blieb nicht auf den Arbeitstag beschränkt. Manchmal luden die Ungarn die ganze Firma ein. In großen Kesseln kochte Gulasch, es wurde getanzt und Pálinka ausgeschenkt. Für einen Moment war der Bauhof kein Betriebsgelände mehr, sondern ein Ort, an dem zwei Kulturen in einer Belegschaft miteinander feierten.

Solche Begegnungen veränderten den Blick. Die Männer aus Ungarn waren keine anonymen Personen, die man für einige Monate nach Deutschland holte. Sie gehörten zum Unternehmen, mit ihrer Sprache, ihren Gewohnheiten und ihrem Stolz. Zusammenarbeit begann damit, einander kennenzulernen und voneinander zu lernen.

”Es gibt wenig Probleme,
die nicht lösbar sind.“

– Peter Unmüßig



Nicht alles ließ sich sofort verstehen, nicht jeder Ablauf war vertraut, und manches musste erst im persönlichen Gespräch geklärt werden. Gerade darin lag die Erfahrung: Wer über Grenzen hinweg arbeiten will, kann nicht einfach die eigenen Regeln exportieren. Er muss sich auf Menschen einlassen.

Peter Unmüßig hatte nach dem Studium früh Verantwortung übernommen. Die Begegnungen mit anderen Ländern und Arbeitskulturen halfen ihm, in dieser Rolle zu wachsen. Ungarn zeigte ihm, dass unternehmerischer Mut nicht nur darin besteht, einen neuen Markt zu betreten. Mut heißt auch, Fremdheit zuzulassen und sich selbst zu öffnen.

Peters Neugier auf andere Sitten und Länder endete aber nicht hier. Im Gegenteil! So reiste er nach Kanada. In Toronto machte ihn ein Studienkollege auf ein Bauträgerprojekt seines Vaters am Lake Ontario aufmerksam. Gemeinsam entstand dort ein Projekt mit 43 Eigentumswohnungen. Später bereiste er mit seiner Frau Alma besonders deren Heimat Guatemala. Dort lernte er ein Leben kennen, das mit seinem Freiburger Alltag wenig gemein hatte: auf einer Rinderfarm, als Cowboy und am schwarzen Pazifikstrand von Monterrico. Diese Offenheit und diesen Mut übertrug er dann auch auf die Weiterentwicklung des Familienunternehmens.

Der Raum, in dem diese Fortentwicklung begann, war klein. Peter Unmüßig saß als 26-Jähriger in einem kleinen Zimmer neben dem Büro seines Vaters. Er war jetzt frischgebackener Diplom-Kaufmann. Das damalige Bauunternehmen hatte zeitweise bis zu 1.000 Mitarbeiter. Es hatte 4.000 Wohnungen gebaut, viele große Projekte vom Krankenhausbau bis zum Straßenbau realisiert und nach dem Krieg eine wichtige Rolle beim Wiederaufbau Freiburgs gespielt. Peter übernahm deshalb weit mehr als einen Betrieb. Er übernahm einen Namen, der in Freiburg bereits mit Vertrauenswürdigkeit verknüpft war. Die Form des väterlichen Unternehmens war das Bauunternehmen der Nachkriegszeit. Daraus ergab sich aber nicht die Verpflichtung, das Geschäftsmodell in dieser Form unverändert fortzuführen. Im Gegenteil: Wenn sich die Bedingungen verändern, kann das Festhalten am Erprobten zum Risiko werden.

Peter erkannte das rechtzeitig. Manchmal verlangt Verantwortung auch das Loslassen von Vertrautem. Man muss den Mut haben, das Bessere zu suchen, auch wenn das Gute aus der eigenen Familie kommt.

„Dass wir unser Geschäft kompetent betreiben, mit hervorragenden Mitarbeitern, ist selbstverständlich unabdingbar.“



– Peters Bausteine



Zahlen lügen nicht

Nun saß der Sohn also nebenan im kleinen Zimmerchen und schaute auf Zahlen. Diese erzählten dabei etwas anderes als die Baustellenberichte des Vaters. Das Unternehmen konnte bauen, daran lag es nicht. UNMÜSSIG konnte auch bei großen Projekten mit den großen Wettbewerbern mithalten.

Das Problem lag an anderer Stelle. Am Bau wurde zu wenig verdient. Die Produktion geriet in einen immer härteren Preiskampf. Die Marktbedingungen hatten sich verändert. Die frühere Stärke wurde zur Belastung. Dies musste sich ändern!



↑ Schwarz auf Weiß:
Entscheidungen, die Bestand haben

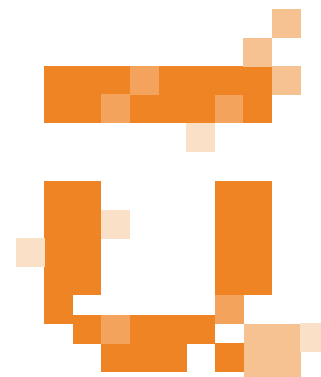


Der Blick des Kaufmanns

**Der Wandel begann mit einem ersten Versuch.
In Benzhausen, einem kleinen Dorf in der March,
stieg Peter Unmüßig ins Bauträgergeschäft ein.**

Sechs Reihenhäuser wurden gebaut. Nicht von UNMÜSSIG, sondern von einem beauftragten Bauunternehmer. Das war neu. Aber das Geschäft war rentabel. Plötzlich wurde sichtbar, dass UNMÜSSIG nicht aufhören musste zu bauen, um eine Zukunft zu haben. Das Unternehmen trat jetzt nicht mehr nur als Bauunternehmer auf, sondern als Entwickler und Bauträger. Es ging nun auch darum, die richtige Idee zu entwickeln, Verantwortung für das Ganze zu übernehmen und die passenden Partner zusammenzubringen.

„Zum ersten Mal entwickelten wir ein eigenes Projekt, bauten auf eigenes Risiko und verkauften erst danach.“



– Peters Bausteine

Diversifizierung als Rettung

Freiburg war längst nicht mehr die Stadt, in der Adolf Unmüßig begonnen hatte. Die Stadt war gewachsen, die Grundstücke waren knapper geworden, die Verfahren komplexer.

Zugleich stiegen die Anforderungen an wirtschaftliche Tragfähigkeit und architektonische Qualität. Wer unter diesen Bedingungen weiter Einfluss auf das Bauen nehmen wollte, musste versuchen, der Zeit voraus zu sein.

In den 1990er-Jahren erkannte Peter, dass das klassische Baugewerbe für ein mittelständisches Unternehmen enger wurde. Die Ausführung von Bauleistungen blieb wichtig, aber sie gab dem Unternehmen immer weniger eigene Gestaltungsräume. Wer ausschließlich auf Aufträge reagiert, gerät stärker in Abhängigkeiten. Die unternehmerische Entscheidung verlagert sich dann zu anderen. Peter verstand, dass es mittelfristig notwendig war, die Effizienz des Unternehmens zu steigern und gleichzeitig das eigene Geschäftsfeld zu diversifizieren.



2. Jahrgang

Dezember 1984

Nr. 5

Der Umzug ist fast abgeschlossen

Der neue Bauhof im Industriegebiet Hochdorf

Am Seepark entsteht ein Wohngebiet

Ein ganz persönliches Wort:

Arbeit

Bei der Debatte im Bundestag
räumten Finanzminister Stol-
tenberg, Wirtschaftsminister
Bangemann und auch Sozial-



Die Erweiterung

Peter handelte proaktiv. Er wartete nicht, bis die Entwicklung des Baugewerbes das Unternehmen zu einer Reaktion zwang. Er entschied sich schon jetzt, den Schwerpunkt zu verlagern und die Projektentwicklung zu einem zentralen Feld der Unternehmensgruppe zu machen.

Ab sofort sollte UNMÜSSIG nicht erst dann tätig werden, wenn andere ein Projekt bereits definiert hatten. Das Unternehmen sollte selbst klären, welche Nutzung an einem Standort sinnvoll ist, welche wirtschaftliche Grundlage dafür geschaffen werden kann und unter welchen Voraussetzungen Investoren Vertrauen fassen.

Für ein Familienunternehmen ist ein solcher Schritt nie nur betriebswirtschaftlich. Ein Bauunternehmen neu auszurichten, bedeutet nicht, einfach eine Abteilung zu schließen. Es bedeutet, sich langsam, aber sicher von einem Teil der eigenen Identität zu trennen. Bei UNMÜSSIG hing an diesem Bauunternehmen die Nachkriegsgeschichte Freiburgs, der Lebensweg des Vaters, die Arbeit vieler Menschen, das Ansehen einer Firma, die sich über Jahrzehnte Vertrauen erworben hatte. Gerade deshalb war der Schritt so schwer.

Fast zehn Jahre lang flossen die Gewinne aus dem Bauträgersgeschäft und aus der Projektentwicklung in das Bauunternehmen. Diese „Quersubventionierung“ wurde aber immer schwieriger. Hätte UNMÜSSIG noch länger an der eigenen Vergangenheit festgehalten, hätte das Unternehmen daran Schaden nehmen können.

Deshalb entschied Peter, aus dem Baugeschäft auszusteigen. Das klingt hart und ist hart. Es ist die Härte eines Unternehmers, der weiß, dass Verantwortung nicht darin besteht, allen alles zu versprechen. Verantwortung besteht darin, das Unternehmen so zu führen, dass es weiter bestehen kann. Im Sinne der Familie, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für Partner und Kunden.



← Information nach innen:
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Bescheid wissen.

Projektentwicklung statt Spekulation

In der Fernsehsendung „Was bin ich?“ – sie war in den 1960er-Jahren sehr beliebt – musste der Beruf eines Gastes durch Fragen und eine typische Handbewegung erraten werden. Peter hätte für diese Geste des Projektentwicklers die folgende gewählt: Er fuhr sich mit der Hand über die Stirn. Das sei das Abwischen des Angstschweißes, sagte er.

Projektentwicklung beginnt dann, wenn noch nichts sicher ist. Der Anfang eines Projekts besteht aus Annahmen, Prüfungen und Entscheidungen, deren Tragfähigkeit sich oft erst Jahre später zeigen wird. Ein Grundstück ist zu diesem Zeitpunkt noch kein Ort mit Zukunft. Es muss erst verstanden werden. Seine Lage, sein mögliches Nutzungsspektrum und seine wirtschaftliche Belastbarkeit müssen in einen Zusammenhang gebracht werden, der auch Dritte überzeugt.

Projektentwicklung beginnt nicht mit dem Bagger, sondern mit einer Idee. Sie klärt nicht nur, was und wie gebaut werden kann, sondern ob ein Projekt sich langfristig trägt. Standort, Nutzung, Architektur, Finanzierung, Mieterstruktur, Investorenvertrauen und Marktfähigkeit müssen zusammenpassen. Peter nennt das die „Kausalkette“. Wenn sie nicht stimmt, scheitert das Projekt.

Deshalb wehrt er sich gegen die Vorstellung, Projektentwickler seien Spekulanten. Ein Spekulant sucht den schnellen Erfolg. Projektentwicklung, wie Peter sie versteht, ist das Gegenteil. Sie braucht Geduld, Realismus und Kontrollmechanismen. Ein Projekt kann fünf Jahre dauern, manchmal zehn oder mehr. Wer so arbeitet, braucht langfristiges Denken und ein starkes Fundament.

Auf diesem Fundament steht alles. Vertrauen ist ein Teil davon. Gerade institutionelle Anleger vertrauen nicht auf kurzfristige Begeisterung. Pensionskassen, Versicherungen und Fonds suchen Sicherheiten, Ertrag und langfristige Qualität. Hinter diesen Anlegern stehen wiederum Menschen, deren Altersbezüge über Jahrzehnte gesichert werden sollen. Darin liegt eine hohe Verantwortung.



”Zu meiner
gehört es,

Lebensphilosophie
niemals aufzugeben.“

– Peter Unmüßig



Die eigene Handschrift

Mit der Transformation bekam UNMÜSSIG eine neue unternehmerische Handschrift. Adolf hatte Freiburg geholfen, wieder „auf die Beine“ zu kommen. Peter entwickelte die Firma zu einem Unternehmen, das Stadträume konzipiert. Das Unternehmen entfernte sich damit aber nicht von seinen Wurzeln. Es übersetzte sie.

Der Vater hatte unter schwierigen Bedingungen rationell, kreativ und günstig gebaut. Der Sohn musste realistisch, finanzierungsstark und marktnah entwickeln. In beiden Fällen ging es darum, Möglichkeiten zu erkennen, die andere noch nicht sehen.

Peter Unmüßig fasziniert an seinem Beruf nicht das bloße Rechnen und auch nicht allein das Bauen. Ihn fasziniert, eine Idee zu entwickeln und sie umzusetzen. Eine Idee für ein bestimmtes Grundstück und mit einer bestimmten Wirkung. Diese Idee wird dann in Beton gegossen. Das zeigt, worum es in dieser Weiterentwicklung eigentlich ging. Aus unternehmerischen Entscheidungen entsteht Stadtbild.

