

IMMOBILIEN

Kosten minimieren, Leistungen optimieren

VON ANJA MANDELKOW UND
RAMONA HESS



Anja Mandelkow ist Leiterin der Projektberatung Sozialimmobilien bei der BFS Service GmbH in Köln und unterstützt im Rahmen der Cockpit-Studie zahlreiche Kunden der Sozial- und Gesundheitswirtschaft bei der Planung ihrer Immobilienvorhaben. www.bfs-service.de/Analyse-Beratung/Projektberatung-Sozialimmobilien



Ramona Hess ist als Analystin in der Projektberatung Sozialimmobilien bei der BFS Service GmbH in Köln tätig. www.bfs-service.de/Analyse-Beratung/Projektberatung-Sozialimmobilien

Zu jeder Unternehmensstrategie gehört heutzutage ein professionelles Immobilienkonzept, mit der intuitiv getroffene Einzelentscheidungen durch strategisches Vorgehen ersetzt werden.

In der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stellen Eigentumsimmobilien mit bis zu 70 % des Bilanzvermögens den größten Unternehmenswert dar. Zudem generieren Immobilien nach den Personalkosten meist den zweitgrößten Kostenblock im Unternehmen. Das gilt für Immobilien im Eigentum ebenso wie für angemietete.

Viele in der Sozialwirtschaft genutzten Immobilienarten wie Pflegeheime, Krankenhäuser, Werkstätten für Menschen mit Behinderung oder Kindergärten sind dabei stark mit dem Kerngeschäft verbunden. Umso wichtiger ist es, sicherzustellen, dass die richtigen Immobilienentscheidungen getroffen werden. Es erscheint daher an der Zeit, dass die Unternehmen, die dies noch nicht getan haben, dem betrieblichen Immobilienmanagement mehr Aufmerksamkeit schenken und eine Immobilienstrategie entwickeln, die sie bei zukünftigen Immobilienentscheidungen leitet.

Häufig werden die betrieblich genutzten Immobilien ausschließlich als Betriebsmittel für das Kerngeschäft angesehen, obwohl sie den Unternehmenswert sowie die Kosten maßgeblich beeinflussen. Im Gegensatz zu anderen Sekundärprozessen innerhalb der Organisation wie Personalmanagement oder Finanzbuchhaltung ist es bisher nicht selbstverständlich, dass in jeder Organisation eine mit dem Immobilienmanagement betraute Organisationseinheit existiert.

Die Folge: Das Wertschöpfungspotenzial der Immobilien wird nicht vollum-

fänglich genutzt. Zwar sind Trends zur Professionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements in der branchenübergreifenden Unternehmenslandschaft erkennbar. Allerdings haben sich diese innerhalb der Mehrzahl der Unternehmen der Sozialwirtschaft noch nicht etabliert.

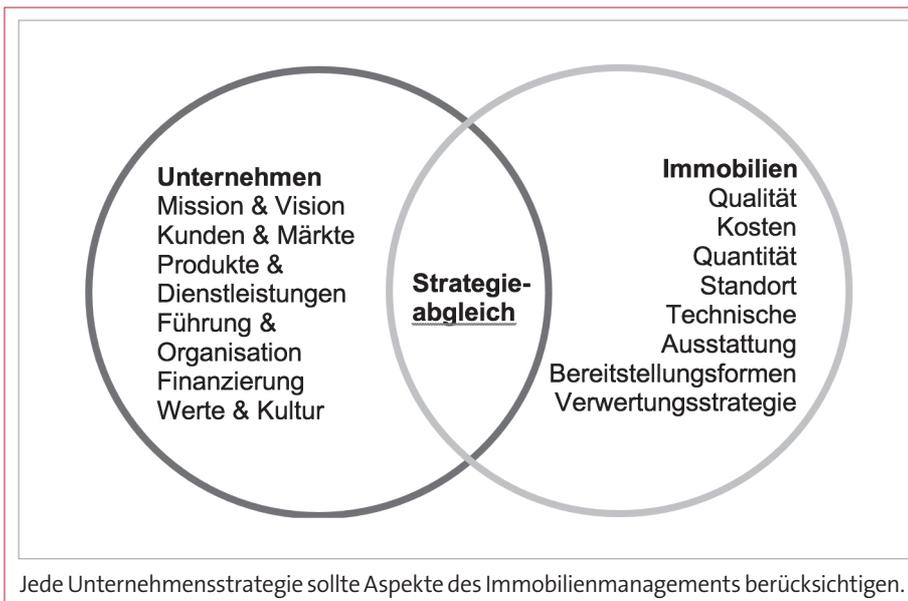
Strategien für das betriebliche Immobilienmanagement können in inhaltlicher Breite und Tiefe stark variieren. Grundsätzlich kann eine Strategie für das betriebliche Immobilienmanagement auf die folgenden Aspekte eingehen:

- den Beitrag der Immobilie für das Kerngeschäft
- Bereitstellungsformen
- angestrebte Eigentumsquote
- ein Standortkonzept
- Flächen- und Ausstattungsstandards
- eine einheitliche Architektursprache (Corporate Architecture)
- Verwertungsstrategien

Vorteile einer implementierten Immobilienstrategie

Eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Strategie für das betriebliche Immobilienmanagement ermöglicht:

- die Professionalisierung der immobilienwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung,
- das Ersetzen intuitiv getroffener Einzelentscheidungen durch strategisches Vorgehen,



- die systematische Entwicklung des eigenen Immobilien-Portfolios,
- die Optimierung der aus den betrieblichen Immobilien resultierenden Erträge und Kosten
- eine Steigerung der Eigenkapitalrentabilität sowie
- die Nutzung von Immobilien als Markenbotschafter eines Unternehmens nutzen.

