

# Emotionsfreie Investitionsobjekte



## VON MARTIN BECK

Prof. Martin Beck ist Gründer der Beratungsfirma Beck Management Center GmbH (Tübingen, München, Hannover), Stiftungsratsvorsitzender einer großen Diakoniestiftung und Autor.  
www.beck-management-center.de

**Bei der heute geforderten Trennung zwischen Aufsicht und Management sozialer Unternehmungen stellt sich die Frage der Rollenverteilung auch beim Immobilienvermögen einer sozialen Organisation. Denn nicht nur Haftungsfragen legen nahe, warum sich der Aufsichtsrat für die Vermögenslage und die Vermögensverwaltung interessieren sollte.**

Moderne Aufsichtsräte sind nicht nur strenge Aufseher, sondern vor allem auch sachkundige Begleiter in strategischen Fragen. Deshalb ist es weder ungehörig noch ungewöhnlich, dass Vorstand und Aufsichtsrat in Fragen von großer Bedeutung zusammenarbeiten. Beide Gremien müssen sich dabei ihrer jeweiligen Rolle im Machtgefüge bewusst sein, um Übergriffe in die eine oder die andere Richtung zu vermeiden. Der korrekte und kluge Umgang mit dem Vermögen der Organisation ist zweifellos eine solche bedeutungsvolle Frage.

Vermögen ist eben nicht nur eine Bilanzposition, sondern auch ein Ausdruck der Werthaltung und der kaufmännischen Vorgehensweise von gemeinnützigen Unternehmen. Besonders deutlich wird das bei der Frage, welche ethischen Grundsätze sich das Unternehmen bei der Anlage von freien Geldmitteln auferlegt. Aber auch die Frage, ob und wie man am örtlichen Immobilienmarkt agieren will – sei es als Anbieter von Flächen, als Anbieter von Wohn- und Geschäftsräumen oder als großer Nachfrager von Nutzflächen.

Der Aufsichtsrat sollte sich regelmäßig darüber unterrichten lassen, wie das Vermögen entstanden ist, wie es erhalten werden soll und wie es im besten Falle sogar gemehrt werden kann. Er sollte den Vorstand verpflichten, darüber in strukturierter Form und in vereinbarter Regelmäßigkeit zu berichten. Der Aufsichtsrat muss nicht unbedingt die Leute

kennen, die mit der Vermögensverwaltung betraut sind. Aber er muss wissen, ob es für die Vermögensverwaltung festgelegte Regelungen und Prinzipien gibt, die mehr als nur Profiterzeugung verlangen und die in kritischen Fällen auch zur Klärung von Haftungsfragen nützlich sein könnten.

Das alles sind Fragen, die selten auf den Tagesordnungen von Aufsichtsgremien auftauchen. Vermutlich auch deshalb, weil nicht geklärt ist, ob es sich hier um eine Hol- oder ein Bringschuld handelt und wer eigentlich tätig werden muss. Es fehlen Anlagerichtlinien und eine nachvollziehbare Immobilienstrategie, die zur Unternehmensstrategie passen.

## **Warum sich der Aufsichtsrat auch mit dem Immobilienvermögen beschäftigen sollte**

In der guten alten Zeit, die noch gar nicht so lange zurück liegt, war es für die Aufsichtsräte traditioneller Sozialwerke ein ausgesprochenes Vergnügen, an Baumaßnahmen mitzuwirken.

Diese Mitwirkung begann schon weit im Vorfeld bei konzeptionellen Fragen, sie setzte sich im Bauausschuss fort und gipfelte in den Sitzungen der Architektenwettbewerbe und den Auswahl Sitzungen für Ausstattungsmerkmale wie Dach, Fenster, Außenfarbe und Gartengestaltung. Hier gab es viele Gelegenheiten zu sachkundiger oder auch nur lustvoller Mitwirkung. Mit fremdem Geld Bauherr

zu spielen, das war wunderbar. Über die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme und ihre künftige Rolle in der Vermögensverwaltung des Werkes sprach man kaum. Geld war ja da. Und das Selbstkostenprinzip löste auftretende Probleme spätestens im Folgejahr.

