

# Mehr als ein Dach über dem Kopf

## Sozialimmobilien erfordern ein professionelles Management

DAGMAR REISS-FECHTER UND  
GERHARD SCHMÜCKER

Rechtsanwältin Dagmar Reiß-Fechter ist Geschäftsführender Vorstand des Evangelischen Bundesverbands für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis e. V.  
www.esw-deutschland.de

Gerhard Schmücker M.A. ist Leiter Hochschulkommunikation, Pressesprecher und Director Public Relations der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.  
www.hfwu.de

**Neben Personalkosten stellen Immobilien bei zahlreichen sozialen Einrichtungen ein bedeutender Kostenfaktor dar. Die Ausstattung und der Zustand von Gebäuden spielt denn auch vielfach eine zentrale Rolle, wenn es um die fachliche und wirtschaftliche Qualität ihrer Dienstleistungen geht.**

Die allgemeine Diskussion um den Sozialbereich wird bei der Frage um die großen Herausforderungen in der Regel von Finanzierungsfragen dominiert - genauer von der zunehmenden Unterfinanzierung dieses Sektors. Wie andere Wirtschaftssektoren muss sich auch die Sozialwirtschaft mit mehr oder weniger kostenträchtigen Produktionsfaktoren auseinandersetzen. In Zeiten knappen Geldes rückt dabei die Bedeutung der Immobilien als lange vernachlässigter Produktionsfaktor in den Blick.

Die Vermögens- und Kostendimension, die über lange Zeit ignoriert wurden, treten zunehmend in den Vordergrund. Das Welfare Real Estate Management ist eine Methode zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Hebung stiller Reserven, die in den Immobilien stecken. Die Chancen solcher Instrumentarien für ein modernes Immobilienmanagement in Sozialunternehmen stehen gut.

Auch in Sozialunternehmen werden in den kommenden Jahren neue Formen der Organisationsgestaltung, Managementmethoden und Prozessplanung Einzug halten. Sozialunternehmen werden in steigendem Maße »normale« Unternehmen werden. Ein Ergebnis davon wird die Professionalisierung des Immobilienmanagements sein, anders lassen sich die Herausforderungen auf der Kostenseite nicht meistern.

Die Verwaltung und Instandhaltung von Immobilien ist nicht die Kernaufgabe von Sozialträgern. Gleichwohl spielen die Ausstattung und der Zustand der

Gebäude für die Träger sozialer Einrichtungen eine zentrale Rolle, wenn es um die Qualität ihrer Dienstleistungen geht. Eine Fülle von Trägern betreibt Heime und Einrichtungen zur Fürsorge, für Gesundheitsangebote, zur ärztlichen Versorgung, für Senioren und für behinderte Menschen. Häufig sind dies Einrichtungen, die Menschen einen dauerhaften Wohnort bieten. Die Anzahl der Wohnungen, die große sozialwirtschaftliche Unternehmen im Besitz haben, kann mit dem Bestand mancher klassischer Wohnungsunternehmen mithalten.

### Verantwortung oft unklar geregelt

In der Regel fehlt in Sozialunternehmen eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit Immobilien. Ein Grund hierfür ist die Tatsache, dass in früheren Jahren Neu-, Instandsetzungs- und Modernisierungsinvestitionen ganz oder teilweise öffentlich gefördert wurden. Das Investitionsverhalten war wesentlich durch die Förderpolitik der öffentlichen Hand geprägt. Markt- und Wettbewerbsbezüge waren ausgeschaltet.

Ein weiterer Grund liegt in dem geringen Informations- und Organisationsgrad des Immobilienbereiches in den Sozialunternehmen. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Immobiliendimension sind zersplittert und unklar geregelt. Notwendige Informationen zu Immobilien sind in der Regel nicht verfügbar, nicht aktuell und

nicht zuverlässig. Und häufig werden Immobilienaspekte vom Top-Management stiefmütterlich behandelt: Sie gelten als formalistischer Genehmigungsvorgang wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen.

