

# Immobilien als wichtige Unternehmensressource stark vernachlässigt

Auf Grund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks hat sich die Immobilienwirtschaft in den letzten Jahren in vielen industriellen Unternehmen von einer traditionellen Liegenschaftsverwaltung hin zu einem aktiven, professionellen Immobilienmanagement entwickelt. Wurde früher das Immobilienmanagement als reine Verwaltungsaufgabe angesehen, wird heute das Ziel verfolgt, Potenziale der Ressource „Immobilie“ maximal auszuschöpfen und den Geschäftswert der Unternehmensimmobilien zu erhöhen. Die Einrichtungen der Sozialbranche scheinen diesem Wandel bis dato nicht aktiv gefolgt zu sein.

WETTBEWERBSDRUCK · GEBUNDENES KAPITAL · INSTANDHALTUNGSSTAU · EFFIZIENTE BEWIRTSCHAFTUNG · EINSPARPOTENZIALE · FACILITY MANAGEMENT

## Immobilien binden Kapital langfristig

Das Immobilienvermögen deutscher Unternehmen – gerade in der Sozialbranche – besitzt einen entscheidenden bilanziellen Anteil. Ca. 70 bis 90 % der Bilanzsumme entfallen auf immobile Vermögensgegenstände (ohne Betriebsaufspaltung). Die Auswirkungen umfassen hohes gebundenes Kapital, unflexible Kostenstrukturen und eine geringe Korrekturfähigkeit.

Immobilien überdauern im Allgemeinen mehrere Generationen und sind unverrückbar an einen Standort gebunden; sie lassen sich nicht kurzfristig an einen anderen strategisch oder wirtschaftlich günstigeren Standort transferieren. Um ihren Wert zu erhalten, ist es daher wichtig, zukunftsfähige Bewirtschaftungskonzepte zu entwickeln und umzusetzen.

## Finanzierung von Immobilien stellt Einrichtungen vor große Herausforderungen

Fokussiert man den Blick auf Unternehmen und Einrichtungen der Sozialbranche, ist aktuell ein massiver Instandhaltungsstau zu identifizieren. Die bis zum 1. Juli 2008 in NRW geltende Subjektförderung ermöglichte es Einrichtungen der Altenhilfe, eine Abschreibung in der Investitionskostensatzkalkulation mit 4 % anzusetzen. So konnte eine weitgehende Kongruenz zwischen einer Darlehenstilgung aus frei über den Kapitalmarkt aufgenommenen Darlehen und dem Mittelzufluss aus der in der Investitionskostensatzkalkulation enthaltenen Refinanzierung von Abschreibungen hergestellt werden. Durch die aktuell umgestellte Berechnungsverordnung werden Abschreibungen wieder mit 2 % angesetzt, und sowohl Landeszuschüsse als auch zinsgünstige Darlehen gehören der Vergangenheit an.

Einrichtungsleitungen müssen sich Jahr für Jahr den gesetzlichen Vorgaben, der gegenwärtigen Angebots-/Nachfragesituation und dem technischen bzw. konzeptionellen Fortschritt stellen, um die notwendige Auslastung zum wirtschaftlichen Betrieb zu sichern. Stehen nun Umbaumaßnahmen an, um bei-

spielsweise die Vorgaben zur Einbettzimmer-Quote zu erfüllen, steht eine Einrichtung vor großen finanziellen Schwierigkeiten. Eine solche Umbaumaßnahme wird über eine Laufzeit von 50 Jahren über Entgelte refinanziert, aber Banken setzen in der Regel einen Tilgungszeitraum von 25 Jahren an (der einer realistischen Nutzungsdauer von Immobilien sehr nahe kommt). Diese Liquiditätslücke aus Tilgung und refinanzierter Abschreibung muss gewöhnlich durch Eigenmittel aufgefangen werden, über die die Einrichtungen selten verfügen. Hinzu kommt die mittlerweile auch in der Sozialbranche kritische Wirtschaftslage, so dass kaum nennenswerte Überschüsse in Form von realen Cashflow-Effekten erwirtschaftet werden.

