

## GESCHÄFTSMODELLE

# Quadratmeter follow Personal



## VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Gründungsmitglied und aktiver Gesellschafter der Unternehmensberatung xit GmbH und Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. [www.xit-online.de](http://www.xit-online.de)

**Die Bilanz sozialwirtschaftlicher Unternehmen wird maßgeblich durch Immobilien geprägt. Der Ärger auch. Die Entscheidungsunsicherheit der Vorstände und Geschäftsführungen auch.**

Lohnt sich die Renovierung der Heizungsanlage? Sollte man nicht gleich eine energetische Generalsanierung anpacken? Aber wenn sich die Energiekosten an den Kostenträger weiterreichen lassen? Bleibt die Regel mit den 16 qm Mindestgröße und die Zweitbettzimmerquote dauerhaft bestehen? Lassen sich die Zweitbettzimmer überhaupt noch belegen? Wohin geht denn eigentlich der Trend in der Pflege? Zu Wohngemeinschaften mit ambulantem Setting? Stimmt die von den betriebswirtschaftlichen Herolden verkündete Wahrheit, dass man stationäre Einrichtungen mit weniger als 80 Plätzen nicht wirtschaftlich betreiben kann? Und wie entwickelt sich überhaupt die Nachfrage nach stationären Angeboten? Folgen die Arbeitsangebote in der Behindertenhilfe weiterhin den Wohnstandorten oder müssen Wohnangebote dort geschaffen werden, wo unsere Klienten attraktive Arbeitsangebote finden? Wie sieht denn das Gebäude einer Werkstatt in zehn Jahren aus? Weiterhin ausgelegt auf 250 Beschäftigte? Oder benötigen wir 10 kleinere dezentrale Werkstätten und eine WfbM in mittlerer Gebäudegröße? Wie wird der Platzbedarf für Menschen sein, die legal oder illegal als Flüchtlinge nach Deutschland kommen? Wird die Teilnehmerzahl des Berufsförderungswerkes weiterhin schrumpfen oder werden Umschulungen wieder boomen? Und werden in diesem Fall auch die angeschlossenen Internate und Gästehäuser wieder benötigt oder kommen eher Tagespendler? Der Bedarf nach Wohnraum für obdachlose Menschen nimmt in den Großstädten weiterhin zu: Zahlt die öffentliche Hand weiterhin atemberaubende Über-

nachtungspreise für coole Geschäftsleute oder kann man alternative, menschenwürdige Wohnungen bauen und dafür Grundstücke zu Preisen finden, die sich über Investitionskostenpauschalen refinanzieren lassen?

Wie funktioniert das Investment, wenn der Grundeigentümer auf einer Erbpachtlösung besteht? Lässt sich dann noch eine Bankenfinanzierung organisieren? Und wenn die öffentliche Hand ein Bauvorhaben in der Jugendhilfe bezuschusst, dafür aber an erster Stelle im Grundbuch stehen will, was sagt die Bank dazu? Ist es dann nicht schlauer, auf öffentliche Zuschüsse zu verzichten? Und welche wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten bestehen für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen bei Gebäuden, die öffentlich gefördert wurden?

Nicht selten in der sozialen Praxis der Sozialwirtschaft wird das Immobilienmanagement durch ein Brandschutzgutachten beschleunigt. Das kann in beide Richtungen gehen: in den finanziellen Kollaps, wenn die Brandschutzauflagen die Rücklagen auffressen und die Kosten später nicht umlagefähig sind? Aber der Brandschutz kann auch der wirtschaftliche Heilsbringer sein. Bei landesspezifischen Förderprogramme für Gebäude im Sektor der freiwilligen Leistungen werden Haushaltsbudgets häufig mit Rankinglisten für Investitionszuschüsse verknüpft. Eine Einrichtung auf Platz 47 mit Förderungswahrscheinlichkeit im Jahre 2029 kann durch einen Hinweis auf Brandschutzproblematiken sehr schnell und unkompliziert auf einen der vorderen Plätze in der Fördertabelle klettern. ▶

Das Immobilienmanagement sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist durch solche höchst komplizierten Entscheidungssituationen geprägt, die durch regelmäßig politisch geänderte Regularien, durch veränderte Nachfragemuster der Klienten sowie durch innovative Versorgungs- und Betreuungskonzepte noch an Entscheidungsunsicherheit gewinnen. Sind die heute geplanten Gebäude überhaupt noch in zehn Jahren für die nächste Klientenkohorte attraktiv? Wie lassen sich Optionen auf smart-home und AAL-Konzepte baulich berücksichtigen?

## »Das Immobilienmanagement ist durch höchst komplizierte Entscheidungssituationen geprägt«

Und wie finanziell? Und abgesehen von solchen, eher interessanten, zukunftsorientierten Fragestellungen in der Immobilienplanung, bleiben die bleiernen Tagesordnungspunkte für die nächste Sitzung als Denksportaufgaben für das Sozialmanagement: der potenzielle Investor will die Immobilie in 20 Jahren abschreiben, der Träger in 30 Jahren, der Kostenträger in 80 Jahren. Und warum bauen wir zum Preis von Vier-Sterne-Hotels Wohneinrichtungen auf dem bekannten Standard? Wo stecken die Kostentreiber?