### Konzeptionelle Managemententscheidungen kommen zu kurz

All diese Faktoren haben zur Folge, dass in Sozialunternehmen die Ansicht vorherrscht, dass es bei Immobilien um notwendige Objekte handelt, bei denen es darum geht sie in ihrer Funktion zu erhalten. Die Verwaltung dieser Assetklasse wird auf technische Fragen beschränkt. Strategische proaktive und langfristige Managemententscheidungen kommen zu kurz, stattdessen dominieren reaktive, auf einzelne Maßnahmen ausgerichtete Ad-hoc-Entscheidungen.

Diese Haltung beginnt sich zu ändern: Öffentliche Investitions-Fördermittel werden zurückgefahren, die Pflege-, Krankenkassen und sonstige Kostenträger agieren restriktiver und in die

Pflege und Betreuung älterer Menschen zieht Wettbewerb ein. In dieser Situation geraten die stillen Reserven im Immobilienbestand in den Blick.

Immobilien haben eine große vermögens- und finanzwirtschaftliche Bedeutung. Die wesentliche Vermögensposition in Bilanzen von Sozialunternehmen sind Sachanlagen, also Immobilien, denn Sozialunternehmen sind einerseits Dienstleister und andererseits sind sie regelmäßig Eigentümer der Immobilien, die sie nutzen. Immobilien binden langfristig bedeutende Finanzmittel und führen zur erstarrten Kostenstrukturen. Fehlentscheidungen bei Immobilien lassen sich kaum korrigieren.

Schon deshalb sind die Anforderungen an ein Welfare Real Estate Management ambitioniert. Gefordert sind Unternehmensstrategien für ein Immobilienmanagement, die langfristig und trotzdem in Phasen angelegt sind. Immobilien unterliegen Zyklen. Darin liegt die Chance, auch bei aller Unbeweglichkeit dieses Produktionsfaktors, Raum für flexiblere Entscheidungsprozesse zu gewinnen. Über den Lebenszyklus ei-

ner Immobilie gesehen, lassen sich drei Strategiefelder definieren:

- Strategie der Immobilienbereitstellung
- Strategie der Immobilienbewirtschaftung
- Strategie der Immobilienverwertung

An den Übergängen dieser Phasen, ergeben sich Möglichkeiten von starren Vorgaben abzuweichen, Strategien zu wechseln und Maßnahmen anzupassen. Die am Lebenszyklus orientierte Einteilung ermöglicht phasenspezifische Strategien und Strategiealternativen.

Ein Beispiel für die Strategie der Immobilienbereitstellung ist die Projektentwicklung über Eigeninvestitionen. Mit eigenem Kapital, eigenen finanziellen Mitteln, mit materiellen und personellen Ressourcen entwickeln Sozialunternehmen in der Regel die benötigten Bauprojekte, um sie langfristig für den individuellen Unternehmenszweck zu nutzen.

Die Projektentwicklung beispielsweise für Krankenhäuser, Behinderten- oder Altenhilfeeinrichtungen sind komplexe,

## Neuer Lehrgang für das Immobilienmanagement in der Sozialwirtschaft



Gezielt für die Sozialwirtschaft, bietet die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen über ihre Weiterbildungsakademie einen neuen Lehrgang für das Management von Sozialimmobilien an: der Zertifikatslehrgang »Gepürfte/r Immobilienfachwirt/in Sozialwirtschaft (WAF)«. Der Kurs vermittelt Fachkenntnisse für das professionelle Immobilienmanagement. Alle Inhalte des Lehrganges sind auf die Besonderheiten der Sozialwirtschaft zugeschnitten. Der Lehrgang wendet sich gezielt an kaufmännische Mitarbeiter aus Kirchen und der Freien Wohlfahrtspflege.

Die Weiterbildungsakademie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen geht mit diesem Lehrgang neue Wege und arbeitet eng mit Vertretern der Sozialwirtschaft zusammen. Die akademische Leitung liegt bei Prof. Dr. Hansjörg Bach.

