

Nicht „nonprofit“, sondern Profit für gute Zwecke

1. Münchner Verbändetag für das Management von Nonprofit-Organisationen

Über 80 hochrangige Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden sowie sozialen und kirchlichen Organisationen trafen sich am 29. Juli auf dem 1. Münchner Verbändetag zum fachlichen Austausch. Das Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG und die HypoVereinsbank hatten eingeladen.

Drei Hauptvorträge beleuchteten das Spannungsfeld von Nonprofit-Zwecken und wirtschaftlichen Zwängen.

Wirtschaftliche Sozialorganisationen: Widerspruch, Realität oder Vision?

Professor Dieter Witt (TU München und Vorstand des Instituts) gab in seinem Grundsatzreferat einige Einsichten und Differenzierungen. Die Frage lautete: Können Sozialorganisationen eigentlich wirtschaftlich geführt werden? Er geht zunächst der Definition nach: Wirtschaftlichkeit ist das Verhältnis von Nutzen zu Kosten. Nur ist dieser Nutzen bei Sozialorganisationen wie überhaupt bei Verbänden und Nonprofit-Organisationen nicht

so ohne Weiteres monetär messbar, während die Kosten in der Regel relativ leicht in Euro und Cent erfassbar sind.

Von der Wirtschaftlichkeit deutlich zu unterscheiden ist die Rentabilität, die Erwerbsunternehmen anstreben. Hier geht es praktisch darum, wie sich das investierte Kapital verzinst. Das ist nicht das Ziel von Sozialorganisationen.

Mehrere empirische Erhebungen geben einen Einblick in die Wirtschaftlichkeit von Verbänden und ähnlichen Organisationen. Verblüffend war bei der Verbände Umfrage 2005 zum Beispiel, dass sich die allermeisten karitativen und soziokulturellen Verbände selbst auch als „Wirtschaftsverbände“ klassifiziert haben. Das wirtschaftliche Denken ist also verbreitet im Nonprofit-Sektor. Ein Indiz für einen Zwang zu Wirtschaftlichkeit ist auch, dass viele Verbände angeben, in stärkerer Konkurrenz zu stehen. Außerdem lässt sich aus ihren Plänen für die Zukunft ableiten, dass relativ viele Organisationen ihre Leistungen verbessern und ausweiten wollen, ohne mit steigenden Einnahmen zu rechnen. Das geht nur durch eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.

Zur Ressourcen- und Leistungsplanung hat das Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV ein einfaches und klares Instrument entwickelt: Der Managementpfad setzt Bedeutung von und Zufriedenheit (der Mitglieder oder Klienten) mit bestimmten Leistungen und Eigenschaften der Organisationen ins Verhältnis und gibt grafisch einen Korridor für die Steuerung des Ressourceneinsatzes an (vgl. Abbildung 1).

Immobilienmanagement in kirchlichen und karitativen Organisationen

Ein Feld, auf dem Verbände und allen voran kirchliche und soziale Organisationen ihre Wirtschaftlichkeit durch professionelleres Management noch steigern können, ist das ihrer Immobilien. Während in „for-profits“ die Immobilien etwa 15 Prozent der Gesamtkosten verursachen, sind es in Sozialorganisationen sogar durchschnittlich 26 Prozent, wie eine schriftliche Umfrage



v. l.: Dr. H. Sturm, Prof. D. Witt, U. Heller, H.-F. Bauer, K. Ringleb, S. Weißling



des SVV im Nonprofit-Sektor ergab. Damit rangiert die Kostenart „Immobilie“ in der Regel gleich nach den Personalkosten an zweiter Stelle.

Einblicke in erste Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie zum Immobilienmanagement von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen gab Uwe Heller, Dipl.-Wirtschaftsingenieur und Forschungsreferent des Instituts für Verbandsforschung und -beratung SVV eG. Eine große schriftliche Umfrage und vertiefende Interviews mit Immobilienverantwortlichen größerer Organisationen sind die Basis. Am meisten relevant ist dieses Thema für kirchliche und soziale (karitative) Organisationen, da sie vergleichsweise umfangreiche Immobilienbestände haben. Ihre Immobilien sind zu fast zwei Dritteln „Spezialimmobilien“, etwa Heime, Krankenhäuser und Bildungsgebäude, aber auch sakrale Räume. Die Ausgangssituation bietet einem Immobilienmanagement, wie es in Erwerbsunternehmen schon länger Einzug hält, einige Hindernisse, aber auch genügend Anlass: schrumpfende Einnahmen, wachsende Konkurrenz, verteilte Eigentumsstruktur (etwa auf viele Kirchengemeinden).

Das Bewusstsein für die (wirtschaftliche) Bedeutung der Immo-

bilien hat dementsprechend nach eigenen Angaben in sozialen und kirchlichen Organisationen deutlich zugenommen. Veränderungen sind bereits im Gange. Doch ist es gar nicht so einfach, auch nur die Bestände vollständig und richtig zu erfassen. Insbesondere die Auslastung, also die tatsächliche Nutzung, ist schwer und nur mithilfe der Nutzer festzustellen, andererseits aber ein gutes Argument bei Einsparungen. Vor allem religiösen Zwecken dienende Gebäudeflächen werden immer weniger benötigt, schätzen 55 Prozent der Organisationen selbst.

