

I·C·M·E·

MANAGEMENT CONSULTANTS

Real Estate Management in kirchlichen und sozialen Nonprofit-Organisationen

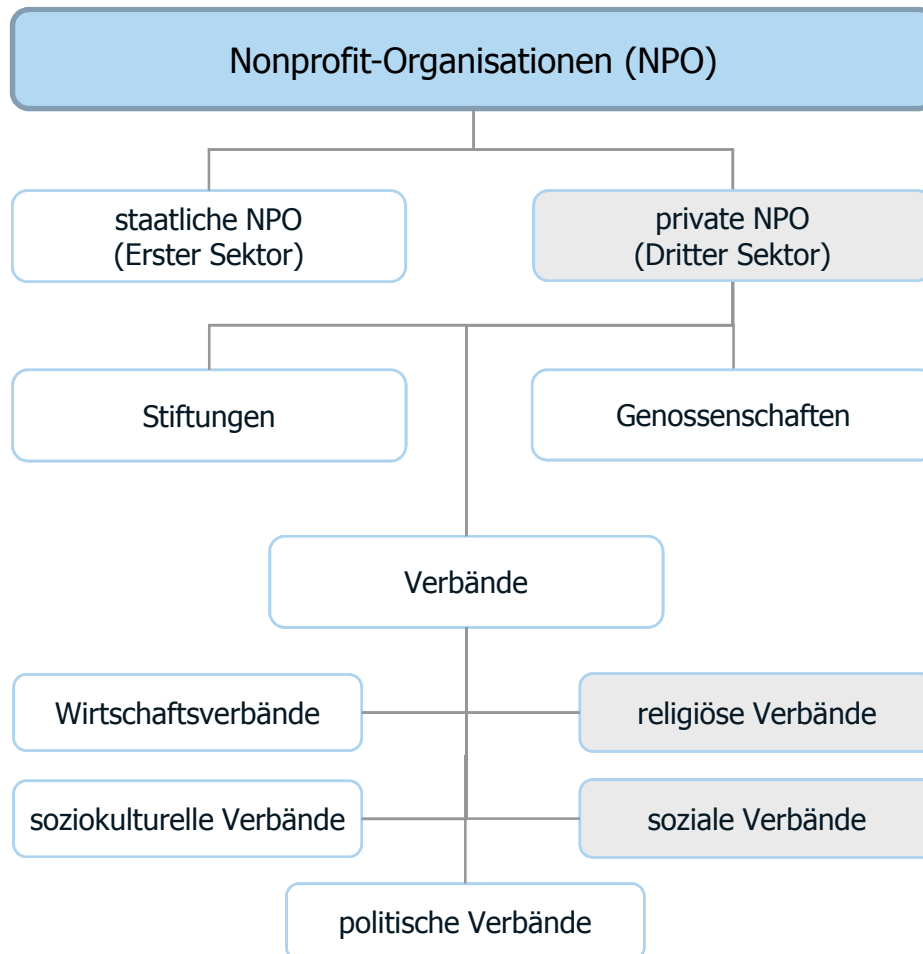
– Analyse immobilienbezogener Spezifika –



München, November 2009

Eigenarten von Nonprofit-Organisationen (NPO) verdeutlichen Unterschiede zu Unternehmen

NPO-Typeneinteilung



Eigenarten von NPO

- nicht **primär** nach Gewinn strebend
- Verfolgung auch nicht-ökonomischer Ziele – **Bedarfsdeckungsziele** unter Berücksichtigung sozialer, pastoraler, ethischer Aspekte
- Finanzierung: großteils keine speziellen Entgelte (Preise), sondern **generelle Entgelte** (Steuern, Zuschüsse, Mitgliedsbeiträge, Spenden)
- Personal: Beschäftigung von haupt- und **ehrenamtlichem Personal** (ca. 123.000 Ehrenamtler in Evangelischen Kirche in Deutschland)

