

Träger und Betreiber Immobilien als Erfolgsfaktor

Immobilien sind ein wesentliches Betriebsmittel für die Geschäftstätigkeit vieler Sozialunternehmen. Zudem stellen sie oft gleichzeitig den größten Teil des Unternehmenswerts und einen gewichtigen Kostenblock dar. Mit ihrem neuen Report stellt die **Bank für Sozialwirtschaft** die Bedeutung von Immobilienstrategien und eines betrieblichen Immobilienmanagements heraus.

„Früher oder später sind immobilienbedingte Beeinträchtigungen in Betriebsabläufen nicht mehr akzeptabel.“



Britta Klemm,
BFS Service GmbH

Als Steuerungsinstrument in der Sozialwirtschaft ist ein professionelles Immobilienmanagement, das sogenannte **Corporate Real Estate Management** oder kurz **CREM** unverzichtbar. Allerdings wird das CREM in vielen Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht als Bestandteil des Kerngeschäfts angesehen. Daraus folgt unter anderem ein unzureichendes Maß an Verzahnung der Unternehmens- und Immobilienstrategie sowie ein Optimierungspotenzial für die Leistungs- und Kostenrelevanz von Immobilien. Dabei haben immobilienbezogene Entscheidungen eine besondere wirtschaftliche Tragweite. Sie sind zumeist mit einer hohen Kapitalintensität verknüpft und haben eine besonders lange Bindungsdauer.

Ohne ein leistungsfähiges CREM wird den Immobilien im Tagesgeschäft häufig nur eine nachrangige Aufmerksamkeit zuteil. In der Folge finden beispielsweise wichtige Sanierungsvorhaben nicht ausreichend Beachtung. Früher oder später sind aber immobilienbedingte Beeinträchtigungen in den Betriebsabläufen nicht mehr akzeptabel, Wettbewerbsnachteile nicht mehr tragbar oder die Umsetzung neuer behördlicher Vorschriften nicht mehr aufzuschieben. Es entsteht hoher Handlungsdruck.

Mit einer vorausschauenden, pro-aktiven Immobilienstrategie und einem professionellen CREM hingegen kann der Immobilienbestand ein zentraler Wertschöpfungsfaktor für Sozialunternehmen sein: Volatile regulatorische Rahmenbedingungen können besser beherrscht, Risiken und finanzielle Belastungen abgewendet und Wertschöpfungspotenziale realisiert werden. Hinzu kommt ein sprunghafter Anstieg der Effizienz bei immobilienbezogenen Entscheidungen. Sind beispielsweise einheitliche Vorgaben für Architektur, Ambiente und Ausstattung der Immobilien festgelegt, bedürfen diese Aspekte nicht bei jedem Neubau oder jeder Sanierung eines aufwendigen Abstimmungsprozesses.

Komplexe Entscheidungsparameter und vielfältige Einflussfaktoren machen die strategische und operative Steuerung von Sozialimmobilien zu einem anspruchsvollen betrieblichen Aktionsfeld. Die relevanten Entscheidungsparameter umfassen unter anderem die Standortwahl, die Themenfelder Architektur und Baurecht, einen wirtschaftlichen Betrieb der Immobilien und eine vorausschauende Instandhaltungs- und Sanierungsplanung sowie nachhaltige Investitions- und Finanzierungsstrategien.

Fachkräfte als Standortfaktor

Immobilienstrategische Entscheidungen bedürfen zudem einer differenzierten Analyse vielfältiger Einflussfaktoren. Diese Faktoren werden nicht nur von den branchenindividuellen Entwicklungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft wie steigender Nachfrage, rechtlichen Rahmenbedingungen und Veränderungen im Wettbewerbsumfeld abgesteckt. Weitere relevante Aspekte sind die Verfügbarkeit von Fachkräften als wichtiger Standortfaktor und die Entwicklungen im Immobilien- und Bausektor sowie am Kredit- und Kapitalmarkt.

Das CREM ist ein bedeutsames Element der Unternehmensführung. Weit über das technische und kaufmännische Facility Management hinaus, zielt es auf das operative Management einer Immobilie während der Bewirtschaftungsphase (**Property Management**), die Aktivitäten zur Optimierung einer einzelnen Immobilie als Finanzwert (**Asset Management**) sowie die Optimierung des gesamten Immobilienportfolios (**Portfolio Management**).

Die enge Verknüpfung mit dem Kerngeschäft macht es unverzichtbar, dass das CREM samt strategischen Immobilienentscheidungen in den Händen der eigenen Fach- und Führungskräfte des Sozialunternehmens liegt. Personelle und finanzielle Ressourcen hierfür sind in den Organisationen in un-

„Eine große Herausforderung stellt die Finanzierung des Modernisierungstaus dar.“



Anja Mandelkow,
BFS Service GmbH

terschiedlichem Maße vorhanden. Leistungsfähige Strukturen finden sich vor allem in größeren Unternehmen. Dagegen schränkt das Fehlen der notwendigen immobilien-spezifischen Fachexpertise insbesondere in kleineren Sozialunternehmen die Entscheidungskompetenz oftmals spürbar ein. Das Gewinnen von Fachkräften aus der Immobilienbranche stellt für soziale Organisationen eine große Herausforderung dar. Lücken bei Kompetenzen und Ressourcen können effektiv durch externe Beratung und strategische Partnerschaften – insbesondere mit branchenkundigen Investoren und Finanziers – geschlossen werden.

