

# „Die Fassade ist die Kulisse für das Schauspiel auf der Straße“

Über kaum eine Branche wird so ambivalent gesprochen wie über die Immobilienwirtschaft: Sie schafft Wohnungen, prägt Stadtbilder und gestaltet Lebensräume und steht doch immer wieder in der Kritik. Aber: Es geht auch anders, und das zeigt econcept. Der Familienbetrieb hat es sich auf die Fahnen geschrieben, Gutes für Berlin zu bewirken. Phil Marbé ist der Sohn des Gründers Rainer Bahr und leitender Projektentwickler des Unternehmens ...

*Phil, was zeichnet deine Branche aus? Im Guten wie im Schlechten?*

Die Branche zwingt einen zur Ehrlichkeit, denn am Ende eines Projekts steht kein Konzept und keine Präsentation, sondern ein Gebäude, das funktioniert oder eben nicht. Menschen wohnen und arbeiten dort und verbringen einen Teil ihres Alltags an diesem Ort. Genau das ist für mich die größte Stärke dieser Branche. Sie ist konkret. Eines Tages steht etwas im Stadtraum und muss sich dort bewähren. Gleichzeitig liegt darin auch ihre Härte. Wer baut, muss früh Verantwortung übernehmen. Ein Satz eines Bauleiters bringt das für mich auf den Punkt: Beton schafft Fakten. Man muss sich also früh sehr genau fragen und festlegen, was an einen Ort passt. Es reicht nicht aus, nur technische oder wirtschaftliche Fragen zu beantworten. Man muss verstehen, was für die Menschen wichtig ist, die dort später leben oder vorbeigehen. Beim Bauen in einer Stadt wie Berlin geht es zusätzlich nie nur um das eigentliche Bauen. Stadtentwicklung ist politisch, rechtlich und gesellschaftlich aufgeladen. Dazu kommen steigende Baukosten, lange Genehmigungsverfahren, wachsende regulatorische Anforderungen und ein zunehmend polarisiertes wohnungspolitisches Umfeld, das insbesondere in Berlin und Brandenburg den Alltag vieler Unternehmen prägt. Zuständigkeiten sind selten eindeutig, Interessen widersprechen sich, und jede Entscheidung wirkt über das Projekt hinaus. Umso wichtiger ist eine Haltung, die Klarheit schafft, statt sie zu vernebeln.

*Was bedeutet das konkret für eure Arbeit?*

Es bedeutet, dass wir uns mit jedem Projekt sehr früh und sehr gründlich beschäftigen. Wenn wir an einen Ort gehen, beginnt die Arbeit nicht mit einer Form oder Flächenmaximierung, sondern mit einer Bestandsaufnahme. Was ist bereits vorhanden? Was fehlt? Was braucht dieser Ort? Und: Wie kann man etwas schaffen, das nicht nur heute funktioniert, sondern auch morgen noch Bestand hat?

Unser Berliner Projekt „Am Postbahnhof 15“ an der Mediaspree, direkt neben dem historischen Postbahnhof, steht exemplarisch für diese Haltung. Dort haben wir uns intensiv mit der Strahlkraft der gründerzeitlichen Industriearchitektur auseinandergesetzt. Die Aufgabe war dabei nicht, sie zu kopieren, sondern sie neuzeitlich zu interpretieren und ins Heute zu übertragen.

Ganz praktisch betrachtet sind es die vielen Ebenen, zu denen wir Schnittstellen haben: Fachplaner, Behörden, Investoren, Nutzer, die Nachbarschaft und am Ende auch die Menschen, die zufällig daran vorbeigehen. Wenn jemand später vor einem Gebäude steht und sagt: „Das ist ein schönes Haus“, dann ist das für mich nicht belanglos. Dann hat ein Projekt etwas an die Stadt zurückgegeben. Ein Architekt, den ich schon lange kenne, hat

einmal gesagt: „Die Fassade ist die Kulisse für das Schauspiel auf der Straße.“ Dieser Gedanke gefällt mir, weil er deutlich macht, dass Architektur nie nur für sich selbst existiert, sondern immer Teil des öffentlichen Raums ist.

