

Karin Barthelmes-Wehr

ist Geschäftsführerin des Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG). Das Institut arbeitet seit 2002 an der Professionalisierung der Immobilienwirtschaft und versteht sich als Think-and-Do-Tank für wertorientierte und nachhaltige Unternehmensführung. Im Mittelpunkt stehen praxisnahe Standards zu Governance, Compliance und Nachhaltigkeit sowie deren Umsetzung in Unternehmen der Branche.
www.icg-institut.de



Glaubwürdigkeit entscheidet über Wirkung

Gesellschaftliches Engagement und verantwortungsvolle Unternehmensführung sind für viele inhabergeführte Immobilienunternehmen längst Teil des Alltags. Wie Haltung, wirtschaftliche Entscheidungen und Vertrauen zusammenhängen und welche Lehren die Branche aus früheren Fehlentwicklungen ziehen musste, erläutert Karin Barthelmes-Wehr, Geschäftsführerin des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG). Seit mehr als 25 Jahren begleitet sie die Immobilienwirtschaft bei Fragen guter Unternehmensführung und kennt die Perspektive kleiner und mittlerer Betriebe ebenso wie die strukturellen Herausforderungen der Branche. Im Interview zeigt sie auf, wie gesellschaftliches Engagement glaubwürdig im Kerngeschäft verankert werden kann.

Interview von Stephen Paul

AIZ-Immobilienmagazin: Gesellschaftliches Engagement begleitet Sie seit vielen Jahren. Gab es einen Moment, in dem Ihnen klar wurde: Dieses Thema ist für die Immobilienwirtschaft mehr als ein „nice to have“?

Karin Barthelmes-Wehr: Ja, diesen Moment gab es vor rund 25 Jahren. Es war eine Zeit der Skandale und Prozesse in der Immobilienwirtschaft. Gleichzeitig strömte internationales Kapital in den Markt und traf hier auf unprofessionelle Strukturen. Ich habe in dieser Phase eine Reihe von Erfahrungen gemacht, die mir sehr deutlich vor Augen geführt haben, dass sich diese Branche ändern muss, um zukunftsfähig zu sein. Diese Überzeugung treibt mich bis heute um.

Was lief damals falsch?

Das Image der Immobilienwirtschaft in der breiten Bevölkerung war damals extrem schlecht — und leider ist es das bis heute in Teilen noch immer. In wirtschaftlich starken Jahren hatten einige Unternehmen offenbar das Gefühl, auf gesellschaftliche Verantwortung verzichten zu können, weil sich Renditen auch ohne aktives Stakeholder-Management erzielen ließen. Gleichzeitig fehlte vielfach das Bewusstsein dafür, dass wirtschaftlicher Erfolg allein nicht ausreicht, um langfristig Akzeptanz und Vertrauen zu sichern. Diese Haltung hat dazu beigetragen, dass sich Vorbehalte verfestigt haben, die bis heute nachwirken.

Wo sehen Sie heute die größten Verständigungsprobleme zwischen Immobilienwirtschaft und ihrem Umfeld?

Wenn man mit Vertretern der Kommunen, von Mieterorganisationen oder auch einer Suppenküche spricht, wird deutlich: Es gibt zu wenig Austausch und dafür oftmals große Vorbehalte. Wir haben es als Branche über viele Jahre versäumt, den Menschen zu zeigen, dass wir nicht nur eine der größten Branchen Deutschlands sind, sondern über weite Strecken auch eine verantwortungsvolle. Es sind aber auch viele großartige Unternehmen und Führungspersonlichkeiten herangewachsen, die genau das Gegenteil verstehen: Die Herausforderungen in

Städten und Quartieren lassen sich nur gemeinsam lösen — mit Kommunen, Mietern und allen weiteren Partnern.

Wie äußert sich gesellschaftliches Engagement heute ganz konkret im unternehmerischen Alltag — und welche Formen jenseits klassischer Spenden spielen dabei eine Rolle?

Zunächst einmal greifen unternehmerische Entscheidungen in der Immobilienwirtschaft immer unmittelbar in das Leben von Menschen ein. Immobilien sind nie abstrakt. Sie betreffen Wohnen, Nachbarschaft, Stadtentwicklung und soziale Teilhabe. Wirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen haben daher fast immer gesellschaftlich spürbare Auswirkungen. Wer baut, entwickelt oder verwaltet, gestaltet soziale Realität. Im Alltag beginnt das bei der Art der Kommunikation mit Mietern und anderen Stakeholdern, setzt sich fort in fairen und transparenten Prozessen und reicht bis zur langfristigen Verantwortung für Projekte. Es ist letztlich eine Frage der Haltung: Wie betreibe ich mein Kerngeschäft? Muss ich immer den letzten Cent aus einem Geschäft herauspressen? Wofür steht unser Unternehmen? Wer sich darüber hinaus engagieren möchte, kann neben klassischen Spenden vor allem Know-how und Zeit einbringen. Das kann die Unterstützung lokaler Initiativen sein oder die Bereitstellung von Flächen für soziale Nutzungen.

