

## Ethisch verantwortungsvolle Immobilienbewirtschaftung – als Abschied vom Prinzip der Gewinnmaximierung

Erschienen in: Immozeit, 2/2012, S. 8-12.

Ulrich Thielemann

Von dem Satiriker Karl Kraus (1874-1936) ist die folgende Anekdote überliefert: Ein Student fragt Kraus, was er von seinem Wunsch halte, Wirtschaftsethik zu studieren. Darauf Kraus: „Da müssen Sie sich schon für das eine oder das andere entscheiden.“ Also für die Wirtschaft *oder* für die Ethik.

Kraus hat Recht, insofern das Wirtschaften von [Gewinnmaximierung](#) bestimmt ist bzw. wenn es dies wäre, wovon Kraus offenbar ausging. Denn dann bleibt definitionsgemäß kein Raum mehr für ethische Überlegungen.

Kraus hat insofern natürlich *nicht* Recht, als Gewinnmaximierung selbstverständlich nicht irgendwie ethisch neutral ist, sondern ethisch höchst problematisch. Hierzu im Folgenden einige Überlegen, gemünzt auf die Immobilienwirtschaft. Zunächst aber zwei weitere Vorbemerkungen.

### „Marktkampf“ und Gewinnmaximierung

Max Weber (1864-1920) beschrieb das marktwirtschaftliche Geschehen als Ort des „[Marktkampfes](#)“. Es ist der Kampf um Einkommen und Marktpositionen. Einige werden reich, anderen bleiben oder werden arm. Bekanntlich sind in Folge der „neoliberalen“ Reformen der letzten Jahrzehnte einige sehr reich geworden; andere, in Deutschland und den USA übrigens die Mehrheit der Bevölkerung, sind ärmer geworden.

Zu den wirtschaftsethischen Schlüsselfragen gehört die Frage, ob es im „Marktkampf“ [fair](#) zugeht und wie weit das Marktgeschehen überhaupt als „Kampf“ betreiben werden soll. Wird hier „abgezockt“? Und wenn ja: wer „zockt“ hier wen ab? Wegen der Komplexität der Marktverhältnisse sind diese Fragen in der Regel nicht leicht zu beantworten. Klar aber ist: des einen Einkommen sind des anderen Kosten. Zahlt der eine zu viel oder zu wenig? Erhält der andere zu viel oder zu wenig? Diese Fragen den Marktmachtverhältnissen, dem „freien“ Spiel der Kräfte im Wettbewerb, zu überlassen, das ist der [Ökonomismus](#). Dieser bildet die uneingestandene Ethik der derzeit vorherrschenden Wirtschaftswissenschaften. Diese Position ist nicht rechtfertigungsfähig. Denn sie läuft auf eine Ethik des Rechts des Stärkeren hinaus – des Kaufkräftigeren und des Wettbewerbsfähigeren.

Ebenso wenig ist Gewinnmaximierung rechtfertigungsfähig. Denn *Gewinnmaximierung*, welche von der *Erzielung* von Gewinnen streng zu trennen ist, heißt, *alles* daran zu setzen, dass die Gewinne *so hoch wie möglich* ausfallen. Und zwar für den Investor. Dieser betrachtet und behandelt das kurz- oder langfristig gehaltene Investitions-„Objekt“ – das Unternehmen bzw. die Immobilie mit allen korrespondierenden Stakeholderbeziehungen – folglich als reines Instrument seiner unstillbaren Renditewünsche. Damit verletzt er das Moralprinzip, seine Interaktionspartner in ihrer Würde und mit ihren möglicherweise ja legitimen Ansprüchen zu achten, unmittelbar und frontal. Er kann sein Verhalten schon allein darum nicht rechtfertigen, weil er es gar nicht will. Das Streben nach höchstmöglichen Gewinnen verbietet es ihm. Dieses schließt die Berücksichtigung rentabilitätsfremder Gesichtspunkte definitionsgemäß aus.

Die Frage ist, ob jemand tatsächlich Gewinnmaximierung betreibt. Je eher man es tut, umso mehr wird das Wirtschaftsgeschehen zum reinen „Marktkampf“.

### Die neue ökonomische Radikalität in der Immobilienwirtschaft

Derzeit sprechen einige Indizien dafür, dass mit Gewinnmaximierung auch im Immobiliensektor ernst gemacht wird. Das zeigt sich etwa in Weiterbildungsangeboten. Da ist etwa davon [die Rede](#), dass die „klassische ‚Grundstücksverwaltung‘“ ausgedient habe, da diese „mit den gestiegenen Marktanforderungen überfordert“ sei – vermutlich sind die „Anforderungen“ von Investoren gemeint, die keine Rendite kennen, die zu hoch ausfallen könnte. An die Stelle des Alten trete etwa ein „offensives Vermietungsmanagement als wesentlicher Werthebel zur Optimierung der Performance“. „Optimal“ für wen? Und für wen möglicherweise nicht?

