

Zukunft der Immobilienwirtschaft. Die Wiederentdeckung der Gemeinschaft

1. Einige kritische Gedanken zu Aussagen mit Sicht auf die Zukunft

Wer hätte 1988 den Zusammenbruch des Ostblocks innerhalb von 2 Jahren, die Wiedervereinigung Deutschlands und die Ausweitung der europäischen politischen Gemeinschaft auf 27 Staaten, und die halbe Fläche Europas geahnt?

Wer hätte im Jahr 2000 den Zusammenbruch des Irak, den terroristischen Angriff auf New York oder den militärischen Einsatz der USA und Europas in Afghanistan vorausgesagt?

Wer hätte im Jahr 2009 den mörderischen Tsunami in Japan und die daraus folgende Nuklearkatastrophe mit tiefgreifenden Folgen für unsere Einstellung zur Reaktorsicherheit weltweit vorausgesagt?

Diese wenigen Beispiele sollen zeigen, dass selbst Weltereignisse völlig überraschend und mit so unerwarteten Folgen auf uns zukommen können, dass sie die Fundamente unserer Erfahrung erschüttern. Jede Voraussage von Menschen wird indes unter der Voraussetzung getroffen, dass sich die Dinge so weiterentwickeln, wie wir sie jetzt wahrnehmen können. Das tun sie aber nicht.

Dennoch ist Vorausdenken angesagt. Zu Entwicklungen in der Zukunft können wir solange ernst zu nehmende Aussagen machen, wie wir bescheiden genug bleiben in dem Wissen, dass unsere Treffgenauigkeit eingeschränkt ist und u. U. ganz andere im Augenblick nicht erkannte Strömungen und Ereignisse alle Aussagen über den Haufen werfen können. Ein interessanter und interessierter Seitenblick auf die moderne Chaostheorie sei empfohlen.

Immobilienmanagement muss sich dieser Situation besonders bewusst sein.

2. Ein paar Gedanken zur Zukunft des Immobilienmanagements aus Sicht der Vergangenheit.

In Deutschland wurden während des 2. Weltkrieges in den urbanen Räumen bis zu 90 % aller Immobilien zerstört. Die Deutschen haben nach dem Krieg ihre Städte teils modern, teils historisch wieder aufgebaut. Die Folge ist: Städte in Deutschland sind in der Substanz in der Regel nicht älter als 60 Jahre. Interessanterweise gilt dies aber für viele Länder der Erde, auch solche die von Kriegseinwirkungen in den letzten 100 Jahren weitgehend verschont geblieben sind. Eine gigantische Bauwelle hat den Planeten erfasst. Die Bevölkerungsexplosion in der zweiten und dritten Welt hat aus Dörfern Städte, aus Mittelstädten Groß- und Millionenstädte und aus Millionenstädten urbane Agglomerationen werden lassen, die vor zwei Generationen noch unvorstellbar waren.

Eine kurze Statistik soll dies verdeutlichen:¹

1. Die Entwicklung der urbanen Bevölkerung 1900 – 2000 in Millionen

Jahr	Metropolitane Bevölkerung der Erde
1900	44
1950	190
2000	990

2. Die Entwicklung der Millionenstädte nach Zahl der Städte

Jahr	in Entwicklungsländern	in Industrieländern	Summe
1900	4	16	20
1950	34	41	75
2000	223	117	340

¹ Entnommen : Karl Engelhard, Karl-Heinz Otto (Hrsg.): Globalisierung und Bronger, D. (2004): Metropolen, Megastädte, Global Cities. Die Metropolisierung der Erde.

