

BERND HALFAR IM GESPRÄCH

# »Gute Immobilien und ein gutes Dienstleistungskonzept gehören zusammen«



## VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitglied des Beirats der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.  
bernd.halfar@ku-eichstaett.de

**Bernd Halfar** aus dem Beirat von SOZIALwirtschaft spricht regelmäßig mit Experten über die aktuellen Herausforderungen für Verbände und Sozialunternehmen. In dieser Ausgabe befragt er Prof. Dr. Markus Rückert und seinen Sohn Dr. Johannes Rückert von der Augustinum-Gruppe.

**Bernd Halfar:** Während alle Welt Immobilien als Anlagemöglichkeiten sucht, hat das Augustinum alle Immobilien verkauft. Was machen Sie mit dem vielen Geld?

**Johannes Rückert:** Tatsächlich hat das Augustinum kürzlich einen Sale-and-lease-back-Prozess abgeschlossen, der das Unternehmen zwei Jahre lang beschäftigt hatte und im Zuge dessen unsere Wohnstiftsimmobilien an einen Investor verkauft wurden. Wichtig für unsere Bewohnerinnen und Bewohner ist dabei, dass wir die direkte Verantwortung für Zustand und Instandhaltung der Gebäude behalten haben und sich daher für unsere Kunden nichts ändern wird.

**Bernd Halfar:** Wo liegt dann der Vorteil dieses Entschlusses für das Unternehmen?

**Johannes Rückert:** Der Hintergrund für diese Transaktionen ist ein zweifacher: Zum einen sind wir nicht mehr der Meinung, dass zum Kerngeschäft einer sozialen Dienstleistung auch das Eigentum an einer Immobilie gehört. Das ist in Produktions- und Handelsunternehmen ein alter Hut, im Sozialsektor eher ein ungewöhnlicher Vorgang, der auf viel Interesse stößt. Zum anderen sucht alle Welt Immobilien als Anlagemöglichkeit, so dass uns auch der Zeitpunkt für eine solche Transak-

tion als sehr günstig erschien. Das vermeintlich viele Geld, das wir dadurch erhalten, relativiert sich bei genauerer Betrachtung schnell, denn wir zahlen zu allererst unsere Schulden zurück, so schnell wie möglich. Und letztlich haben wir dann ein paar Finanzanlagen statt der vielen Sachanlagen. Man hat ja die Erfahrungen mancher Kommunen vor einigen Jahren in den Zeitungen lesen können: Verkaufen und zurückmieten kann je nach vertraglicher Gestaltung eine Bilanzstrategie darstellen, die Cashposition verbessern oder das Endwertungsrisiko einer alternden Immobilie absichern. Eine Zauberformel zum Reichwerden ist es aber nicht.

**Bernd Halfar:** Zwischen einer Sozialimmobilie und einer sozialen Dienstleistung besteht ja eine enge Qualitätsbeziehung, in beide Richtungen. Wie haben Sie abgesichert, dass konzeptionelle Entwicklungen sich auch in der Immobilienentwicklung widerspiegeln?

**Johannes Rückert:** Gerade in unserem Marktsegment des gehobenen Seniorenwohnens sehen wir, dass es oftmals im Gegenteil eher eine Kompensationsbeziehung gibt: Etliche Marktteilnehmer belegen erfolgreich ihre modernen, attraktiven Immobilien, obwohl ihnen ein hochwertiges Dienstleistungskonzept fehlt. Umgekehrt gibt es Anbieter, die mit gutem Service gewisse Defizite

## Augustinum: Leitung in dritter Generation

Die Augustinum Gruppe besteht aus 23 Wohnstiften mit ungefähr 7.000 Bewohnern, zwei Kliniken, zwei behütenden Häusern für altersdemente Menschen sowie Schulen und Behinderteneinrichtungen. Die nach dem Kirchenvater Aurelius Augustinus von Hippo benannte Augustinum Gruppe bekennt sich zu den christlichen Grundwerten und ist Mitglied im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Bayern. Die Gründung ihrer historischen Keimzelle in München durch den evangelischen Pfarrer Georg Rückert und seine Frau Gertrud geht zurück bis in das Jahr 1954. Nach dem Tod des Gründers im Jahr 1988 trat Pfarrer Prof. Dr. Markus Rückert (Foto oben), der Sohn von Georg Rückert, dessen Nachfolge an. Er hatte Betriebswirtschaftslehre und Theologie studiert, und seine 1988 gefertigte Dissertation behandelte das Thema Finanzierung diakonischer Arbeit. Das



