

Auferstanden aus Ruinen



Reinhart Chr. Bartholomäi

Dass ein Leitartikel über soziale Verantwortung von Wohnungsunternehmen für eine vhw Zeitschrift eigens geschrieben werden soll hätte mir 1986 bei meinem Eintritt in die Wohnungswirtschaft als Beweis völliger Ideenlosigkeit eines sklerotischen Verbandes gegolten. Das war ja gesetzlich vorgeschrieben – seit 1931.

Die Gemeinnützigkeit war die Bibel, auf die ich vereidigt wurde – was sollte man dazu Neues sagen und warum? Das unterschwellige Gesprächsthema in der Kaffeepause auf Verbandstagen war doch eher der Wunsch an die Eigentümer, sie mögen es mit der Gemeinnützigkeit nicht übertreiben und auch wirtschaftliche Unternehmensinteressen im Auge behalten.

Dazwischen liegt ein Vierteljahrhundert. Der Untergang der Neuen Heimat – das empörte Votum aller Untersuchungsausschüsse in Bund und Ländern, das gemeinnützige Verhalten der Wohnungsunternehmen strenger zu überwachen, am besten durch ein schärferes Gesetz. Am Ende des Fegefeuers stand wundersamerweise die vollständige Rehabilitation der gescholtenen Geschäftspolitik. Die Gemeinnützigkeit der Wohnungsunternehmen wurde aus der Gesetzessammlung gestrichen. Mit wenig Eigenkapital und viel Schulden zu kaufen und zu wirtschaften wurde inzwischen als besonders fortschrittlich mit dem englischen Begriff „Leverage“ geadelt. Neue Investoren und klamme Kämmerer mit kurzfristigem beruflichen und politischen Planungshorizont entdeckten ein neues Geschäftsfeld. Die Zahl derer, die das Wort „gemeinnützig“ je ausgesprochen oder gar geschrieben haben, hat einen Tiefstand erreicht – es ist auch außerhalb des Steuerrechts nicht wiederzubeleben.

Was damit einmal gemeint war, ist jedoch wieder hoch aktuell. Es ist für Immobilienunternehmen, die langfristig am Markt ihren Wert behalten oder gar steigern wollen, von strategischer Bedeutung. Auch Eigentümer, die nicht wie die öffentliche Hand auf das Gemeinwohl vereidigt sind, werden feststellen oder wissen es schon, dass größere räumlich zusammenhängende Bestände nur dann nicht an Wert verlieren, wenn sie für die Bürgerschaft akzeptabel sind. Instandhaltung und Modernisierung der Bausubstanz als Werterhaltungsstrategie leuchten jedem unmittelbar ein. Instandhaltung und Modernisierung der Mieterzufriedenheit als ebenso wichtige

Werterhaltungsanstrengungen sind schwieriger. Sie erfordern von der Unternehmensführung „weiche Fähigkeiten“, also soziale Begabungen. Sie sind deshalb weniger beliebt und vor allem weniger kalkulierbar. Sie sind schwierig, weil zwei sich meist widersprechende Aspekte berücksichtigt werden sollen: gute Nachbarschaften fördern und neue Mieter in den Kreis der vorhandenen Mieter sozial verträglich aufnehmen. Die Mieter müssen nicht aus den gleichen Milieus kommen, um eine gute Nachbarschaft zu garantieren – in den homogenen Vierteln der Reichen geht es eher kühl zu.

Quartiere der Wenigerverdienenden sind meist wärmer. Wer begriffen hat, wie wichtig für Menschen die Anerkennung ihres Lebensentwurfs ist, hat einen guten Zugang zur Denkweise seiner wichtigsten Geschäftspartner. Und Geschäftspartner, nicht zu Dank Verpflichtete, sind in der Ära der schrumpfenden Bevölkerung die Mieter geworden.

Partner sind auch die Gemeinden. Ihre Instrumente können, gezielt eingesetzt, noch so raffinierte Geschäftsmodelle zerstäuben. Auch wer die Kommunalpolitik nicht im Aufsichtsrat hat, tut gut daran, sich so zu verhalten, als sei sie dort vertreten (für MBAs: Der Fachbegriff heißt stakeholder, es gibt dazu eine umfangreiche Literatur, teilweise in Deutsch). Darüber hinaus ist auch die Presse über das eigene Unternehmen besser.

Gesellschaftliche Verantwortung ist eine Triathlon Disziplin. Es sind nicht nur die Kunden, mit denen man Vertragsbeziehungen hat, nicht nur die Gemeinden und Vereine, auf deren Territorium man Immobilien besitzt, es sind auch die eigenen Mitarbeiter, die verstanden und gepflegt werden sollten. Die monetären Vorgaben sind für die meisten kollektiv geregelt. Viel größer ist der Spielraum auf dem Feld der Aus- und Fortbildung. Ein sehr guter Indikator für die Qualität des Betriebsklimas eines Unternehmens, für seine langfristige Überlebenschance auf dem Markt und auch der Souveränität seiner Geschäftsführung ist die Bereitschaft, sich um die Instandhaltung und Modernisierung des Wissensstands (im umfassenden Sinne) der Beschäftigten zu kümmern. Mit dem Erfahrungsschatz und der Loyalität der Mitarbeiter ist in den letzten Jahren in Deutschland fahrlässig umgegangen worden.

Gibt es bessere Gründe, die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zu fördern?

Reinhart Chr. Bartholomäi
Vorstandsvorsitzender der vhw e.V.