## Umstellung auf professionelles Immobilienmanagement wird immer wichtiger

Ein professionell aufgestelltes Immobilienmanagement wird derzeit nur in Einzelfällen genutzt. Es umfasst in diesem Sinne alles, was mit der Vermarktung oder Verwaltung von Immobilien zusammenhängt. Basierend auf einer individuellen und zukunftsorientierten Immobilienstrategie einer Einrichtung besteht ein Immobilienmanagement aus folgenden Komponenten:

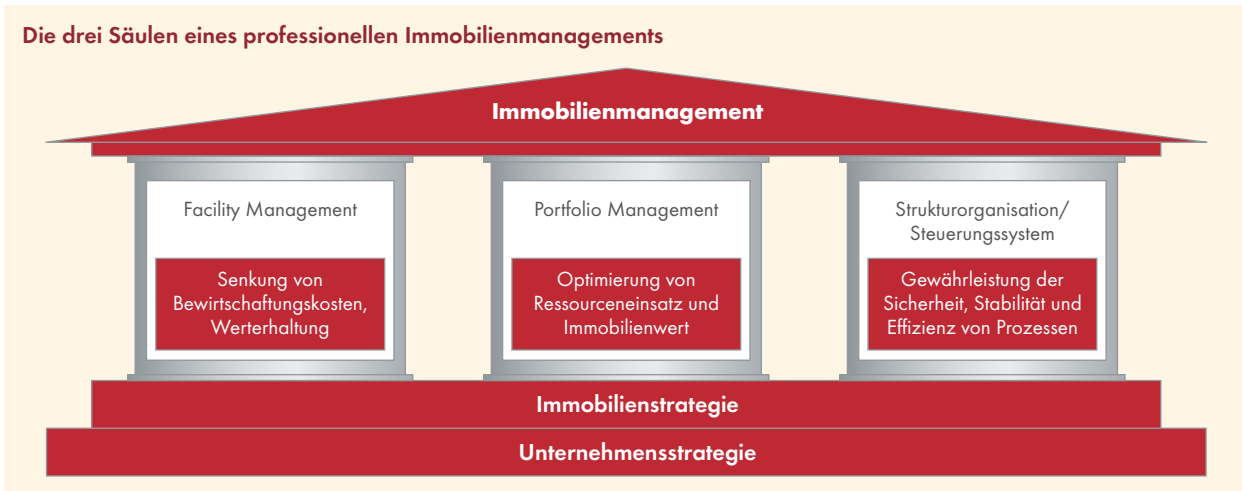
- einem Facility Management zur Senkung von Bewirtschaftungskosten und zur Werterhaltung der Immobilie,
- einem Portfolio Management zur Optimierung von Wert und Ressourceneinsatz der Immobilie und
- einer Strukturorganisation/einem Steuerungssystem zur Gewährleistung von Sicherheit, Stabilität und Effizienz der immobilienbezogenen Prozesse.

Um Immobilien wirtschaftlich erfolgreich zu managen, reichen heute gute buchhalterische Kenntnisse und eine Spur

Menschenkenntnis nicht mehr aus. Betriebswirtschaftliches Management-Know-how und adäquate Strategieansätze fehlen. Ein umfassendes Konzept für den Umgang mit Immobilien ist dringend notwendig und basiert auf den oben genannten Säulen (siehe Abbildung Seite 5).