Dach der Augustinum Gruppe bildet seit Januar 1999 die Augustinum Stiftung, deren Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Markus Rückert ist. Von der Augustinum gGmbH wird die Unternehmensführung verantwortet, wobei Vorsitzender der Geschäftsführung seit 1988 ebenfalls Prof. Dr. Markus Rückert ist. Die Augustinum gGmbH führt als Muttergesellschaft zentral alle nachgeordneten fünf Tochtergesellschaften, in denen die einzelnen Geschäftsbereiche des Augustinum organisiert sind. Seit 1. März 2011 ist sein Sohn Dr. Johannes Rückert (Foto unten), das älteste von sechs Kindern von Prof. Dr. Markus Rückert, als Geschäftsführer der Collegium Augustinum gemeinnützige GmbH tätig, die für den Betrieb der Wohnstifte zuständig ist.

Quelle: wikipedia.org

ihrer Immobilien ausgleichen können. Das Augustinum lebt den Anspruch, Qualitätsführer in diesem Marktsegment zu sein. Daher müssen bei uns sowohl Dienstleistung als auch Umgebung hochwertig sein. Nun sind unsere Wohnstiftsimmobilien oft bereits vierzig Jahre und älter, und wir investieren jedes Jahr erhebliche Summen, damit man dieses Alter möglichst nur an der Architektur, nicht aber an Zustand und Funktionsfähigkeit unserer Gebäude erkennen kann. Damit fahren wir sehr gut.

**Bernd Halfar:** Sie hatten ja viele Jahre eine eindeutige Arbeitsteilung im Augustinum-Vorstand. Wie sehen Sie die künftige Vorstandsstruktur?

**Markus Rückert:** Gemeinsam mit Aufsichtsrat und der jüngeren Generation denken wir derzeit über die zukünftige Struktur nach; der Prozess ist aber noch nicht ganz abgeschlossen und daher erlauben Sie mir, mich dazu einfach bedeckt zu halten.

**Bernd Halfar:** Und weil wir gerade dabei sind, über den Vorstand zu sprechen: Wie entsteht eigentlich diese »Rückert-Dynastie«, in der nun dritten Generation?

**Markus Rückert:** Das Augustinum ist ja kein Familienunternehmen, bei dem das Eigenkapital bei einer Person oder einer Familie gebündelt wäre. Das Augustinum gehört einer gemeinnützigen Stiftung und damit quasi sich selbst. Dennoch haben mehrere, auf die Nachfolgeplanung spezialisierte Beratungsgesellschaften herausgefunden, dass in der öffentlichen und auch in

der internen Wahrnehmung zwischen dem Augustinum und den Rückerts seit Gründungszeiten eine gewisse Affinität besteht. Von diesen Beratern kam dann die Anfrage, ob ich nicht Kinder hätte, die sich dafür begeistern könnten, im Augustinum Verantwortung zu übernehmen. Im Nachhinein war es gut, dass der Weg ins Augustinum für die Rückert-Kinder nie vorgezeichnet war, sondern sie sich erst nach eigener und externer Berufserfahrung mit dieser Idee auseinandersetzen konnten. Mittlerweile sind zwei meiner Söhne ins Unternehmen eingetreten: Der eine ist gelernter Unternehmensberater und

**Johannes Rückert:** Jede Zeit stellt ihre spezifischen Herausforderungen an Leitende. Die Zeit meines Großvaters war als Gründerzeit von starker Expansion geprägt. Mein Vater hatte dann die undankbare Aufgabe, einen Konsolidierungsprozess einzuleiten, der zur Jahrtausendwende in eine neue Rechtsform mündete; der dazugehörige Change-Management-Prozess hat das Unternehmen stark geprägt. Heute ist das Augustinum in der Situation, strategisch gestalten zu können. Allerdings sehe ich dazu auch eine Verpflichtung, denn vor dem Hintergrund heterogener Lebensentwürfe

## »Eine Unternehmensleitung lebt auch von kleinen Signalen«

Mathematiker, der andere Rechtsanwalt. Und auch eine Schwiegertochter konnte ich von einer internationalen Beratungsgesellschaft abwerben; sie hat einige Jahre die Prozesse in Banken optimiert und arbeitet sich gerade mit viel Elan in die kaufmännische Seite der ambulanten Pflege ein.