Die „tradierten“ oder „bisherigen“ Weisen der Bewirtschaftung, so [ein anderer Anbieter](#), seien aufzugeben und ein „neuer Blickwinkel“ einzunehmen, nämlich derjenige „des Kapitalmarktes auf die Immobilienobjekte“. Diesem gehe es darum, „die Werte aus den Objekten zu heben“. Wer diesen „Paradigmenwechsel beim Umgang mit Immobilien“ beherrsche, der werde „fürstlich entlohnt“.

Dafür müsse man etwa verstehen, dass „der Begriff Immobilien“ bereits auf die falsche Fährte führe, da er „noch sehr stark abstellt auf die gute Zeit der Backsteine, die es zu vermieten, zu bewirtschaften oder zu optimieren galt.“ Das sind ja nicht „Backsteine“, materiale Dinge also, in denen Menschen wohnen, sondern austauschbare Instrumente der „Maximierung der Objektrendite“, so lautet offenbar die Botschaft. Diese ökonomistische Radikalisierung widerspricht unserem intuitiven Alltagsverständnis; darum formuliert der Anbieter es noch einmal „direkter“: „Maßgabe aller Wertschöpfungsketten ist die Rendite in ihrer unterschiedlichsten Ausprägung... Dem wird alles unterzuordnen sein.“ Und dann noch einmal: „Man kann es auch drastischer formulieren: Nachdem man es [das Objekt] gekauft hat, macht man sich Gedanken, wie mehr herausgeholt werden kann als bisher.“

## Ethisch fragwürdige Strategien der Gewinnsteigerung

Von wem holt man es? Elementar betrachtet gibt es ja drei Strategien der Gewinnsteigerung: Kosten senken, Umsätze steigern, Unternehmensanteile verkaufen.

Ein nicht nur illegitimes, sondern sogar illegales Beispiel für die dritte Form der „Maximierung der Objektrendite“ sind die sog. [„Schrottimmobilien“](#), bei denen ahnungslosen Durchschnittsverdienern Immobilien zu weit überhöhten Preisen angedreht werden.

Natürlich besteht die zweite Form der Gewinnsteigerung im Immobilienbereich in Mieterhöhungen. So begründet der Käufer eines Immobilien-Portfolios, den die Immobilien Zeitung (Nr. 23, 2012) zur Gruppe derjenigen zählt, die „härtere Geschäftsmodelle fahren“, den Kauf damit, dass „die Mietentnahmen enttäuschend“ seien. „Hier sehen wir Chancen.“ Es fragt sich, warum der vorherige Eigentümer diese „Chancen“ nicht wahrgenommen hat. Hatte er Skrupel? Gab es da noch andere Gesichtspunkte als allein den der Rentabilität? Von solchen Skrupeln haben sich Wohnungsgesellschaften, die nicht mehr in „Backsteinen“, sondern nur noch in Renditen denken, gelöst. Angesichts des bestehenden Mietrechts setzen sie etwa auf hohe Fluktuationsquoten. Diese ergeben, so die Immobilien Zeitung, „gepaart mit üppigen Neuvermietungsmieten und Wertsteigerungspotenzial ein ‚schönes‘ Geschäftsmodell“. Altmietern dürfen sich da wohl auf Schikanen zum Zwecke der „Entmietung“ gefasst machen.