„Das Bessere ist des Guten Feind.“ Das Bauunternehmen des Vaters hatte dessen Zeit geprägt und seine Aufgabe gut erfüllt. Aber die nächste Zeit verlangte eine andere Antwort. Was blieb, war das Familienunternehmen. Was sich änderte, war die Form, in der es Zukunft bauen würde.



← Besser weiterdenken:

Aus ehemaligen Industriegebäuden wird Wohnraum.

05

Die Relevanz: Wohnraum und soziale Mischung

Projektentwicklung als gesellschaftliche Aufgabe

„Wenn eine Familie mit drei Kindern sich in Freiburg wegen der hohen Mietpreise keine Wohnung mehr leisten kann, dann geht mein Städtle kaputt.“

In diesem Zitat verbindet Peter Unmüßig Wohnraumpolitik mit seinem persönlichen Verhältnis zu Freiburg. Es ist weniger abstrakt als der Begriff „soziale Mischung“ und zeigt, was er meint: Sein „Städtle“ verliert seine innere Balance, wenn normale Familien nicht mehr bleiben können. Er sagt nicht Stadt, nicht Standort, nicht Immobilienmarkt. Er sagt „mein Städtle“, weil Freiburg für ihn nicht irgendeine Stadt ist. Peter fühlt sich verantwortlich für die Menschen, die in seiner Heimatstadt leben.

Freiburg ist attraktiv. „Wir leben in der Toskana Deutschlands.“ Genau darin liegt ein Teil des Problems. Die Stadt zieht Menschen aus ganz Deutschland an. Sie ist überschaubar, verbindet Geschichte mit Urbanität und bietet eine außergewöhnlich hohe Lebensqualität. Universität und Forschung sind hier zu Hause, das Dreiländereck ist ein weiterer Pluspunkt.

Aber Attraktivität hat ihren Preis. Wenn Wohnen immer teurer wird, „sortiert“ sich eine Stadt langsam selbst. Junge Familien können sich das Wohnen in Freiburg nicht mehr leisten, während der Anteil älterer, wohlhabender Menschen steigt.

Die Studierenden ändern daran wenig, weil sie nach dem oder im Studium oft wegziehen. Die Stadt verliert ihre innere Balance, wenn junge Familien nicht mehr bleiben können. Es entsteht eine Schieflage, die man anfangs kaum sieht und später nur schwer korrigieren kann.

Damit rückt Projektentwicklung in einen Bereich, der über das einzelne Bauvorhaben hinausgeht. Wer in einer wachsenden Stadt entwickelt, entscheidet mit darüber, wie diese Stadt zusammengesetzt ist. Es geht darum, ob die Stadt für unterschiedliche Lebensentwürfe offen bleibt. Wer Wohnungen schafft, schafft nicht automatisch eine gesunde soziale Mischung. Dazu braucht es eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema.

„Eine vertrauensvolle
Zusammenarbeit ist
unabdingbar.“

– Prof. Dr. Lars Feld



Die Wohnraumfrage ist eine Umsetzungsfrage.



Peter spricht über Wohnraum nie so, als sei das „Problem“ besonders rätselhaft. Für ihn liegt die Schwierigkeit weniger in der Erkenntnis als in der Umsetzung. Freiburg braucht Wohnraum. Wer bezahlbare Mieten will, muss dafür sorgen, dass gebaut werden kann. Dafür braucht man Bauland. Er drückt das so aus: „Man kann das Häuschen nicht an den Siemens Lufthaken hängen.“

In der Praxis beginnt Wohnungsbau bei der Frage, ob eine Stadt Flächen verfügbar macht, ob sie Baurecht schafft und ob sie bereit ist, Zielkonflikte auszutragen. Peter sieht hier eine klare Verantwortung der Kommune. Bauland kann nur die Kommune erschließen. Sie ist der entscheidende Akteur, weil sie die planungsrechtlichen Voraussetzungen schaffen muss.

Das entlässt private Projektentwickler aber nicht aus der Verantwortung. Im Gegenteil! Peter Unmüßig versteht die eigene Rolle gerade dort, wo politische Ziele, wirtschaftliche Tragfähigkeit und konkrete Umsetzung zusammenkommen müssen. Öffentlich geförderter Wohnungsbau ist für ihn Teil seiner unternehmerischen Legitimation und zugleich ganz konkrete gesellschaftspolitische Aufgabe. Aber auch dafür gilt: Ohne Grundstück, ohne Baurecht, ohne Finanzierung bleibt Förderung eine Möglichkeit auf dem Papier.

Das macht die Wohnraumfrage so unbequem. Sie lässt sich nicht durch Haltung allein lösen. Eine Stadt kann sich soziale Mischung wünschen, sie kann Programme beschließen und

Bedarf feststellen. Am Ende muss irgendwo gebaut werden. Und jedes konkrete Bauvorhaben trifft auf Nachbarschaften, benötigt politische Mehrheiten, erfährt ökologische Abwägungen, kann auf Vorgaben des Denkmalschutzes treffen. Ebenso wichtig ist die Frage, wie viel Veränderung ein Quartier verträgt.

In diesem Spannungsfeld beginnt die gesellschaftliche Aufgabe der Projektentwicklung. Sie besteht darin, Konflikte so zu moderieren, dass daraus Lösungen werden.

Ziel der Projektentwicklung ist es, Konzepte, die Wohnen in Freiburg für alle Bevölkerungsgruppen möglich machen, zu erarbeiten. Dazu gehört eine qualitative und sinnvolle Stadterweiterung und Stadtverdichtung.



Innenentwicklung statt Ausweichen

Freiburg kann nicht beliebig wachsen. Deshalb plädiert Peter dafür, Innen- und Außenentwicklung gleichrangig zu betreiben. Er hält es für unzureichend, nur über neue Stadtteile zu sprechen, die in diesem Jahrzehnt realistisch nicht umgesetzt werden können. Er drängt vor allem auf Innenentwicklung und auf die Revitalisierung bestehender Flächen.

Wer handlungsfähig bleiben will, muss dort ansetzen, wo Infrastruktur bereits vorhanden ist. In Freiburg gibt es funktionierende Infrastruktur sowie Industrie- und Gewerbebrachen, die für Wohnzwecke entwickelt werden könnten. Dafür sind erfahrene Projektentwickler unverzichtbar, denn Verwaltung und Baubürgermeister können das nicht allein leisten. Es geht nicht darum, Politik oder Verwaltung zu ersetzen, sondern Projektentwickler in die Umsetzung einzubeziehen.

Das ist kein einfacher Weg. Innenentwicklung ist meist komplizierter als das Bauen auf freier Fläche. Alte Industrie- oder Gewerbeflächen müssen neu gelesen werden. Man muss prüfen, welche Nutzung dort möglich ist, wie Dichte verträglich wird und wie aus einem isolierten Grundstück ein Teil der Stadt entstehen kann.

Für Peter ist diese Arbeit naheliegend, weil Projektentwicklung genau an dieser Stelle mehr leisten kann als reine Bauausführung. Ein Projektentwickler kennt den Markt, aber er kennt auch die Widerstände. Freiburgs Wohnraumproblem braucht eine Zusammenarbeit, in deren Rahmen die Stadt ihre Ziele formuliert und private Akteure ihre Umsetzungskraft einbringen.

Lars Feld – Leiter des Walter Eucken Instituts und früherer Vorsitzender des Rats der Wirtschaftsweisen – hat diesen Punkt in einem anderen Zusammenhang sehr deutlich ausgesprochen. Kommunen sollen Projektentwickler von außen stärker hinzuziehen, sagt er. Leute wie Peter Unmüßig würden immer wichtiger, weil sie Markt und Investoren kennen. Besonders entscheidend sei daher eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und Projektentwicklern.



← Lag brach:

Auf dem Briemann-Areal in Freiburg entsteht ein neues Stadtquartier – mitten in der Stadt.

”Projektentwicklung
bedeutet

Stadtentwicklung.“

– Peter Unmüßig

Konflikt ist Teil verantwortlicher Stadtentwicklung

Peter ist das Verhältnis zwischen Projektentwickler und Stadt sehr bewusst. Beide Seiten haben unterschiedliche Rollen. Die Stadt eine bewahrende, abwägende und manchmal vorsichtige. Der Projektentwickler muss Möglichkeiten sehen, die über den gegenwärtigen Zustand hinausreichen. Daraus entsteht ein Konflikt. Für Peter ist dieser Konflikt systemimmanent. Er kann produktiv werden, wenn daraus eine konstruktive Diskussion entsteht.

Gute Stadtentwicklung entsteht deshalb selten aus einem glatten Konsens. Sie entsteht eher aus zähen Verhandlungen, bei der die Beteiligten ihre Interessen nicht verstecken, aber am gemeinsamen Ziel festhalten. Dieter Salomon – von 2002 bis 2018 Oberbürgermeister von Freiburg – hat diesen Zusammenhang einmal auf die einfache Formel gebracht, man müsse sich früher oder später immer über gute Kompromisse verständigen. Solche Kompromisse sind für eine Stadtentwicklung meist die Bedingung dafür, dass überhaupt etwas geschieht. Ein Kompromiss kann ein Projekt kleiner, teurer oder langwieriger machen. Er kann es aber auch verbessern, weil er Einwände aufnimmt und ein Vorhaben somit noch mehr an den Ort und die dortigen Bedingungen anpasst und bindet. Peter kann in solchen Auseinandersetzungen streitbar sein. Er ist nicht der Unternehmer, der jede politische Kritik still hinnimmt. Wenn alle den Wohnraummangel beklagen, darf die praktische Umsetzung nicht immer wieder an der Angst vor Veränderung scheitern.

Der „Städtle-Turm“: Abschluss des Wohngebiets „Westarkaden“ – hier befindet sich die Verwaltung des Universitätsklinikums. →







↑ Markantes Baudesign:
die „Westarkaden“ – Städtle in der Stadt 

Die „Westarkaden“: Aus einer Brache wird ein Quartier

Die „Westarkaden“ in Freiburg zeigen besonders deutlich, warum es in diesem Kapitel geht. Das frühere Brielmann-Areal im Westen der Stadt war über Jahre ein schwieriger Ort. Eine Brache, heruntergekommen, lange ungenutzt. Mehreren Investoren waren an einer Neunutzung gescheitert. Für UNMÜSSIG war diese Fläche nicht nur ein Grundstück, das bebaut werden konnte. Sie war eine Möglichkeit, einen Teil der Stadt neu zu ordnen.

Das Konzept zielte nicht auf ein einzelnes Gebäude. Es sollte ein ganzes Quartier entstehen, das Wohnen, Versorgung und Alltag miteinander verbindet – ein „Städtle in der Stadt“. Urbanität im kleineren Maßstab sollte erzeugt werden. Verschiedenste Menschen sollten dort wohnen und ihren Alltag organisieren können.

Besonders wichtig ist die soziale Dimension: Es wurden 275 Wohnungen gebaut, darunter ein erheblicher Anteil geförderter Wohnungen. Die Bewohnerstruktur ist gemischt. Hier leben Jung und Alt zusammen; man wohnt mitten in der Stadt, die Infrastruktur ist exzellent.

Gerade deshalb ärgerte sich Peter über die politische Zurückhaltung, die das Projekt begleitete. Teile des Gemeinderats hätten nur mit „Bauchgrimmen“ zugestimmt. Für ihn schwer nachvollziehbar. Eine Fläche, die seit zwei Jahrzehnten brachlag, wurde neu gestaltet. Freiburg erhielt dringend benötigten Wohnraum. Ein problematischer Ort wurde städtisch eingebunden. Die Kritik traf ihn, weil sie aus seiner Sicht die Leistung der Umsetzung unterschätzte.

Hier offenbart sich das Spannungsfeld, in dem Stadtentwicklung stattfindet. Aus Sicht der Politik ist Skepsis verständlich, weil jedes große Projekt Folgen hat. Aus Sicht des Entwicklers ist Zögern frustrierend, wenn die Probleme bekannt und Lösungen möglich sind. Die „Westarkaden“ stehen genau an dieser Schnittstelle. Sie zeigen, dass Projektentwicklung gesellschaftliche Wirkung entfalten kann, aber selten ohne Reibung.

Schmucke Wohnungen: Bei einem beträchtlichen Teil liegt der Mietpreis 1,50 Euro pro Quadratmeter unter dem Mietspiegel. → 





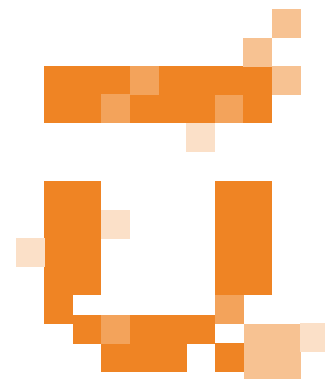
Eine Mammutaufgabe

Investoren vertrauen UNMÜSSIG nicht nur in Freiburg, sondern auch in Leipzig, Erfurt, Frankfurt am Main, Mainz, Heidelberg, Karlsruhe und Stuttgart. Auch hier geht es um Investitionsvolumina in Milliardenhöhe.