Das ist alles Geschichte. Heute sind Gebäude weitgehend emotionsfreie Investitionsobjekte, die entweder für die Durchführung der eigenen Sozialdienste oder aber für die Stärkung des Vermögens und dessen Wirtschaftlichkeit erstellt, gekauft, umgebaut oder auch wieder abgestoßen werden.

Heute stellen sich eher kaufmännische oder juristische Frage und Fragen der Nachhaltigkeit: Soll das Unternehmen möglichst viel eigene Immobilien haben, erwerben oder bauen – oder soll all das mit verlässlichen Investoren und Baupartnern extern geregelt werden?

Warum wird überhaupt (noch) selber gebaut? Wäre es nicht einfacher und auch kapitalschonender, mit Investoren zu arbeiten, die ihrerseits finanzieren und die Nutzung in Form einer Miete oder Pacht refinanzieren können.

Ist es unternehmenspolitisch erwünscht, dass ein Teil des Vermögens in Mietobjekten angelegt wird, die dann selber oder durch Dritte am Markt vermietet werden?

Wir sprechen bei diesen Investitionen und Vermögensteilen nicht über »Peanuts«, sondern über respektable Summen. Bei einem über Jahrzehnte gut geführten Anbieter von stationärer Pflege oder von differenzierter Eingliederungshilfe mit, sagen wir einmal, zweitausend Klienten und einer ähnlichen Zahl an Mitarbeitern, können da gut und gerne hohe zweistellige oder gar dreistellige Millionenbeträge an Vermögen auflaufen. Das sind Größenordnungen, die sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat von existenzieller Bedeutung sein können, wenn Geld falsch eingesetzt wurde und sich Haftungsfragen stellen.

Die ethischen Empfindlichkeiten sind gewachsen. Vor einer Generation war es kein Problem, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende des Sozialwerkes regelmäßig und kostenlos das werkseigene Ferienhaus am Bodensee oder auf einer Nordseeinsel nutzte – mit Familie natürlich. Das wäre heute kaum noch denkbar, und wenn, dann im Rahmen strenger Beschlüsse des Aufsichtsrats selber. Die Zeiten sind tatsächlich klarer und transparenter geworden.

Wo Geld fließt und wo Vermögen liegt, da lauert auch die Versuchung. Das ist kein übertrieben moralisierender Satz für kirchliche Einrichtungen, sondern die Zusammenfassung menschlicher Erfahrungen über Generationen.

Und weil das so ist, muss sich der Aufsichtsrat auch regelmäßig darüber berichten lassen, wie die Verwalter vorgehen, wo Risiken stecken, welcher Begünstigte unter Umständen den Verwalter in Versuchung bringen könnte, und so weiter, und wie dieser Fall verhindert oder zumindest rechtzeitig aufgedeckt werden könnte.

## »Wo Geld fließt, lauert auch die Versuchung«

Insofern ist die Verwaltung von Vermögen allgemein und der Umgang mit Immobilienvermögen im Besonderen eine Frage, der sich der Aufsichtsrat unter Risikogesichtspunkten annehmen muss. Risikomanagement ist nicht mehr die gute alte Interne Revision, sondern der ernsthafte Versuch, latente Risiken zu identifizieren, zu erkennen und prophylaktisch zu beseitigen.

### Welche Problemfelder es beim Immobilienvermögen gibt und welche sich ordnen lassen

Das Aufsichtsgremium muss beim Immobilienmanagement also potentiellen Gefahren ins Auge schauen; hier eine kleine Auswahl:

- **Unsachgemäße Konzeption und Planung:** Ist das Gebäude nur für einen ganz spezifischen Gebrauch ausgerichtet? Was passiert, wenn sich durch staatlichen Eingriff oder konzeptionelle Veränderungen oder Marktbewegungen der Bedarf ändert und andere bauliche Konzeptionen gefragt sind? Oder das Gebäude passt von vornherein oder nach kurzer Nutzungsdauer nicht mehr für die Nutzergruppe und muss für teures Geld umgebaut werden.
- **Unangemessene Ausgaben:** Ist das Gebäude in der vorgesehenen Art und Weise auch wirtschaftlich und lässt sich diese Wirtschaftlichkeit für die nächsten Jahre durch realistische Ausgangsbedingungen nachweisen? Klassische Wirtschaftlichkeitsrech-

nungen stecken voller Variablen, mit denen jedes gewünschte Ergebnis hervorgezaubert werden kann.