„  
Die eigentliche Rolle des Managements liegt im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.  
“

Jean-Jacques Servan-Schreiber



Zunächst erfolgt eine Optimierung des aktuellen Immobilienbestands. Hierbei werden sämtliche vorhandenen Informationen über Immobilien gesammelt und eine Übersicht über den Bestand systematisch erstellt. Schon daraus ergeben sich erste Handlungsempfehlungen. Darauf aufbauend wird die Liegenschaftsverwaltung im Sinne einer Weiterentwicklung zu einem professionalisierten und ganzheitlichen Immobilienmanagement reorganisiert. Dieses beinhaltet ein detailliertes Organisationskonzept, welches an die speziellen Anforderungen der Einrichtung angepasst werden muss. Wird beispielsweise ein Zentrales Immobilienmanagement eingeführt, werden in diesem Konzept Funktionen und Verantwortlichkeiten hinreichend festgesetzt. Auch Steuerungsmechanismen und Abrechnungsmethoden, wie beispielsweise die Verrechnung interner Mieten auf den tatsächlichen Nutzer (sogenanntes Vermieter-/Nutzer-Konzept), sind enthalten.

Die organisatorische Weiterentwicklung von der reinen Verwaltung der Liegenschaften hin zu einem professionellen Immobilienmanagement ermöglicht eine effiziente Bewirtschaftung von benötigten Immobilien sowie eine optimierte Verwertung von nicht (mehr) benötigten Immobilien und gegebenenfalls Grundstücken. Das Immobilienmanagement muss sich mit der Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um die Immobilie beschäftigen. Kaufmännische Verwaltungsmaßnahmen wie die Objektbuchhaltung, das Vertragsmanagement sowie Kostenplanung und -kontrolle werden mit den verschiedensten technischen Maßnahmen vereint. Im Bereich des Facility Managements sollen vorrangig die Bewirtschaftungskosten der Immobilien gesenkt werden – Konzentration auf Kernkompetenzen, erhöhte Transparenz durch Kostenvariabilisierung, ganzheitliche Kostenbetrachtung über den Objekt-Lebenszyklus und zunehmende Fremdvergabe von Gebäudemanagementfunktionen sind die Grundpfeiler. Das Immobilienmanagement kann durch ein Energiemanagement, welches sich mit der Optimierung von Versorgungssystemen und Gebäude-Informationssystemen befasst, ergänzt werden. Eine Benchmark-Studie aus dem Jahr 2008 hat im kommunalen Sektor durchschnittlich 30 bis 50 % Einsparpotenzial bei Kosten und Verbrauchsmengen aufgedeckt. Hierdurch eingespartes Geld kann dem allmählichen Verfall von Immobilien (zumindest teilweise) entgegenwirken.

Das Ziel eines jeden Immobilienmanagements ist es, die Immobilie als Ressource langfristig optimal zu nutzen, was selbstverständlich im Interesse jedes Immobilienbesitzers liegt. Industrielle Unternehmen sind diesem Anspruch schon jetzt gerecht geworden: Aktivitäten im Immobilienbereich wurden z. B. gebündelt, Tochterkonzerne in großen Konzernen gegründet, welche sämtliche immobilienbezogenen Aufgaben erfüllen und zusätzlich noch als externes Dienstleistungsunternehmen am Markt auftreten.

**FAZIT**

Die aktuelle wirtschaftliche Lage zwingt Einrichtungen der Sozialbranche dazu, sich den Professionalitätsgrad ihres eigenen Immobilienmanagements bewusst zu machen. Das häufig noch im Stil einer klassischen Liegenschaftsverwaltung organisierte „Management“ der Immobilien entspricht heutzutage nicht mehr den Anforderungen einer wirtschaftlichen Unternehmensführung. Treten nun Problemsituationen wie z. B. ein Instandhaltungstau auf – kombiniert mit dem erfahrungsgemäß hohen prozentualen Anteil der Immobilien an der Bilanzsumme –, muss eine schnelle Reaktion erfolgen, um aktuellen Trends und Entwicklungen folgen zu können und eine Verschlechterung der Marktposition zu verhindern. Es wird daher immer notwendiger, den Immobilienbestand zu optimieren und das Immobilienmanagement zu reorganisieren.

**Sebastian Schwager**

Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Berater  
Tel. 02 51/8 71 76-317  
sebastian.schwager@adveris.de

**Mathias Krefl**

Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Geschäftsführer  
Tel. 07 11/1 64 20-80  
mathias.krefl@adveris.de