3. Die Entwicklung der Megapolen nach Zahl

Jahr	in Entwicklungsländern	in Industrieländern	Summe
1900	0	2	2
1950	1	5	6
2000	34	11	45

Dieser quantitative Sprung hat aber auch zu einer extrem schnellen Veränderung in der Qualität der Organisation des Zusammenlebens geführt. Große Wohnmaschinen mit tausenden von Nutzerfamilien kennt man spätestens seit Le Corbusier in seinem Beitrag: «Le Voisin» große Teile von Paris abreißen und durch einen Wald von Hochhäusern ersetzen wollte. Heute gilt als eines der größten Wohnhochhäuser der Komplex Edificio Copcu in Sao Paolo in Brasilien, mit 116000 qm Wohnfläche für 1160 Wohnungen und über 5000 Bewohnern. Diese Bewohner wohnen aber nicht wie ihre Vorgänger zur Miete, sondern sie sind Wohnungseigentümer: eine der größten Eigentümergemeinschaften der Welt mit mehr als 100 eigenen Angestellten.

Die Tatsache, dass sich eine der größten, wenn nicht die größte WEG der Welt in Südamerika befindet, zeigt, dass der Siegeszug der WEG den gesamten Planeten erfasst hat. Mangels klaren statistischen Materials sind wir auf Schätzungen angewiesen. Danach ist die Liste der Länder mit einem bedeutenden Bestand an WEG inzwischen recht lang. Einige seien herausgegriffen:

Land	EW in Mio.
Brasilien	5
Canada	1
Deutschland	4,5
Frankreich	5
Italien	2
Japan	3
Russland	1
Spanien	3
USA	8

3. Die Bereiche der Immobilienverwaltung

Dem Verfasser ist durchaus bewusst, dass Immobilienverwaltung ein Feld mit vielen sich wesentlich unterscheidenden Tätigkeitsgebieten darstellt, jedes mit eigener „Kundschaft“, eigenen, spezifischen Anforderungen an das Management, eigenen Organisationsstrukturen usw. Immobilienverwaltung kann man in folgende Bereiche gliedern:

Gewerbeverwaltung

Industrie-Immobilien, Gewerbeparks, Einkaufszentren, Bürokomplexe, Hotels, Krankenhäuser, Parkgaragen, etc.

Immobilien Verwaltung für den „Dritten Lebensabschnitt“

Immobilien für betreutes Wohnen, eigentliche Seniorenheime, Pflegeheime etc.

Ferienwohnungsverwaltung (Condo-Hotel)

Verwaltung von Ferienhausanlagen, wie Ferienwohnungen, aber auch deren Vermittlung und ein besonderer Service

Verwaltung von Immobilien, die staatlichen Körperschaften gehören

Schulen, Kirchen, Kindergärten, staatliche Verwaltungsgebäude, Bahnhöfe, Flugplätze, Kasernen, denkmalgeschützte Monumente u. a.

Verwaltung von Mietwohnungen

Private Wohnungsbestände, Fondsverwaltung, Sozialwohnungen, Werkwohnungen etc.

Verwaltung von Immobilien, die Eigentümergemeinschaften gehören

Unter dem Aspekt „Wiederentdeckung der Gemeinschaft“ wollen wir die Verwaltung von WEG besonders betrachten.

Warum ist die Immobilie, die in der Form einer Eigentümergemeinschaft gestaltet ist, für unser Thema besonders relevant?

4. Unterschiede zwischen Miet- und WEG Verwaltung

Das Management für einen Komplex, der juristisch einem Eigentümer gehört und für eine Eigentümergemeinschaft unterscheidet sich fundamental. Mit der Demokratisierung der Nutzung der Immobilie verbinden sich tiefgreifende Auswirkungen auf die Sozialstrukturen in einer solchen Immobilie.

Unterschied im Management zwischen einem Mietwohnhaus und einer WEG:

Kriterien	Mietkomplex	WEG Komplex
Wem gehört die Immobilie?	Die gesamte Immobilie hat einen Eigentümer.	Jede Wohneinheit kann einen eigenen Eigentümer haben.
Welchen Status hat der Nutzer?	Mieter	Eigentümer
Besteht Unterteilung in gemeinschaftliches Eigentum und Sondereigentum?	Nein	Ja
Wer ist Auftraggeber?	Eigentümer	Versammlung der Wohnungseigentümer
Wie erfolgt die Willensbildung zur Verwaltung?	Durch Absprache mit dem Eigentümer (nicht kodifiziert)	In Versammlungen der Wohnungseigentümer
Können Nutzer an der Willensbildung zur Verwaltung partizipieren?	Nicht vorgesehen, wo möglich nur beratend	Per Gesetz vorgeschrieben
Besteht gesetzliche Abrechnungspflicht?	Nein, nur vertraglich	Ja, in der Regel per Gesetz
Ist ein Wirtschaftsplan erforderlich?	Nein, nur nach Vertrag	Gesetzlich vorgeschrieben
Wer haftet für Kosten der Immobilie?	Eigentümer	Kollektiv der WEG
Was sind die Folgen des Verkaufs der Immobilie?	Evtl. Managementwechsel	Keine direkten sofern Eigentümer nicht überproportional viele Wohnungen besitzt

