

Interview mit dem Immobilienfachmann Heinz Klausner,
Präsident der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof, Zürich

«Die klassische Familie hat die Unterstützung am nötigsten»



Für Heinz Klausner*, Direktor des Geschäftsbereichs Immobilien der Globus-Gruppe, gelten bei der Führung einer grossen Baugenossenschaft die gleichen Prinzipien wie bei jedem anderen Immobilienunternehmen. Bei den Aufgaben sieht er dagegen beträchtliche Unterschiede. «Eigenverantwortung» ist für den Präsidenten der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof ein Schlüsselwort: und zwar diejenige der Genossenschaften ebenso wie der Siedlungsbewohner.

Wohnen: Sie hatten verschiedene führende Positionen im Bau- und Immobiliensektor inne und leiten nun seit vielen Jahren den Bereich Immobilien der Globus-Gruppe. Auch als Präsident der Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren (IPB) setzen Sie sich für gewinnorientierte Investoren ein. Warum wird jemand mit Ihrem Hintergrund Präsident einer Baugenossenschaft?

Heinz Klausner: Ich habe gerne Abwechslung im Leben – und ausserdem keine Berührungsängste mit Leuten, zu denen ich in meinem Berufsleben wenig Kontakt hatte. Als ich mir Gedanken über meine Pensionierung machte – sie ist bei Globus mit 62 möglich –, äusserte ich im Bekanntenkreis Interesse, noch etwas anderes zu übernehmen. Ein Kollege erzählte das dem damaligen Präsidenten des Sunnige Hof, der einen Nachfolger suchte. Wir setzten uns zusammen, die Herausforderung tönnte spannend. Mir war das allerdings noch viel zu früh, aber ich stimmte zu, erst einmal im Vorstand mitzumachen. Doch dann überstürzten sich die Ereignisse: Der Präsident beschloss, sich zurückzuziehen. Nach Rücksprache mit dem Konzernleiter, meinem Vorgesetzten, übernahm ich das Amt.

Sind Ihre Erwartungen erfüllt worden?

Ja, ich habe eine gesunde Genossenschaft angetroffen – und es ist wirklich etwas anderes. Es macht Spass.

Aber der zeitliche Aufwand ist gross?

In letzter Zeit sehr. Die meisten unserer Siedlungen befinden sich in Zürich Schwamendingen. Dort sind enorme Probleme zu lösen:

der Fluglärm, die Einhausung der Autobahn, demographische Veränderungen, die weitere Entwicklung der Gartenstadt-Siedlungen. Hinzu kam ein Ersatzneubauprojekt in Zürich Albisrieden, das die Mitglieder inzwischen bewilligt haben. Ausserdem erstellen wir ein Organisationsreglement, das die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Verwaltung regelt.

Apropos Vorstand: Wie unterscheidet sich dessen Tätigkeit von derjenigen eines Verwaltungsrats einer AG?

Bei einer Baugenossenschaft von der Grösse des Sunnige Hof funktioniert der Vorstand wie ein Verwaltungsrat. Er fällt die strategischen Entscheide, wenn sie in seine Kompetenz fallen, oder bereitet sie für die Generalversammlung vor. Aufgabe der Verwaltung ist, alle Geschäfte sauber vorzubereiten, sodass wir im Prinzip nur noch Ja oder Nein sagen müssen. Dafür braucht es eine starke Verwaltung, die für das gesamte operative Geschäft zuständig ist.

Das tönt ein wenig nach hierarchischem Denken.

Keineswegs. Wir haben eine Betriebs- und eine Baukommission, die personell gemischt sind, also aus Mitgliedern der Verwaltung und des Vorstands bestehen. Jeder wird dort an seinem Sachverstand und nicht nach einer Hierarchie gemessen.

Damit ein Vorstand Entscheide fällen kann, braucht es Sach- und Sozialkompetenz. Oft stammen die Mitglieder jedoch nicht aus dem

Bau- oder Immobilienbereich und besitzen keine Führungserfahrung.

Eine Genossenschaft ist eine Immobilienfirma, ab einer gewissen Grösse geht es nicht mehr halbprofessionell. Leute mit ausgewiesener Führungserfahrung sind allerdings schwer zu finden. Beim Sunnige Hof konnten wir einen Juristen und einen Steuerexperten für die Mitarbeit im Vorstand gewinnen. Damit besitzen wir nun hohe Kompetenz in Baufragen, in rechtlichen Belangen und im Rechnungswesen. Daneben braucht es im Vorstand natürlich auch engagierte Vertreter aus den Siedlungen, die den Bezug zu den Bewohnern herstellen. Wichtig ist mir, dass jeder eine Aufgabe hat. Beim Sunnige Hof führen Siedlungsvertreter gemeinsam mit der Verwaltung Sprechstunden für die Mieter durch oder sind für die Genossenschaftszeitung mit verantwortlich.

