

Strategische Führungsaufgabe



VON DAGMAR REISS-FECHTER

Dagmar Reiß-Fechter ist seit 1980 im Immobilienbereich tätig, u. a. als alleinige Geschäftsführerin des Evangelischen Siedlungswerkes in Bayern und seiner Tochterunternehmen, zuletzt Geschäftsführender Vorstand des Evangelischen Bundesverbandes für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis. Sie ist Rechtsanwältin, Vorstand zweier Stiftungen und arbeitet als Wirtschaftsmediatorin.

Immobilien spielen in vielen Konzepten von Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft eine eher untergeordnete Rolle. Doch können Grundstücke und Gebäude für die erfolgreiche Erfüllung sozialer Ziele von ausschlaggebender Bedeutung sein.

Immobilien der Sozialwirtschaft sind im öffentlichen Raum stadt- und nachbarschaftsprägend unabhängig davon, ob es sich um Krankenhäuser, Kindergärten oder Seniorenwohnanlagen handelt.

Diese Immobilien bilden in Sozialunternehmen in der Regel den größten Posten der Aktivseite der Bilanz. Aber sie werden häufig sowohl in der Immobilienwirtschaft als auch in den jeweiligen Organisationen nicht als wesentlicher Produktionsfaktor wahrgenommen. Das Management der Immobilien wird nicht als Kernaufgabe gesehen, sondern Immobilien sind »sowieso« vorhandene Ressourcen, die für die Erfüllung des eigentlichen Auftrages oder des Unternehmenszieles eben notwendig sind. Dabei sind die Immobilienkosten nach den Personalkosten die größte Ausgabenposition.

In der Öffentlichkeit und bei den Kunden werden die Immobilien als Visitenkarte der Organisation wahrgenommen. Die eher weichen Faktoren wie Erscheinungsbild und Anmutung lassen auf den Erfolg und den Charakter der Organisation schließen. Der erfolgreiche Umgang mit den Immobilien, die benötigt werden um die Kernaufgabe der Organisation und Unternehmung erfüllen zu können, ist daher ein wesentlicher Baustein für den langfristigen Erfolg.

Unter dem Begriff »Sozialwirtschaft« werden im Wesentlichen Dienstleistungen subsumiert, die sich mit der unmittelbaren Produktion individueller sowie gemeinschaftlicher Wohlfahrt befassen, wie Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheits-, Krankenhauswesen, der Jugend-, Familien-, Alten- und Behinder-

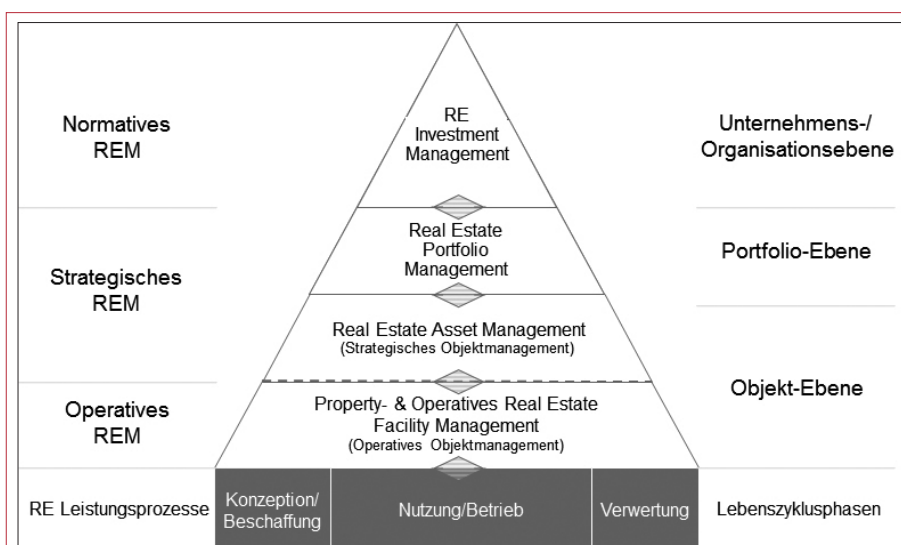


Abb. 1: Das Immobilienmanagement betrifft alle Ebenen der Organisation und die gesamte Lebensdauer einer Immobilie.

tenhilfe, der Einrichtungen für Personen in besonderen sozialen Situationen und der Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe.

Es wird zwischen stationären, teilstationären und ambulanten Einrichtungen unterschieden. In diesem Segment sind drei Unternehmensgruppen tätig: öffentliche, gewerbliche sowie freigemeinnützige Unternehmen und Organisationen. Die volkswirtschaftliche Einordnung dieses Wirtschaftszweiges ist nicht einheitlich, ist aber für die Immobilien-dimension letztendlich von sekundärer Bedeutung.

