

Viele Spezialimmobilien im Eigentum religiöser und sozialer Organisationen

Erste Ergebnisse einer Befragung von privaten und halbstaatlichen Non-Profit-Organisationen

von Uwe Heller

Non-Profit-Organisationen wenden sich zunehmend betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten zu, mit deren Hilfe die Professionalität der Organisationsführung gesteigert und Kostensenkungspotenziale zur Entschärfung einer angespannten Wettbewerbs- und/oder Finanzlage aufgedeckt werden sollen. Der Fokus wurde bisher zumeist auf die Bereiche Personal-, Qualitäts-, Wissens- oder Risikomanagement gelegt, ohne den immobilien Ressourcen der Organisationen besondere Beachtung zu schenken.

Angesichts der empirischen Erkenntnis, dass Immobilienkosten in erwerbswirtschaftlichen Organisationen oftmals den größten Kostenblock nach den Personalkosten darstellen, stellt sich die Frage, ob analog zu Betrieben des ersten und zweiten Sektors auch innerhalb der Betriebe des Non-Profit-Sektors Kostensenkungspotenziale durch ein systematischeres Management betriebseigener Immobilien aufgedeckt werden können. Bis auf wenige praxisbezogene Publikationen zu Teilaspekten des Immobilienmanagements in einzelnen Organisationstypen liegen wissenschaftliche und insbesondere empirische Erkenntnisse zu diesem Spezialbereich des Non-Profit-Managements nicht vor. Im Folgenden sollen daher erste Ergebnisse einer schriftlichen Erhebung dargestellt werden, die Anfang dieses Jahres am Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG durchgeführt wurde und deren Auswertung einen Überblick über den Bestand, die Nutzung sowie das Management von Immobilien in Non-Profit-Organisationen verschaffen soll. Das durch die Erhebung gewonnene Datenmaterial wurde mit deskriptiven Verfahren der empirischen Sozialforschung ausgewertet.

Zur Teilnehmerstruktur und Bedeutung von Immobilien innerhalb der Organisationen

Insgesamt gingen von 255 Non-Profit-Organisationen auswertbare Fragebogen ein, von denen sich mit 41,8 Prozent eine deutliche Mehrheit der Gruppe der Wirtschaftsorganisationen, also beispielsweise Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften, Wirtschaftsfachverbänden oder Kammern, zuordnet. Es

folgen soziale Organisationen (Beispiele: Wohlfahrtsverbände, soziale Selbsthilfeorganisationen) mit 13,9 Prozent aller Teilnehmer sowie politische (Beispiele: politische Parteien, Umwelt- und Naturschutzverbände, Menschenrechtsorganisationen), religiöse (Kirchen und verbandlich organisierte Glaubensgemeinschaften) und soziokulturelle Verbände aus dem Bereich Sport, Freizeit und Kultur mit einem Anteil von je etwa acht Prozent. Es zeigt sich hinsichtlich absoluter Häufigkeiten, dass in allen Organisationstypen eine zweistellige Anzahl an Studienteilnehmern in der Nettostichprobe vertreten ist, sodass Aussagen über Ausprägungen einzelner Variablen in Abhängigkeit des Organisationstyps möglich sind.

Um die Ausgestaltung des Immobilienmanagements in den Organisationen interpretieren zu können, ist es zunächst wichtig, die Sichtweise auf Immobilien beziehungsweise den Stellenwert von Immobilien in der Organisationsführung zu kennen. Aus diesem Grund wurden die Organisationen nach der Bedeutung befragt, die sie Immobilien beimessen. Im Ergebnis werden Immobilien vor allem als Betriebsmittel (68 Prozent, N = 253) angesehen. Zusammen mit der dritthäufigsten Nennung – 32,8 Prozent der NPO sehen Immobilien als Kostenfaktor – wird die funktions- und kostenorientierte Sicht auf Immobilien der Mehrheit der Organisationen deutlich. Ein großer Teil der Organisationen betont allerdings auch den Vermögensanlagecharakter einer Immobilie: Mehr als die Hälfte der Organisationen (57,7 Prozent) betrachten eine Immobilie als Vermögensgegenstand, 10,7 Prozent als Renditebringer.