Laut Rechtsanwältin Dagmar Reiß-Fechter, Geschäftsführender Vorstand im Evangelischen Bundesverband für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis e. V., erhalten die Teilnehmer des Lehrganges Wettbewerbsvorteile und rüsten sich für zukünftige Herausforderungen: »Immobilien als Ressource zu verstehen mit all ihren Chancen und Risiken und das Handwerk zu lernen, um die anstehenden Immobilienaufgaben im besonderen Umfeld der Sozialwirtschaft zu meistern, das sind die Ziele dieses Zertifikatslehrgangs.«

Dipl.-Volkswirt Dr. Wolfgang Pfeuffer, Vorstandssprecher der Joseph-Stiftung Kirchliches Wohnungsunternehmen, will vor allem erreichen, dass die Teilnehmer auf Augenhöhe mit ihren Geschäftspartnern verhandeln können: »Trotz aller Besonderheiten gilt auch für Sozialimmobilien: Bauleistungen sachgerecht ausschreiben, vergeben und abrechnen, Wartungsverträge kostengünstig abschließen, Ver- und Entsorgungsverträge sachgerecht aushandeln, Verkehrssicherungspflichten im Blick haben - das wird in diesem Lehrgang vermittelt.«

Die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen hat vor 25 Jahren als erste Hochschule einen Studiengang Immobilienwirtschaft eingerichtet und bietet heute mit Bachelor- und Masterstudiengängen das größte immobilienwirtschaftliche Fächerspektrum in der Bundesrepublik an. Das Fach Sozialwirtschaft ist seit vielen Jahren im Studiengang Betriebswirtschaft verankert. An 20 Wochenenden und während zweier Intensivwochen finden die Veranstaltungen an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt am Standort Geislingen/Steige von September 2015 bis Juli 2016 statt.

[www.hfwu.de/zertifikatslehrgang](http://www.hfwu.de/zertifikatslehrgang)

## Phasenschema zur organisatorischen Gestaltung

Identifizierung aller immobilienbezogenen Aufgaben und Prozesse
Verlagerung der Aufgaben/Tätigkeiten und den dazu gehörenden Mitarbeitern in eine zu gründende WeRE-Einheit
Verlagerung der Verantwortlichkeiten für Immobilien in WeRE-Einheit
Schaffung einer Profit-Center-Struktur mit Ergebnisverantwortung

## Erforderliche Aktivitäten

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liegenschaftsverwaltung, An- und Verkauf</li> <li>• Planen, Bauerstellung, Modernisierung</li> <li>• Instandhaltung, Verkehrssicherung, Wartung usw.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung einer zentralen WeRE-Einheit zur Wahrung immobilienbezogener Kernaufgaben als selbstständigen Eigenbetrieb</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung der Eigentümerfunktion durch die WeRE-Einheit</li> <li>• Aufbau eines internen Verrechnungssystems, d.h. alle anderen Bereiche haben nur Nutzungsrechte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung als Organisationseinheit mit separater Erfolgsrechnung</li> <li>• Bewertung der Leistung durch Verrechnungspreise, inkl. interner Mietverrechnung</li> </ul>

Ein Umsetzungsplan für Sozialimmobilien erfolgt normalerweise in vier Phasen.

Darstellung in Anlehnung an Wolfgang Schäfers, Michael Trübestein, Immobilienmanagement in der Wirtschaft, in: Kirchliches Immobilienmanagement. Der Leitfaden, hg. von Dagmar Reiß-Fechter, Berlin 2009, S. 62.

dynamische und multidisziplinäre unternehmerische Aufgaben. Sie erfordern eine klare Projektkonzeption, die die zukünftige Nutzungstauglichkeit genauso berücksichtigt wie den Einsatz von personellen und finanziellen Ressourcen. Sehr häufig sind auch besondere öffentlich-rechtliche Förderbestimmungen zu beachten. Dies gilt sowohl für die Durchführung der Baumaßnahme selbst, als

tion. Die Entscheidung bezüglich der organisatorischen Veränderungen umfasst zwei Bereiche: zum einen die organisatorische Verankerung im Unternehmen und zum anderen die Ergebnisverantwortung. Konzepte, die für Unternehmen und für die öffentliche Verwaltung entwickelt wurden, können als Vorbild für die Umsetzung in Sozialunternehmen dienen (vgl. Abb.).

unter Trägerschaft, ein etabliertes Welfare Real Estate Management benötigt entsprechende Qualifikationen bei den verantwortlichen Mitarbeitern und dem Management. Sozialimmobilien repräsentieren Vermögenswerte, die verwaltet, erhalten und optimiert werden müssen.