Diese Zahlen sind Beleg für den wirtschaftlichen Erfolg und dafür, dass Stadtentwicklung Kapital braucht. Viel Kapital. Ohne private Investitionen lassen sich viele Aufgaben einer wachsenden Stadt nicht bewältigen. Dieses Kapital muss in Projekte gelenkt werden, die der Stadt mehr geben als nutzbare Fläche und Ertrag.

UNMÜSSIG bewegt sich zwischen Markt und Gemeinwesen. Die Renditeerwartung des Kapitals und die Lebensqualität in der Stadt müssen kompatibel (gemacht) werden, die Argumentation dafür ist in der Regel eine Mammutaufgabe. Peter sieht dies als den wichtigsten Kern seiner Arbeit.

„Das ordoliberaler Leitbild lautet: so viel Privatwirtschaft wie möglich und so wenig Staat wie nötig. Der Staat soll den Rahmen setzen, während private Unternehmen durch intelligente Mischnutzungen auch öffentliche Gebäude oder Einrichtungen finanzieren und realisieren können.“



– Peters Bausteine

Aus Office wird Home – das „Blue Horizon“ in Frankfurt

2014 erwirbt UNMÜSSIG ein 19-geschossiges Bürohochhaus in Westend-Süd – fünf Minuten vom Hauptbahnhof entfernt. Es entstehen 100 neue Wohnungen – nachhaltig gedacht und gemacht.

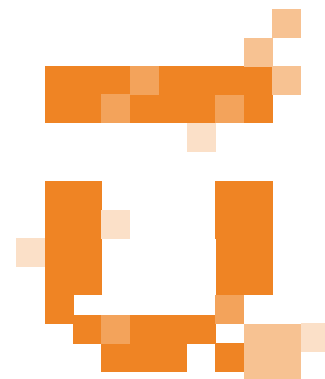


Das große Ganze

UNMÜSSIG hat in Freiburg und darüber hinaus gezeigt, was geschehen kann, wenn aus Ideen Projekte werden. Die „Westarkaden“, „Quartier Unterlinden“ sind gute Beispiele für Baurechtschaffung. Die Revitalisierung stadtbildprägender Bestände, die Arbeit an gemischten Quartieren wie beim „Palais Friedrich“ in Karlsruhe oder das „Löwentor“ in Emmendingen sind weitere Beispiele dafür. Sie folgen einem gemeinsamen Gedanken: Stadt muss weitergebaut werden, ohne ihre Identität zu verlieren.

Für UNMÜSSIG heißt das: Altes erhalten, Neues fördern.

„Nur hohe Qualität ist heute vermarktbar, alles andere geht den Bach hinunter. Ganz simpel ist eine hochattraktive Immobilie auch viel besser zu verkaufen als eine schlechte zu noch viel schlechteren Preisen.“



– Peters Bausteine

Historisches erhalten:
Das „Palais Friedrich“ in Karlsruhe →





DER DER REGIERUNG DES GROSHERZOGSTUMS

OLIVIER MORGENTHAU

Geschichte, die weiterlebt

Früher wurde hier Bier gebraut. Heute geben das historische Sudhaus und der unverwechselbare Mälzturm dem Stühlinger ein Gesicht und bewahren die Identität des Reviers.





LOEWENBRAUEREI





Kulturdenkmal mit bewegter Geschichte

1905 von der Dresdner Bank erbaut und lange Zeit ihre Zentrale in Freiburg, geriet das „Dreisameck“ in den 1970er-Jahren bundesweit in die Schlagzeilen – der Kampf ums „Dreisameck“ zwischen Polizei und des militanten Hausbesetzern bewegte nicht nur Freiburg. UNMÜSSIG bewahrt das architektonische Erbe des Hauses, modernisiert es innen. Es entstehen Wohnungen und Büros.

Verantwortung erhält Raum

Für den Neubau der Verwaltung der Deutschen Rettungsflugwacht stellte UNMÜSSIG das Grundstück am Flughafen Stuttgart genehmigungsfrei zur Verfügung – und schuf damit die Grundlage für einen Ort, an dem täglich Leben gerettet werden.





06

Das Handwerk: Projektentwicklung als Kunst und Disziplin

Die Kunst, aus einer Idee ein Stück Stadt zu machen

Ein kontrolliertes Risiko

Peter Unmüßig über Projektentwicklung, die nächste Generation und die Frage, warum ein Familienunternehmen immer wieder neue Antworten finden muss.

Herr Unmüßig, wann wurde aus dem Bauunternehmen UNMÜSSIG eigentlich ein Projektentwickler?

Das kann man nicht an einem Datum festmachen. Das war kein Entschluss, der von jetzt auf gleich getroffen wurde. Das war eine unternehmerische Entwicklung. Es war die Zeit, in der das klassische Rohbaugeschäft zunehmend an Bedeutung verlor. Nach dem Krieg musste nahezu alles neu gebaut werden, Jahrzehnte später war dies nicht mehr notwendig. Viele Bauunternehmen verschwanden vom Markt.

Mein Vater hatte das Unternehmen gemeinsam mit meiner Mutter aus dem Nichts aufgebaut. Und ich hatte großen Respekt vor der Leistung meiner Eltern. Ich wollte das Unternehmen nicht einfach aufgeben. Das war ihr Lebenswerk. Wir mussten andere Wege gehen, effizienter werden und gleichzeitig neue, ertragreichere Geschäftsfelder entwickeln. Angefangen hat es mit dem Bauträgerbereich, später wurde die Projektentwicklung zum wichtigsten Geschäftsfeld. Das „Stadtteilzentrum Zähringen“ war eines der Projekte, an denen wir erkannt haben, dass wir nicht mehr nur Gebäude errichten, sondern selbst Grundstücke, Nutzungen und ganze Konzepte zusammenführen können. Dieser Schritt war für die weitere Entwicklung des Unternehmens entscheidend.

Sie sagen, Ihr eigentliches Produkt sei nicht das Gebäude, sondern die Rendite. Klingt das nicht sehr nüchtern?

Stimmt, es klingt nüchtern, aber die Bedeutung ist folgende: Hinter institutionellen Investoren stehen Versicherungen, Pensionskassen und damit Menschen, deren Beiträge langfristig sicher angelegt werden müssen. Diesen Anlegern verkaufen wir ein Investment, das dauerhaft Erträge erwirtschaften soll. Dafür braucht man gute Mieterschaft, vernünftige Mietverträge und eine ausgewogene Nutzungsmischung. Wenn ein Projekt zwanzig Mieter aus unterschiedlichen Branchen hat und Wohnen, Handel und Büro verbindet, ist das Risiko breiter verteilt. Genau diese Diversifikation schafft Sicherheit. Ein Projekt kann architektonisch noch so schön sein: Wenn die wirtschaftliche Grundlage nicht trägt, ist es keine verantwortungsvolle Projektentwicklung.

Woher wissen Sie heute, was in fünf oder sieben Jahren gefragt sein wird?

Ich bin kein Hellseher, wissen kann man es nie vollständig. Aber die Erfahrung lässt einen guten Projektentwickler nach vorne schauen, man versucht Szenarien vor auszudenken. Genau darin liegt auch das Risiko. Projektentwicklung bedeutet, heute zu antizipieren, wie Menschen künftig wohnen, leben, arbeiten und einkaufen wollen. Der Projektentwickler muss deshalb sehr genau beobachten. Was gibt dieser Standort her?



Welche Nutzungen sind möglich. Ergänzen sie sich sinnvoll? Eine Behörde kann Rahmenbedingungen setzen, aber am Markt stimmen die Menschen ab. Sie entscheiden, ob sie dort wohnen, ein Büro mieten oder einkaufen wollen. Wenn wir an diesen Bedürfnissen vorbeientwickeln, bestraft uns der Markt unmittelbar. Mut allein reicht dabei nicht. Mut ohne Wissen ist Leichtsinn. Erst Erfahrung, Marktkennntnis und eine solide Kalkulation versetzen einen in die Lage, ein solches Risiko kontrolliert einzugehen.

Warum entstehen bei großen Quartiersentwicklungen so viele Konflikte?

Weil ein privater Projektentwickler dort in einen Bereich eingreift, der auch für die Kommune von großer Bedeutung ist. Stadtplanung betrifft das Bild der Stadt, Infrastruktur, Dichte, Freiräume und die Bedürfnisse der Bürgerschaft. Da wird einem privaten Unternehmen schnell unterstellt,

es gehe allein um den schnöden Mammon. Wir müssen deshalb durch Qualität beweisen, dass wirtschaftliches Denken und gute Stadtentwicklung keine Gegensätze sind. Ein Projekt funktioniert langfristig nur, wenn die Menschen es annehmen. Ein Beispiel: Die „Westarkaden“ in Freiburg zeigen das sehr deutlich. Das Areal war zersplittert, verschiedene Eigentümer und Banken waren beteiligt, frühere Projektentwickler waren gescheitert. Zunächst mussten die Grundstücke wieder zusammengeführt werden. Das war ein Puzzle aus Eigentumsverhältnissen, Finanzierungen und unterschiedlichen Erwartungen. Wenn ein solches Quartier später selbstverständlich wirkt, sieht niemand mehr, wie schwierig der Anfang war. Wenn der Kuchen gebacken ist, kann jeder sagen, er hätte noch etwas mehr Zucker oder Zimt genommen. Die eigentliche Leistung besteht darin, überhaupt alle Zutaten zusammenzubringen.

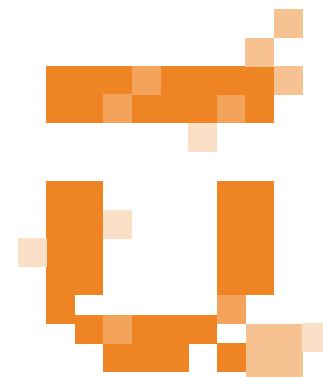
Ihr Unternehmen verfügt heute über eine umfangreiche Projektpipeline. Kann man ein solches Geschäft noch persönlich führen?

Man kann sehr viel delegieren. Aber die Gesamtverantwortung darf man nicht delegieren. Bei einem großen Projekt gibt es hervorragende Fachleute für Architektur, Technik, Recht, Finanzierung und Vermietung. Jeder weiß auf seinem Gebiet mehr als der Projektentwickler. Trotzdem muss einer die Zusammenhänge verstehen und entscheiden! Wann muss wo und wie eingegriffen werden? Unsere Projekte haben im Durchschnitt einen langen Entwicklungszyklus – von fünf bis zehn Jahren. Es ist doch ganz normal, dass sich in einer solch langen Zeit Parameter verändern – Baukosten, Zinsen, Nutzungen und politische Rahmenbedingungen. Man kann deshalb nicht sagen: Das soll jetzt ein Mitarbeiter erledigen, und in drei Jahren schaue ich wieder vorbei. Wenn etwas nicht funktioniert, muss man selbst an die Front und um jedes Detail kämpfen. Das habe ich schon von meinem Vater gelernt.

Was bedeutet unternehmerische Nachfolge für Sie?

In einem Familienunternehmen ist Nachfolge kein isoliertes Ereignis. Eine Generation steht auf den Schultern der vorherigen. Mein Vater hat das Bauunternehmen aufgebaut. Ich habe es aus dem klassischen Rohbau heraus diversifiziert und die Projektentwicklung zum führenden Produkt gemacht. Mein Sohn führt diese Entwicklung nun weiter. Maximilian ist nicht mein Abbild. Das wäre auch völlig falsch. Er hat eine andere Ausbildung, andere Erfahrungen und eine andere Art zu führen. Entscheidend ist nicht, dass er denselben Weg geht wie ich, sondern dass er zum Ziel kommt und die unternehmerische Haltung bewahrt. Ich bin stolz darauf, dass meine Kinder das Unternehmertum nicht als Belastung erlebt haben, von der sie sich unbedingt entfernen wollen. Alle drei sind unternehmerisch tätig. Bei Maximilian ist die Verbindung zum Familienunternehmen besonders unmittelbar, weil er die Immobilienaktivitäten und damit die eigentliche Nachfolge weiterführt.

„Projektentwicklung gilt als Königsdisziplin, weil sie Erfahrung, Geduld, Leidenschaft, Marktkenntnis und Lebensweisheit verlangt.“



– Peters Bausteine

Warum ist Maximilian zunächst zu anderen Unternehmen gegangen?

Er sollte sein Wissen nicht allein im geschützten Raum des Familienunternehmens erwerben. So war er mehrere Jahre in der Investment- und Immobilienwelt tätig und hat dort das Asset Management und die kapitalmarktorientierte Betrachtung von Immobilien kennengelernt. Das ist ein Wissen, das ich in dieser Form nicht habe. Ich finde es gut und zukunftsorientiert, wenn der Sohn Wissen in anderen Bereichen – und alles hat in unserem Fall mit Immobilien zu tun – aufbaut, das dem Gesamtunternehmen ja nur nützlich sein kann. Eine Nachfolge wird dann sinnvoll, wenn die nächste Generation etwas hinzufügt. Maximilian bringt neue Märkte, neue Instrumente und eine internationalere Sichtweise mit. Daraus ist bereits heute der nächste Diversifikations-schritt entstanden.