So wie die volkswirtschaftliche Einordnung der Sozialwirtschaft nicht einheitlich ist, ist auch die wirtschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft nicht eindeutig zu bestimmen und zu anderen Wirtschaftssektoren hinreichend abzugrenzen. »Vollständige« Daten sowie hinreichend belastbare wirtschaftliche Kenngrößen fehlen vielfach. Sämtliche Bemühungen, den Sektor »Sozialwirtschaft« zu definieren und die Schnittmengen zu anderen Bereichen zu bestimmen, erweisen sich bisher als wenig tauglich. (1, 2)

Das Sozialstaatsgebot verpflichtet den Staat für das soziale Wohlergehen seiner Bürger zu sorgen. Bisher haben kommunale und staatliche Stellen die Sicherstellung der sozialen Dienste ent-

weder in eigener Trägerschaft oder als Ausfluss des Subsidiaritätsprinzips in enger Kooperation mit freigemeinnützigen Trägern sichergestellt. Dem Prinzip der Subsidiarität verpflichtet, wurde der Freien Wohlfahrtspflege eine privilegierte Stellung als Anbieter sozialer Dienste eingeräumt.

»Obwohl Immobilien in vielen Sozialunternehmen den größten Aktiv-Posten der Bilanz darstellen, werden sie vielfach nicht als Produktionsfaktor wahrgenommen«

Durch den Paradigmenwechsel der Politik und der »Privatisierung« sozialer Dienstleistungen, die sich in der Änderung von Sozialgesetzen und der Einführung der Pflegeversicherung niederschlagen, ist die Vorrangstellung der Wohlfahrtsverbände zugunsten eines Wettbewerbs zwischen allen Anbietern modifiziert worden, auch wenn die gemeinnützigen Anbieter heute noch die »Hauptproduzenten« sozialer Dienstleistungen darstellen. (3)

Die Sozialwirtschaft lässt sich in den marktfernen und in den marktnahen

Bereich gliedern. Der marktferne Bereich wird größtenteils durch Zuwendungen, öffentliche Förderung und Spenden finanziert. Dem marktnahen Bereich werden die wirtschaftlich insgesamt bedeutenderen Einrichtungen des Gesundheits- und Pflegewesens sowie Kindertagesstätten zugeordnet.

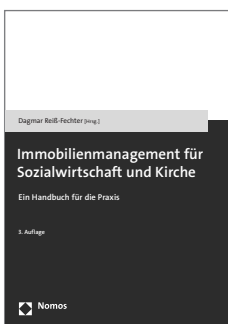
Die Finanzierung besteht in der Regel aus verschiedenen Finanzierungskomponenten, die sich aus öffentlichen Geldern, Leistungen von Kranken- und Pflegekassen sowie Entgelten der Dienstleistungsempfänger zusammensetzen. In diesem marktnahen Bereich stehen die Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, der öffentlichen und privaten Träger im scharfen Wettbewerb zueinander. Schätzungen zufolge setzte die Freie Wohlfahrtspflege 2008 in marktnahen Bereichen rund EUR 38 Mrd. um. Für den privaten Bereich werden ähnliche Umsatzzahlen vermutet. Die Sozialbranche liegt damit vor manchen Branchen des verarbeitenden Gewerbes. (4)

Die Sozialwirtschaft unterliegt einem dynamischen Wachstum, mit einem bedeutenden wirtschaftlichen Gewicht und einem erheblichen Beschäftigungspotenzial. Die dynamische Marktentwicklung wird für die gesamte Sozialwirtschaft prognostiziert. Hauptanteil daran haben die Bereiche Gesundheit und Pflege.

Auch wenn Gesamtzahlen der Sozialwirtschaft fehlen, kann diese Tatsache aus statistisch gut erfassten Teilbereichen der Freien Wohlfahrtspflege und dem Pflegebereich entnommen werden. Im Bereich der Mitglieder der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (5) stieg Anzahl der Betten und Plätze in der Zeit von 1993 bis 2012 um 41 % und die Anzahl der Mitarbeiter um 79 %. (6)

Ein deutliches Wachstum ist auch im Pflegebereich – alle Anbieter der Sozialwirtschaft umfassend – festzustellen. Hier wuchs die Anzahl der stationären Pflegeeinrichtungen von 2011 bis 2013 um 5,5 %, die der Pflegeplätze um