Ein neues Weiterbildungsangebot der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen soll die erforderlichen Kenntnisse vermitteln (vgl. Kasten Seite 109). Denn das Management von Immobilien ist eine Aufgabe, die Professionalität verlangt. Generell geht es dabei um betriebswirtschaftliche, rechtliche und technische Fragen und darum, wie sich Prozesse organisieren lassen. In der Sozialwirtschaft kommen noch gesellschaftliche Aspekte hinzu. Maßgeschneiderte Ausbildungsangebote für diese Anforderungen gibt es derzeit noch wenige. Doch die Nachfrage nach gezielten Fort- und Weiterbildungslehrgängen für Juristen, Kaufleute oder Ingenieure in Bezug auf die besonderen Anforderungen des Welfare Real Estate, beginnt zu wachsen. ■

## »Fehlentscheidungen bei Immobilien lassen sich kaum korrigieren«

auch für den langfristigen Betrieb der Einrichtung. Die richtige Auswahl der Baubeteiligten und ein funktionstüchtiges Bau-Controlling sind unerlässlich. Es geht um nicht weniger, als um ein umfassendes Managementinstrumentarium, das entsprechend organisatorisch unterfüttert ist.

### Die Frage nach der Ergebnisverantwortung

Die konzeptionelle Auseinandersetzung mit den Immobilien des Sozialunternehmens und die Absicht, ein effizientes Managementsystem für Immobilien im Unternehmen zu integrieren, erfordert eine entsprechende Immobilienorganisa-

tion. Was Sozialunternehmen vielfach von etablierten Wirtschaftsunternehmen unterscheidet, ist die Organisationsstruktur. Sozialunternehmen sind häufig vereinsrechtlich organisiert. Darin liegt die Herausforderung, dass nämlich die vorgeschriebenen Gremien in die Managementstrukturen eingebunden werden müssen. Vereinsvorstände und Mitgliederversammlung sind in der Regel stark ehrenamtliche geprägt. Regelungen, die bereits für den öffentlich-rechtlichen Bereich etabliert sind, können hier hilfreich sein und zumindest in Teilen übernommen werden.

Gleichgültig wie ein Sozialunternehmen organisiert ist, als Verein, als wirtschaftliche Unternehmung oder

»Als ich klein war, glaubte ich, Geld sei das wichtigste im Leben.  
Heute, da ich alt bin, weiß ich: Es stimmt.«  
Oscar Wilde, irischer Schriftsteller (1854–1900)

»Von jetzt an werde ich nur noch so viel ausgeben, wie ich  
einnehme – selbst wenn ich mir dafür Geld borgen muss.«  
Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller (1835–1910)

»Nichts ist so unheilvoll wie eine rationale  
Investmentpolitik in einer irrationalen Welt.«  
John Maynard Keynes, britischer Ökonom (1883–1946)

»Manchmal sind die besten Investitionen  
diejenigen, die man nicht gemacht hat.«  
Donald Trump, amerikanischer Milliardär (geb. 1946)

»Reichtum ist besser als Armut. Aber nur aus finanziellen Gründen.«  
Woody Allen, amerikanischer Regisseur und Schriftsteller (geb. 1935)

»Geschäftsmodelle müssen heutzutage der Gesellschaft und  
nicht mehr nur dem Aufsichtsrat vorgelegt werden.«  
Gabor Steingart,  
deutscher Journalist und Herausgeber des »Handelsblatts« (geb. 1962)

»Eines Tages / werden andere / in unseren Häusern  
/ leben: / Wenn wir gastlich sind, / werden wir /  
Häuser bauen, / in denen sie / leben können.«  
Klaus Kordon, deutscher Schriftsteller (geb. 1943)