

DER BETRIEBSWIRT

Gleichzeitigkeit ist die Königsdisziplin

Manager sollen im bisherigen Geschäft Erfolg zeigen – und gleichzeitig in neue Geschäftsfelder investieren. Dieser Spagat ist kaum zu schaffen; der BMW-Chef Krüger ist daran gescheitert.

Von Thomas Hutzschenreuter

Führungskräfte in etablierten Unternehmen sind derzeit unter besonderem Druck. Einerseits sollen sie ihre Unternehmen für die Zukunft rüsten und Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit aktiv und erfolgreich gestalten. Andererseits werden sie an ihren heutigen Ergebnissen gemessen, die in Zeiten von Antiglobalisierung und disruptiver neuer Wettbewerber in Gefahr beziehungsweise rückläufig sind. Die Gleichzeitigkeit von heutigem Erfolgsdruck und der Notwendigkeit, in die Zukunft zu investieren, stellt dabei die größte Herausforderung dar. Für Führungskräfte stellen sich vor allem drei Fragen. Erstens: Worin besteht das Strategie-, das Organisations- und das Finanzierungsproblem der Gleichzeitigkeit? Zweitens: Welche Möglichkeiten gibt es, mit Gleichzeitigkeit umzugehen? Und drittens: Wie lassen sich wichtige Stakeholder auf dem Weg der Transformation mitnehmen?

Effizienz und Innovation

BMW, Bayer, BASF, Thyssen-Krupp, Osram, Schaeffler, die Liste ließe sich lange fortführen. Was haben diese Unternehmen gegenwärtig gemeinsam? Sie befinden sich alle in Umbruchsituationen, und sie haben momentan Probleme, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Was steckt hinter ihren Problemen? Die heutigen Umsatz- und Gewinnergebnisse resultieren aus den angestammten, etablierten Geschäften. Diese Geschäfte wurden vor Jahren erstanden, entwickelt und zur Reife etabliert. In diesen Geschäften haben sich die heutigen (Noch-)Marktführer als Gewinner in wettbewerblichen Auseinandersetzungen durchgesetzt. Erfolgreiche Versuche wurden vertieft und weiterverfolgt, gemachte Fehler ausgemerzt. Die Nutzung technologischer neuer Möglichkeiten, zum Beispiel durch medienbruchfreie, durchgehende Digitalisierung inklusive automatisierter Entscheidungssysteme seitens neuer Wettbewerber bedroht die angestammten Geschäfte. Geopolitische Verwerfungen ausgelöst durch eine neue Zollpolitik, Handelsauseinandersetzungen mit Russland und China stellen das Globalisierungsmodell der letzten dreißig Jahre in Frage. Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen mit neuem Klimabewusstsein, aber auch die Ausnutzung neuer selbstgeschaffener Hysterien in einer völlig veränderten Medienlandschaft, eine globale Demokratie-Erosion sowie Nationalismus und Rassismus verwässern die bisherige Planungsbasis etablierter Geschäfte. Insofern sind die Unternehmen gefordert, sich auf all diese Veränderungen einzustellen, besser noch, sich so zu positionieren, dass sie die Gewinner bleiben. Gleichzeitig zu den Aufgaben der Zukunftsgestaltung werden die Unternehmen an heutigen Umsatz- und Gewinnergebnissen gemessen. Beispielsweise dem ausgeschiedenen BMW-Chef ist dies zum Verhältnis geworden. Was man von ihm erwartet hatte, war kurzum: top mit aktuellen Modellen und Verbrennungsmotoren sowie gleichzeitig top und Vorreiter beim Thema vernetzter, autonomer, servicebasierter Individual-elektromobilität und alternativer Antriebe. In beiden Feldern war BMW zurückgefallen, begleitet durch Signale, die nicht das nötige Vertrauen vor allem bei Investoren erzeugten. Unternehmen im Umbruch müssen also in zwei Welten gleichzeitig glänzen. Sie müssen Effizienz, Marktposition und Wachstum in den etablierten Geschäften, halten und sie müssen durch Innovationen die Potentiale für die Ergebnisse von morgen schaffen.