Wo bestehen bei der genossenschaftlichen Verwaltung Differenzen zu anderen Vermietern?

Ich stelle fest, dass genossenschaftliche Verwaltungen überdurchschnittlich viel Aufwand betreiben. Das liegt weniger an der Mieterstruktur als an den zusätzlichen Rechten der Genossenschafter, die intensivere Betreuung bedingen. Viele Probleme, mit denen die Genossenschaften konfrontiert sind, haben wir in den Liegenschaften der Globus-Pensionskasse auch.

Wie soll sich das Angebot der Baugenossenschaften vom übrigen Markt abheben? Für wen sollen Genossenschaften Wohnungen bereitstellen?

Für ganz normale Bürger: solche, die rechnen müssen, damit es bis zum Monatsende reicht, aber auch solche, die sich etwas mehr leisten können. Und hier haben Familien ganz klar die grössten Probleme. Dabei meine ich die klassische Familie, wo Frau und Mann gemeinsam für das Familienwohl sorgen und die Erziehung der Kinder nicht aus egoistischen Motiven Krippen und Horten überlassen. Dabei kann für mich durchaus der Mann zuhause bleiben und die Frau arbeiten oder beide Teilzeitpensien erfüllen. Es geht aber darum, dass die Eltern ihre Verantwortung wahrnehmen. Viele tun dies heute nicht mehr, weil sie viel zu grosse materielle Ansprüche haben.

Betrachtet man die demographische und die gesellschaftliche Entwicklung, nimmt jedoch die Bedeutung der Familie ab. Es gibt immer mehr Alleinerziehende und neue Familienformen, der Anteil alter Menschen steigt.

Natürlich braucht es eine gesunde Mischung, wo auch die alten Menschen ihren Platz haben. Tatsache ist aber auch, dass viele Betagte sogar noch Geld von ihrer Pension sparen. Und gewisse gesellschaftliche Fehlentwicklungen fördern wir doch genau mit all den Betreuungsangeboten. Die klassische Familie hat die Unterstützung heute am dringendsten nötig – da bin ich sehr konservativ.

Beruflich stehen Sie für die freie Marktwirtschaft ein, viele Baugenossenschaften wünschen sich allerdings eine substanzielle staatliche Wohnbauförderung.

Wir alle wissen, dass die Wohnbauförderung des Bundes in der Vergangenheit riesige Verluste verursacht hat. Ich mache da niemandem einen Vorwurf: Vor dem damaligen Hintergrund einer stetigen Teuerung war die Strategie sogar verständlich. In der Privatwirtschaft sind genau die gleichen Fehler passiert. Man sollte aber aufpassen mit solch langfristig ausgelegten Modellen, die stark von ein oder zwei Parametern abhängen. Auch bei von Kanton und Gemeinden verbilligten Wohnungen bin ich skeptisch. Wir haben bereits einen hohen Grad an Mitbestimmung seitens der Mieter und möchten nicht, dass die Regulierungsdichte noch zunimmt. Generell bin ich eher für individuelle Unterstützung. Im besten Fall kommen die Menschen irgendwann wieder aus der schlechten Situation heraus und haben die Hilfe nicht mehr nötig.

Die Genossenschaften nehmen den Gemeinden viel Arbeit im Sozialbereich ab. Neben der Verbilligung von Wohnungen stellt sich die Frage, ob sie dabei nicht vermehrt Unterstützung benötigen.

Der Staat muss bestimmte Aufgaben wahrnehmen, aber man soll nicht alles auf ihn abwälzen. Eigenverantwortung ist auch bei den Genossenschaften wichtig. Beim Sunnige Hof denken wir daran, einen Sozialarbeiter einzu-

stellen. Das erhöht dann allerdings wieder die Verwaltungskosten, aber die Genossenschaft ist nun einmal eine soziale Einrichtung. Was der Staat durchaus kann und soll: den Baugenossenschaften Land zu fairen Bedingungen zur Verfügung stellen. Die Genossenschaften ihrerseits sollen dafür sorgen, dass alsdann günstige Wohnungen an diejenigen vergeben werden, die sie nötig haben.

Kommen wir auf die Bautätigkeit der Genossenschaften zu sprechen. Wo können sie von den kommerziellen Bauherren dazulernen?

Gerade wenn ich die Projekte anschau, die Sie in *wohnen* vorstellen, muss ich sagen: Die Baugenossenschaften sind hochprofessionell. Zum Teil sind sie zudem viel innovativer, da das Geld einen anderen Stellenwert hat. Dass die Baugenossenschaften im Gegensatz zu grossen privaten Bauherren die Aufträge eher im Quartier oder im Ort vergeben, hat durchaus seinen Sinn. Etwas mehr Wettbewerb könnte allerdings nicht schaden. Bei gewissen Unternehmen staune ich, wie oft sie für Baugenossenschaften arbeiten. Man soll nicht gleich Firmen aus dem Ausland einladen, aber den Kreis der Offertsteller etwas erweitern und bei der Vergabe für gleich lange Spiesse sorgen. Gesunder Wettbewerb macht stark.