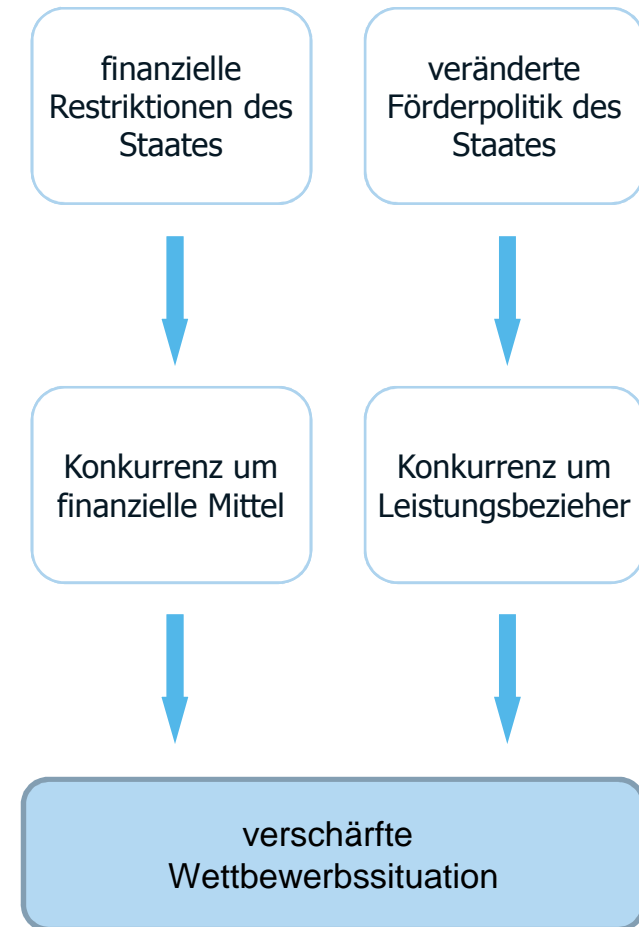
Ausgangslage sozialer Organisationen

Wettbewerbsdruck im Bereich sozialer Dienstleistungen nimmt zu. Mit steigendem Wettbewerb erhöht sich die Notwendigkeit zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte

Ursachen für angespannten Wettbewerb

- Kürzung **finanzieller, staatlicher Zuwendungen**; geht einher mit Haushaltskonsolidierung der öffentlichen Hand; Staat beabsichtigt auch eine effizientere und professionellere Arbeitsweise
- Veränderungen in **staatlicher Förderpolitik**
 - **Subjekt-** statt Objektfinanzierung
 - Abkehr vom Selbstkostendeckungsprinzip, stattdessen **pauschale Fallabgeltungen**
 - authentische Konkurrenzsituation aufgrund veränderter **Ausschreibungspraktiken**
 - Gleichbehandlung aller Anbieter im Zuge der **europäischen Integration**

verschärfte Wettbewerbssituation



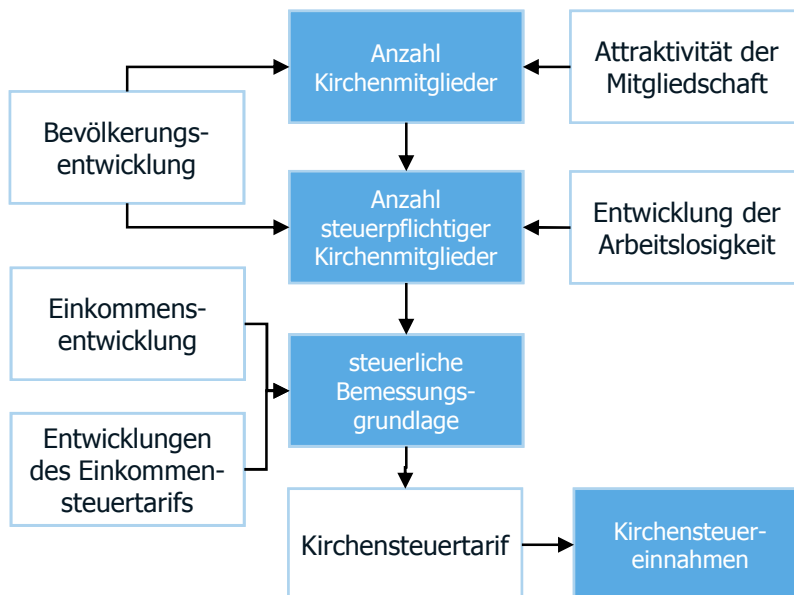
Ausgangslage kirchlicher Organisationen

Wandel der Rahmenbedingungen stellen das Management kirchlicher Organisationen vor neue Herausforderungen

veränderte Rahmenbedingungen

Rückläufige Kirchensteuereinnahmen aufgrund zurückgehender

- Kirchenmitgliederzahl
- Anzahl steuerpflichtiger Mitglieder
- steuerlicher Bemessungsgrundlage



- **Veränderte Lebensräume** (Wachstums- und Schrumpfsregionen) und **-situationen** (Individualisierung der Gesellschaft – Wertewandel)
→ **nachlassende Bindungskraft kirchlicher Organisationen**
- Umstellung des Rechnungswesen
→ **Bewusstseins-schaffung/ -schärfung Immobilienvermögen**
- Priestermangel (insbesondere in kath. Kirche)
- **Neuorganisation** der pastoralen Struktur / Gemeindefusionen