Die Gleichzeitigkeit der Forderung von Effizienz heute und Innovation für morgen materialisiert sich vor allem in drei Problemen. Erstens besteht ein Strategieproblem. Für das Morgen ist unsicher, ob, wann und welche Innovationen zum Erfolg führen. Man sieht dies momentan sehr schön an der Frage, welche Antriebstechnologie sich für Pkws durchsetzen sowie ob und wann es tatsächlich einen profitablen Markt für E-Autos gibt, da für diese Technologie unter anderem das Infrastrukturproblem nicht im Ansatz gelöst ist. Gleichzeitig konkurrieren die Unternehmen mit ihren angestammten Produkten und Dienstleistungen. Um hier Wettbewerbsvorteile nicht zu verlieren, muss weiterhin in diese Geschäfte und Technologien investiert werden. Diese Aufgabe haben neue Wettbewerber nicht, die vollständig auf Disruption setzen (können). Hinzu kommt: In etablierten Unternehmen ist typischerweise in der Führung umstritten, welcher Kurs der richtige ist. Es ergeben sich hieraus Kämpfe um die



Illustration Peter von Tresckow

richtige Strategie beziehungsweise diese Kämpfe werden auf dem Feld der Strategiefindung ausgetragen. Zweitens besteht ein Organisationsproblem. Organisation für Effizienz erfordert völlig andere Organisationsprinzipien als Organisation für Innovation. Die neuen Geschäfte werden oft belächelt, ihre Methoden in Frage gestellt, oder sie werden intern als Bedrohung gesehen. Typischerweise haben es neue Geschäfte in etablierten Unternehmen somit schwer, sich gegen die etablierten Geschäfte durchzusetzen. Insofern braucht es Top-Management-Unterstützung und volles Commitment, was in Anbetracht der fundamentalen Unsicherheit neuer Geschäfte für die betreffenden Top-Führungskräfte eben auch eine Gefahr für ihre Stellung im Misserfolgsfall darstellt. Und drittens besteht ein Finanzierungsproblem. Innovationen verursachen zunächst einmal sichere Aufwendungen und Auszahlungen, denen unsichere Erträge und Rückflüsse gegenüberstehen. Die Aufwendungen müssen, sofern sie nicht aktiviert werden können, von den Gewinnen, die Auszahlungen durch die Cash flows der etablierten Geschäfte gedeckt werden. Fehlt das Innenfinanzierungspotential, was bei schwächelnden etablierten Geschäften durchaus der Fall sein kann, braucht es externe Quellen. Dies sendet jedoch negative Signale, weil es den Mangel an Innenfinanzierungspotential offenlegt, und deshalb relativ schnell zur Ablösung von Führungskräften oder gar Übernahmeofferten, was oft nichts anderes ist als ein Misstrauensbeweis in das aktuelle Management.

Umgang mit Gleichzeitigkeit

Die Forderung, Effizienz heute und Innovation für morgen gleichzeitig zu realisieren, ist sehr leicht aufzustellen und unheimlich schwer zu erfüllen. Genau hieran scheitern Führungskräfte und ganze Unternehmen. Das Prinzip des Marktwettbewerbs dreht sich letztlich um die Frage, wem es gelingt, immer wieder Wettbewerbsvorteile zu verteidigen und zu erneuern. Wie die Fluktuation in gängigen Aktienindizes zeigt, gibt es tatsächlich nur eine Kleingruppe von längerfristig wiederholt erfolgreichen Unternehmen. Die sogenannten Hidden Champions heißen nicht zuletzt deshalb so, weil sie bislang geschäftlich haben, die Forderung der Gleichzeitigkeit zu erfüllen.

Für den Umgang mit Gleichzeitigkeit lässt sich eine einfache Regel aufstellen, für deren Anwendung zwei Informationen benötigt werden. Erstens, wie gut ist die Performance in den etablierten Geschäften? Zweitens, für den Fall, dass die Performance in den etablierten Geschäften nicht gut und/oder rückläufig ist: Sind disruptive Veränderungen in Technologie, Gesetzgebung, Politik, Gesellschaft und im Wettbewerb hierfür ursächlich oder hiervon unabhängig? Aus der Kombination dieser beiden Informationen ergeben sich drei Fälle. Fall A: Das Unternehmen hat Performanceprobleme in den etablierten Geschäften, die unabhängig von disruptiven Veränderungen in seinen Umfeldern sind. Für diesen Fall zeigt sich aus Erfahrung, dass ein gleichzeitiges Arbeiten an den Performanceproblemen und Investieren in Innovationen für morgen typischerweise zum Scheitern in beiden Bereichen führt. Die Ressourcen werden überbeansprucht, beides wird je-