Dieser Schritt ist das Private-Equity- und Asset-Management-Geschäft. Wie passt das zur klassischen Projektentwicklung?

Es ist ein neues Feld im Gesamtgebilde und eine logische Ergänzung. Es ist aber ein anders ausgerichtetes Geschäft. Ein Projekt wird über viele Jahre entwickelt. Man arbeitet sich durch Grundstücksfragen, Baurecht, Planung, man sucht nach Investoren, kümmert sich um die Finanzierung, sucht Ankermieter und verhandelt Mietverträge. Das Geld wird langsam und mit viel Arbeit verdient.

Private Equity und Asset Management funktionieren schneller, stärker kapitalmarkt- und vertriebsorientiert. Man kauft beispielsweise bestehende Immobilien, positioniert sie neu, entwickelt sie weiter und verkauft sie später wieder. Man kann in kurzer Zeit sehr viel verdienen, aber das Risiko ist sehr hoch. Und höher, weil man oft auch mit dem Kapital Dritter arbeitet. Gerade deshalb haben wir diesen Bereich zunächst rechtlich und organisatorisch getrennt aufgebaut. Die Arbeitsweisen sind sehr unterschiedlich. In der Projektentwicklung bleiben die Gewinne im Unternehmen, werden in neue Vorhaben – und in die langfristige Sicherheit investiert. Im Private-Equity-Geschäft wird ein Projekt beendet, der Gewinn verteilt und anschließend das nächste begonnen. Diese beide Kulturen wollen wir nicht unbedacht vermischen, auch weil das im Unternehmen erhebliche Unruhe auslösen könnte.

Warum gehört das trotzdem zur gemeinsamen Strategie von Vater und Sohn?

Weil sich Märkte verändern. Genau das habe ich beim Rohbau erlebt. Ein Produkt, das einmal den Kern eines Unternehmens gebildet hat, kann an Bedeutung verlieren. Dann darf man nicht am Gestern festhalten, das nützt dem Unternehmen nicht, nein, es schadet dem Unternehmen. Auch die klassische Projektentwicklung stößt heute manchmal schon an Grenzen. Grundstücke werden knapper, vieles ist bereits gebaut. Deshalb werden Bestandsimmobilien, Revitalisierung und Neupositionierung wichtiger. Asset Management und Private Equity geben uns zusätzliche Möglichkeiten, in diesem Markt tätig zu bleiben. Maximilian setzt damit die Diversifikationsstrategie fort, die unser Unternehmen seit Jahrzehnten prägt. Früher kamen Bauträgergeschäft, Generalunternehmerleistungen und Projektentwicklung hinzu, später Property Management und weitere Dienstleistungen. Jetzt folgt der nächste Baustein. Der gemeinsame Überbegriff bleibt die Immobilie. Die Aufgabe jeder Generation besteht darin, rechtzeitig zu erkennen, welches Produkt künftig gebraucht, wie das Unternehmen weiterentwickelt wird.

Was ist bei der Nachfolge noch nicht abschließend gelöst?

Wir sind dabei zu erarbeiten, wie man zwei sehr unterschiedliche Unternehmensideen und -kulturen dauerhaft zusammenfügt. Im klassischen Unternehmen geht es um Kontinuität, langfristige Beschäftigung und darum, Gewinne im Unternehmen zu belassen. Im neuen Bereich funktionieren Verantwortung, Vergütung und Bindung anders. Diese Spannung lässt sich nicht einfach mit einem Organigramm beseitigen. Man muss entscheiden, wie viel Nähe beide Bereiche vertragen und wo eine klare Trennung notwendig bleibt. Das ist im Moment bewusst noch offen. Dafür müssen wir in den nächsten Jahren gemeinsam eine Lösung finden. Später wird Maximilian entscheiden müssen, ob beide Welten unter einem Dach funktionieren oder organisatorisch getrennt bleiben. Das ist keine technische Frage, sondern eine Frage der Führung.



07

Die Weitergabe: Mitarbeitende und Führung

Menschen, denen man vertraut

Mitarbeiter, Nachwuchs und Führung aus eigenen Reihen

Bei UNMÜSSIG ist Vertrauen ein Führungsprinzip. Das zeigt sich daran, dass Menschen früh Verantwortung bekommen, schnell auch an komplexe Aufgaben herangeführt werden, Kritik annehmen müssen und gerade dadurch wachsen können.

Für Peter Unmüßig geht es darum, dieses Prinzip an junge Menschen, seine Mitarbeitenden und seine Kinder weiterzugeben. Zu zeigen, „wie schön und erfüllend es ist, Erfolg zu haben, Selbstwirksamkeit zu erfahren.“ Dies verlangt wie beim Beispiel erfolgreicher Projektentwicklung die Übernahme persönlicher Verantwortung. Herausforderung, Eigeninitiative und Horizonterweiterung sind auch die Stichworte, die UNMÜSSIG auf den Investmentmanager Tom Brombacher (M. Sc.) aufmerksam gemacht haben. Die Entscheidung, ihn trotz seiner fehlenden Erfahrung im Bereich Projektentwicklung als rechte Hand Peter Unmüßigs einzustellen, erwies sich als Win-win-Situation für beide Seiten.

Durch die enge Zusammenarbeit mit Peter Unmüßig hat Tom Brombacher gelernt, Projektentwicklung aus der ganzheitlichen Perspektive des Unternehmers zu sehen. „Profitiert habe ich auch von den regen Diskussionen und den teils unterschiedlichen Bewertungsansätzen im Rahmen der Geschäftsführung.“

Heute steht Brombacher vor der Herausforderung, ein Multi-Millionen-Projekt vollverantwortlich zu managen. „Die Übertragung dieses bedeutenden und zukunftsweisenden Projektes und das damit mir entgegengebrachte immense Vertrauen macht mich stolz und dankbar. Gleichzeitig spüre ich die große Verantwortung, die ich mit dieser herausfordernden Aufgabe übernehme. Ich werde alles geben, das in mich gesetzte Vertrauen zu bestätigen.“

”Peter Unmüßig
schlägt keine Türen zu,
er öffnet sie.“

– Dennis Bihler





Der Lehrling, der blieb

Dennis Bihler kommt 1988 als 17-Jähriger zu UNMÜSSIG, hat damals zwei Ausbildungszusagen: „Ich hatte zwei Zusagen für eine Ausbildung, eine kaufmännische bei der Firma UNMÜSSIG und eine als Fernmeldeelektroniker. Ich habe mich für die kaufmännische Ausbildung bei UNMÜSSIG entschieden.“ Er entscheidet sich damit für eine kaufmännische Ausbildung, die ihn weit bringen sollte. Damals war selbstverständlich noch nicht absehbar, dass dieser Schritt mehr als drei Jahrzehnte später bis in die Geschäftsführung führen würde.

Peter Unmüßig erkennt sein kaufmännisches Talent, seine Fähigkeit, mit komplexen Zahlen umzugehen, und macht ihm aber auch früh klar, dass er „noch was draufsatteln“ müsse, wenn er auch in anderen Bereichen weiterkommen wolle. Bihler beginnt also nicht als fertiger Immobilienmann. Den Begriff „Projektentwicklung“ erarbeitet er sich von der Pike auf. Im kaufmännischen Bereich beschäftigt er sich mit Kostenrechnung und Controlling, lernt das Unternehmen von innen heraus kennen.

Wer von Peter Unmüßig gefördert wird, bekommt nicht einfach eine bequeme Zusage; Peter verlangt Leistung, ist fordernd. Bihler nimmt diese Herausforderung an. Er studiert – vom Unternehmen unterstützt – berufsbegleitend Betriebswirtschaft an der VWA Freiburg. Tagsüber Arbeit, abends Studium, dazu die wachsende Verantwortung im Unternehmen. Aus dem Auszubildenden wird ein kaufmännischer Fachmann, später ein Verhandlungspartner für Banken, Investoren und Finanzierer.

Peter führt offenbar nicht behutsam über Schonung, sondern über Zumutung im positiven Sinne. Vertrauen heißt: „Ich traue dir zu, mehr aus dir zu machen.“

Diese Geschichte ist typisch für UNMÜSSIG. Sie zeigt, wie Führung dort verstanden wird. Ein junger Mensch bekommt früh eine Chance, Verantwortung zu übernehmen. Peter Unmüßig hat Dennis Bihler etwas zugetraut, bevor dessen Weg klar war. Zugleich machte er klar, dass Vertrauen keine Abkürzung ist. Es ersetzt keine fachliche Entwicklung. Es fordert sie heraus.

Bihler selbst sieht es so, dass UNMÜSSIG nicht unbedingt Menschen mit klassischen Ausbildungen oder den besten Noten sucht. Auch Branchenfremde sind willkommen: „Wer zu uns kommt, sollte Spaß an Immobilien haben und logisch denken können“, sagt er.

Lernen durch Nähe

Dennis Bihler hat in seinem eigenen Berufsleben erfahren, wie lange es dauert, die Zusammenhänge von großen Unternehmen oder Projekten zu durchdringen. Deshalb ist ihm wichtig, dass junge Menschen verstehen, was sie tun. Sie sollen nicht bloß Vorgänge bearbeiten. Dazu gehören unbedingt auch persönliche Gespräche. In einer komplexen Organisation ist die schnelle Nachricht oft zu wenig. Eine E-Mail kann informieren, sie kann in der Regel aber kein Gespür für eine Situation herstellen. Angesprochen auf die offene Unternehmenskultur meint er: „Es herrscht das Prinzip der offenen Tür. Rückfragen sind erwünscht, hinterfragen ist immer möglich.“

Thomas Halter steht für eine andere Form des Hineinwachsens in Verantwortung. Er kam nicht als klassischer Immobilienmann zu UNMÜSSIG, sondern als gelernter Bankkaufmann. Gerade das macht seinen Weg im Unternehmen interessant: Aus der kaufmännischen Herkunft entwickelte sich über die Jahre eine andere fachliche Stärke. Halter erkannte früh, welche Möglichkeiten in der Projektentwicklung liegen, arbeitete sich tief in die Materie ein und eignete sich ein juristisches Fachwissen an, das ihn im Unternehmen zu einem wichtigen Ansprechpartner für komplexe Vertrags- und Immobilienfragen ließ.

Peter Unmüßig beschreibt diesen Weg mit großer Anerkennung: „Er hat als gelernter Bankkaufmann bei uns angefangen, war offen und aufgeschlossen, begierig und neugierig zu lernen, hat Know-how aufgesogen und sich weitergebildet.“ Später ergänzt er: „Mit ihm als Immo-Fachmann sucht man das Gespräch, um Lösungsansätze für komplexe juristische und vertragsrechtliche Probleme zu finden.“

Halter zeigt damit, was Personalentwicklung bei UNMÜSSIG im besten Sinn bedeuten kann. Verantwortung entsteht, wenn jemand bereit ist, sich in schwierige Themen einzuarbeiten, Wissen aufzubauen und daraus Urteilskraft zu entwickeln. Bei Halter wurde aus Lernbereitschaft fachliche Autorität. Genau deshalb passt seine Geschichte in dieses Kapitel: Sie erzählt von Vertrauen, das nicht bequem macht, sondern Menschen dazu bringt, größer zu werden als die Aufgabe, mit der sie beginnen.

Auch die Berufungen von Mitarbeitenden in Führungspositionen und ihre Ausstattung mit Prokura folgten diesem Prinzip. Verantwortung wird im Unternehmen aufgebaut. Das ist für ein Familienunternehmen besonders wichtig. Seine Stabilität hängt davon ab, ob es Menschen gibt, die die Haltung des Hauses verstehen und in ihrem eigenen Bereich weitertragen.

Lösungsorientiert handeln:

Thomas Halter – fachliche Expertise für vertragsrechtliche Probleme →





Das ganze Haus



Wenn über Unternehmen gesprochen wird, stehen meist die Unternehmer, die Geschäftsführung, die leitenden Mitarbeitenden im Vordergrund. Doch der Ruf und die Verlässlichkeit eines Unternehmens entstehen nicht nur an der Spitze. Sie entstehen in allen Abteilungen. Dort entscheidet sich täglich, ob ein Unternehmen hält, was es verspricht.

Bei UNMÜSSIG arbeiten Bauingenieure, Architekten, kaufmännische sowie Vertriebsmitarbeiter, Bauleiter, Betriebswirte, Assistenten, Projekt-, Marketing- und Personalmanager. Was sie alle vereint, sind die Anforderungen an Qualität und Standards. Projektverantwortliche bündeln Informationen, bereiten Entscheidungen vor, behalten Fristen im Blick. Was nach innen wie Arbeitsteilung aussieht, wird im Idealfall nach außen als Verlässlichkeit wahrgenommen.

