

Wir sind Firma – die Intrapreneure kommen

Notizbuch: IRAG

Erstellt: 13.09.2019 12:32

Aktualisiert: 13.09.2019 12:37

Quell-URL: <https://www.immobilien-redaktion.at/inland/wir-sind-firma-die-intrapreneure-kommen...>



WIR SIND FIRMA – DIE INTRAPRENEURE KOMMEN

21.08.2019 von Peter Matzanetz

Unterschiedliche Formen der Beteiligung von Mitarbeitern bringen frischen Schwung ins traditionelle Immobilienunternehmen.

Ein Management-Buy-out aus der Constantia Privatbank barg für Michael Ehlmaier 2009 als Jungunternehmer die Chance, mit EHL Immobilien durchzustarten. Dass ihm das mit dem Immobilienboom im Rücken tatsächlich gelungen ist, zeigen diverse Marktzahlen, aus denen sich auch ein Anspruch auf Marktführerschaft bei Immobilien-Services ableiten lässt. Der Mitarbeiterstand von 200 ist heute viermal so hoch wie einst und die Treue zum Unternehmen ist groß. „Unser Vorteil gegenüber dem Wettbewerb, der stark aus internationalen Konzernen besteht, sind kurze Entscheidungsprozesse“, sagt der

geschäftsführende Gesellschafter Michael Ehlmaier und vermittelt dabei das Gefühl, ein Familienunternehmen zu leiten.

Früchte der Arbeit

Unternehmerisches Wachstum war immer wieder mit Ausgliederungen von bislang fünf Teilgesellschaften einhergegangen. Im letzten Jahr war die Ausgliederung der EHL Wohnen GmbH hinzugekommen. Deren Geschäftsführerin Sandra Bauernfeind war auf eigenen Wunsch auch zur Gesellschafterin geworden. Michael Ehlmaier konnte diesen gut nachvollziehen: „Man ist dann auch sein eigener Chef und die Arbeitsorganisation ist eine noch selbstständigere.“ Langjährige Bekanntschaft und eine daraus abgeleitete Vertrauensbasis seien Voraussetzung gewesen, um den gemeinsamen Schritt zu tun. Der wäre dann allerdings ganz leicht und rasch vollzogen worden.

Beteiligung der Mitarbeiter

Nach gleichem Muster erfolgte die Beteiligung von Franz Pörtl als Leiter des Investment-Bereichs: „Ich wollte nicht mehr nur Teil der Firma sein und natürlich die Früchte der eigenen Arbeit auch ernten.“ Als treibende Kraft, die er in dem Geschäftsfeld für die Firma darstellt, wäre laut Ehlmaier die Beteiligung auch im Sinne der Mitarbeiterbindung gewesen: „Unsere Leute sind bekanntermaßen hoch qualifiziert und daher in der Branche umworben.“ Letztlich würden auch alle anderen Mitarbeiter durch derartige Karriereaussichten und Wertschätzung angespornt und nach außen ließe sich eine Aufwertung der Position ablesen.

Eigenes Geld und Risiko

Ziemlich genau zur gleichen Zeit, als Ehlmaier neu durchstartete, nämlich 2008, hatte Mathias Mühlhofer mit der Immobilienrendite AG begonnen, Anleihen für aussichtsreiche Revitalisierungsprojekte zu platzieren. Zugunsten des neuen Geschäftsmodells war das ehemals traditionelle Geschäft mit Zinshäusern gekippt worden. Für gezeichnete Anleihen wird über eine Laufzeit von fünf Jahren eine Rendite von 3,5 bis fünf Prozent in Aussicht gestellt. Die dafür akribisch ausgesuchten Gewerbeimmobilien werden gehalten und vermietet und sollten am Ende deutlich darüber liegende Renditen abwerfen.

„Wir haben vor allen anderen begonnen, uns der Problemliegenschaften anzunehmen, um dafür passende Lösungen zu entwickeln“, sagt Mühlhofer und erzählt zum Beispiel von neuen Nutzungen für 70er-Jahre-Häuser mit industriellem Charme. Preislich niederschwellig würden solche auf der Basis von befristeten Verträgen mit individuellen Laufzeiten vermietet. Darin könnten unter anderem Kleinbürocluster entstehen, die sich langfristig bezahlt machen.

Mitarbeiter und Investor

Was es bedeutet, mit Projekten als Investor oder Käufer eigenes Risiko mit einzubringen, durften die Mitarbeiter der Immobilienrendite AG bei einem Projekt zuletzt am eigenen Leib erfahren. Eine einzelne Wohneinheit war dem Unternehmen günstig angeboten worden, und weil das nicht dem eigentlichen Geschäftsfeld entsprochen hatte, war daraus kurzerhand ein Mitarbeiterprojekt geworden. „Alle, die bei uns arbeiten, wurden eingeladen, sich zu beteiligen“, erzählt Mühlhofer. Dem Ruf gefolgt seien von 25 letztlich fünf Personen, die neben jeweils 10.000 Euro Einlagekapital ihr Engagement mit einzubringen hatten. Das Unternehmen beteiligte sich zu geringen Teilen ergänzend, womit das Kapital für den Wohnungserwerb mit folgender Sanierung aufgebracht war.

Lerneffekt inklusive

Die Gruppe von Intrapreneuren hatte freie Hand, aber auch über Gewinn- und Verlustbeteiligungen die Konsequenzen je nach Anteil voll zu tragen. „Wir haben im Team konsequent Richtungsentscheidungen vorgenommen“, sagt Raoul Billan, der als Makler im Team zunächst die Aufgabe bekommen hatte, den lokalen Markt in St. Pölten zu sondieren und die Marktchancen zu ermitteln. Wieweit Sanierungsmaßnahmen wirtschaftlich vertretbar wären, wurde diskutiert und kostenseitig relativiert. In nur einem halben Jahr ab Kauf war der Wiederverkauf am Ende mit 30 Prozent Gewinn für die Beteiligten ein voller Erfolg. „Ich bin dadurch ein besserer Makler geworden“, bilanziert Billan nicht nur finanziell positiv. Jene Art der Projektentwicklung hätte ihm wertvolle Einblicke in die Situation von Kunden gewährt.

Fürs Unternehmen seien die erworbenen Soft Skills jedenfalls von Vorteil, resümiert Mühlhofer. Er bemerkt auch einen gewissen Demonstrationseffekt: „Mitarbeiter, die das Risiko zu Beginn gescheut hatten, haben sich im Nachhinein doch etwas geärgert.“ Der Unternehmergeist wurde anscheinend bei allen geweckt.