Diese Unterschiede haben selbstverständlich auch tiefgreifende Auswirkungen auf das Management und sein Verhalten:

Eine WEG entspricht über weite Strecken einer politischen Gemeinschaft. Die Willensbildung erfolgt ähnlich wie in politischen Organisationen aus einem Gemisch von Wertvorstellungen, gebündelten Zielen, Emotionen, Informationen und deren Aufnahme, persönlichem Vertrauen zum Management, Einschätzung der Bedeutung von Entscheidungen für den Einzelnen, persönliche Ziele im Hinblick auf die Immobilie, Familiensituation u. v. mehr.

- Vom Management wird in einer WEG wesentlich mehr soziale Kompetenz erwartet als bei jeder anderen Form der Immobilienverwaltung.
- Die Willensbildung in einer WEG nimmt für das Management einen viel größeren Raum ein als die formale, technische Verwaltung der Immobilie.
- der Manager kann sich nicht nach dem Willen und den Forderungen von einem starken Partner richten, sondern er muss, wie ein Politiker, die Strömungen in der WEG erkennen und diesen Rechnung tragen.
- Wie in einem politischen Gebilde muss der Manager Dinge oft gegen den emotionalen Widerstand der Mehrheit durchsetzen.
- Die Stabilität der Verwaltung ist ungleich größer und sicherer als in einer treuhänderischen Mietverwaltung.
- Der Wechsel des Verwalters wird viel langsamer vorgenommen als bei einem Einzeleigentümer.

WEG-Verwaltung als Bildungsfaktor für Demokratie und Rechtssicherheit

Von 195 Staaten der Erde mit ca. 6 Mrd. Einwohnern verfügen zurzeit ca. 150 über mehr oder weniger demokratische Strukturen. Wir wissen, dass in einigen Ländern, die sich als Demokratien bezeichnen, zwar eine formale Demokratie existiert und in mehrjährigen Abständen auch das Ritual von Wahlen durchgeführt wird, allerdings eine wirkliche Auswahl der Machthaber und echte Partizipation an der Macht durch die Wähler ausgeschlossen ist. Wir Europäer sind glücklich, dass es in bei uns nur ein Land gibt, auf welches dies zutrifft. Wir beobachten mit Spannung und Interesse zurzeit, dass in anderen Weltregionen große Teile der Bevölkerung einzelner Staaten mit Macht und Energie darum ringen, ihren Einfluss auf politische Entscheidungen zu verbreitern. Ob dabei wirklich Demokratien auf rechtsstaatlicher Grundlage entstehen werden, ist noch nicht klar. Wir hoffen es.

Aber eines ist sicher: Demokratie entsteht nicht durch das Abschlagen von Köpfen von irgendwelchen Machthabern. Dies wissen wir spätestens seit 1789 die Guillotine gegen das "Ancien Régime" gewütet hat, jedoch als Ergebnis keineswegs "Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit" herauskam.

Demokratie kann nur erlebt werden, wenn sie in den Herzen und der Überzeugung der Bürger wachsen darf. Moderne Demokratie ist vom Rechtsstaat untrennbar. Dies bedeutet: unabhängige Gerichte, auf Gesetzen beruhende staatliche Entscheidungsprozesse, die auch vom Bürger überprüft und notfalls zu Fall gebracht werden können. Rechtsstaat bedeutet vor allem Respekt vor der differierenden Meinung des Anderen, Toleranz im religiösen Bereich und die Bereitschaft, jeden einzelnen Menschen und Mitbürger seinen Glauben als Individuum leben zu lassen und damit auch den Verzicht von Gruppen darauf, ethisch begründeten Zwang auf ihre Mitglieder auszuüben.