Nötig ist jetzt, dass auf der Grundlage einer Aufgabenkritik und einer umfassenden Strategie (vgl. Abbildung 2) die wirklich auf Dauer notwendigen Gebäude bereitgestellt werden. Das sind teilweise schmerzhaft Prozesse. Was geschieht mit den anderen? Müssen zum Beispiel Kirchen verkauft, profaniert, ja abgerissen werden? Die Gebäude, die im Bestand bleiben, sollen dann mit langfristiger Planung unterhalten werden. Dabei spielt aus Sicht der Verbände auch die Buchhaltung eine wichtige Rolle; in ihr müssen Instandhaltungsrücklagen gebildet werden, was in vielen Organisationen bisher nicht erfolgte.

Wie kann eine „Zentrale“ ihre zum Teil sehr eigenständigen

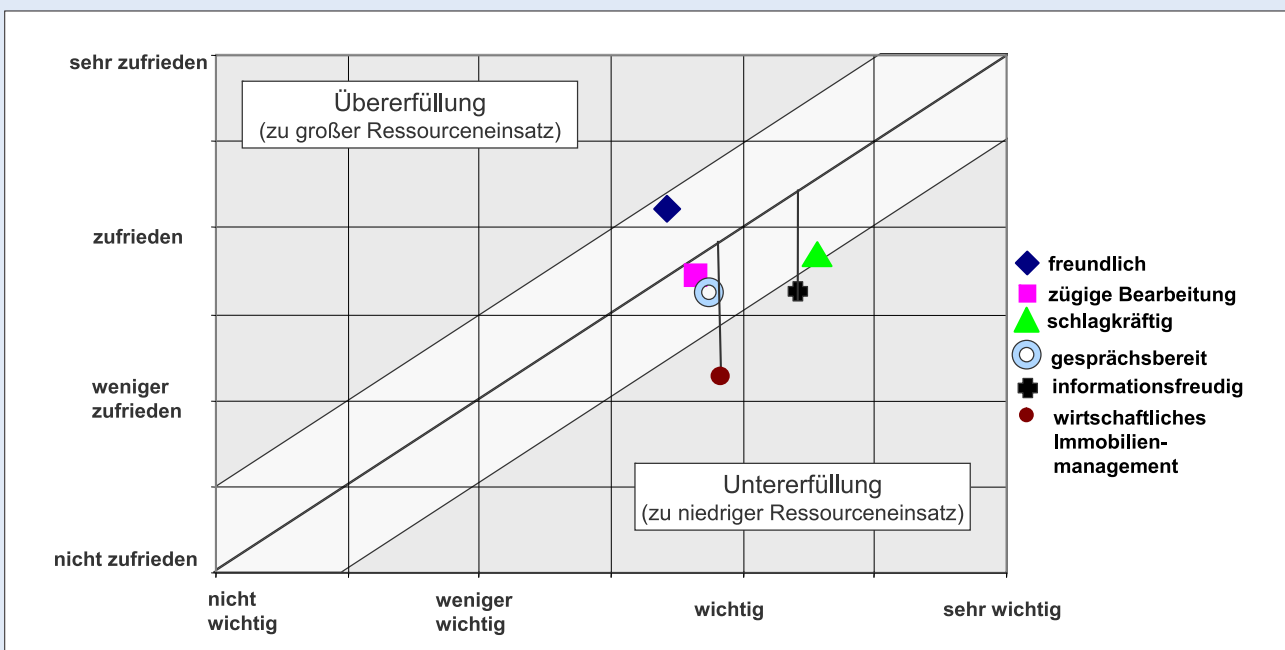


Abbildung 1: Beurteilung von Eigenschaften einer fiktiven Sozialorganisation



Untergliederungen zu einem wirtschaftlicheren Umgang mit Immobilien bringen? Den Managern erscheinen vor allem Zuschüsse und Zuweisungen geeignet.

Management sozialer Dienste beim ADAC

Stefan Weißling, Mitglied der Geschäftsführung des ADAC, des größten Verbandes Deutschlands, meidet den Begriff „Nonprofit-Organisation“. Er weckt bei Mitarbeitern falsche Vorstellungen. Es geht nicht darum, keinen Gewinn zu machen, sondern man arbeitet nicht nur für den Gewinn. Kosten- und Einnahmenbewusstsein müssen aber da sein, damit der

Verband auch in Zukunft gute Leistungen für Mitglieder und Nichtmitglieder erbringen kann. „Not for profit“, als Verein aber dennoch geführt wie ein Unternehmen, das ist der Ansatz des ADAC. Auf dieser Grundlage unterhält er mit 44 Hubschraubern ein ausgebautes und teures Luftrettungswesen, die Straßenwacht und seit Neuestem eine Stiftung für Verkehrssicherheit und zur Unterstützung von Unfallopfern.

Neben drei Hauptvorträgen erarbeiteten die Teilnehmer, also Verbandspraktiker zusammen mit einigen Wissenschaftlern, in sechs parallelen Arbeitsforen Hinweise und Empfehlungen für das Nonprofit-Management.



Abbildung 2: Komponenten eines strategischen Immobilienplanungsprozesses

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller
uwe.heller@wi.tum.de

Adresse:

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

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (08161) 713402, Telefax (08161) 714537, Internet: www.verbandsforschung.de