weils nur halbherzig angegangen, kurzum, es kommt dazu, dass sich die Unternehmen verzetteln. Deshalb gilt es in diesem Fall, die Innovationen hintenanzustellen und zuerst in den etablierten Geschäften mit dem gesamten Fokus aufzuräumen und die Performanceprobleme zu lösen. Danach kann gleichzeitig an der Weiterentwicklung der etablierten Geschäfte sowie an den Innovationen für morgen gearbeitet werden. Fall B: Die etablierten Geschäfte weisen keine Performanceprobleme auf. Für diesen Fall gilt das, was in Fall A die zweite Etappe ist. Perfekte Voraussetzungen für die Gleichzeitigkeit von Effizienz und Innovation. Die neuen Konglomerate und Techgiganten zeigen, wie es geht. Amazon nutzt seine Stärke bei Webservices, Facebook und Google im Anzeigengeschäft und Apple bei iPhone und AppStore, um Innovationen zu verfolgen, von denen viele scheitern beziehungsweise gegenwärtig hoch-

An die Stelle der Analytik, die im Kontext von fundamentaler Unsicherheit an ihre Grenzen stößt, tritt die Überzeugungskraft durch die Person.

defizitär sind. Doch dies ist nicht entscheidend, sondern entscheidend ist, dass bei den entwickelten Innovationen auch Blockbuster von morgen dabei sind. Der Umstand, dass keiner weiß, wie die Zukunft genau aussieht, und deshalb Erfolg einer Innovation nicht mit Sicherheit zu prognostizieren ist, bringt es mit sich, dass Innovationen für morgen ein Feld des Experimentierens sind, zu dem natürlich Rückschläge gehören, aber eben im Erfolgsfall auch die Basis für das Bild des Unternehmens in der Zukunft gelegt werden kann. Wenn man darüber hinaus noch annimmt, dass Innovationen das gegenwärtige Geschäft in jedem Fall verändern werden, ohne zu wissen, wie genau, ist es besser, etwas zu tun, von dem man glaubt, dass es richtig sein könnte, als nichts zu tun. Fall C: Die aktuellen Performanceprobleme in den etablierten Geschäften gehen bereits auf disruptive Veränderungen in den Umfeldern des Unternehmens, wie gegenwärtig zum Beispiel bei Osram, zurück. Für diesen Fall gibt es vier Optionen, zwischen denen auch Kombinationen denkbar sind. Erstens, Verkauf des Unternehmens an Eigentümer, die glauben, es besser zu können. Zweitens, radikale Transformation aus eigener Kraft. Drittens, Verbünden mit einem Partner. Und viertens, Konzentration auf eine enge Nische. Die Konzentration auf eine enge Nische kann funktionieren oder aber schlicht das Sterben etwas verzögern. Partnerschaften aus der Position der Schwäche bringen typischerweise nichts. Einem Eigentümerwechsel muss eine radikale Transformation folgen. Bei Osram ist genau dies zu erwarten. Die radikale Transformation ist damit die eigentliche Marschrichtung für das Management im Fall C. Je klarer die Performanceprobleme aufgrund der disruptiven Umfelderveränderungen sind, umso besser für das Management. Dann lassen sich näm-

lich einschneidende Maßnahmen, die in diesem Fall zwingend notwendig sind, intern einfacher durchsetzen.