Handbuch für Entscheider und Experten



Kindergärten und Gemeindehäuser, Seniorenwohnanlagen, Krankenhäuser und Hospize, Kirchengebäude, Pfarrhäuser, Friedhöfe – es existiert eine kaum zu überblickende Vielzahl von Sozialimmobilien. Deren Unterhaltung, Nutzung und Verwaltung unterliegen besonderen Voraussetzungen, mit den anvertrauten Gütern ist wirtschaftlich und nachhaltig umzugehen. Das im Auftrag des Evangelischen Bundesverbandes für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis e. V. erstellte Handbuch enthält professionelle Handlungsanleitungen und praktische Hinweise. Es richtet sich sowohl an Entscheidungsträger in Sozialwirtschaft und Kirche als auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die immobilienrechtlichen und immobilienwirtschaftlichen Fragen in den

jeweiligen Organisationen Verantwortung tragen. Behandelt werden beispielsweise Fragen des Immobilienmarketings, der Bewertung und Bilanzierung von Sozialimmobilien, Aspekte von Investition und Finanzierung, Aufgaben der Projektentwicklung und des Bauprozessmanagement, des Facility Managements; beleuchtet werden zudem das Bau- und Architektenrecht sowie das Mietrecht; auch Fragen des Energie- und Umweltmanagement werden beantwortet.

Dagmar Reiß-Fechter (Hg.): Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche. Ein Handbuch für die Praxis. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2016. 730 S. 98,- Euro. ISBN 978-3-8487-2214-3.

www.nomos-shop.de/24544

3,1 %, so dass zum Stichtag 15. Dezember 2013 genau 902.882 Pflegeplätze verfügbar waren. Dabei stieg die Anzahl der Pflegeplätze von privaten Anbietern um das Doppelte gegenüber Anbietern der freien Wohlfahrtspflege. (7)

Immobilien dimension der Sozialwirtschaft

Die Erstellung sozialer Dienstleistungen ist immobilienlastig. Nahezu 90 % der »Produktion« findet in Immobilien, in der Regel Spezialimmobilien, statt: Krankenhäuser, Fachkliniken, Medizinische Versorgungszentren, Pflegeeinrichtungen, Behinderteneinrichtungen, Kindergärten u. v. a. m.

Der Bereich »Health-Care« deckt circa 75 % der Umsätze der Sozialwirtschaft ab. Innerhalb dieses Segments wiederum stellt der Bereich Pflege einen der Hauptumsatzträger dar, mit einem Umsatzvolumen im vollstationären Bereich in Höhe von rund 26 Milliarden Euro. Davon wiederum sind etwa 5,2 Milliarden Euro Aufwendungen für Mieten und Pachten. (8)

Der zukünftige Bedarf an Krankenhausbetten, Pflegeeinrichtungen, Kindergärten wird stark beeinflusst von demografischen Entwicklungen und soziogesellschaftlichen Veränderungen. Für den Pflegebereich wird – neben des Zuwachses an unterschiedlichen ambulanten Angeboten – der Bedarf an neuen Pflegeplätzen auf jährlich 20.000 geschätzt und der »Ertüchtigungsbedarf« vorhandener Plätze auf jährlich 13.500. Bis 2030 erfordert dies ein Investitionsvolumen von über 40 Milliarden Euro, davon entfallen auf den Neubau rund 24 Milliarden Euro und auf die Anpassung vorhandener Plätze 16 Milliarden Euro.

Allein dieser begrenzte Bereich aus dem Gesamtangebot der Sozialwirtschaft zeigt die Immobiliendimension, mit der sich die Sozialeinrichtungen befassen müssen. Dabei sind die Märkte regional vollkommen unterschiedlich und die Wachstumspotenziale nicht in allen Aufgabenfeldern gleich.

Dazu kommt die »Unkalkulierbarkeit« politischer Entscheidungen, die Rahmenbedingungen, Finanzierungsgrundlagen, räumliche Anforderungen an Einrichtungen usw. – unabhängig von wirtschaftlichen Folgen – »jederzeit« neu oder anders definieren können.

Finanzierung der Immobilienkosten – Lebenszyklusbetrachtung

Die Investitions- und Erhaltungskosten werden je nach Hilfefeld und Bundesland unterschiedlich finanziert und können von Marktmittelfinanzierung bis zur Finanzierung mit erheblichen Zuschüssen der öffentlichen Hand gehen. Auch die Refinanzierung erfolgt unterschiedlich über Träger der öffentlichen Hand, Krankenkassen oder durch den Nutzer selbst.