Ebenso zu erwähnen ist die Repräsentationsdimension einer Immobilie, die von 26,5 Prozent der Organisationen genannt wurde. Dieses Ergebnis ist nicht unerwartet, wenn man bedenkt, dass Verbände, je nach Organisationstyp in unterschiedlichem Ausmaß, die Interessen ihrer Mitglieder vertreten. Hinsichtlich ihrer Präsenz in der Öffentlichkeit ist eine ansprechende Immobilie ein Aushängeschild etwa einer ganzen Branche oder Berufsgruppe. Zur Einordnung der Bedeutung des Themas Immobilienmanagement wurde die Organisationsführung befragt, in welchem Ma-



ße sich ihr Bewusstsein für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien in der jüngeren Vergangenheit verändert hat. Die organisationstypenspezifische Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass sich für die Mehrheit der wirtschaftlichen, soziokulturellen und politischen Organisationen sowie Stiftungen die Bewusstseinshaltung nicht verändert hat. Zunehmendes Bewusstsein und damit wachsende Anerkennung der Immobilien als Erfolgsressource ist hingegen in sozialen und insbesondere religiösen Organisationen zu beobachten. Hier scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass eine bestmögliche Nutzung des Immobilienbestandes während der gesamten Lebensdauer und die Optimierung der daraus entstehenden Kosten strategische Managementaufgaben darstellen. Ein Zusammenhang zwischen der Antwortausprägung und dem Organisationstyp konnte statistisch bestätigt werden.

Organisationsgröße und Angaben zum Immobilienbestand

Um die befragten Organisationen hinsichtlich ihrer Organisationsgröße klassifizieren zu können, wurden sie nach der Anzahl ihrer Mitglieder und haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter, nach der Höhe des Finanzbudgets im Jahr 2006 sowie nach dem Umfang des Immobilienbestands befragt. In allen drei Bereichen ergab die organisationstypenspezifische Betrachtung einen signifikanten Unterschied in der Ausprägung. Religiöse und soziale Verbände beschäftigen im Durchschnitt nicht nur ein Vielfaches an haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, sie weisen mit durchschnittlich 65 Millionen Euro auch ein weitaus höheres Finanzbudget aus als politische, soziokulturelle oder wirtschaftliche Organisationen. Die Unterschiede in der Organisationsgröße der einzelnen Organisationstypen spiegeln sich darüber hinaus deutlich in der Größe des Immobilienbestandes wider: Religiöse Organisationen verfügen im Mittel über 1.382 Gebäude, eine 266.200 Quadratmeter große Gebäude-/Mietfläche und 26.151.300 Quadratmeter große Grundstücksfläche. Auch das Immobilienportfolio der sozialen Organisationen

ist mit durchschnittlich 65 Gebäuden, 23.900 Quadratmeter Gebäude-/Mietfläche und 138.000 Quadratmeter Grundstücksfläche ungleich umfangreicher als der durchschnittliche Immobilienbestand von Stiftungen, soziokulturellen, wirtschaftlichen und politischen Organisationen.

Es wurde darüber hinaus nach Veränderungen im Immobilienbestand gefragt, die in den vergangenen fünf Jahren erfolgten und für die kommenden fünf Jahre geplant sind. In der Vergangenheit wurden von 72 Organisationen insgesamt 324 Immobilien (neu) an- und von 44 Organisationen insgesamt 155 Immobilien abgemietet. Die Motive wurden ebenfalls abgefragt und sind vielschichtig; so wurde zum einen eine Standortverbesserung und Repräsentativitätssteigerung angestrebt oder ein besserer Gebäudestandard mit verbesserter technischer Ausstattung der Räume. Zum anderen stand eine Standortverlagerung in die Bundeshauptstadt an. Auch lagen Neuanmietungen schlicht in einer Expansion der Organisationen begründet. 70 Organisationen führten an insgesamt 158 Immobilien Sanierungen durch, was vielfach dem Wunsch nach Substanzerhaltung und/oder Nutzungsänderungen entsprach oder auf Gesetzesänderungen vor allem im Bereich Brandschutz zurückzuführen ist.