Einbindung von Stakeholdern

Den Weg der Transformation kann ein Management gehen, wenn es über ein entsprechendes Mandat verfügt und den Rückhalt einflussreicher Stakeholder genießt. Doch wovon hängt dieser Rückhalt ab, und wie lässt er sich sichern? Der Fall des ausgeschiedenen BMW-Chefs zeigt es deutlich. Investoren, Kunden, Lieferanten, das mittlere Management und die Mitarbeiter brauchen einen Chef, der eine klare Strategie besitzt, Teambuilder ist, aber auch Durchsetzungsfähigkeit nach innen und außen demonstriert sowie Zuversicht und Vertrauen durch Kommunikation vermittelt. Wenn andere nicht wissen, was die Zukunft bringt, weil es keiner weiß, wenn andere zaudern, wenn Unklarheit über den richtigen Weg herrscht und wenn es Widerstände gibt, dann braucht das Unternehmen jemanden an der Spitze, der den genannten Stakeholdern das Gefühl vermittelt, dass er weiß, wo es langzugehen hat. Die Bedeutung dieser Eigenschaft einer Top-Führungskraft ist nicht zu unterschätzen und leitet sich aus den Kerncharakteristika einer Umbruchsituation ab. Der Umbruch ist mit fundamentaler Unsicherheit verbunden. Es lässt sich kein analytisches Modell aufstellen, anhand dessen zweifelsfrei das richtige Vorgehen abgeleitet werden kann. Anders man die Annahmen, ändern sich die Handlungsempfehlungen. Insofern bedarf es eines Vertrauens darauf, dass ein bestimmter Weg der richtige ist. Dieses Vertrauen wird nicht abschließend durch argumentative Stringenz erzeugt, sondern an die Stelle der Analytik, die im Kontext von fundamentaler Unsicherheit an ihre Grenzen stößt, tritt die Überzeugungskraft durch die Person. Reputation auf Basis vergangener Erfolge und ein entsprechendes Auftreten sind hier entscheidende Variablen, über die eine Führungskraft punkten kann. Damit kommen der Kommunikation, der symbolträchtigen Wirkung, den ausgesendeten Signalen die entscheidende Bedeutung zu. Stakeholder wenden sich dort hin, wo sie Erfolg vermuten. Unter fundamentaler Unsicherheit wird die Analytik somit lediglich zur notwendigen Bedingung, um Stakeholder mitzunehmen. Hinzutreten muss die Kommunikation, um die hinreichenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Meisterung des Umbruchs zu schaffen.

Management muss stets die Gleichzeitigkeit von Effizienz heute und Innovation für morgen miteinander vereinen. Die Ergebnisse dessen lassen sich immer nur in der Rückschau über die Zeit ablesen. Zu vertreten haben Führungskräfte aber jeweils die aktuellen Resultate. Entscheidungen sind nur nach vorn zu treffen. Diese Gemengelage macht die Führung von Unternehmen zu einer schwierigen Sache, die sich viele zutrauen, aber wenige davon tatsächlich beherrschen. Wollen Führungskräfte und mit ihnen die geführten Unternehmen erfolgreich sein, müssen sie vor allem eines sein: Meister der Gleichzeitigkeit.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der TU München und war Gründungsvorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission Strategisches Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V.

Europlatz Frankfurt

Ruhige Hand

Von David Folkerts-Landau

EZB-Präsident Mario Draghi beabsichtigt offensichtlich kurz vor dem Ende seiner Amtszeit, noch einmal alle verfügbaren Register zur weiteren Lockerung der Geldpolitik zu ziehen. Dies ist in der Logik der EZB und der sie antizipierenden Märkte nur konsequent. Hat sich doch die Konjunktur in der Eurozone deutlich abgekühlt und die Hoffnung, dass die dafür ursächlichen Risiken nachlassen würden, hat sich als Schimäre erwiesen. Damit ist eine Normalisierung der Inflationsrate in der Nähe von 2 Prozent, die Raison d'Être der EZB, erneut in weite Ferne gerückt. Allerdings scheint mittlerweile auch in der EZB die Sorge über eine kontraproduktive Wirkung einer noch extremeren Ausrichtung ihrer Geldpolitik zuzunehmen. Anders lässt sich Draghis immer laudare Aufforderung, dass jetzt die Fiskalpolitik, vor allem in den Ländern mit entsprechenden Spielräumen – zur Stützung der Konjunktur gefordert sei, kaum interpretieren. Vielen Finanzministern, die schon seit Längerem ein Ende der „Austeritätspolitik“ fordern, spricht er damit wohl aus dem Herzen.

Allerdings sind auch die Spielräume der Fiskalpolitik, zumindest aus einer mittelfristigen und an Nachhaltigkeit orientierten Perspektive, begrenzt. Zugegeben, seit ihrem Höhepunkt 2014 ist die Verschuldung in der Eurozone im Verhältnis zum BIP um 7 Prozentpunkte auf 85,1 Prozent gefallen. Ohne Deutschland und die Niederlande ist die Schuldenquote nur um 1,5 Punkte auf 99,5 Prozent gesunken. Rechnet man den Effekt der geschrumpften Zinsausgaben heraus, liegt die Schuldenquote in der

EWU ex Deutschland und den Niederlanden immer noch bei 101,9 Prozent, ein Rückgang um mickrige 0,1 Punkte, obwohl das BIP-Wachstum dieser Ländergruppe in den letzten 4 Jahren mit 2,3 Prozent im Jahr sogar leicht über dem der EMU insgesamt (2,1 Prozent) lag. Austeritätspolitik sieht anders aus!