Genau da, wo es um die Anwendung demokratischer und rechtsstaatlicher Grundsätze geht, setzt unsere Leidenschaft zum aktiven Management von Wohnungseigentümergeinschaften an. Wenn wir Demokratie wollen, Toleranz und Partizipation bei einzelnen Entscheidungen, dann gibt es überhaupt keine besseren Modelle als die WEG und die damit verbundenen Eigentümerversammlungen. Wenn wir diesen Gruppen keine gelebte Demokratie und Rechtsstaatlichkeit zutrauen, sollten wir größte Bedenken haben in Bezug auf die Demokratiefähigkeit von Kommunen, Provinzen, Staaten und Vereinigungen von Staaten.

Streit ist in der Demokratie und auch in einer WEG vorgezeichnet. Aber genau die Streitkultur ist es, die Freiheit und Leben ausmacht. Allerdings sind die Regeln und Formen einer Streitkultur sehr wesentlich. Sie müssen beharrlich eingeübt und eingefordert werden. Der dem Gedanken von Demokratie und Rechtsstaat verbundene Manager von WEG kann im tiefsten Sinn zur Bildung von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit im übergeordneten Sinn beitragen. Vom WEG-Verwalter wird letztendlich nicht in erster Linie die Qualität des Immobilien-Managers, sondern des Organisators von Zusammenleben verlangt.

Die Verwirklichung von Demokratie und Rechtsstaat ist davon abhängig, dass Menschen auf allen Ebenen der Verwaltung gewissenhaft und zuverlässig unparteiisch ihre Alltagsarbeit tun. Deshalb sind auch die Organisation von Entscheidungsprozessen und ihre Umsetzung in die Praxis ein wesentliches Merkmal für die Tätigkeit des Verwalters, seine soziale Kompetenz und sein Verständnis für Demokratie und Rechtsstaat.

Fragestellungen, die dies deutlich machen, können sein:

- Gibt es eine geschriebene "Verfassung" der einzelnen WEG? Können sich der Verwalter und der Einzelne auf sie berufen?
- Welche Rechte gesteht die nationale Gesetzgebung den Eigentümern zu, ihr Zusammenleben durch Beschlüsse zu organisieren?
- Wie geht der Verwalter bei der Vergabe von Handwerkeraufträgen mit Bakschisch um?
- Wie geht der Verwalter mit der Situation um, dass ein Mehrheitseigentümer seine persönlichen Interessen gegen "kleinere" Eigentümer mit Hilfe des Verwalters durchsetzen will?
- Welche Freiheit oder welcher Zwang drücken sich durch Hausordnungen aus?
- Welche Information gibt die Verwaltung an die Eigentümer vor einer Beschlussfassung?
- Wie geht der Verwalter in der Eigentümerversammlung mit abweichenden Meinungen um?
- Welche Formen der Kommunikation zwischen den Eigentümern sind geduldet, gewünscht, gefördert?
- Wie ist die Vertretung der Eigentümer gegenüber der Verwaltung organisiert (Beirat)?

Aus den Antworten auf solche und ähnlich gelagerte Fragen lässt sich ablesen, wie demokratisch und rechtsstaatlich eine WEG operiert.

Es gibt zu dieser Themenstellung auf internationaler Ebene bisher kein vergleichendes Informationsmaterial (ebenso wenig wie zu grundlegenden statistischen Werten wie der jeweiligen Anzahl der Eigentumswohnungen oder WEG, den gesetzlichen Grundlagen, der Ausbildung der Manager etc.) Es wäre eine ausgesprochen lohnende Aufgabe für die relevanten Berufsverbände, das entsprechende Material zu sammeln, aufzubereiten und Foren einzurichten, in denen Manager für WEG aus aller Welt ihre organisatorischen, kaufmännischen Kompetenzen und ihre Erfahrungen in Bezug auf Sozialkompetenz austauschen könnten.