Peter Unmüßig legt immer Wert darauf, dass Informationen im Unternehmen bekannt sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen wissen, woran gearbeitet wird, welche Zusammenhänge bestehen, wo Schwierigkeiten liegen. Flache Hierarchien bedeuten, dass Wissen zirkuliert, damit Verantwortung geteilt werden kann. Dazu gehört eine Kultur, in der Probleme benannt werden dürfen. Nur so wird rechtzeitige Korrektur ermöglicht.



← Problemlöser: Thomas Halter durchdachte Projekte schon vor Beginn zu Ende.





Ernst genommen werden

Ist Loyalität etwas Altmodisches? Es klingt nach unbedingter, unhinterfragter Treue. Bei UNMÜSSIG meint es aber etwas anderes.

Dennis Bihler (links) bleibt, weil aus einer Ausbildung ein beruflicher Lebensweg wurde. Thomas Halter bleibt, weil er sich fachlich entwickeln konnte und Verantwortung fand. Malte Glück (rechts) bleibt, weil aus einer offenen Aufgabe eine Führungsaufgabe wurde. Bernhard Sauer (Mitte), Bernd Rösch und Christian Wurth bleiben, weil sie in ihren Aufgabenbereichen als Führungskräfte gefordert und gefördert werden. Ein Familienunternehmen bleibt stabil, wenn es über die Familie hinaus Bindung erzeugt.



Die Nachfolge: Vermächtnis und nächste Generation

Kein Schlusspfiff

Peter Unmüßig arbeitet an Projekten, deren Fertigstellung er vielleicht nicht mehr erleben wird. Manche brauchen fünf Jahre, andere wiederum 20 und noch länger. Was macht ein Unternehmer mit solchen Aussichten? Peter antwortet auf seine Weise: „Da werde ich sehr wahrscheinlich von oben auf UNMÜSSIG herunterschauen und hoffen, dass die Jungs und Mädels alles richtig machen.“

Der Sinn dieser Antwort ist selbsterklärend. Wer ein Unternehmen führt, dessen Projekte weit in die Zukunft reichen, kann den Ausstieg nicht wie ein Angestellter planen. Hier gibt es in der Regel keinen Pfiff, nach dem der eine vom Platz geht und der andere eingewechselt wird. Laufende Projekte sind noch nicht abgeschlossen, neue sind im Entstehen. Aktuelle Entscheidungen greifen in die Zukunft, beschäftigen das Unternehmen noch viele Jahre.

Peter Unmüßig vergleicht ein Familienunternehmen mit einem unendlichen Spiel. Anders als beim Fußball kennt man nicht alle Spieler, die Regeln ändern sich immer wieder, alles ist in Bewegung. Wichtig ist, dass das Unternehmen im Vordergrund stehen muss – für die nächsten Generationen, die Mitarbeitenden und die Kunden. Die Person des Unternehmers ist zeitlich begrenzt, die Verantwortung des Unternehmens reicht weiter. Man muss nicht jede Begegnung gewinnen: „Manchmal müssen wir auch nur im Spiel bleiben, damit wir beim nächsten Mal wieder mitmischen können.“

„Wir wollen das
Unternehmen auf
die nächste Ebene
bringen.“

– Maximilian Unmüßig





Wenn die Fetzen fliegen

„Eine Übergabe sieht von außen meist geordneter aus, als sie sich im Inneren anfühlt.“ Meint Peter Unmüßig. Auch sein Vater Adolf hatte früh entschieden, wer das Unternehmen einmal fortführen soll. Der Sohn wuchs in diese Rolle hinein. Einfach war das nicht. Adolf Unmüßig war ein charismatischer Unternehmer, entscheidungsfreudig und beharrlich. Peter beschreibt ihn als einen Mann, der „nicht war, wie man sein sollte, sondern wie er sein wollte“. Er war zugleich ein Patriarch. Er traf Entscheidungen und ging davon aus, dass sie umgesetzt wurden.

Peter Unmüßig musste dagegen seine eigene Position finden, sich eine eigene Meinung bilden und sie gegenüber dem Vater durchsetzen. Er berichtet, die Auseinandersetzungen seien mit solcher Härte geführt worden, „dass die Fetzen flogen“. Dass beide diese Konflikte ohne dauerhaften Bruch überstanden hätten, führt er auf ihre tiefe gegenseitige Liebe zurück. Erst diese Bindung habe die heftigen Debatten möglich gemacht.

Der Vater muss zulassen, dass der Sohn widerspricht. Der Sohn muss sich aus der Autorität des Vaters lösen, ohne das gemeinsame Fundament zu zerstören. Er widerspricht nicht aus mangelndem Respekt. Er widerspricht, weil er Verantwortung übernimmt. Der Vater hält dagegen, weil dieses Unternehmen sein Lebenswerk ist. Liebe und Loyalität schließen Konflikt

nicht aus. Eine Nachfolge braucht Einigkeit über das Wesentliche. Harmonie in jeder Einzelfrage braucht sie nicht.

Peter sagt, dass seine eigene Vorbereitung auf die Nachfolge kaum als formaler Prozess stattgefunden habe. Er sei in den Alltag des Unternehmens hineingewachsen. Familie, Büro und Betrieb lagen ohnehin eng beieinander. Sein Vater hat die Nachfolge aus der damaligen Familienlogik heraus entschieden.

Rückblickend kann eine Nachfolge als gelungen wahrgenommen werden, obwohl sie keineswegs reibungslos verlief. Peter Unmüßig selbst nennt die Bezeichnung „gelungene Unternehmensnachfolge“ zwar grundsätzlich richtig, aber auch banal angesichts dessen, was dazwischengelegen habe.

Für seine eigenen Kindern will Peter manches bewusster gestalten. Er weiß, wie schnell ein bekannter Familienname Türen öffnen kann. Seine Kinder sollen zunächst außerhalb des Unternehmens in einer „ungeschützten Umgebung“ lernen und Erfahrungen sammeln.

Sie sollen Vorgesetzte erleben, die keine familiäre Rücksicht nehmen. „Ein Unternehmen zu führen, bedeutet immer mehr Engagement, mehr Verantwortung, mehr Durchsetzungsvermögen und schlicht mehr Arbeit“, sagt Peter. Wer später Verantwortung für andere übernehmen will, soll zuvor selbst erlebt haben, wie es ist, sich in eine fremde Ordnung einzufügen, soll auch die andere Perspektive einnehmen können. Peter stellt seinen Kindern die Wahl ihres Weges frei. Verpflichtend bleiben die ethischen Grundlagen des Unternehmergeits: Ein gegebenes Wort gilt. Wer entscheidet, steht für die Folgen ein.

Raus aus dem Schutzraum



Die dritte Generation



Auch Maximilian Unmüßig kennt den Familienbetrieb seit seiner Kindheit. Sein beruflicher Weg beginnt dennoch nicht bei UNMÜSSIG, sondern in international renommierten Private-Equity-Real-Estate-Fonds, wo er zuletzt in leitender Position im Investment Management tätig war.

2020 tritt Maximilian Unmüßig als Geschäftsführer in das Unternehmen ein und steuert dessen Geschicke gemeinsam mit seinem Vater und Dennis Bihler. Mit seiner Erfahrung aus dem institutionellen Investmentgeschäft und neuen Ansätzen trägt er in vielfältiger Weise zur Weiterentwicklung und Professionalisierung des Unternehmens bei.

2025 gründet er mit der UMX Investment Partners ein eigenständiges Unternehmen – mit dem Ziel, die Investmentstrategie der UNMÜSSIG Gruppe zu diversifizieren und weiterzuentwickeln. Im Fokus stehen dabei die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Immobilienmärkte. Die eigene Struktur schafft den Rahmen, alternative Investmentansätze und Prozesse schneller zu entwickeln und umzusetzen.

Neben der Projektentwicklung liegt ein besonderer Schwerpunkt auf Value-Add-Strategien in den Segmenten Büro, Wohnen und Hospitality. Unbebaute Grundstücke werden knapper, der Bestand gewinnt an Bedeutung: Mit der zunehmenden Verknappung innerstädtischer Flächen rücken die Entwicklung und Revitalisierung bestehender Gebäude in den Mittelpunkt – nicht zuletzt mit Blick auf graue Energie und die Vermeidung von CO₂-Emissionen und Ressourcenverbrauch.

Geografisch bewegt sich das Unternehmen über Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz hinaus und konzentriert sich auf die Top-7-Metropolregionen in Deutschland. Mit konsequentem Blick auf Innovation werden zudem Themen wie Künstliche Intelligenz von Beginn an mitgedacht und umfassend in die Prozesse integriert.

Maximilian und Peter Unmüßig sehen darin nicht allein eine unternehmensstrategische Expansion, sondern ebenso eine bewusste, generationenübergreifende Nachfolgelösung, die beiden Generationen Raum für die eigene unternehmerische Entwicklung lässt. Damit setzt auch das neue Unternehmen den Weg der Generationen fort: Stetige Weiterentwicklung und Innovation.



← Hat den Unterschied gelernt: Maximilian Unmüßig kennt Konzerne und Familienunternehmen.

Neue Generation, andere Bedingungen

Auch Maximilian Unmüßig, hier mit Malte Glück und Eugen Baron, übernimmt die Verantwortung neue Wege zu gehen und das Familienunternehmen so für zukünftige Herausforderungen zu wappnen.







Ein Hotelzimmer ist noch kein Zuhause

Die nächste Generation besteht allerdings nicht nur aus dem vorgesehenen Nachfolger. Annabell Unmüßig arbeitet als Asset Managerin für einen internationalen Immobilienfonds und ist viel unterwegs. Nach langen Arbeitstagen sitzt sie in Hotelzimmern, die komfortabel sein mögen und sich trotzdem nicht wie eine Wohnung anfühlen. Ihr fällt auf, dass etwas fehlt.

Aus dieser Erfahrung entsteht „Black F: serviced Apartments“. Das sind Räume, die nicht wie anonyme Hotelzimmer wirken, sondern Wohnlichkeit, digitale Abläufe und den Charakter eines modern interpretierten Schwarzwaldhauses miteinander verbinden. Annabell Unmüßig will einen Ort schaffen, an dem Gäste nicht bloß übernachten. Sie sollen ankommen, die Tür schließen und für eine Weile wohnen können.

Natürlich holt Annabell den Rat ihres Vaters ein. Doch das Projekt bleibt ihres. Sie entwickelt es aus einer eigenen Beobachtung und führt es als Unternehmerin zur Umsetzung. Am Ende stehen im Freiburger Güterbahnhofsareal 138 „Serviced Apartments“ – und eine neue Marke, die ihre Handschrift trägt. Wenn Annabell darüber spricht, was sie aus der Familie mitnimmt, braucht sie dafür keine lange Herleitung: „Bei uns muss das Wort so viel zählen wie ein Vertrag. Das hat man schon als Kind gemerkt.“ So lebt ein Vermächtnis weiter.

Philipp Unmüßig ist der älteste der drei Geschwister. Auch er gehört zu jener dritten Generation, über deren mögliche Rolle im Unternehmen lange nachgedacht wird. Peter legt jedoch Wert darauf, dass seine Kinder ihren eigenen Weg finden. Für Philipp führt dieser Weg nicht zurück in die Immobilienwirtschaft. Er entscheidet sich für die Pharmabranche und damit für eine eigene berufliche Richtung. Auch ein unternehmerischer Weg – Philipp macht Karriere außerhalb des

Familienunternehmens. Seine Geschichte zeigt, dass Nachfolge nicht bedeutet, jedem Kind einen Platz im Unternehmen zuzuweisen. Das Vermächtnis der Familie schreibt keinen Lebenslauf vor. Es lässt auch den Raum, sich bewusst für einen anderen Weg zu entscheiden.

Was die Geschwister verbindet, reicht tiefer als ihre unterschiedlichen beruflichen Wege. Sie sind mit dem Unternehmen aufgewachsen: mit Wochenenden auf Baustellen und einem Vater, der selbst im Urlaub Aktenstapel dabei hatte. Annabell erinnert sich daran, dass Familie und Firma die beiden großen Konstanten ihres Elternhauses waren. Unternehmertum lernten die Kinder deshalb nicht als abstrakten Beruf kennen, sondern als Lebensform mit Begeisterung und Leidenschaft.

Den Weg ihres jüngeren Bruders verfolgt Annabell mit großem Zutrauen. Maximilian bringe nicht nur das Interesse auf, eine solch große Verantwortung zu übernehmen, sondern auch die Voraussetzungen dafür: Er sei analytisch, zahlenstark und hervorragend ausgebildet. Wie Adolf und Peter werde Maximilian das Unternehmen auf seine eigene, der jeweiligen Zeit entsprechende Weise führen. Dass die Geschwister dabei verschiedene Rollen einnehmen, trennt sie nicht. Es zeigt vielmehr, wie unterschiedlich dieselbe familiäre Prägung unternehmerisch weiterwirken kann.



← Geht ihren eigenen Weg als Unternehmerin:

Wohnen wie zu Hause, aber auf Zeit – Annabell Unmüßig erfindet „Black F“.