OECD und IWF schätzen für die beiden Adressaten eine deutlich positive Output-Lücke. In beiden Ländern liegen die Arbeitslosenquoten bei nahe 3 Prozent und der erwartete Lohnanstieg für 2019 bei rund 3 Prozent. Selbst bei einer leichten Rezession – in Deutschland möglich, in den Niederlanden eher unwahrscheinlich – gibt es in beiden Fällen keinen Anlass für große Konjunkturprogramme. Also nur zum Wohle der EWU-Länder, die es trotz günstiger Bedingungen versäumen zu schaffen? Aber vielleicht ist das Problem nicht so groß, wie die EZB es uns glauben macht. Die längerfristigen Inflationserwartungen der regelmäßig von der EZB befragten professionellen Prognostiker liegen bei 1,7 Prozent, was exakt der durchschnittlichen jährlichen Inflationsrate seit Euroeinführung entspricht. Der deutsche Realzins liegt angesichts des neuen Rekordtiefs bei zehnjährigen Staatsanleiherenditen bei minus 2,3 Prozent. Sollen wir wirklich glauben, dass dies die langfristigen Wachstumserwartungen des Marktes reflektiert oder sind hier nicht eher die von der EZB gerufenen Geister am Werk? Weniger Aktionismus der Geldpolitik würde hier wohl auch zu mehr Realismus führen.

Der Autor ist Chefvolkswirt der Deutschen Bank.



WIRTSCHAFTSBÜCHER

Scheitern einer Utopie

Die Geschichte der Neuen Heimat

Die neuen Großsiedlungen der frühen Nachkriegszeit hatten hübsche, putzige Namen: Sie hießen Lübeck-Buntekuh, Hamburg-Mümmelmannsberg, Mannheim-Vogelsang, Stuttgart-Fasanenhof und München-Hasenberg. Mit Licht, Luft und Sonne, Elektroherden in der Küche und Waschmaschinen im Keller lockten sie am Rand der Städte mit erschwinglichen Mieten in moderne weiße Mammüt-Betonburgen. Bauherr war die „Neue Heimat“, der größte nicht-staatliche Wohnungsbaukonzern im Europa der Nachkriegszeit. Als Generalunternehmer lieferte das in Hamburg ansässige gemeinnützige Gewerkschaftsunternehmen riesige Komplettangebote aus einer Hand zu niedrigen Preisen.

Zwischen 1950 und 1982 zog die Neue Heimat 460 000 Wohnungen und Eigenheime hoch. Sie linderte damit entscheidend die Wohnraummisere in den zerbombten Städten, wo zusätzlich Millionen Vertriebene und Flüchtlinge überbeherbergt werden mussten. Für breite Schichten verkörperten die gigantischen Vorstadt-Neubauten mit weißen Fassaden, reihenweise Balkonen und großen Rasenflächen vor den Häusern sichtbar den sozialdemokratischen Traum vom „Besseren Leben durch gesundes Wohnen“, mit dem der DGB-Konzern bei seinen politischen Freunden in den Rathäusern für seine Aktivitäten warb.

Ein voluminöser Band berichtet jetzt detailliert, materialreich und optisch reizvoll über die wichtigsten Bauten und Projekte der Neuen Heimat. Viele prägen das Erscheinungsbild der jungen Bundesrepublik und überlebten bis heute. Manche sind gemeinsam mit dem schmählich geendeten Konzern in Verfall geraten. Das Buch macht sich für ihre Ehrenrettung stark und auch dafür, die Leistungen der Neuen Heimat in den Nachkriegsjahren „differenzierter und historisch angemessener“ zu betrachten. Denn der enorme Wohnungsbau dieses gemeinnützigen Unternehmens habe entscheidend zur Befriedung der Nachkriegsgesellschaft, zur Integration der Flüchtlinge aus dem Osten und ebenso zum Wirtschaftswunder beigetragen. „Der Konzern leistete einen unersetzlichen Beitrag zur staatlichen Sozialpolitik und zur Sozialverträglichkeit des Wirtschaftswunders,“ sagt Herausgeber Ulrich Schwarz.