- **Förderschädliche Nutzungsänderung:** Was sagt der Förderbescheid für den Fall einer einseitig vorgenommenen Nutzungsänderung während des Förderzeitraums, die vielleicht ihren Ursprung in einer unsachgemäßen Planung hat? Ist mit Rückzahlungsforderungen zu rechnen und sind diese in der Finanzplanung berücksichtigt?
- **Risiken bei der Vergabe von Planungs- und Bauaufträgen:** Ist sichergestellt,

dass alle Entscheidungsprozesse transparent und jederzeit nachvollziehbar verlaufen und dass alle Prozessschritte dokumentiert sind? Ist sichergestellt, dass die an den Vergabeprozessen beteiligten Mitarbeiter ihre Pflichten und Grenzen kennen, insbesondere was Annahme von Geschenken und sonstigen Vorteilen anlangt?

Das kann und muss man nicht alles gleichzeitig anpacken, aber es empfiehlt sich ein Plan, dem Aufsichtsrat und Vorstand folgen.

### Wo sich der Aufsichtsrat zurückhalten sollte

Hier gilt die alte Regel: Blinder Eifer schadet nur! Es ist gut, wenn sich der Aufsichtsrat mit dem Immobilienvermögen befasst. Er sollte das aber nicht in jeder Sitzung tun und er sollte nur selten ins Detail gehen. Details versteht man nur, wenn man tief in der Sache drin steckt.

Hier steckt aber ein Problem für den rollenbewussten Aufsichtsrat. Wenn er immer alles wissen und verstehen will, fällt er buchstäblich aus seiner Rolle als Aufsichts- und Begleitorgan. Wichtiger ist es, die Leute zu kennen, die das Detail bearbeiten und entscheiden, und sie in ihrer Professionalität, ihrer Erfahrung, ihrer Verlässlichkeit und ihrer Wertebasis einigermaßen einschätzen zu können. Fachleute fühlen sich zu Recht genervt und belästigt, wenn gedanklich abgehobene und wenig fachkompetente Mitglieder eines Aufsichtsgremiums plötzlich über den

Zuschnitt von Grundstücken, die Fassadenfarbe, die Dachneigung und andere fachliche Leckerbissen mitreden wollen.

Es ist aber empfehlenswert, einmal im Jahr oder alle zwei Jahre (dann aber gründlich und mit guter Vorbereitung) einen genauen Blick auf das Immobilien-

tragsvergabe etc. vorberatend tätig werden können und dann dem Gesamtgremium ihre Beratungsergebnisse zur finalen Beschlussfassung vortragen. Der einzige Nachteil dieser Auslagerung von Fachthemen kann sein, dass Aufsichtsratsmitglieder,

keit errechnet? Sind die Annahmen realistisch? Was passiert bei Abweichungen, zum Beispiel durch einen langatmigen Planungs- und Genehmigungsprozess?

- Eventuell Einbeziehung einer externen Revisionsagentur zum Aufbau eines Revisionsystems oder aber zur regelmäßigen externen Prüfung besonders risikogestuerter Bereiche.

## »Oft fehlt eine Immobilienstrategie, die zur Unternehmensphilosophie passt«

vermögen, dessen Entwicklung, dessen Werthaltigkeit und dessen Wiederverwertbarkeit zu werfen. Und das Ganze im Zusammenhang des Strategieprozesses und der Immobilienstrategie. Dazu noch ein paar praktische Empfehlungen:

- Das Aufsichtsgremium kann im Rahmen der Satzung (die dafür notfalls auch geändert oder erweitert werden kann) beschließende oder beratende Ausschüsse einrichten, die bei Spezialthemen wie Finanzierung, Jahresabschlüsse, Wirtschaftsprüfung, Vermögensverwaltung, Baustrategie, Bauplanung, Baufinanzierung, Auf-

deren Interesse ohnehin nicht mit Betriebswirtschaft oder Bauen zu tun hat, von manchen Informationsketten abgeschnitten sind, weil Aufgaben ja an die Ausschüsse delegiert wurden. Der Informationstransfer muss deshalb klar geregelt sein.