”Ich bin stolz darauf,
meine Kinder in
unternehmerische
haben – und dass

dass alle
ihren Bereichen eine
Aufgabe gesucht
ihnen das Spaß macht.“

– Peter Unmüßig

Die Kunst des Loslassens

Ein Unternehmen zu übernehmen, verlangt Selbstvertrauen. Eines zu übergeben, verlangt davon kaum weniger. Peter Unmüßig hat das Haus über Jahrzehnte geprägt. Viele Beziehungen zu Investoren, Partnern, Politik und Verwaltung sind eng mit seiner Person verknüpft. Er weiß um die Geschichten hinter den Grundstücken, um die ausufernden Verhandlungen, um die Momente, in denen ein Projekt beinahe gescheitert wäre. Wissen, das man nicht in einem Ordner übergeben kann.

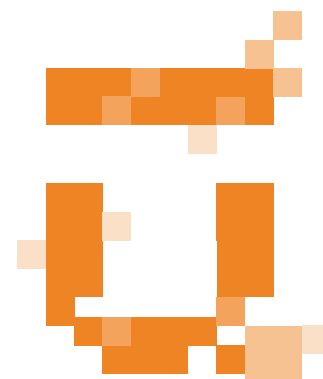
Die Übergabe geschieht sukzessive. Maximilian übernimmt zunehmend Verantwortung, während Peter Raum für die nächste Generation schafft. Dabei geht es nicht darum, das Erreichte unverändert zu bewahren. Wie schon Peter gegenüber seinem Vater versteht auch Maximilian Nachfolge als Auftrag, das Unternehmen mit Respekt vor seiner Geschichte weiterzuentwickeln. Mit zunehmendem Alter gehört es auch zu den

Aufgaben eines Unternehmers, sich in der eigenen Führungsrolle zurückzunehmen und so Raum für die nächste Generation zu schaffen. Das trifft einen empfindlichen Punkt: Wer sein Unternehmen liebt, hält die eigene Anwesenheit leicht für unverzichtbar. Doch ein Familienunternehmen kann nur fortbestehen, wenn es eines Tages auch ohne die Person funktioniert, die es am stärksten geprägt hat. Das verlangt keinen plötzlichen vollständigen Rückzug.

Als verantwortungsvoller Unternehmer muss man immer bereit sein, Meinungen und Entscheidungen anderer in Betracht zu ziehen. Das nimmt zu, je älter man wird. Auch, sich zurückzunehmen, wenn man selbst anders entscheiden würde.

Peter wird vermutlich noch eine ganze Weile mitspielen. Und irgendwann, sagt er, wird er von oben schauen und hoffen, dass die, die nach ihm kommen, alles richtig machen. Hoffentlich werden auch sie manches anders machen als er. Und genau das gehört zum Spiel.

„Ein Ziel für Familienunternehmen ist, über Generationen hinweg bestehen zu bleiben. Die Perspektive ist eine deutlich langfristige. Das ist keine Frage des Quartalsgewinns, sondern ob ich in der Lage bin, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben.“



– Peters Bausteine





Die Zukunft: Vertrauen als gesellschaftliche Ressource

Was bleibt, ist Verantwortung

Drei Generationen, ein Weg

Adolf, der Bauingenieur: Die Stadt Freiburg war nach dem Zweiten Weltkrieg infolge mehrerer Luftangriffe zerstört. Entschlossen trat Adolf Unmüßig damals mit der klaren Vision an, die Stadt „aufzuräumen“ und der Bürgerschaft durch eine effiziente Bauweise schnell wieder ein Dach über dem Kopf zu geben.

Peter, der Unternehmer: In den frühen 1990er-Jahren erkannte Peter Unmüßig als Nachfolger die sich abzeichnende Krise im Baugewerbe. Mit Mut und unternehmerischem Instinkt erschloss er neue Bereiche in der Entwicklung von Wohn- und Gewerbeimmobilien und machte institutionelle Investoren zu verlässlichen Partnern des Unternehmens. Diese Diversifizierung stärkte das Unternehmen nachhaltig.

Max, der Investmentmanager: Maximilian Unmüßig bringt eine weitere Perspektive in die Projektentwicklung ein. Geprägt durch seine Jahre bei Peakside Capital und Westbrook Partners verbindet er die unternehmerische Hands-on-Mentalität des Familienunternehmens mit analytischem Investmentdenken. Projektentwicklung bedeutet für ihn dabei nicht nur Neubau: Auch bestehende Immobilien anzukaufen, zu revitalisieren, neu zu positionieren und weiterzuentwickeln gehört dazu. Mit seinem eigenen Unternehmen erweitert er den Aktionsradius um neue Märkte, Bestandsentwicklung, Value-add-Investments und Asset-Management-Kompetenz. So führt er die Diversifikationsstrategie fort.

Alle drei verbindet eine unternehmerische Haltung, in der wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung zusammengedacht werden. Außerdem sind alle drei davon überzeugt, dass jede Generation auf die unternehmerischen und gesellschaftlichen Herausforderungen ihre eigene Antwort finden muss.

„Wir müssen unseren Kindern, unseren Mitarbeitenden ermöglichen, Selbstwirksamkeit zu erfahren.“

– Peter Unmüßig



80 Jahre und der Blick nach vorn



Ein Vermächtnis besteht nicht darin, den Nachfolgenden zu erklären, wie sie jede künftige Frage beantworten sollen. Peter Unmüßig hat selbst erlebt, wie sehr sich Märkte, politische Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Erwartungen verändern können.

Maximilian zieht daraus für seine Generation denselben Schluss: Was gestern richtig war, muss morgen erneut geprüft werden. „Wir müssen uns permanent hinterfragen, immer wieder alles auf den Prüfstand stellen und schauen: Was braucht denn die Welt von morgen?“

Selbstwirksamkeit ist dafür ein ungewöhnlich genauer Begriff. Er bezeichnet die Erfahrung, einer Entwicklung nicht bloß gegenüberzustehen, sondern auf sie einwirken zu können. Das betrifft die ganze Familie ebenso wie die Mitarbeitenden im Unternehmen. Sie sollen Entscheidungen nicht lediglich ausführen. Sie sollen verstehen, worum es geht, einen Standpunkt entwickeln und die Folgen ihres Handelns tragen.



Die Stadt, in der wir leben wollen

Diese Haltung reicht über das Unternehmen hinaus. Peter versteht sich als Teil der Zivilgesellschaft. Für ihn sind Unternehmer keine Beobachter des Gemeinwesens. „Wir Unternehmer müssen uns politisch einbringen“, sagt er. Gemeint ist keine parteipolitische Rolle. Gemeint ist die Pflicht, sich dort einzubringen, wo über die Zukunft der Menschen entschieden wird.

Besonders sichtbar wird diese Verantwortung beim Wohnen. Hier entscheidet sich, wer in einer Stadt bleiben kann. Wenn Beschäftigte keinen bezahlbaren Wohnraum finden, junge Menschen nach ihrer Ausbildung fortziehen und Familien zwischen zu kleinen Wohnungen und dem Weg ins Umland wählen müssen, verändert sich die Gesellschaft. Eine Stadt kann wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig an sozialer Substanz verlieren.

Deshalb darf die Wohnraumfrage nicht zu einem Streit werden, bei dem jede Seite nur die Verantwortung abschiebt. Die Kommune setzt den Rahmen und entscheidet über die Entwicklung von Flächen. Private Unternehmen müssen innerhalb dieses Rahmens Lösungen erarbeiten, Investitionen ermöglichen und Projekte umsetzen. Keiner kann die Aufgabe allein bewältigen.

Auch Maximilian betrachtet Wohnungsbau nicht allein als Immobiliengeschäft. Ein angespannter Markt braucht zunächst mehr Angebot. Die eigentliche Aufgabe beginnt für ihn jedoch dort, wo wirtschaftliche Tragfähigkeit, soziale Wirkung und ökologische Anforderungen zusammengebracht werden müssen. Die Fragestellung verändert sich, der Anspruch bleibt.

Peters Satz „Wir wollen gute Projekte machen. Das treibt uns an“ klingt zunächst schlicht. Das Wort „gut“ enthält jedoch einen Anspruch, der über die Fertigstellung hinausreicht. Ein gutes Projekt muss auch nach Jahren noch tragen. Es soll einen Ort verbessern und Menschen dienen, die an seiner Entwicklung nie beteiligt waren. Für ihn ist das der eigentliche Prüfstein.

Diese Verpflichtung bleibt. Die nächste Generation muss und darf dabei keine Kopie der vorigen werden. Sie wird mit anderen Werkzeugen arbeiten und andere Schwerpunkte setzen. Klimagerechtes Bauen, die Weiterentwicklung bestehender Gebäude und neue Formen des Wohnens werden stärker in den Vordergrund rücken. Auch die Mitarbeitenden werden neue Ideen einbringen und Entscheidungen treffen, die Peter anders getroffen hätte. Das ist kein Verlust des Wertefundaments. Es ist seine Voraussetzung.

Maximilian formuliert diese Haltung als Respekt vor der Vergangenheit bei gleichzeitig klarem Blick nach vorn. Für ihn besteht Kontinuität gerade nicht darin, Strukturen unverändert zu bewahren, sondern das Unternehmen immer wieder an den Anforderungen der Zukunft zu messen.

Projektentwicklung bleibt Projektentwicklung

Auch für Maximilian bleibt Projektentwicklung der Kern. Nur zieht er die Grenze weiter als die klassische Neubauentwicklung.

Ob man das dann Bestandsentwicklung oder Asset Management nennt, ist für ihn weniger entscheidend als das Prinzip dahinter: Eine Immobilie wird nicht lediglich gehalten, sondern entwickelt.

Seine Jahre bei Peakside Capital und Westbrook Partners ergänzen diese Projektentwickler-DNA um eine stärker analytische Investmentperspektive. Hinzu kommen neue Märkte, modernere Prozesse und Technologien. Maximilians Ziel ist deshalb kein anderes Immobiliengeschäft, sondern eine breitere Form desselben: „die Schnelligkeit und den Pragmatismus eines Unternehmers“ mit der „Sophistication eines Finanzinvestors“ zu verbinden.

Vertrauen in einer komplexeren Welt

Stadtentwicklung berührt Interessen, die sich nicht vollständig miteinander versöhnen lassen. Zugleich werden die Rahmenbedingungen volatiler.

Arbeitswelten verändern sich, Anforderungen an Gebäude verschieben sich, Klimaschutz und der Umgang mit dem Bestand gewinnen an Bedeutung. Vertrauen ermöglicht, unter solchen Bedingungen erfolgreich miteinander zu arbeiten.

Dafür müssen die Beteiligten offen sagen können, wo ihre Grenzen liegen und was sie voneinander erwarten. Eine Kommune muss darauf vertrauen können, dass ein Entwickler nicht nur ein genehmigungsfähiges, sondern ein tragfähiges Projekt verfolgt. Investoren müssen sich auf belastbare Grundlagen verlassen können. Bürgerinnen und Bürger müssen erleben, dass Einwände geprüft werden, ohne jedes Vorhaben im endlosen Verfahren verschwinden zu lassen. Eine komplexe Gesellschaft braucht diese Fähigkeit dringender denn je.

Verbessert das Mikroklima: Der „Green City Tower“ im Freiburger Westen mit 50.000 Pflanzen auf 4.300 Quadratmetern vertikaler Vegetationsfläche – ein Vorzeigeprojekt →





”

Vertrauen braucht immer
Die eine schenkt Vertrauen,
Verantwortung, dieses
Das war und ist so in unserer
Das galt und gilt auch

zwei Bezugspersonen.
und die andere hat die
Vertrauen nicht zu enttäuschen.
Familie.
fürs Unternehmen.“

– Christel Kotter



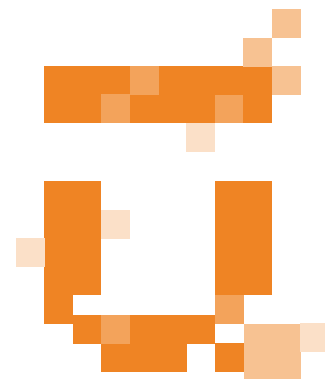
Verantwortung heißt handeln

Dieser Satz ist die kürzeste Form der Botschaft. Er richtet sich gegen das Gefühl, die großen Probleme seien längst zu mächtig für den Einzelnen geworden.

Natürlich kann kein einzelner Unternehmer den Wohnraummangel allein beseitigen. Kein Mitarbeiter entscheidet über die Entwicklung einer ganzen Stadt. Daraus folgt jedoch nicht, dass das eigene Handeln bedeutungslos wäre. Verantwortung beginnt bei dem Teil einer Aufgabe, den man tatsächlich beeinflussen kann. Gerade bei der Stadtentwicklung liegt zwischen Erkenntnis

und Ergebnis oft eine große Strecke. Verantwortung zeigt sich darin, sie trotzdem zu gehen. Sie verlangt Geduld, darf aber nicht zum Grund für Untätigkeit werden.