Gewinnerzielung durch Kostensenkung – damit machen insbesondere einige Immobilienunternehmen seit geraumer Zeit immer wieder Schlagzeilen. Auch hierbei ist der methodische Abbau bisheriger Skrupel im Spiel – etwa indem man kalkuliert, dass in Ballungsräumen, in denen Wohnraum knapp ist, „die Qualität vieler Objekte noch stark nach unten gefahren werden kann, bevor mit Leerstand zu rechnen ist“, so jedenfalls dechiffriert die Immobilien Zeitung diese Strategie. Zur Methode konnte dieser Abbau von Skrupeln unter anderem dadurch werden, dass ein Unternehmen seinen Firmensitz nach Luxemburg verlegt hat, um so die Unabhängigkeit des Vorstandes von den Aktionären nach deutschem Aktienrecht zu umgehen. Denn dieser könnte ja rentabilitätsfremde Gesichtspunkte des fairen Ausgleichs zwischen konfligierenden Interessen ins Spiel bringen. Dass dies nicht geschieht, dafür sorgen auch ausgeklügelte [Anreizsysteme](#): Wer die „ehrgeizig“ bemessenen Vorgaben erfüllt, wird mit üppigen Boni belohnt, wer sie verfehlt, wird abgemahnt. Damit ist das Katz-und-Maus-Spiel um Miet- und Nebenkostenerhöhungen und unterlassene Instandhaltungen zwischen Mietern und Unternehmen auf die Mitarbeiter vor Ort abgewälzt. Manche [Aussteiger](#) berichten, dass sie es, neben den „irren Arbeitsvorgaben“, leid waren, die Mieter hinzuhalten oder anzulügen. Das System widerspricht ihren Auffassungen darüber, was eine gute und insofern professionelle Immobilienbewirtschaftung ausmacht.

## Es geht auch anders

Dass es auch anders geht, zeigt etwa Henrik Thomsen von der CA Immo in Berlin (Immobilien Zeitung Nr. 27, 2012), der das Großprojekt Europacity so plant, dass eine „soziale Entmischung der Stadt“ vermieden wird und Normalbürger, wie etwa Polizisten und Lehrer, nicht stundenlange Anfahrtswe-

ge auf sich nehmen müssen, um zur Arbeit zu gelangen. Hier wird substantiell, in „Backsteinen“ gleichsam, gedacht, indem im Geist von Milieuschutzsätzen gewirtschaftet wird, die andere Anbieter durch juristische Kleinkriege zu kontern versuchen oder dann gleich von einer Investition absehen, da die anvisierte Gewinnmarge im Ackermann-Bereich so nicht zu erreichen ist.

Wenn man Henrik Thomsen so reden hört, hat man eigentlich keinen Zweifel daran, dass es der CA Immo Berlin ein echtes Anliegen ist, „Lebensräume zu schaffen, in denen Menschen sozial vernetzt sind und in guten nachbarschaftlichen Beziehungen leben können“. Wenn sich das Unternehmen „aufgerufen“ fühlt, der gegenwärtigen Entwicklung entgegenzuwirken, die darauf hinausläuft, dass sich Leute mit mittleren Einkommen eine Innenstadtwohnung kaum mehr leisten können, so bedeutet dies, dass die Investitionsentscheidungen nicht ausschließlich von Rentabilitätsüberlegungen bestimmt sind, sondern etwa auch davon, „das soziale Gleichgewicht, gewachsene Quartiere und nachbarschaftliche Strukturen zu erhalten“.

Ist man damit finanziell erfolgreich? Durchaus. Und zwar grundlegend betrachtet darum, weil die Stakeholder das Unternehmen gerade darum unterstützen, weil es verantwortungsvoll agiert, statt sie bloß als Mittel zum abcashen zu behandeln. Für ein Immobilienunternehmen bedeutet dies: Die Mieter halten dem Vermieter lange die Stange. In den Worten von Thomson. „Das schafft stabile soziale Quartiere, in denen Menschen heute genauso gerne leben wollen wie morgen.“

Dies ist nicht der heute überall beschworene „[Business Case for Ethics](#)“, bei dem sich das Unternehmen opportunistisch an die manifesten „Erwartungen“ mächtiger Stakeholder anpasst, sich insgeheim aber vorbehält, die Verantwortung fahren zu lassen, sobald sich deren Erfüllung nicht mehr auszahlt. Dies ist vielmehr die *verdiente Reputation*, die man erhält, wenn man es ernst meint mit der ethischen Unternehmensverantwortung, von der ja heute überall die Rede ist, auch wenn sie vielfach ein Etikettenschwindel ist.

Ob der Gewinn letztlich tiefer oder höher ausfällt, wenn man den Gewinn als Prinzip, der das Unternehmenshandeln in jeder Faser bestimmt, hinter sich gelassen hat, ist eine offene Frage. Wer es ernst meint mit der Unternehmensverantwortung, für den ist diese Frage zwar wichtig, aber zweitrangig. Man kann finanziell auch erfolgreich sein, ohne alles daran zu setzen, so erfolgreich wie möglich zu sein. Im Auge zu behalten ist übrigens auch: Man kann finanziell auch zu erfolgreich sein. Wenn es anders wäre, wäre jede Verteilungsdiskussion – wie sie ja gerade heute wieder geführt wird, und zwar mit sehr gutem Recht – überflüssig.