Analysiert wird eine riesige Zahl republikweit realisierter Vorhaben des Gewerkschaftskonzerns von Lübeck bis München mit besonderem Gewicht auf Hamburg. Auch lediglich geplante Projekte wie das heute wahnwitzig anmutende Alsterzentrum sind ausführlich dargestellt. Es sollte 700 Meter lang, 300 Meter breit und mit einem Kranz von fünf Wolkenkratzern bis zu 200 Meter hoch werden. Gescheitert ist es am Widerstand der Bewohner von St. Georg, deren Viertel hinter dem Hamburger Hauptbahnhof dafür hätte abgetragen werden müssen. Mit dem Hamburger Stadtentwicklungsprojekt City Ost in Billwerder/Allermöhe für 75 000 Bewohner und der für 80 000 Menschen geplanten Münchner Trabantenstadt Neuperlach wagte sich die Neue Heimat an Größenordnungen, die nur teilweise bewältigt wurden. Nach dem Motto „Wir ma-

chen alles“ baute sie daneben kommunal- und Gewerbebauten – von Bädern und Kliniken über Einkaufs-, Kongress- und Sportzentren bis zum Fernsehturm und zur Seilbahn. Hinzu kamen Objekte in europäischen Nachbarländern, weniger später Vorhaben in Afrika, Lateinamerika, Kanada und dem Nahen Osten.

Irgendwann wurde alles zu viel. Bereits in den siebziger Jahren kämpfte der Konzern mit Verlusten, die nach außen weitgehend unbemerkt blieben. Ab 1979 trieb die Gruppe auf die Pleite zu. Anfang der achtziger Jahre kam der skandalträchtige Zusammenbruch. Die Schulden lagen bei 17,1 Milliarden Mark, und die Neue Heimat wurde 1986 für eine symbolische D-Mark abgewickelt. Für das Scheitern wird vor allem der langjährige Vorstandschef Albert Vietor verantwortlich gemacht. Eine Woche nach der Aufdeckung einträglicher Privatgeschäfte wurde er zusammen mit Vorstandskollegen im Februar 1982 fristlos entlassen. Dass der Baukonzern schon weitaus früher ins Trudeln geriet, hatte mit seiner falschen Einschätzung der Entwicklung auf dem deutschen Wohnungsmarkt zu tun.

Denn der auf Wachstum gepolte Konzern baute gegen besseres Wissen bis in die siebziger Jahre seine immer gleichen Wohnislos- und Mega-Siedlungen weiter. Dabei waren diese längst aus der Mode gekommen und ökonomisch nicht mehr tragfähig. Bereits in den sechziger Jahren war Kritik an den Stadtrand-Kolosalen laut geworden. In den Trabantenstädten sammelte sich nun oftmals eine einseitige Sozialstruktur einkommensschwacher, arbeitsloser, alleinerziehender und ausländischer Bewohner. Das förderte die Tendenz zu sozialen Brennpunkten und schädigte den Ruf.

Die Voraussetzungen, sich mit dem baulichen Erbe der Neuen Heimat und der damit verbundenen sozialdemokratischen Utopie zu befassen, scheinen heute günstig. Denn wieder fehlen Hunderttausende Wohnungen im Land, und an vielen Stellen ist das Zusammenleben von Alteingesessenen und Neuankömmlingen schwierig. Ob sich die Defizite auf dem heutigen Wohnungsmarkt nach dem Muster der Neuen Heimat beseitigen ließen, scheint eher fraglich. Zumindest viele ihrer einstigen Großbauprojekte dürften in der gegenwärtigen Lage kaum eine Handlungsmaxime sein. Dafür sind die negativen Begleiterscheinungen im Nachhinein zu sehr bewusst. Und wo die Kommunen das nicht selbst bedenken, kommt es immer häufiger zu Bürgerinitiativen, die großflächige Bauvorhaben stoppen wollen.

Die Autoren des Buches meinen dennoch, die Erinnerung an die Neue Heimat habe aktuelle Relevanz und es werde Zeit für „heutige, zeitgemäße sozialdemokratische Utopien“. Zumal, so der Historiker Peter Kramer, es heute „weiterhin Platz für Unternehmen gebe, die neben betriebswirtschaftlichen auch gesellschaftspolitische Belange zu ihren strategischen Zielsetzungen zählen.“

ULLA FÖLSING

Ulrich Schwarz (Hrsg.): Neue Heimat. Das Gesicht der Bundesrepublik. Bauten und Projekte 1947–1985. Dölling und Galtitz Verlag, München und Hamburg 2019, 808 Seiten, 79 Euro