»Der erfolgreiche Umgang mit Immobilien ist ein wesentlicher Baustein für den langfristigen Erfolg vieler sozialwirtschaftlicher Unternehmen«

Sowohl dort, wo Immobilienkosten letztlich von der öffentlichen Hand getragen werden, als auch dann, wenn der Nutzer sie selbst finanziert, sind die Träger der Einrichtungen gezwungen, die Kosten der Unterbringung möglichst gering zu halten, um sich im Wettbewerb mit anderen zu behaupten. Um dies erreichen zu können, ist ein professionelles Immobilienmanagement notwendig.

Dieses muss die Gebäude in ihrem gesamten Lebenszyklus betrachten, unter den Handlungsbeschränkungen, die die Sozialwirtschaft mit sich bringt und unter Nutzung des Marktes mit all seinen Herausforderungen. Damit sind die Anforderungen an das Immobilienmanagement deutlich höher als in Unternehmen, die am Markt frei tätig sein können.

Immobilienmanagement – mehr als Bauen und Verwalten

Unternehmensführung umfasst die Entwicklung von Zielsetzungen und Strategien im Sinne des Organisationszweckes, die Organisation zur Erreichung dieser Ziele sowie Sicherstellung und Kontrolle der Zielsetzung. (9)

Auf Grundlage dieser allgemeinen Managementanforderungen und den spezifischen Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft, ist unter Immobilienmanagement (REM, Anm. 10) das Grundkonzept zu verstehen, das in sich logisch, in Bezug auf die verschiedenen zu berücksichtigenden Aspekte grundsätzlich vollständig und zudem nachhaltig ist. Dabei durchdringt das Immobilienmanagement alle Ebenen der Organisation und die gesamte Lebens-

dauer einer Immobilie. Bildlich lässt sich dies als Pyramide darstellen (vgl. Abb. 1, Anm. 11):

- Auf der normativen Ebene werden die grundsätzlichen Entscheidungen zu den Immobilien getroffen. Dazu gehören (Des-) Investment, Finanzierungsentscheidungen, Mittelverteilung, Mittelverwendung, Struktur und Umfang von Immobilienaktivitäten usw.
- Auf der Portfolioebene geht es um strategische Fragestellungen, wie die Verteilung von Ressourcen auf verschiedenen Nutzungsarten, Standorte, Priorisierung von Handlungsmaßnahmen, Aufbau von immobilienbezogenen Kompetenzcentern etc.
- Die Objektebene umfasst die objektstrategischen Fragestellungen, wie beispielsweise gesamtheitliche Due Diligence von An- und Verkaufsmöglichkeiten oder Projektleitung bei Projektentwicklungen mit allen Analysen und Konzepten. Das operative Objektmanagement plant, steuert und kontrolliert die Erreichung der jeweils teilbereichsbezogenen Ziele.

Max. Rendite						Max. Nutzen
	Institutionelle Investoren IIREM	Priv. Investoren/ Stiftungen PREM	Unternehmen („Corporates“) CREM	Öffentliche & soziale Betriebe WeREM, PREM	Non-Profit / Kirche EREM	

Abb. 2: Der Unterschied zu Konzepten anderer Immobilienakteure liegt in der Sozialwirtschaft in besonderen Perspektiven bei den Aspekten Rendite und Nutzenorientierung.

Welfare Real Estate Management

Sozialunternehmen wurden in Bezug auf ihr Immobilienmanagement lange wenig beachtet. (12) In Abgrenzung zu anderen Managementkonzepten liegt der Fokus des Welfare Real Estate Managements, also des Immobilienmanagements in der Sozialwirtschaft, zum einen auf der Optimierung der Wirtschaftlichkeit des Immobilienbestandes und zum anderen

zu formulieren ist, geht über Leitlinien zur strategischen Ausrichtung und Zielsetzung. Das Immobilienmanagement ist organisatorisch zu verankern (Personal- und Organisationsstruktur). Die Prozesse sind zu klären und es ist eine Kultur zu entwickeln, die in allen Lebensphasen der Immobilie die Kommunikation zwischen Eigentümer, Mitarbeiter und Nutzer herstellt und Innovationspotenziale fördert.

»Fast 90 Prozent der ›Produktion‹ sozialer Dienstleistungen findet in Immobilien«

auf der Erreichung wettbewerbsstrategischer Zielsetzungen, unter gleichzeitiger Verfolgung sozialer sowie humanitärer Ziele, flankiert von politischen Zielen, zumindest dann, wenn Sozialunternehmen subsidiär tätig sind. (13) Der wesentliche Unterschied zu Managementkonzepten anderer Immobilienakteure liegt in der besonderen Perspektive bezüglich Rendite und Nutzenorientierung (vgl. Abb. 2, Anm. 14).