Über gesellschaftliches Engagement liest man häufig im Zusammenhang mit großen Unternehmen. Welche Beiträge und welches Potenzial sehen Sie in der Breite der Immobilienwirtschaft, insbesondere bei inhabergeführten kleinen und mittleren Unternehmen?

Die Immobilienwirtschaft ist mehrheitlich mittelständisch geprägt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen über ein enormes, oft unterschätztes Potenzial. Sie sind nah an den Menschen, an den Kommunen und an den konkreten Herausforderungen vor Ort. Sie kennen ihre Mieter und Partner und vor allem die lokalen Strukturen. In der Summe entsteht so eine große gesellschaftliche Wirkung, die vielleicht nicht immer laut ist, dafür aber nachhaltig.



Karin Barthelmes-Wehr moderierte kürzlich beim ICG-Event „Real Estate Real Impact“ in Berlin, auf dem Strategien für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Immobilienwirtschaft diskutiert wurden und das Einblicke in konkrete Projekte und Ansätze bot. Im Beisein von Vertretern aus Immobilienwirtschaft, Zivilgesellschaft und Verbänden wurde dort auch der „Real Estate Social Impact Investing Award“ verliehen.

Viele Unternehmer würden sich grundsätzlich gern stärker gesellschaftlich engagieren, wissen aber nicht, wie sie dies angehen sollen oder fürchten die Kosten. Was raten Sie gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten?

Gerade jetzt ist wichtig zu wissen: Gesellschaftliches Engagement muss nicht teuer sein. Man kann bei den eigenen Mitarbeitern anfangen, etwa bei Aufenthaltsräumen oder einem Sportangebot. Das ist auch eine Frage der Wertschätzung. Darüber hinaus können Räume oder Flächen für lokale Initiativen bereitgestellt oder Vereine mit Sachleistungen und Ressourcen unterstützt werden. Auch die Organisation eines Nachbarschaftsfestes oder die Unterstützung eines Jugendprojekts kann große Wirkung entfalten, ohne ein Vermögen zu kosten.

Kleine Unternehmen sind stark von der Haltung ihres Inhabers geprägt. Welche Wirkung kann gesellschaftliches Engagement auf die Unternehmenskultur entfalten? Welche Rolle spielt das für die Motivation im Team und die Attraktivität als Arbeitgeber?

Gesellschaftliches Engagement wirkt im Inneren eines Unternehmens oft besonders stark. Es stiftet Sinn und vermittelt Werte, die über wirtschaftliche Kennzahlen hinausgehen. Mitarbeiter erleben, dass ihr Unternehmen Verantwortung übernimmt und Haltung zeigt. Das stärkt Identifikation, Motivation und Loyalität. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein entscheidender Faktor. Viele Menschen — insbesondere junge — möchten für Unternehmen arbeiten, die glaubwürdig Verantwortung übernehmen und Orientierung bieten.

Immobilienunternehmen arbeiten nah an Eigentümern und der lokalen Öffentlichkeit. Unter welchen Voraussetzungen zahlt gesellschaftliches Engagement auf Vertrauen, Reputation und die Positionierung eines Unternehmens in der Region ein?

Entscheidend sind Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit. Dafür gibt es klare Erfolgsfaktoren: Das Engagement sollte erstens strategisch im Unternehmen verankert sein, zweitens zur Identität und zum Kerngeschäft passen, drittens die Mitarbeiter einbinden und viertens einen klaren regionalen Bezug haben. Dann kann — und darf — neben dem gesellschaftlichen Mehrwert auch ein unternehmerischer entstehen: etwa durch höhere Attraktivität als Arbeitgeber, stärkere Bindung von Mitarbeitern und Kunden, eine bessere Positionierung gegenüber Auftraggebern und Investoren sowie eine gesteigerte Reputation in Öffentlichkeit und Medien.

Viele Unternehmen sind unsicher, ob und wie sie über ihr Engagement sprechen sollen. Wie lässt sich gesellschaftliches Engagement sichtbar machen, ohne dass der Eindruck von Selbstdarstellung entsteht?

Indem man nicht sich selbst, sondern die Sache in den Mittelpunkt stellt. Idealerweise geschieht dies gemeinsam mit den Partnern oder Initiativen, die man unterstützt. Wichtig ist: Kommunikation sollte nicht der Ausgangspunkt, sondern das Ergebnis echten Engagements sein. Wenn das Engagement Substanz hat und glaubwürdig ist, entsteht Sichtbarkeit fast automatisch. ■