In Zukunft sind insgesamt 253 Immobilienverkäufe geplant; genauer gesagt, beabsichtigen 37 Organisationen, Immobilien zu verkaufen. Die Motive ihrer Verkaufsabsichten sind sehr differenziert und reichen von Personalreduzierung über Leerstandsabbau, Standortzusammenführung bis hin zu einem Wechsel der Bereitstellungsvariante „Kauf/Eigentum“ in Richtung „Miete“. Die Verantwortlichen in religiösen Organisationen sind insbesondere aufgrund wirtschaftlicher Zwänge, die sich auch in der Zusammenlegung einzelner Kirchengemeinden widerspiegeln, zum Verkauf von Immobilien gezwungen. Die skizzierte angespannte Finanzlage ist darüber hinaus Resultat einer negativen Mitgliederentwicklung, die ebenfalls abgefragt wurde. Während die Mitgliederanzahl in sozialen, wirtschaftlichen und soziokulturellen Organisationen in den vergangenen fünf Jahren tendenziell gewachsen beziehungsweise gleich geblieben ist,



haben religiöse Organisationen mehrheitlich einen Mitgliederschwund zu verzeichnen. Dies drückt sich wiederum im zukünftigen Flächenbedarf aus: Die Mehrheit der befragten kirchlichen Organisationen geht von einem sinkenden Flächenbedarf aus. In allen anderen Organisationstypen wird der zukünftige Flächenbedarf größtenteils als gleichbleibend eingeschätzt.

Eine weitere Fragestellung widmete sich den Immobilienarten im Immobilienbestand der Organisationen. Der überwiegende Teil des Immobilienbestandes, genauer gesagt der Gebäudefläche, wirtschaftlicher und politischer Organisationen sowie Stiftungen wird demzufolge als Bürogebäude genutzt. Der dienstleistungsorientierte Tätigkeitsbereich dieser NPO, insbesondere der Verbände, deren Kernaufgabe, stärker noch als in religiösen, sozialen und auch soziokulturellen Verbänden, in der Interessenvertretung ihrer Mitglieder liegt, lässt diesbezüglich auch kaum anderes erwarten.

Ebenfalls nicht überraschen sollte der hohe Anteil von Spezialimmobilien im Eigentum der sozialen, soziokulturellen und religiösen Organisationen. Spezialimmobilien dienen einer sehr speziellen oft „maßgeschneiderten“ Nutzung. Sie sind in ih-

rer Konzeption auf eine spezielle Verwendung zugeschnitten. 19 soziale NPO geben an, über Pflege- respektive Gesundheitsimmobilien, also Alters-, Pflege- und Behindertenheime, elf über Bildungsimmobilien, wie Kindergärten, Kindertagesstätten und Schulen, zu verfügen. Zum Spezialimmobilienbestand kirchlicher Organisationen zählen neben Bildungsimmobilien naheliegenderweise Kirchenimmobilien, zu denen Kirchengebäude selbst, Pfarrheime und Gemeindezentren gehören.

Zum Fortgang des Forschungsprojektes

In der weiteren Forschungsarbeit wird der Fokus auf religiöse und soziale Organisationen gerichtet. Die Voraussetzungen dafür, das Immobilienmanagement als eigenständige, strategische Funktion wahrzunehmen und einzurichten, sind in diesen Organisationen in Form des dargestellten umfangreichen Immobilienbestandes besonders gegeben. Im Rahmen eines Dissertationsprojektes soll, auch auf der Basis gewonnener Erkenntnisse aus Experteninterviews, ein umfassendes Immobilienmanagementkonzept für – insbesondere religiöse und soziale – Nonprofit-Organisationen erarbeitet werden.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller

arbeitet als Forschungsreferent am Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Bauingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt und vertiefte sich in den Bereich Immobilienwirtschaft. Seit Ende 2006 promoviert Uwe Heller an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München bei Prof. Dr. Dieter Witt.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (081 61) 71 34 02, Telefax (081 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de