„Menschen sollen lernen, der eigenen Urteilskraft zu vertrauen, Verantwortung zu übernehmen und mit ihrem Handeln selbst etwas zu bewirken.“



– Peters Bausteine

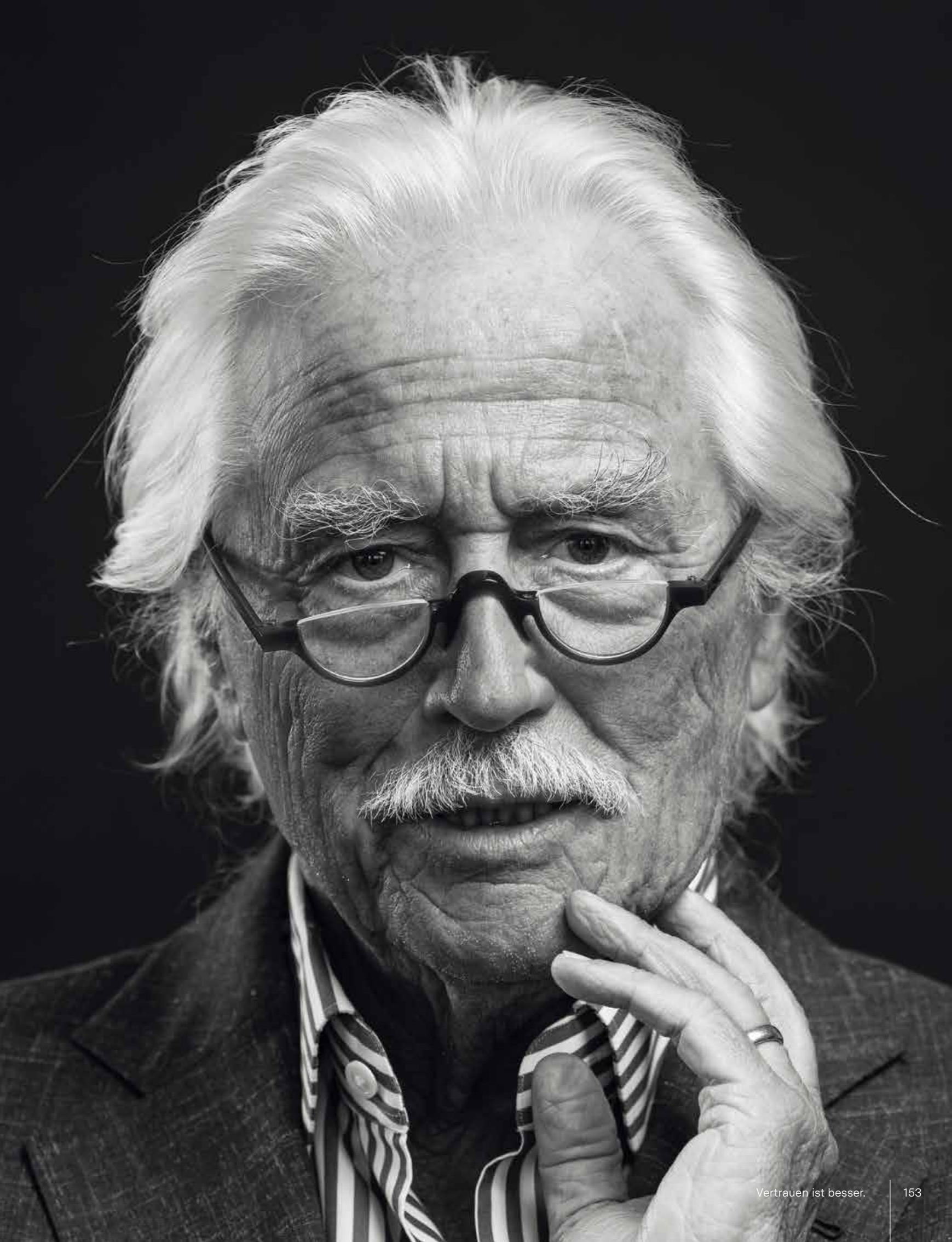
Verlässlichkeit als Zukunftswert

Verlässlichkeit klingt in einer Zeit ständiger Veränderung beinahe altmodisch. Tatsächlich wird sie umso wichtiger, je unsicherer die Verhältnisse sind. Wer langfristige Projekte übernimmt, muss unbedingt für andere Beteiligte berechenbar bleiben. Das heißt nicht, an einer einmal gewählten Lösung festzuhalten. Verlässlich ist auch, eine falsche Annahme zu korrigieren und dies rechtzeitig auszusprechen. Verlässlich handelt, wer Schwierigkeiten nicht verschweigt und gegebene Zusagen ernst nimmt.

Jede Generation wird ihre eigenen Antworten finden müssen. Kontinuität liegt also nicht in identischen Antworten, sondern in der Haltung, mit der man neue findet. Was im Unternehmen und in der Familie Unmüßig weitergegeben wird, ist der Anspruch, Verantwortung zu übernehmen und die Zukunft mitzugestalten.



Zukunft lässt sich
nicht vererben.
Für die Zukunft
Verantwortung
zu übernehmen,
heißt, sie
mitzugestalten.



”

Mein Vater hat früher immer gesagt, er sei mit seinen Akten verheiratet. Und das stimmt ja auch ein bisschen. Egal, ob wir in den Urlaub gefahren sind oder nur übers Wochenende weg waren: Diese riesigen Aktenberge waren immer dabei. Er war mit uns, wirklich mitten im Geschehen, aber gleichzeitig hat er gelesen, gearbeitet und über irgendein Projekt nachgedacht. Eigentlich gab es in seinem Leben immer zwei Säulen: die Familie und die Firma.

Als Kinder sind wir am Wochenende mit ihm auf die Baustellen gefahren, haben uns den Baufortschritt angeschaut und durften auf dem Bauhof sogar Bagger fahren. Damals habe ich natürlich noch nicht verstanden, was für eine Verantwortung hinter diesen Projekten steckt. Das begreife ich eigentlich erst heute. Wie viel Kraft es kostet, jahrelang an etwas dranzubleiben, Rückschläge auszuhalten und ein Nein nicht einfach zu akzeptieren.

Was man meinem Vater vielleicht nicht sofort ansieht: Privat kann er sehr entspannt sein. Humor hat er auch. Er liebt Saunagänge, ein Glas Wein, gesellig zusammensitzen – und manchmal auch ein bisschen zu provozieren. Laut mit einem Auto fahren, das macht ihm Spaß.

Am meisten beeindruckt mich, dass er bei all dem Erfolg menschlich und anständig geblieben ist. Er würde keinen Schwächeren übervorteilen. Er hat uns schon als Kinder gesagt: Wenn ich mein Wort gebe, dann gebe ich mein Wort. Dann kann die Welt untergehen, ich bleibe dabei. Und genau das habe ich von ihm mitgenommen.“



U Annabell Unmüßig

”

Bei Peter habe ich schon während des Studiums seinen Intellekt und seinen Verstand bewundert. Aber als er dann ins Unternehmen eingestiegen ist, habe ich erst richtig gemerkt, wie viel er von



U Christel Kotter

unserem Vater übernommen hatte. Diese Ernsthaftigkeit, diese Zielgerichtetheit, dieses: Wenn ich eine Aufgabe übernehme, dann bringe ich sie auch zu Ende. Das war bei beiden ganz stark. Trotzdem war Peter nie einfach nur wie unser Vater. Der war schon ein sehr ernsthafter Mensch, eher ein bisschen schwer veranlagt. Und Peter hat von unserer Mutter diese Leichtigkeit. Also auch in schwierigen Situationen noch Spaß an der Sache zu haben, Menschen für sich zu gewinnen, in Verhandlungen nicht nur hart zu sein, sondern auch locker. Das hat ihm, glaube ich, unglaublich geholfen. Und er ist eben der Kaufmann. Dieses betriebswirtschaftliche Denken, das ist sein Ding. Als er sein Examen hatte, ist er praktisch am nächsten Tag ins Unternehmen gegangen. Die Situation war ja wirklich gefährlich, und er hat gearbeitet wie ein Wahnsinniger. Morgens in die Firma, spät abends raus. Aber er hatte dieses Zutrauen in sich: Ja, ich werde das schaffen. Ich glaube, das kommt auch sehr stark aus unserem Elternhaus. Uns wurde viel zugeutraut, und daraus wächst ja Selbstvertrauen.“

“

Wenn man 34 Jahre mit Peter Unmüßig zusammenarbeitet, braucht man irgendwann keine ganzen Sätze mehr. Er fängt einen Satz an, und ich weiß schon, wie er aufhört. Wie bei einem alten Ehepaar. Wir konnten uns dabei auch ordentlich streiten.

Das war ja gerade das Schöne mit Peter. Ich musste ihm nicht nach dem Mund reden. Manche Streitgespräche zwischen uns waren, glaube ich, legendär. Aber das blieb sachlich, mit gegenseitigem Respekt. Und Humor hatte er natürlich auch, durchaus auch Galgenhumor. Ich bin ja ebenfalls nicht gerade derjenige, der zum Lachen in den Keller geht. Auch in Verhandlungen war Peter unglaublich. Wir wussten eigentlich genau, wo wir hinwollten. Dann fing er an zu reden, ging plötzlich in eine völlig andere Richtung, und ich saß daneben und dachte: Was macht er denn jetzt? Ich war immer gespannt, wie er die Kurve kriegt. Aber er kriegte sie. Und am Ende hatte er genau das erreicht, was er erreichen wollte. Ich konnte mich immer auf ihn verlassen. Wenn er

etwas gesagt hat, wurde es eingehalten. Das ist für mich das Entscheidende an ihm, und genau das zeichnet ihn auch als Unternehmer aus.“



U Thomas Halter

“

Ich bin 2010 nach Freiburg gekommen. Peter Unmüßig habe ich über den Freundeskreis rund um das Walter Eucken Institut kennengelernt. Aufgefallen ist mir eines sofort: das Lebensbejahende. Peter Unmüßig steht mitten im Leben, kennt Höhen und Tiefen. Und er weiß es zu genießen. Wenn man bei ihm zum Abendessen eingeladen ist, wird viel diskutiert, aber genauso viel gelacht. Mit seinen Bemerkungen schafft er es schnell, eine gute Stimmung herzustellen.

Uns verbindet das Interesse an wirtschaftspolitischen Fragen. Peter Unmüßig ist ein überzeugter Freund der Ordnungspolitik: Der Staat soll den Rahmen setzen, in dem Menschen und Unternehmen frei handeln können. Darüber haben wir viele Abende diskutiert. Diese Überzeugung zeigt sich auch in seiner Unterstützung des Walter Eucken Instituts. Mit den Mitteln, die er uns ohne Zweckbindung zur Verfügung stellt, ist unabhängige Forschung möglich – dafür bin ich ihm sehr dankbar.

Auch für Freiburg hat Peter Unmüßig aus meiner Sicht enorm viel geleistet. Projektentwickler wie er bauen nicht einfach Immobilien, sie verändern eine Stadt. Peter Unmüßig kennt Freiburg und seine Entwicklung über Generationen hinweg, schon durch seinen Vater. Dieses Wissen verbindet er mit unternehmerischer Erfahrung und der Fähigkeit zu erkennen, wo sich etwas sinnvoll entwickeln lässt. Ganze Quartiere sind entstan-

den, durch seine Initiativen hat sich das Bild der Stadt verändert.

Zu seinem Unternehmertum gehört für mich noch etwas anderes: Geduld, die Bereitschaft, große Risiken auszuhalten, und die Fähigkeit, nach schwierigen Situationen wieder aufzustehen. Wenn ich auf sein Lebenswerk schaue, sehe ich eine ungeheure Leistung. Ich wünsche mir sehr, dass diese Leistung gerade in seiner Heimatstadt stärker gewürdigt wird.



U Lars Feld

”

Ich bin mit meinen drei Geschwistern in einem liebevollen und gastfreundlichen Elternhaus aufgewachsen. Meine Eltern haben viel gearbeitet, aber zugleich lebten sie gern und haben die Freude am Leben auch ausgestrahlt. Und an uns weitergegeben. Sie haben uns aber genauso gelehrt verlässlich, pflichtbewusst und verantwortlich zu handeln. Auch war es für uns alle immer selbstverständlich, einander zu helfen. Zu Hause wurde häufig über die Firma gesprochen, auch über Schwierigkeiten. Später haben wir Kinder in den Ferien dort gearbeitet und Unternehmertum von der Pike auf kennengelernt. Dass ich einmal den Betrieb übernehme, war damals kein Thema. Heute haben Kinder aus Unternehmerfamilien mehr Entscheidungsfreiheit – und das ist gut so. Es geht nicht darum, etwas einfach zu übernehmen, sondern darum, ein Unternehmen zu führen und weiterzuentwickeln.