**Bernd Halfar:** Frage an Johannes Rückert: Ihr Vater gilt nicht als verschüchterter, extrem sensibler, blasser, zurückhaltender, mit leiser Stimme flüsternder Sozialmanager, sondern schlichtweg als »der Rückert«. Was unterscheidet Sie – auch als Mathematiker – vom Pfarrer, Vater und Vorgänger?

in unserer Kundengruppe, zunehmenden Wettbewerbs und eines alternden Immobilienbestands müssen wir unser Produkt kontinuierlich und konsequent überarbeiten. Das wird den Fokus stark auf Strategien, Konzepte und Prozesse richten. Die benötigen wir auch deshalb, weil christliche Traditionen heute nicht mehr selbstverständlich bekannt sind und der Verweis auf diese daher für viele Mitarbeitende zu abstrakt ist, um das im Augustinum gewollte intrinsische Qualitätsniveau wie selbstverständlich hervorzubringen.

**Bernd Halfar:** Frage an Markus Rückert: Welcher von den Ratschlägen, die

Sie Ihren Söhnen beim Amtsantritt gegeben haben, war der unwichtigste?

**Markus Rückert:** Ich habe beiden gesagt, dass sie Rat von mir nur auf Anfrage bekommen. Sie müssen ihre Wege selber finden. Auf den ersten Blick etwas ganz Unwichtiges korrigiere ich bisweilen, denn eine Unternehmensleitung lebt von Signalen: »Nie die Hände in den Hosentaschen, wenn Ihr mit anderen Leuten sprecht!«

**Bernd Halfar:** Und welche strategische Entscheidung der letzten Zeit ist der Hoffnungsträger für die Zukunft des Augustinums, welche Weichenstellungen nehmen Sie vor?

**Johannes Rückert:** Das Augustinum besetzt eine begrenzte Nische im Markt des Lebens im Alter, ist stark und hoch nachgefragt vertreten bei den mittels Transferleistungen refinanzierten Diensten für Menschen mit Behinderung, betreibt eine kleine Spezialklinik in München und ist aktuell in einer

einigermaßen ordentlichen bilanziellen Situation. Der erwähnte Sale-and-lease-back-Prozess verschafft uns zusätzlich einen gewissen Liquiditätsschub, den wir sehr vorsichtig für strategische Weichenstellungen einsetzen müssen. Schwerpunkt wird dabei die Stärkung des Kerngeschäfts der Wohnstifte sein, aber ich kann mir gut vorstellen, in einem verwandten Segment mittelfristig ein weiteres Standbein aufzubauen. Dem muss aber eine sehr sorgfältige Diskussion zwischen Aufsichtsrat und Führungsteam vorausgehen, die begonnen hat, aber noch weit davon entfernt ist, abgeschlossen zu sein.

**Bernd Halfar:** Sie sind Anbieter für ein spezifisches Zielsegment in der Altenhilfe. Nach welchen Kriterien bewerten Sie Regionen in Deutschland als attraktiv für Investments?

**Johannes Rückert:** Zunächst einmal möchte ich festhalten, dass unser strategischer Fokus klar in Deutschland liegt.

Aktuelle Studien belegen, dass unsere Zielgruppe eine urbane ist, und die Ballungszentren in Deutschland decken wir mit unseren mittlerweile 23 Standorten weitgehend ab. Grundsätzlich ist eine attraktive Wohnlage in einer Stadt ab einigen hunderttausend Einwohnern aber immer attraktiv für uns, da wir unseren Markt zu einem gewissen Grad selbst schaffen: Unser Produkt ist kein Standardprodukt, keine Commodity – wenn es vor Ort kein Augustinum gibt, werden es also wenige vermissen, wenn es aber da ist werden es einige zu schätzen wissen. Dennoch bleibt das Wohnstift Augustinum ein Nischenprodukt, ich denke also nicht, dass wir jemals das 50. oder auch nur das 30. Wohnstift eröffnen werden. Eine Nummer 24 oder 25 kann ich aber heute auch nicht ausschließen ...