Organisationen, die sich auf diesen Weg begeben, müssen mit einem mehrjährigen Prozess rechnen, der die gesamte Unternehmung, die gesamte Organisation durchdringt und mit deutlichen Kosten verbunden ist. Beispiele zeigen jedoch, dass eine auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte passgenaue Umsetzung, langfristig das erfolgreiche Agieren der Organisation garantiert.

Anmerkungen

- (1) Das Statistische Bundesamt veröffentlichte eine Studie zur wirtschaftlichen Bedeutung des »Dritten Sektors« (Natalie Rosenski, Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, März 2012). Darin sind jedoch die gewerblichen Akteure der Sozialwirtschaft nicht berücksichtigt, weil dem »Dritten Sektor« nur Non-Profit-Organisationen zugeordnet werden. Lediglich die Teilsegmente wie Gesundheitsdienste oder Pflege sind statistisch relativ vollständig erfasst. Damit fehlt es aber an einer Gesamtschau. Gleichwohl können Größendimensionen erschlossen werden.
- (2) Weiterführende Informationen enthält Krimmer, Weitemeyer, Kleinpeter, Vogt, von Schönfeld, in Transparenz im Dritten Sektor, Daniela Felser, hg. für Bündnis für Gemeinnützigkeit, Bucerius Law School Press, Hamburg 2014, S. 15 ff.
- (3) Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Arnold, Grundwald, Maelicke, hg.

Zimmer, Paulsen Hallmann, Baden-Baden, 4. Aufl. 2014, S. 186.

- (4) Deutsche Bank Research, Research Briefing vom 16.11.2010, S. 1.
- (5) Mitglieder sind: Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Der Paritätische Gesamtverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie Deutschland und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.
- (6) Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hg.), Einrichtungen und Dienste der Freiwilligen Wohlfahrtspflege, Gesamtstatistik 2012, S. 16. Die Freie Wohlfahrtspflege ist damit der größte Arbeitgeber in Deutschland.
- (7) Statistisches Bundesamt, Pflegeheime und verfügbare Plätze in Pflegeheimen, Abruf: www.gbe-bund.de, vom 19.8.2015.
- (8) Pflegeimmobilienreport 2012-2013, S. 7, cibre GmbH & immotiss care GmbH.
- (9) Die systematische, wissenschaftliche und praktische Beschäftigung mit Unternehmensführungsaspekten, insbesondere im Bereich strategischer Fragestellungen des Immobiliensektors hat in Deutschland noch keine lange Tradition. Erst seit Beginn des neuen Jahrtausends treten die Themen verstärkt ins Blickfeld. Annette Kämpf-Dern, Immobilienmanagementlehren: CREM, PREM, EREM, WeREM, in Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche, hg. von Dagmar Reiß-Fechter, Nomos Verlagsgesellschaft, 2016, S. 40 ff.
- (10) REM = Real Estate Management.
- (11) Abbildung von Kämpf-Dern, S. 49.
- (12) Die Notwendigkeit, das Immobilienmanagement dieser Akteursgruppe zu betrachten, wurde erstmals 2009 von der Autorin dieses Beitrages in: Immobilienmanagement in der Sozialwirtschaft (Welfare Real Estate Management), ESWiD Evangelisches Siedlungswerk in Deutschland e. V. dargelegt.
- (13) Annette Kämpf-Dern Immobilienmanagementlehren: CREM, PREM, EREM, WeREM, in Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche, hrsg. von Dagmar Reiß-Fechter, Nomos Verlagsgesellschaft, 2016, S. 69.
- (14) Tabelle nach Kämpf-Dern, S. 55. ■

Resümee

Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Immobilienmanagementlehre ist in Deutschland jung und insbesondere in Sozialunternehmen noch kein Alltagswissen. Die Orientierung vieler Sozialunternehmen, insbesondere der Non-Profit-Unternehmen, verstellt oft den Blick für die strategischen Anforderungen an das Immobilienmanagement.

Das hängt auch damit zusammen, dass an der Unternehmensspitze in der Regel keine Immobilienfachleute vertreten sind und die »handgreiflichen« operativen Immobilienprobleme (Unterhaltsstau, Finanzierungsprobleme, Abhängigkeit von der öffentlichen Hand usw.) die strategischen Fragestellungen verstellen. Dabei können mittel- und langfristige Ergebnisverbesserungen nur erreicht werden, wenn die strategischen Managementaufgaben wahrgenommen und erfüllt werden.

Dies hat zur Folge, dass in den Unternehmen (oder Unternehmensverbänden) das Immobilienmanagement implementiert werden muss. Dies geht von der Mission, dem Auftrag der Unternehmung aus, die für das Immobilienmanagement