Aber, dass mein Bruder das Unternehmen übernommen hat, das war und ist nicht nur richtig, sondern auch ein Glücksfall. Was er daraus gemacht hat, ist großartig. Für die ganze Familie Unmüßig.“



U Margot Hug-Unmüßig

”

Ich habe Herrn Unmüßig anlässlich einer Projektausstellung von Freiburger Bauträgerunternehmen in der Kundenhalle der Sparkasse im Jahr 2000 zum ersten Mal getroffen. Er selbst war am Stand seiner Firma und erklärte geduldig den Interessenten seine zum Verkauf stehenden Reihenhäuser und Eigentumswohnungen. Gerade diese Zeit war für Herrn Unmüßig wirtschaftlich und persönlich besonders herausfordernd. Noch am selben Abend haben wir uns in meinem Büro in einem offenen, persönlichen Gespräch näher kennengelernt. Dabei verband uns sofort unsere

gemeinsame Herkunft aus einem Handwerkerbetrieb, die große Wertschätzung für unsere Eltern und unser gegenseitiges Verständnis für Verantwortung und Glaubwürdigkeit. Daraus ist eine Basis entstanden, die unsere freundschaftliche Verbindung bis heute trägt. Kurze Zeit später hat die Firma UNMÜSSIG für die Sparkasse die beiden stadtbildprägenden Großprojekte – zunächst das ‚Quartier Unterlinden‘ und danach die ‚Kajo 192‘ – als Generalunternehmer realisiert und schlüsselfertig übergeben. Mich hat bei unseren Gesprächen immer beeindruckt, mit welchem großem Sachverstand und herausragender Fachkenntnis er Hürden überwand und bauliche Entwicklungen analysierte, und das als einer, der einmal Wirtschaftswissenschaften in Frankfurt studiert hatte. Ohne dieses große Vertrauen zueinander hätten diese beiden Großprojekte nie realisiert werden können, zumal eine breite Öffentlichkeit gerade bei der Kaiser-Joseph-Straße diesem Vorhaben nicht unbedingt positiv gegenüberstand. So haben diese beiden Projekte, deren Realisierung insgesamt fast 15 Jahre dauerte, zu einem großen, gegenseitigen Vertrauensverhältnis geführt, das bis heute Bestand hat. So treffen wir uns zwei- bis dreimal jährlich, um bei einem kleinen Mittagessen miteinander zu sprechen und Erfahrungen auszutauschen. Ich schätze diese ungezwungenen Meetings sehr.“



U Horst Kary

”

Unsere Beziehung begann streng genommen mit einem Fehlstart: Wir verhandelten damals über ein Projekt in Heidelberg, das wir letztlich gemeinsam nicht realisieren konnten. Nach zahlreichen intensiven Gesprächen waren wir uns einig, dass wir bei diesem Projekt zwar nicht zusammenfinden, wir es aber bei anderen Vorhaben erneut gemeinsam versuchen würden.



 Lutz Wiemer

Rückblickend hat gerade dieser holprige Anfang unsere spätere Zusammenarbeit und, wenn ich das so sagen darf, auch unsere Freundschaft geprägt. In schwierigen Zeiten und bei Niederlagen erkennt man, auf wessen Wort Verlass ist. Wenn ich an unsere gemeinsamen Projekte denke, dann erinnere ich mich weniger an die Immobilien als vielmehr an den Umgang miteinander. Wenn Schwierigkeiten auftraten, habe ich Peter immer als sachlichen und fairen Partner erlebt. Unterschiedliche Interessenlagen wurden offen angesprochen und einvernehmlich gelöst, Termine eingehalten und Zusagen verlässlich erfüllt. Fast immer fanden wir Lösungen, mit denen beide Seiten gut leben konnten und am Ende zufrieden waren. Peter verbindet einen klaren Blick für Zahlen und wirtschaftliche Zusammenhänge mit der Fähigkeit, das große Ganze im Auge zu behalten. Gleichzeitig strahlt er eine besondere Zuversicht und Lebensfreude aus. Man nimmt ihm ab, dass es ihm nicht um den schnellen, einmaligen Abschluss geht, sondern um stabile Partnerschaften, die über viele Jahre tragen und die Basis für weitere, gemeinsame Projekte sind. Genau das unterscheidet ihn von vielen anderen Projektentwicklern.“

”

Was ich an meinem Vater besonders bewundere, sind seine Verlässlichkeit, seine Fairness und sein tiefes Verantwortungsbewusstsein. Seine Aufgabe im Leben zu erfüllen, ist für ihn weit mehr als bloße Pflicht: Es ist sein innerer Kompass.



 Philipp Ziehr-Unmüßig

Er ist schlagfertig, geistreich und hat selbst in angespannten Momenten einen treffenden Spruch auf den Lippen. Diese besondere Leichtigkeit, mit der er Ernsthaftigkeit und Humor verbindet, macht ihn für mich so unverwechselbar. Unser Zusammensein lebt von intensiven Gesprächen: von Diskussionen und leidenschaftlichen Diskursen, nicht selten bis spät in die Nacht. Diese Abende sind für mich besonders wertvoll, weil sie zeigen, wie viel Neugier, Energie und Lebensfreude uns miteinander verbindet. Eine weitere große Leidenschaft, die wir teilen, ist das Skifahren. Dabei zeigt sich sein ausgeprägter Sportsgeist: sein Ehrgeiz, seine Ausdauer und die Freude daran, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. Mit einem Wort – ein Vater und Leitbild voller Energie, Tempo und Lebensfreude.

”

Mit Peter war es nie langweilig. Unsere Gespräche im Rathaus hatten ihr eigenes Ritual. Für einen Termin war meist eine Stunde vorgesehen, doch die erste halbe oder dreiviertel Stunde verbrachten wir damit, Witze zu machen und uns Geschichten zu erzählen. Erst dann fragte ich:



U Dr. Dieter Salomon

„Herr Unmüßig, was führt Sie eigentlich zu mir?“ Daraufhin legte er seine Pläne auf den Tisch und wurde ganz ernst. Wir haben einen ähnlichen Humor und sind manchmal durchaus albern. So ist über die Jahre eine Freundschaft entstanden. Während meiner Zeit als Oberbürgermeister begegneten wir uns bei Projekten wie den ‚Westarkaden‘ und dem neuen Zentrum in Landwasser immer wieder. Gerade das Vorhaben in Landwasser war politisch sehr anspruchsvoll. Peter wollte es zunächst gar nicht übernehmen. Schließlich sagte er, sein Vater habe das alte Einkaufszentrum gebaut und er fühle sich deshalb verpflichtet, dort noch einmal etwas Neues zu schaffen. Das beschreibt ihn gut. Schwierige Aufgaben reizen ihn, doch er prüft vorher immer sehr genau, was möglich ist. Geschäftlich kann Peter hart verhandeln. Wenn jedoch eine Vereinbarung getroffen wurde, hält er sich daran. Das habe ich selbst erlebt. Selbst als eine andere Vermietung für ihn einfacher gewesen wäre, blieb er bei seiner Zusage. Auf ihn kann man sich verlassen. Persönlich ist er ein großzügiger, humorvoller und ausgesprochen positiver Mensch, der das Leben genießt und seine Zeit gerne mit anderen teilt.“

”

1988 habe ich bei UNMÜSSIG als Auszubildender zum Industriekaufmann angefangen. Eigentlich hatte ich nie geplant, Geschäftsführer zu werden und das auch nicht angestrebt. Es hat sich einfach so ergeben. Peter Unmüßig hat mir früh zugetraut, mehr Verantwortung zu übernehmen, und mir ein berufsbegleitendes Studium ermöglicht. Immer, wenn ich dachte, eine Aufgabe gut zu beherrschen, ergaben sich neue Möglichkeiten und Herausforderungen. Besonders prägend war die schwierige Zeit vor und um die Jahrtausendwende. Das Unternehmen entfernte sich langsam vom Hoch-, Tief- und Brückenbau und musste sich breiter aufstellen. Damals habe ich mich bewusst entschieden zu bleiben. Nach inzwischen fast vier Jahrzehnten stecken sehr viel Herzblut und eigene Lebensleistung in diesem Unternehmen. Die Zusammenarbeit beruht auf Vertrauen. Peter Unmüßig hört sich unterschiedliche Meinungen an, durchleuchtet die Dinge von allen Seiten und trifft am Ende eine Entscheidung. Er hat mir immer wieder den Freiraum gegeben, mich zu entwickeln. Diese Haltung versuche ich, heute weiterzugeben, indem ich Menschen Vertrauen schenke, Freiräume lasse, ihnen etwas zutraue und Verantwortung übertrage.“



U Dennis Bihler

”

Peter und ich kennen uns seit Anfang der 1970er-Jahre. Wo wir uns zum ersten Mal begegnet sind, weiß ich heute nicht mehr ganz genau – wahrscheinlich in einer Freiburger Disco. Ein Datum kann ich aber belegen: Am 10. Juli 1974 hat Peter bei mir als Flugschüler seinen ersten Ausbildungsflug gemacht. Aus der Bekanntschaft wurde schnell eine enge Freundschaft. Wir waren gemeinsam in den USA unterwegs, das Fliegen hat uns lange verbunden. Natürlich habe ich auch seine Familie und das Unternehmen früh kennengelernt. Sehr beeindruckt hat mich Peters Vater Adolf – eine herausragende Persönlichkeit. Dieser war sogar mit ein Grund dafür, dass ich später selbst in den Freiburger Stadtrat gegangen bin. An Peter schätze ich vor allem seine Verlässlichkeit. Wenn ich ein Problem hatte, hat er nicht lange gefragt, wie es dazu gekommen ist. Er war da und hat geholfen. Das ist für mich bis heute ein Kern unserer Freundschaft. Peter ist jemand, der sich festbeißt. Wenn er von einer Sache überzeugt ist, lässt er nicht locker, bis er einen Weg gefunden hat.

Das gilt auch für ihn als Unternehmer. Er hat ein besonderes Gespür für Grundstücke und Möglichkeiten, die andere zunächst nicht sehen. Bei schwierigen Projekten sucht er nicht nach Gründen, warum etwas nicht funktioniert, sondern nach einer Lösung.

Ein Beispiel dafür ist die Bebauung der ehemaligen Gasometerfundamente im Stühlinger: Weil deren Abriss zu teuer erschien, entschied Peter kurzerhand, auf den bestehenden Fundamenten zu bauen. Diese Geschichte steht exemplarisch für Peters Denken: Wo andere ein Hindernis sehen, sucht Peter einen Weg. Auch die ‚Westarkaden‘, der ‚Green City Tower‘ und weitere



Udo Harter

Freiburger Projekte sind markante Beispiele dieses Durchhaltevermögens. Genau diese Hartnäckigkeit hat Peter und das Unternehmen über Jahrzehnte geprägt. Peter hat die Stadt Freiburg mitgestaltet. Viele Objekte würde es ohne ihn so nicht geben.

Was Peter für mich aber genauso ausmacht, ist sein Humor. Wenn er lacht, erinnert er mich manchmal sehr an seinen Vater Adolf. Und bei allem Unternehmertum ist er ein ausgeprägter Familienmensch. Dass seine Kinder auch in schwierigen Zeiten zu ihm stehen, bedeutet ihm viel.

Wenn ich ihn knapp beschreiben müsste: Peter ist humorvoll, man kann sich immer auf ihn verlassen und er ist ein Familienmensch.

Das Wichtigste zum Schluss

**Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
liebe Weggefährtinnen und Weggefährten, liebe Familie,**

Vertrauen ist besser – 80 Jahre Familienunternehmen UNMÜSSIG.
Ein guter Anlass, DANKE zu sagen.

Ich denke an die vielen Menschen, die den Weg dieses Unternehmens mitgegangen sind.
Ich denke an die Menschen, die das Unternehmen mit meinem Vater aufgebaut haben.
Ich denke an die Menschen, die mich persönlich über viele Jahrzehnte begleitet haben.
Ich denke an die Menschen, die heute für UNMÜSSIG arbeiten.
Ich denke an meine Kinder, die nächste Generation und die Fortführung
unseres Familienunternehmens.

Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank. Ohne ihre Arbeit, ihre Ideen, ihre Loyalität
und oft auch ihre Geduld wäre dieses Unternehmen nicht das, was es heute ist.

Ein Familienunternehmen besteht nicht nur aus einer Familie. Es lebt von Menschen,
die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, sich einzubringen, zu widersprechen,
wenn es notwendig ist, und gemeinsam nach der besten Lösung zu suchen.
Darauf habe ich mich immer verlassen können.

An die nächste Generation habe ich vor allem eine Bitte: Bewahrt das, was gut ist.
Aber entwickelt es weiter. Bewahrt die Haltung, aus der es entstanden ist:
Vertrauen schenken und Verantwortung fordern.

Zeiten, Märkte und Aufgaben werden sich verändern. Das müssen sie auch.
Wenn unsere Werte aber im Alltag gelebt werden, bin ich zuversichtlich,
dass UNMÜSSIG auch in Zukunft im Spiel bleiben wird.

Herzlichst



Hans-Peter Unmüßig



8U

1946 – 2026
Familienunternehmen
UNMÜSSIG