- Sonderaufgaben für den Wirtschaftsprüfer, einmal jährlich eine Aufgabe wie die folgenden neben der allgemeinen Abschlussprüfung zu bearbeiten: Wie ist die Vergabe der Bauaufträge geordnet und welche Risiken sollten dort besonders beachtet werden? Wie wird im Beschlussverfahren die angeblich später eintretende Wirtschaftlich-

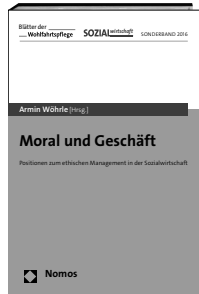
Bei all diesen Aspekten gilt es, rechtzeitig Klärungsprozesse zwischen Aufsichtsrat und Vorstand herbeizuführen (vgl. Tabelle).

### Zu guter Letzt: Empfehlungen für den Vorstand

Den Vorständen und Geschäftsführungen sei abschließend empfohlen, im eigenen Interesse und zur eigenen Absicherung auf den oben beschriebenen Feldern eng mit dem Aufsichtsrat zu kooperieren. Nur wenn der Aufsichtsrat – oder wenigstens sein Vorsitzender – ein Thema schon kennen, kann das Gremium auch adäquat reagieren, wenn Überraschungen auftauchen. Geheimnistuerei, insbesondere bei aufgetretenen Unregelmäßigkeiten, sind wenig zielführend. ■

Thema	Befassungsform im Aufsichtsgremium	Rhythmus	Verantwortlich
Anlagerichtlinien für finanzielle Vermögensanlagen	Beschlussfassung (mit Verfallsdatum und automatischer Wiederbefassung)	Bei erstmaliger Befassung jährlich, nach drei Jahren evtl. zweijähriger Turnus	Aufsichtsrat fordert ein. Vorstand liefert und sorgt künftig für Regelmäßigkeit
Immobilienpolitik allgemein	Grundsatzdiskussion nach Vortrag des Vorstands. Erarbeitung einer Richtlinie zur Immobilienpolitik.	Bei erstmaliger Befassung gründlich, dann alle zwei bis drei Jahre wieder.	Vorstand berichtet über den Vermögensstand und über die von ihm verfolgte Baupolitik
Soll alles selber gebaut und finanziert werden oder gibt es Alternativen?	Grundsatzdiskussion nach Vortrag des Vorstands. Eventuell Grundsatzbeschlüsse.	Ausführlicher Prozess, dann alle drei Jahre Wiedervorlage.	Vorstand berichtet über die eigene und die Politik befreundeter Werke
Soll eine geeignete Form von interner Revision speziell für den Immobilienbereich aufgebaut werden?	Grundsatzdiskussion im Aufsichtsgremium, ggf. mit Lösungsvorschlag des Vorstands	Erstmalig gründliche Bearbeitung im Gremium, dann jährliche Berichterstattung	Vorstand berichtet und liefert Vorschlag
Ist sicher gestellt, dass maßgebliche Kostenüberschreitungen sofort bekannt gemacht und notfalls durch Nachbearbeitung im Aufsichtsgremium geheilt werden können?	Prozessvorschlag des Vorstandes. Definition einer Grenze, die zur automatischen Information des Gremiums führt	In jedem von den Regeln abweichenden Einzelfall erforderlich	Vorstand legt Vorschlag vor (evtl. anhand von fehlgelaufenen Projekten). Danach eventuell externe Revisionsinstanz
Soll das Vermietungsgeschäft in den Werkseigenen Immobilien einer speziellen Überwachung unterworfen werden, um Willkür oder Missbrauch zu verhindern?	Grundsatzdiskussion nach Vortrag und ggf. Vorschlag des Vorstands	Erstmalig gründliche Bearbeitung im Gremium, dann jährliche Berichterstattung	Zunächst Vorstand. Eventuell externe Revisionsinstanz

Blinder Eifer schadet nur: Vorstand und Aufsichtsrat müssen sich auch beim Thema Immobilienmanagement ihrer jeweiligen Aufgaben bewusst werden.



**Moral und Geschäft**  
Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft  
Sonderband 2016 der Zeitschriften  
Blätter der Wohlfahrtspflege und Sozialwirtschaft  
Herausgegeben von Prof. Dr. Armin Wöhrle  
2016, 281 S., brosch., 48,- €  
ISBN 978-3-8487-2261-7  
eISBN 978-3-8452-6352-6  
nomos-shop.de/24649