*Du hast schon früh viel Verantwortung übernommen. War dein Weg eher gerade oder ungerade?*

Wenn man nur auf den Lebenslauf schaut, war mein Weg eher gerade. Ich bin in Hamburg geboren und aufgewachsen und mit dreizehn nach Berlin gekommen.

Nach dem Abitur bin ich für ein soziales Jahr nach England gegangen. Dort habe ich im Nordosten des Landes gelebt, bei einem Pastor gewohnt und zum ersten Mal wirklich auf eigenen Beinen gestanden. Diese Zeit war für mich prägend: Man musste sich selbst organisieren, Entscheidungen im Alltag treffen und mit den Folgen leben – oder, kurz gesagt, Verantwortung übernehmen. Diese Erfahrung hat mir gezeigt, dass Eigenständigkeit nichts Abstraktes ist, sondern etwas sehr Konkretes.

2014 habe ich ein duales Studium begonnen in einem Unternehmen, das kurz zuvor privatisiert worden war und in dem noch viele öffentlich geprägte Konzernstrukturen vorhanden waren. Später bin ich in unseren Familienbetrieb gewechselt, in dem ich seit 2017 arbeite.

Entscheidend ist für mich aber nicht, ob ein Lebenslauf gerade oder ungerade ist, sondern was man aus den einzelnen Stationen mitnimmt. Zwei Erfahrungen waren prägend. Auf der einen Seite der Rückhalt, den ich hatte, insbesondere familiär. Auf der anderen Seite die Zeit in England, in der ich lernen musste, für mich selbst einzustehen. Diese Kombination aus Sicherheit und Eigenverantwortung hat meinen eigenen inneren Maßstab an mich selbst geprägt. Ich habe früh verstanden, dass umfangreiche Strukturen einem die Verantwortung nicht abnehmen. Darum geht es letztlich. Nicht um den perfekten Lebenslauf, sondern darum, ob man lernt, selbstständig zu denken und Verantwortung zu übernehmen, bevor andere sie einfordern.

*Würdest du heute etwas anders machen?*

Grundsätzlich nein. Mein Weg war für mich richtig, weil ich an verschiedenen Stellen genau das lernen konnte, was ich später gebraucht habe.

*Wenn du dein Leben nicht an Erfolgen oder Niederlagen misst, sondern an Entscheidungen, welche wog am schwersten?*

Die schwerste Entscheidung war weniger eine einzelne Weichenstellung als eine innere Festlegung. Nämlich die Verantwortung nicht zu delegieren, auch dann nicht, wenn es bequem gewesen wäre.

Während meines dualen Studiums habe ich erlebt, wie Entscheidungen durch viele Ebenen liefen. Es gab Zeiterfassung, Unterschriftenzettel, umfangreiche Freigabeschleifen und je nach Tragweite immer neue Abstimmungen. Nach außen wirkte das geordnet. Intern führte es oft dazu, dass Verantwortung verwischt und Geschäftsprozesse gelähmt wurden. Entscheidungen wurden getroffen, aber niemand fühlte sich am Ende wirklich verantwortlich.

Dadurch wurde für mich klar, dass ich in einem Umfeld arbeiten möchte, in dem Verantwortung nicht hinter Prozessen verschwindet. In einem kleineren Unternehmen

mit flacheren Hierarchien ist das eher möglich. Man kann selbst etwas anschieben und muss sich zugleich daran messen lassen. Diese bewusste Entscheidung für Verantwortung ist anstrengend, weil sie keine Ausreden zulässt. Aber sie schafft Klarheit.

### *Gab es für dich Vorbilder oder Rollenbilder?*

Ich habe weniger einzelne Vorbilder als bestimmte Haltungen, die mich geprägt haben. Mich beeindruckten Menschen, die Probleme früh teilen statt sie später zu erklären. Menschen, die Partner wirklich als Partner behandeln und nicht nur als Lieferanten. Und Menschen, die eines verstehen: Vertrauen ist keine weiche Kategorie, sondern eine sehr relevante Arbeitsgrundlage. Gerade im Projektgeschäft ist gute Zusammenarbeit nicht nur eine Frage von Sympathie, sondern von Vertrauen und Professionalität. Es geht darum, andere regelmäßig mitzunehmen, transparent zu machen, wo man steht, und auch über Schwierigkeiten offen zu sprechen. Dort, wo diese Offenheit fehlt, entstehen die größten Reibungen. Das gilt gegenüber Projektpartnern, Behörden, Investoren und natürlich auch gegenüber dem Endkunden, für den am Ende gebaut wird.

