Führung / Kommunikation

Was treibt die Wohnungs-Branche um? Wie haben Sie die LEG für 2019 aufgestellt, Herr Hegel?

Unsere Branche ist immobil. Unsere Branche blickt in die Zukunft. Unsere Branche ist der Spiegel der Gesellschaft. Einfach Wohnraum bereitstellen, zuteilen, das war einmal. Der Mieter ist Kunde. Digitalisierung schafft Transparenz. Arbeitsabläufe werden neu gedacht. Veränderung erfolgt in Lichtgeschwindigkeit. Klimawende. Politik bremst. Gedankenfetzen, die das Jetzt beschreiben. Und dann der Kundenwunsch. Sicherheit. Gute Nachbarschaften. Ein Stück Heimat. Wie löst man dies alles ein? Wie führt man den Tanker sicher durch den Sturm. Wie stellt man ein Unternehmen mit einem extrem langlebigen Produkt, die Wohnung, langfristig erfolgreich auf. Wohnungswirtschaft-heute hat Thomas Hegel, Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG nach seinem Kurs gefragt.

Thomas Hegel. Er ist seit 2006 bei der LEG, seit 2009 Sprecher der GmbH-Geschäftsführung und seit 2013 Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG. Foto: LEG

Gerd Warda: Herr Hegel, beim Vorstand der LEG haben sich aktuell Veränderungen ergeben. Was hat es damit auf sich?

Thomas Hegel: Wir stellen uns neu auf. Unser langjähriger, geschätzter Vorstandskollege Holger Hentschel, der das operative Geschäft als COO verantwortet hat, hat uns im besten Einvernehmen verlassen. Diese Situation haben wir als Chance begriffen, speziell im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung von Digitalisierung und Innovation, und werden ab Anfang 2019 ein neues Ressort mit einem neuen Vorstand, Lars von Lackum als Chief Digital Officer (CDO), begründen. Diese zukunftsweisende Idee wurde übrigens in unserem Aufsichtsrat geboren.

Und wer kümmert sich nun um das operative Geschäft?

Thomas Hegel: Diese Aufgabe werde ich selbst übernehmen, was ich übrigens zu Beginn meiner Tätigkeit bei der LEG schon einmal getan habe. Ich weiß also, wovon ich spreche. Und das operative Geschäft ist immer meine geheime Leidenschaft geblieben – denn hier entscheidet es sich, ob die Mieter zufrieden sind und ob und wie viel das Unternehmen verdient. Die „Operations“ sind daher so etwas wie das Herzstück der LEG. Und sie genießen derzeit meine oberste Priorität. Zudem muss ich ja nicht alles selber machen: Mit Stefan Gaudig und Thomas Schwarzenbacher als Geschäftsführungsteam unterhalb des Vorstands habe ich starke und erfahrene Partner an meiner Seite – und wir bekommen Anfang 2019 noch Verstärkung. Ulrike Janssen, ehemals JLL, wird das Team mit ihrem Know-how und ihrer Expertise als dritte Geschäftsführerin zusätzlich bereichern. Ich bin also sehr zuversichtlich, dass das operative Geschäft auch künftig in besten Händen ist.

Dynamik ist ja momentan auch in der Wohnungspolitik. Wie bewerten Sie die aktuelle Lage?

Thomas Hegel: Zunächst freue ich mich nach so viel Irrungen und Wirrungen, dass mit Staatssekretär Gunther Adler ein ausgewiesener Branchenkenner und Fachmann für Wohnungspolitik im Amt bleibt. Das heißt aber nicht, dass hier weichgespült wird. Im Gegenteil: Der Wohngipfel in Berlin zeigt deutlich, dass das politische Umfeld für unsere Branche rauer wird. Besonders wichtig für Investitionen sind verlässliche Rahmenbedingungen für uns Unternehmen und Unternehmer. Doch das generelle Regulierungsbestreben geht weiter, Investitionen werden ausgebremst statt befördert. Stichworte sind hier: Verschärfung der Mietpreisbremse, Verlängerung des Bemessungszeitraumes für qualifizierte Mietspiegel, Diskreditierung von Modernisierungsmaßnahmen und Kappung der Umlage, teure energetische Vorschriften etc. Ich bewerte es vor allem so, dass wir als Wohnungswirtschaft als Verantwortliche und letztlich als Sündenbock für die wohnungspolitischen Versäumnisse der letzten 20 Jahre missbraucht werden. Doch es gibt neben all dem Schatten auch Licht und durchaus ein paar Hoffnungswerte. Etwa, dass Bauen schneller und einfacher werden soll.

Was stört Sie derzeit am meisten?

Thomas Hegel: Was schmerzt ist die vielfach undifferenzierte Kritik in Politik, Medien und Öffentlichkeit an uns Wohnungsunternehmen. Denn die Verfehlungen weniger schwarzer Schafe werden hier als Maßstab genommen. Noch mehr schmerzt, wenn die Politik vermeintliche Fakten und Kritikpunkte unreflektiert übernimmt – bis hin zu abstrusen Enteignungsforderungen oder speziell der Duldung von Hausbesetzungen wie beispielsweise in Berlin. Hier werden Grundprinzipien unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung und Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft komplett außer Acht gelassen. Die LEG ist übrigens das beste Beispiel dafür, dass Privatisierung nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung sein kann. In diesem Jahr jährt sich die Privatisierung zum zehnten Mal. Heute sind wir ein gesundes, wachstumsorientiertes und auf nachhaltigen Bestand ausgerichtetes Unternehmen.