Je komplizierter die Welt, desto einfacher müssen die Lösungen sein. Sagt der gemeine Systemtheoretiker. Aber gilt das auch für den Aufbau eines Immobilienmanagements in der Sozialwirtschaft? Mit dem durch alle Organisationsteile mäandernden Qualitätsmanagement gibt es ja ein abschreckendes Beispiel, wie eine an sich gute Idee sich Schritt für Schritt zu einem Verfahren entwickelt hat, das alles auf einen ressourcenfressenden Dauerbetrieb der Dokumentation, Kontrolle und Risikovermeidung gestellt hat. Bei der Installation eines Immobilienmanagements könnte ein Projektdesign hilfreich sein, das wir »Kamel und Nadelöhr« nennen, und das aus gutem Grund.

Die Kamele müssen durch die Logik der Sozialwirtschaft, sie müssen die Besonderheiten dieser Nicht-Markt-Ökonomie verstehen sowie kooperative Modelle finden, die über die eingespulte Investorenlogik »Sale and lease back«

hinausgehen. Die sozialwirtschaftlichen Träger auf der anderen Seite des Nadelöhres müssen, wenn sie an die Geldströme der Immobilieninvestoren angeschlossen werden wollen, aber auch die Phantasie out of the box der eingeübten Finanzierungsspielregeln mitbringen.

Die Lernkurven auf beiden Seiten »des deals« müssen steiler werden. Auf der Investorenseite werden stationäre Pflegeheime, Seniorenstifte und Kindergärten als Objekte gesucht; man legt die demographischen Kurven, die bisherigen Nachfragemuster, die bisherigen Servi-

cemodelle sozialer Arbeit übereinander und geht mit sale and lease back Ideen in den Markt. Die Renditeerwartungen sind Extrapolationen der letzten Jahre, und die eingesetzten Investitionsrechnungen berücksichtigen alle wichtigen Faktoren, mit einer Ausnahme: Entwicklungs- und Innovationspotenziale.

Und auf der Seite der Sozialunternehmen wird der schnellere und unkompliziertere Weg zum Gold gesucht. Anstelle des öffentlichen Kostenträgers und der Bank und den Förderstiftungen mit ihren Bedarfsüberprüfungen und Eigenkapitalerwartungen und bürokratischen Prüfungsverfahren soll nun das private Kapital treten. Das eigene Geschäftsmodell soll im Kern bleiben wie es ist, nur mit flotteren Akteuren.

Auf der Finanzierungsseite und bei der Organisation des Immobilienmanagements bieten sich verschiedene Alternativen, deren Bewertung man mit einer Nutzwertanalyse vornehmen kann. Die Alternativen in der Finanzierung und Organisation der Immobilien, ob Neubau oder Bestand, werden bei der Nutzwertanalyse auf gewichteten Entscheidungsdimensionen, die wiederum durch gewichtete Indikatoren operationalisiert werden, bewertet und durch Nutzwertpunkte verglichen.

Die Wirtschaftlichkeit, die kulturelle Bedeutung, die fachliche Eignung der Immobilie, der Gebäudezustand, die Nutzungsmuster und die Zukunftsfähigkeit sind hier wichtige relevante Faktoren.

Basis für die Analyse der Wirtschaftlichkeit des Gebäudes bilden zum einen die Daten wie Instandhaltungskosten, Rücklagen, Bewirtschaftungskosten, Leerstandskosten, Reinigungskosten, Energie- und Heizungskosten, Wasser und Abwasserkosten, Versicherungskosten, Wartungskosten, Sanierungskosten, Abschreibungen, Baukostenindex, Brutto- und Nettogrundfläche, Hauptflächen, Auslastung, monetarisierte Denkmalschutzaufgaben, Energieeffizienz, Altlasten, Flächenoptimierungspotenziale oder der Marktpreis. Im sozialwirtschaftlichen Immobilienmanagement müssen diese Daten gewichtet, also eigentlich relativiert werden, weil auch andere Entscheidungsaspekte, die in den üblichen Bewertungsverfahren nicht aufgenommen werden. Der Wert sozialwirtschaftlicher Immobilien wird maßgeblich auch durch die Bonität, fachliche Qualität und Innovationsorientierung des Betreibers der sozialen Dienstleistungen in der Immobilie geprägt.

In der Nutzwertanalyse der einzelnen Gebäude oder Gebäudecluster werden Entscheidungsalternativen gewichtet.