### *Was war deine enttäuschendste Erfahrung im beruflichen Umfeld?*

Enttäuschend waren für mich nie Fehler. Bei komplexen Projekten passieren Fehler. Das lässt sich nicht vermeiden. Schwieriger sind Situationen, in denen man bewusst vertraut und dieses Vertrauen wird enttäuscht. Vertrauen bedeutet für mich nicht, Dinge einfach laufen zu lassen. Vertrauen braucht Rhythmus, Offenheit und Rückmeldung. Wenn diese Rückkopplung fehlt, wird aus Vertrauen irgendwann Hoffnung. Und das Prinzip Hoffnung ist im Business keine belastbare Grundlage. Transparenz ist deshalb besonders dann wichtig, wenn es schwierig wird. Über fast alles lässt sich sprechen und fast jedes Problem bearbeiten, solange es früh auf den Tisch kommt. Wirklich problematisch wird es, wenn Dinge vertuscht oder aus Bequemlichkeit nicht angesprochen werden.

### *Und warum wird die Zukunft gut?*

Ich glaube nicht daran, dass die Zukunft automatisch gut wird. Gerade im Bauen ist der Blick nach vorn oft eher anspruchsvoll als beruhigend. Alles wird komplexer, teurer und langwieriger. Gleichzeitig erwarten Politik und Gesellschaft, dass schneller, nachhaltiger und günstiger gebaut wird. Diese Widersprüche begleiten die Branche und sie werden nicht von allein verschwinden.

Trotzdem bin ich zuversichtlich. Ich habe den Eindruck, dass der Umgang mit Komplexität ehrlicher wird. Probleme werden klarer benannt und auch Systemschwächen offener angesprochen als früher. Das ist ein gutes Zeichen. Denn nur wenn man die Wirklichkeit klar beschreibt, kann man sinnvoll mit ihr umgehen. Ich sehe außerdem, dass in meiner Generation ein anderes Verständnis von Führung wächst. Weniger Status, mehr Wirkung. Weniger Fassade, mehr Klarheit. Es geht stärker darum, früher zu kommunizieren, offener zu sprechen und Verantwortung deutlicher zu übernehmen. Das ist kein schneller Wandel und auch kein einfacher. Aber ich halte ihn für real.

Phil Marbé ist seit 2017 in führender Position bei econcept tätig. Das Unternehmen entwickelt außergewöhnliche Projekte an besonderen Orten in Berlin und tritt auch als Bauträger auf. Marbé verantwortet als leitender Projektentwickler das operative Projektgeschäft, unter anderem die Projekte MIOS oder „Am Postbahnhof 15“. Sein fachliches Fundament legte er mit einem dualen Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Immobilienwirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Später ergänzte er seine Ausbildung durch ein Kontaktstudium der Immobilienökonomie an der IREBS. Geboren in Hamburg, kam er mit 13 Jahren nach Berlin. Nach dem Abitur zog es ihn zunächst für ein soziales Jahr nach England, wo er fast ein Jahr im Nordosten des Landes lebte. Diese Zeit beschreibt er bis heute als prägend. Zurück in Berlin begann er 2014 sein duales Studium in einem ehemals staatlich organisierten und kurz zuvor privatisierten Unternehmen. Nach drei Jahren entschied er sich bewusst für den Wechsel in den Familienbetrieb. Seit 2017 gestaltet er dort die Entwicklung von Projekten mit wachsender Verantwortung. Neben seiner beruflichen Tätigkeit engagiert sich Phil Marbé seit 2022 ehrenamtlich als Leiter des Arbeitskreises „Junges Netzwerk“ beim BFW BerlinBrandenburg.