**Bernd Halfar:** Danke sehr für das Gespräch. ■

## Bernd Halfar im Gespräch: Die bisherigen Interviews



**Rüdiger Becker:** »Immobilien haben in der Sozialwirtschaft eine strategische Bedeutung«

»In der Evangelischen Stiftung Neuerkerode wurden

keine stationären Flächen abgebaut, im Gegenteil, sie wurden konsequent seit der Psychiatrie-Enquete in den 1970er Jahren ausgeweitet. Menschen im stationären Wohnen und Betreuen bekamen mehr individuellen Wohnraum zur Verfügung.«

Pfarrer Rüdiger Becker ist Vorstand der Evangelischen Stiftung Neuerkerode. Das Dorf Neuerkerode ist Ortsteil der Gemeinde Sickinge östlich von Braunschweig und Privateigentum der Stiftung.

SOZIALwirtschaft 4/2011, Seite 7–9



**Peer-Holger Stein:** »Entweder man ist der Billigste oder der Beste«

»Wenn ich Aspirin vermarkte, verkaufe ich in Wirklichkeit gar nicht das Produkt,

sondern die Dienstleistung ›Schmerz weg. Und genau so muss man auch soziale Dienstleistungen angehen.«

Peer-Holger Stein ist Geschäftsführer der MarkenMonopole Entwicklungs GmbH in Leiburg bei Nürnberg. Die Beratungs-

gesellschaft berät Unternehmen bei Marketing, Werbung, Marktforschung sowie beim »Nachschärfen« von Konzepten und der Entwicklung von wirksamen Alternativen.

SOZIALwirtschaft 1/2012, Seite 15–17



**Beda Maria Sonnenberg:** »Der Obere ist so gut wie seine Gemeinschaft«

»Erfolg ist eine Frage des Lebensstils. Als Mönch kann ich nicht den Ort

wechseln oder das Kloster verlegen. Das heißt, wir sind auf einen bestimmten Raum beschränkt und müssen in diesem Raum leben. Vertrauen und Ehrlichkeit im Umgang mit den Mitmenschen haben deshalb eine sehr hohe Bedeutung. Dadurch ergeben sich Umgangsformen, die von einer gewissen Langlebigkeit geprägt sind. Ein weiteres Merkmal klösterlicher Wirtschaftsformen ist die Kreativität, die dadurch entsteht, dass Produktionsgüter und Personen nicht frei verfügbar sind. Aus dem Bestehenden ist das Geforderte zu entwickeln.«

Dr. Beda Maria Sonnenberg OSB wurde im Jahre 2010 von den Mönchen der Abtei Planksteden zum 55. Abt des Klosters gewählt. Nach der Fachoberschule absolvierte er eine Ausbildung zum Maschinenschlosser.

SOZIALwirtschaft 3/2012, Seite 14–16



**Renate Pfautsch:** »Wir müssen Leistungen zukünftig anders erbringen«

»Meines Erachtens produzieren wir viele Selbstläufer

– die wiederum einen Markt kreieren – ohne sie immer wieder kritisch zu hinterfragen, ob Aufwand und Nutzen, ob Erkenntnisse und Ergebnisse im richtigen Verhältnis stehen – damit meine ich auch beispielsweise den Einsatz von Verfahren, Technik und Beratern.«

Renate Pfautsch absolvierte eine Ausbildung als Diplom-Verwaltungswirtin. Nach einer kurzen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung studierte sie Pädagogik. Danach war sie bei der Seemannsmission, in der forensischen Psychiatrie und im Sozialpsychiatrischen Dienst tätig. Seit 1994 ist sie in leitender Position in der Behindertenhilfe tätig, seit 2009 als Geschäftsführerin der EVIM Gemeinnützige Behindertenhilfe GmbH in Wiesbaden.

SOZIALwirtschaft 2/2013, Seite 21–23



**Gerhard Wiesheu:** »Festzustellen ist eine zunehmend zukunfts-fokussierte Ausrichtung«

»Unser Lieblingsmodell vereint den Versorgungsge- →

*danken und den individuellen Wunsch nach Flexibilität. Wir sehen in Lebensarbeitszeitkonten ein großes Potenzial zur Lösung vieler Fragen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer könnten bilateral und individuell auf Basis von Kapitalkonten den Austritt, den Übergang in die Rente und die langfristige Altersversorgung gestalten.»*

Gerhard Wiesheu ist Partner des Bankhaus Metzler und dort für das Asset Management zuständig. Ein wichtiges Geschäftsfeld ist die Vermögensverwaltung für Organisationen und Unternehmen und die Gestaltung betrieblicher Alterssicherungssysteme.