Bei der Analyse, welche Alternativen im Gebäudemanagement in der jeweiligen Trägersituation in das Verfahren einzubeziehen sind, könnte man sich auf die Grundstrategie konzentrieren:

- Selber machen
- Integration in die Organisationsstruktur mit definierten Verantwortungen auf Leitungsebene
- Integration in die Organisationsstruktur als Profitcenter
- Verlagerung auf eine Tochter
- Kooperation
- Als Inklusionsfirma
- Als Außengruppe WfbM
- Als »sonstiger Anbieter« BTHG
- Als Betrieb mit Option auf »unterstützte Beschäftigung«
- Gemeinsames Unternehmen mit anderem Marktteilnehmer
- Gemeinsames Unternehmen mit sozialwirtschaftlichem Partner
- Externe Vergabe
- Outsourcing

Diese Entscheidungen betreffen folgende gebäudebezogenen Dienstleistungen:

- Asset-Management
- Facility Management
- Property Management

- Immobiliencontrolling
- Energie-Management

Bei der Frage, wie man das strategische Immobilienmanagement organisieren will, könnte die Nutzwertanalyse die Vor- und Nachteile folgender Entscheidungsalternativen durchspielen:

- Klassische Finanzierung: öffentlicher Zuschuss, Kredit, Eigenkapital
- Finanzierung: öffentlicher Zuschuss, Mezzaninekapital, Eigenkapital
- Variante mit Erbpachtzins
- Klassisches privates Investorenmodell: sale and lease back
- Fondsmodell als GmbH & Co.KG Konstruktion mit klar definierten Assetklasse
- Gemeinsamer Fonds mit anderen sozialwirtschaftlichen Unternehmen als cash-pool und Investoren

- Clubdeal mit anderen sozialwirtschaftlichen Trägern und/oder privatem Kapital
- Private Equity Fonds
- Kooperative Immobilienunternehmen mit Dritten

Diese Entscheidungen betreffen vor allem folgende Bereiche des Immobilienmanagements:

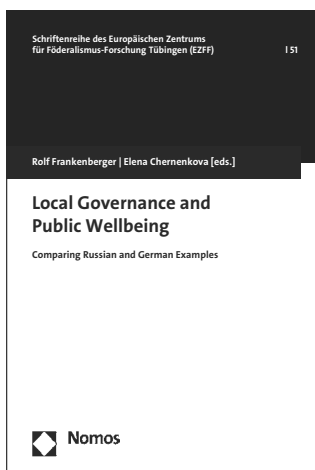
- Transaktion & Finanzierung
- Projektentwicklung
- Planung & Architektur
- Bau- und Bausteuerung

Die Sozialwirtschaft wird kooperativer werden »müssen«, wenn Immobilienprojekte schneller, kostengünstiger und unbürokratischer realisiert werden sollen. Sowohl bei der Strukturierung der Finanzierung als auch bei der Organisation von Immobilienplanungen und

der Gebäudebewirtschaftung lassen sich verschiedenste Kooperationsformen finden. Neue, entgrenzende Geschäftsmodelle im sozialwirtschaftlichen Sektor der Gesellschaft aufzustellen, steht auf der Tagesordnung, da zwei immobilienbezogene Entwicklungen parallel Fahrt aufnehmen. Auf der einen Seite werden die sozialen Einrichtungen in der Altenhilfe, Eingliederungshilfe, Jugendhilfe oder Suchthilfe hinsichtlich Raumbedarf immer kleiner, dezentraler und ambulanter, auf der anderen Seite werden die baulichen Konzepte, um diese dezentralen Dienstleistungsorte überhaupt mit effizientem Personaleinsatz wirtschaftlich betreiben zu können, immer wichtiger. Die sozialwirtschaftlichen Unternehmen denken in Quartiersmodellen, in AAL-Produkten und digitalen Dienstleistungen. Die Immobilie selbst wird zum Produktionsfaktor in der sozialwirtschaftlichen Produktionsfunktion. ■

## Wohlbefinden und lokale Politik

### Beispiele lokaler Wohlfahrtsproduktion



#### Local Governance and Public Wellbeing

Comparing Russian and German Examples

Herausgegeben von AkadR Dr. Rolf Frankenberg und Prof. Dr. Elena Chernenkova

2020, 250 S., brosch., 54,- €

ISBN 978-3-8487-6532-4

(Schriftenreihe des Europäischen Zentrums für Föderalismus-Forschung Tübingen (EZFF), Bd. 51)  
In englischer Sprache

Wellbeing ist ein zentrales Konzept zur Erfassung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit und in ihrer sozialen, politischen und ökonomischen Lage. Gerade lokale Politik und Wohlfahrtsproduktion sind für diese Bewertung entscheidend. Im Band werden beispielhaft Fälle aus Karelien und Baden-Württemberg analysiert.

 Nomos  
eLibrary [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei online unter [nomos-shop.de](http://nomos-shop.de)

Bestell-Hotline +49 7221 2104-37 | E-Mail [bestellung@nomos.de](mailto:bestellung@nomos.de) | Fax +49 7221 2104-43

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**