Der Immobilienbestand ist häufig historisch gewachsen. Die Entscheidungen, die den heutigen Immobilienstand geprägt haben, sind weit in der Vergangenheit getroffen worden. Die Akteure sind daher mit der Herausforderung konfrontiert, die heutigen Anforderungen des Kerngeschäfts mit den Immobilien von gestern zu erfüllen. Diese Erfahrung verdeutlicht die Relevanz der heutigen Immobilienentscheidungen für die Ausübung des Kerngeschäfts in der Zukunft.

Immobilienstrategie & Bauvorhaben

Häufig bemerkt man erst im Rahmen eines Um- oder Neubauprojektes, dass eine Immobilienstrategie fehlt. Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Ein Bestandsobjekt ist in die Jahre gekommen. Der Flächenzuschnitt und die Ausstattungsqualität entsprechen inzwischen weder den Qualitätsansprüchen noch den aktuellen (gesetzlichen) Rahmenbedingungen des Kerngeschäfts. Der Zustand der Immobilie schränkt die Wettbewerbsfähigkeit stark ein. Eine kurzfristig gestemmte Sanierung oder

ein zeitnaher Ersatzbau gelten daher als einzige mögliche Lösungen.

Insbesondere bei historisch gewachsenen Strukturen sollte im Rahmen eines professionellen betrieblichen Immobilienmanagements regelmäßig geprüft werden, ob die betrieblich genutzten Immobilien noch den aktuellen Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Hierdurch können anstehende Standortveränderungen systematisch und frühzeitig geplant werden, sodass ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um verschiedene Sanierungs- und Neubauvarianten zu vergleichen und somit die beste Entscheidung zu treffen.

Beginnt die konkrete Planung für ein Um- oder Neubauprojekt, sieht sich die Geschäftsführung eines sozialen Dienstes oder einer sozialen Einrichtung mit Fragen konfrontiert, die sie in ihrer Berufslaufbahn möglicherweise noch nie zuvor beantworten musste. Schließlich ist die Nutzungsdauer einer Immobilie mit 30 bis 80 Jahren verhältnismäßig lang.

Folgende Fragen können sich im Zuge der Planung des Immobilienvorhabens stellen:

- Welcher Standort ist für unser Vorhaben am besten geeignet?
- Wie groß soll das Gebäude werden?
- Wie viel Eigenkapital soll investiert werden?
- Welche Räume werden in welcher Größe und Anzahl benötigt?
- Welche Nutzungen sollen an einem Standort vereint werden, um Synergieeffekte zu schaffen?

- Ermöglicht der Grundriss eine Nutzungsänderung oder eine Erweiterung, falls sich das Kerngeschäft während des Lebenszyklus der Immobilie verändert?

Eine in der Unternehmensstrategie verankerte Immobilienstrategie (vgl. Abbildung) hilft, die für das Unternehmen optimalen Antworten auf diese Fragen zu finden. In der Immobilienstrategie festgelegte Architektur- und Flächenstandards führen beispielsweise dazu, dass die Entscheidungen zur Gestaltung der Immobilien nur einmalig festgelegt werden und nicht im Rahmen jedes anstehenden Bau- oder Anmietungsvorhaben neu hinterfragt werden müssen.

Sind die festgelegten Standards so weitreichend, dass eine einheitliche Architektur zu erkennen ist, können die Immobilien außerdem als Marketinginstrument dienen. Da die Immobilien das größte sichtbare Element des Unternehmens darstellen, können diese sowohl Kunden als auch Mitarbeitenden ein positives Bild des Unternehmens vermitteln und dadurch die Arbeitgeberattraktivität und die Wettbewerbsposition steigern.

Zusammengefasst bedeutet dies: Geschäftsführer in der Sozialwirtschaft treffen in der Praxis die richtungsweisenden Immobilienentscheidungen für ihre Organisation und agieren somit als Immobilienmanager. Da das betriebliche Immobilienmanagement im geschäftlichen Alltag für diese Akteure allerdings nur eine Nebentätigkeit darstellt, fehlen ihnen in der Regel die immobilienwirtschaftlichen Fachkenntnisse.

Aufgrund der langen Nutzungsdauer und der finanziellen Relevanz der betrieblichen Immobilien handelt es sich bei strategischen Immobilienentscheidungen jedoch immer um weitreichende Unternehmensentscheidungen, die die Ausführung des Kerngeschäfts maßgeblich beeinflussen. Daher sollte jede Unternehmensstrategie eine Immobilienstrategie beinhalten. ■

Weitere Informationen:

Im Rahmen des 12. Kongresses der Sozialwirtschaft am 29. und 30. April 2021 in Magdeburg gibt es ein Workshop zu der Frage: »Wie können Träger das Potenzial von Immobilien strategisch nutzen?«.
www.sozkon.de