SOZIALwirtschaft 3/2013, Seite 21–22



**Dieter Czogalla: »Humor ist unverzichtbar«**

*»Neben der Sicherung der Wirtschaftlichkeit all unserer Dienstleistungen und Einrichtungen war ein weiterer großer Aufgabenkreis, der sich praktisch bis heute wie ein roter Faden durch das Unternehmen zieht, die Entwicklung von Qualitätsnormen in der Leistungserbringung.«*

Dieter Czogalla ist seit 1994 Vorstandssprecher des Sozialwerks St. Georg e. V. in Gelsenkirchen. Das zur Caritas gehörende Dienstleistungsunternehmen beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreut circa 4.000 Menschen mit Behinderung, Erkrankung oder sozialen Schwierigkeiten.

SOZIALwirtschaft 4/2013, Seite 24–25



**Heinz Gerstlauer: »Die Sozialwirtschaft braucht die europäische Perspektive«**

*»Der demografische Wandel zum Beispiel macht an Ländergrenzen nicht halt.*

*Die damit verbundenen Herausforderungen der Finanzierung beispielsweise der Pflege, der europaweite legale und illegale Fachkräftemarkt ... die Suche nach Best-practice-Beispielen braucht die europäische Perspektive.«*

Heinz Gerstlauer ist seit 1995 Vorstandsvorsitzender der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart e. V. Das Sozialunternehmen beschäftigt 1.400 hauptamtliche und 800 ehrenamtliche Mitarbeitende.

SOZIALwirtschaft 6/2013, Seite 19–20



**Sandra Loew: »Unsere Entscheidungen sind eigentlich gegen kurzfristige wirtschaftliche Interessen«**

*»Kapitalgeber, die an dem Betrieb Dr. Loew interessiert waren, habe ich bis jetzt immer durchweg abgelehnt, da ich – und auch der Rest der familiären Shareholder – eine Fremdbestimmung und sei sie auch noch so klein rundweg ablehnen. Selbst stille Beteiligungen schaffen Verpflichtung. Unsere Entscheidungen sind hin und wieder etwas unorthodox und auch im Einzelfall kurzfristig entgegen wirtschaftlichen Interessen. Nur mit diesen Entscheidungsfreiheiten schaffe ich Expansion.«*

Sandra Loew ist Geschäftsführerin eines Familienbetriebs für Behindertenhilfe in der dritten Generation. Derzeit betreut das

Unternehmen über 1.705 Personen in 107 Häusern. Neben Wohnhäusern für die verschiedenen Altersgruppen der Menschen mit Behinderungen und heilpädagogischen Einrichtungen stehen auch Werkstätten für behinderte Menschen zur Verfügung.

SOZIALwirtschaft 1/2014, Seite 19–20



**Peter Kottmann: »Gezielte Online-Kommunikation wird immer wichtiger«**

*»Die größte Herausforderung für Sozialunternehmen sehen wir in einer zielgerichteten und personalisierten Kundenkommunikation. Eine erfolgreiche Online-Kommunikation wird zweifellos immer wichtiger. Zum einen ist damit kundenfreundliches Terminmanagement gemeint. Damit können beispielsweise Beratungstermine von zuhause aus schnell per Internet vorbereitet werden. Solch ein Angebot hat im Übrigen für den Sozialträger unter anderem auch den Vorteil, dass interne Arbeitsabläufe und Ressourcenzuordnungen optimiert werden.«*

Dr. Peter Kottmann ist Diplom-Informatiker der alten Schule von der Technischen Hochschule Karlsruhe. Er kam über eine langjährige, verantwortliche IT-Tätigkeit in der Industrie vor 13 Jahren zur Wilken Gruppe in Ulm. Dort baute er den Branchenschwerpunkt »Gesundheitswesen und Sozialwirtschaft« auf, den er seit nun sieben Jahren als Geschäftsführer der Wilken Entire GmbH leitet.

SOZIALwirtschaft 2/2014, Seite 21–23

www.sozialwirtschaft.nomos.de