Sollten sich Baugenossenschaften angesichts der historisch tiefen Hypothekarzinsen vermehrt im Neubaubereich engagieren?

Es wäre riskant, eine Langfristplanung einzig auf die zurzeit tiefen Zinsen abzustützen. Die Bautätigkeit wird grundsätzlich von der Nachfrage bestimmt. Wichtig ist, ob ich das Gebaute auch loswerde, die Finanzierung ist nicht so ausschlaggebend. Aufgrund der demographischen Faktoren habe ich an der Nachhaltigkeit der derzeitigen Nachfrage meine Zweifel. Meiner Ansicht nach haben wir keine Wohnungsnot, sondern eine Knappheit in bestimmten Segmenten und an gewissen Orten.

Eine Genossenschaft hat soeben beschlossen, Eigentumswohnungen zu erstellen. Angesichts der grossen Nachfrage in diesem Bereich eine richtige Entscheidung?

Spontan würde ich sagen: Wenn eine Genossenschaft sich hier ein neues Geschäftsfeld erschliesst, ist das volkswirtschaftlich und gesellschaftlich sehr gut. Denn jeder Eigentümer ist gut für den Staat. Das Problem ist: Genossenschaften können nicht billiger bauen. Land und Bauleistungen müssen sie ebenso extern einkaufen wie andere, es gelten die gleichen Anforderungen an Gestaltung und Lage. Allenfalls kann der Verzicht auf Gewinne etwas ausmachen. Nur: Wer im kommerziellen Neubau tätig ist, hat heute teils grosse Rentabilitätsprobleme. Es ist eine Illusion zu glauben, man könne ausserhalb von erstklassigen Lagen noch Riesengewinne erzielen.

Viele Genossenschaften entwerfen derzeit langfristige Strategien für ihren Wohnungsbestand. Dazu gehören auch Ersatzneubauten.

Die Baugenossenschaften haben ein stattliches Immobilienvermögen, das muss man pflegen. Auch wenn mir der Begriff Strategie manchmal etwas hochgegriffen scheint: eine Langfristplanung braucht es. Zu einer ausgewogenen Entwicklung gehören auch Ersatzneubauten. Wer eine bescheidenere Wohnung braucht und schätzt, dem soll sie auch weiterhin zur Verfügung stehen. Auf der andern Seite gibt es immer wieder Mieter, die sich entwickeln, beruflich weiterkommen. Ich finde es gut, wenn ihnen die Genossenschaft dann etwas auf höherem Niveau anbieten kann.

Die Mitglieder des Sunnige Hof haben diesen Frühling ein Ersatzneubauprojekt bewilligt, das vor einigen Jahren noch am Widerstand der Mieter gescheitert war. Andere Genossenschaften haben die gleiche Erfahrung gemacht. Hat bei den Mitgliedern ein Umdenken eingesetzt?

Ich weiss nicht – ich habe nicht das Gefühl, dass die Leute generell weniger egoistisch geworden wären. Allerdings haben wir auf kommunikativer Ebene dazugelernt. Der mündige Bürger lässt sich durch patriarchalische Auftritte nicht mehr irritieren. Wir haben gelernt, miteinander zu reden, unsere Positionen klarzumachen und Gemeinsamkeiten zu suchen.

INTERVIEW: RICHARD LIECHTI

**Heinz Klausner (56) ist dipl. Bauing. FH SIA. Nach weiterbildenden Abschlüssen, u.a. in Betriebsführung, arbeitete er in der Organisationsberatung, als Projektleiter in der Generalplanung sowie im Bereich Kauf/Verkauf einer Generalunternehmung. Seit 18 Jahren ist er Direktor und Leiter des Geschäftsbereichs Immobilien der Globus-Gruppe (heute Liegenschaften-Betrieb AG). Neben den Betriebsliegenschaften und Anlageobjekten gehört dazu das Wohnungsportefeuille der Pensionskasse. Weiter wirkt Heinz Klausner als Präsident der Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren (IPB), einem Zusammenschluss von rund zwei Dutzend Schweizer Firmen mit grossem Immobilienbestand. Im Jahr 2003 übernahm er das Präsidium der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof, Zürich. Sie besitzt 1235 Wohneinheiten und ist vor allem wegen ihrer grossen Reihenhaussiedlungen in Zürich Schwamendingen bekannt. Heinz Klausner ist Bürger von Zürich, verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Er fühlt sich nach wie vor als Stadtzürcher, wohnt aber seit wenigen Jahren in Küsnacht ZH.*