Zukunftssicherung des Bestands

Eine große Herausforderung stellt für viele Unternehmen die Finanzierung des zum Teil erheblichen Investitions- und Modernisierungstaus dar. Stark steigende Baukosten, kostentreibende bau- und ordnungsrechtliche Vorgaben sowie die Preisdynamik bei Bestandsimmobilien erhöhen den Finanzierungsbedarf zusätzlich (siehe Grafik unten).

Aufgrund der sozialrechtlichen Vorgaben für die Refinanzierung übersteigen die Gesamterstellungskosten von Sozialimmobilien oftmals die Beleihungsmöglichkeiten der Banken. Als Folge davon gewinnt das Einbinden von Kapitalmarktmitteln in die Immobilienfinanzierung an Bedeutung. Strategische und langfristige Kooperationen mit passenden institutionellen Investoren können sinnvoll unterstützen, stille Reserven zu heben und die Sanierungsstaus aufzulösen und die Expansionsziele zu realisieren.

Insbesondere für freigemeinnützige Akteure bestehen noch ungenutzte Chancen aus der Zusammenarbeit mit geeigneten Investmentpartnern. Voraussetzungen dafür sind eine ausgeprägte

Branchenkompetenz des Investors, eine gemeinsame Ziele- und Wertebasis sowie eine langfristige Orientierung der Kooperation.

Neben der ökonomischen wird auch die ökologische und soziale Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen und Immobilien zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Über das Senken der Energiekosten und eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber hinaus, gilt dies auch für die Immobilienfinanzierung. Denn Kapitalgeber und Finanziers sind gefordert, bei ihren Investitionsentscheidungen und in Ankaufprozessen die von der EU-Kommission vorgeschriebenen Nachhaltigkeitskriterien im Hinblick auf Soziales, Umwelt und Unternehmensführung zu berücksichtigen.

Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor

So umfasst der EU-Aktionsplan „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ Maßnahmen zum Umlenken des Kapitals von institutionellen Anlegern, Fondsgesellschaften und Family Offices in nachhaltigere Investitionen. Konkrete Messkriterien für die Nachhaltigkeit von Unternehmen im Hinblick auf Soziales, Umwelt und Unternehmensführung definieren die EU-Taxonomieverordnung und die ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance).

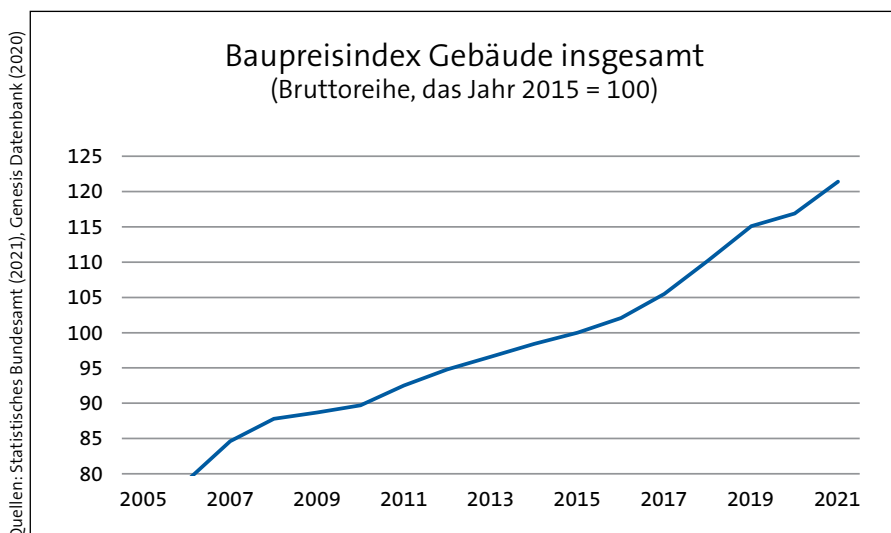
Auch für soziale Organisationen erhöht dies den Druck seitens des Kredit- und Kapitalmarktes. Künftige Renditeerwartungen werden auch durch ökologische und soziale Zielsetzungen beeinflusst. Impact-Ziele sind von gleicher Relevanz wie Finanzziele. Nachhaltige Unternehmen und Immobilien werden priorisierte Finanzierungs- und Investitionsobjekte.

Für soziale Unternehmen und ihre Immobilien ist diese Entwicklung mit Chancen und Herausforderungen verbunden. Sozialimmobilien dienen spezifischen Zwecken wie der Betreuung, Integration und Pflege von Senioren und Menschen mit Behinderung, der Kindertagesbetreuung, bezahlbares Wohnen oder Quartiersentwicklung. Sie erfüllen somit in hohem Maße die sozialen Nachhaltigkeitsziele von Investoren und Finanziers.

Dagegen ist das Einhalten konkreter ökologischer Anforderungen bei Neubau, Kauf, Sanierung und Betrieb von Immobilien ein Entwicklungsfeld in der Sozialwirtschaft. Bei vielen Unternehmen und Immobilienbeständen bedarf es hier weiterer Anstrengungen. Dies ist unverzichtbar für die dauerhafte Investitionsfähigkeit.

Den Link zum Download des aktuellen BFS-Reports finden Sie hier: www.sozialbank.de/news-events/publikationen/bfs-marktreports

Gastautorinnen sind Britta Klemm, Leiterin Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft&Research und Anja Mandelkow, Leiterin Projektberatung Sozialimmobilien bei der BFS Service GmbH.



Stark steigende Baukosten erhöhen auch die Finanzierungsbedarfe von Sozialunternehmen.