Die Kritik und Regulierungswünsche konterkarieren doch eigentlich die Tatsache, dass die gesellschaftliche Bedeutung der Wohnungsunternehmen wächst und Sie als Branche dringend als Partner benötigt werden.

Thomas Hegel: In der Tat. Unsere gesellschaftliche Bedeutung wächst spürbar: Wohnungspolitik ist in aller Munde. Wohnen war zwar schon immer eine wichtige gesellschaftliche Frage, doch in Zeiten von Wohnraummangel und Migration wird sie plötzlich immer wichtiger. Wir als Wohnungswirtschaft wissen, wie Wohnen funktioniert. Wir kennen die Stellschrauben für Substanzerhaltung und Quartiersentwicklung und bemühen uns um Balance von wirtschaftlichen, städtebaulichen und sozialen Belangen. Ergo sind wir auch kenntnisreicher Partner für Politik und Bürger in „Wohnfragen". Dafür mal kurz einige Beispiele: 95 Prozent der Mietverhältnisse sind vertrauensvoll und problemlos. 8,5 Mrd. Euro investieren wir als Branche pro Jahr in Instandhaltung und Modernisierung der Wohnungsbestände. Zudem stemmen wir Herkules-Aufgaben wie Quartiersmanagement und -entwicklung auch an schwierigen Standorten sowie die Integration von Geflüchteten. Den viel zitierten Nachfragedruck erleben wir übrigens überwiegend in einzelnen Ballungsräumen, anderswo, in den ländlicheren Regionen, herrscht dafür Leerstand. Dort ist das größte Hemmnis die fehlende Infrastruktur. Wir unterstützen vor diesem Hintergrund selbstverständlich jederzeit gerne bei Modellprogrammen zur Entwicklung des ländlichen Raumes.

Die Klimaziele der Bundesregierung sehen Sie entspannt?

Thomas Hegel: Jein. Einerseits werden auch Energiewende und Klimaschutz zu einem großen Teil von der Wohnungswirtschaft mitgetragen und realisiert. Auch bei diesen Themen sind wir als Branche gefragt und verstehen uns als Partner der Politik. So haben wir als Wohnungswirtschaft den CO2-Ausstoß in den Beständen zwischen 1990 und 2005 um etwa 60 Prozent reduziert – und die Energiewende im Wohnungssektor geht weiter. Andererseits lautet der Wunsch an die Politik: Klimaziele setzen ja, Maßnahmen vorschreiben nein. Denn wir wissen am besten, in welchem Quartier mit welchen Mitteln Energieeffizienz kosteneffizient und smart verbessert werden kann. Am Beispiel der Niederlande sieht man ja sehr gut, dass dieses Modell praktikabel ist und funktionieren kann.

Die diesjährige Expo Real stand stark im Zeichen neuer Geschäftsmodelle sowie der Digitalisierung und Urbanisierung. Für Sie überraschend?

Thomas Hegel: Nein, das war zu erwarten, denn die Themen der Expo Real sind ein Spiegelbild von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Wandel. Neue Technologien und digitaler Wandel sind natürlich auch die Treiber in der Wohnungswirtschaft. Das Innovationstempo beschleunigt sich rasant, verändert den Markt und stellt alle Akteure vor neue Herausforderungen. Bei uns im Konzern ist der Motor der Veränderung unser LEG-eigenes Innovationsmanagement. Demnächst stehen diese Themen dann noch mehr Fokus, wenn 2019 das neue, eigene CDO-Ressort startet.

Wir haben smarte digitale Anwendungen für weniger Emissionen, mehr Komfort sowie für reibungslose und transparente Prozesse im Blick, zum Beispiel unsere Mieter-App und unser Mieterportal. Die Zahl der Anmeldungen ist seit Anfang 2018 stark gestiegen: von Null auf 15.000 in sechs Monaten. Zudem läuft aktuell ein Pilot zum digitalen Mietvertrag sowie ein Pilot namens „Global Connect", eine Heizungsausfallmeldung "bevor der Mieter es merkt". Auf diesem Weg erschließen wir uns sukzessive neue Geschäftsfelder. Um parallel unser klassisches Geschäftsmodell immer weiter zum „Vermieter Plus" zu entwickeln, bieten wir unseren Mietern innovative Mehrwertdienstleistungen in Zusammenarbeit mit erfahrenen Partnern an. Dafür haben wir bereits diverse Joint-Ventures gegründet, zum Beispiel die EnergieServicePlus mit innogy (Mieterstrom und Mietergas), die TechnikServicePlus (Kleinreparaturmanagement mit B&O) und VitalServicePlus (Angebote rund um Vitalität, Gesundheit, Sicherheit und Betreuung).

Herr Hegel, danke für den Ausblick in die neue „LEG Welt".