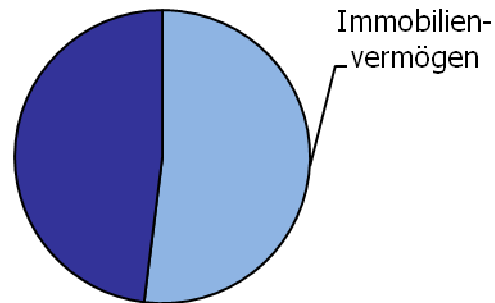
hohe Auswirkungen auf /
Interdependenzen mit
Immobilienprozess

Kosten- und Vermögensdimension von Immobilien privater NPO

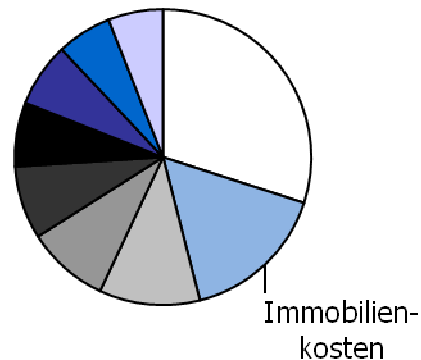
Hohe Vermögens- und Kostenanteile erfordern einen wirtschaftlichen und bedarfsgerechten Immobilienumgang

große Kosten- und Vermögensträchtigkeit

> 50 % des Gesamtvermögens ist **Immobilienvermögen**



15 % der Gesamtkosten sind **Immobilienkosten**



Quelle: Heller (2009), Stichprobe N=255

Immobilienbewusstsein

zunehmendes Bewusstsein für Erfolgs und Vermögenswirksamkeit von Immobilien in kirchlichen und sozialen Organisationen

wachsende Anerkennung der Immobilien als Erfolgsressource

aber

Praxisstatements

„Wir haben **wirtschaftliche Aspekte** bisher nie wirklich betrachtet.“

„Aber wirklich **strategische Konzepte** zu entwickeln [...], das macht eigentlich fast niemand.“

„Der **zielgerichtete Umgang mit Immobilien** und der Immobilienbewirtschaftung steckt sowieso noch in den **Babyschuhen.**“

Charakterisierung des Immobilienbestands kirchlicher und sozialer Organisationen

Äußerst heterogener, spezifischer, symbolbehafteter und mitunter sanierungsbedürftiger Immobilienbestand

Immobilien sozialer Organisationen

Alters-, Pflege-, Behindertenheime, Gesundheits- und Bildungsimmobilien

- sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege:
zusammen **ca. 100.000 Einrichtungen**

Bewertung des Bestands:

alter, oft sanierungsbedürftiger Gebäudebestand

Hoher Ersatzinvestitionsbedarf, da

- teilweise Ausgleich des Kostennachteils gegenüber privaten Unternehmen (starre Tarifstrukturen) auf Kosten des Immobilienbestands

und aufgrund

- steigender Qualitätsvorgaben seitens des Gesetzgebers

Bedarf an neuen, spezialisierten Einrichtungen

Immobilien kirchlicher Organisationen

Kirchen, Gemeinde- und Pfarrhäuser, aber auch Betreuungseinrichtungen, Verwaltungsgebäude, Wohnhäuser, Schulen, Krankenhäuser, Freizeit- und Erholungsheime

- ev. und r.K.: je etwa **75.000 Gebäude**, 1/3 **denkmalgeschützt**

Großteil des Grundbesitzes (> 90%): unbebauter Grund und Boden mit land- und fortwirtschaftlicher Nutzung

Bewertung des Bestands:

- äußerst **heterogener** und **spezifischer** Bestand (eingeschränkte Handlungsoptionen)
- Zwei Gebäude-Altersklassen:
 - **denkmalgeschützte** Gebäude (oft hoher Instandhaltungs- und Sanierungsbedarf)
 - Gebäude aus den 1950er bis 70er Jahren mit **kostenintensivem Gebäudeunterhalt** (energetische Schwächen)
- zum Teil hohe **Symbol- und Identifikationswerte**, insbesondere Kirchengebäude

Eigentümerstruktur kirchlicher Immobilien

Vielfältige und dezentrale Eigentümerstrukturen erfordern einen anspruchsvollen Abstimmungsprozess zur Entscheidungsfindung zum Immobilienplanungsprozess

typische Rechte- und Eigentumsverhältnisse

Rechtsträger	Eigentumsverhältnisse / immobilienbezogene Rechte
Kirchengemeinden (ev.: 15.603; r.K.: 12.265)	Eigentümer von: Kirchen, Friedhofskapellen, Gemeindezentren, Gemeindehäusern, Pfarrhäusern, Kindertagesstätten, Wohnungen Verfügungsrechte über eigene Immobilien
Mittelinstanzen (nur bei größeren Bistümern / Landeskirchen)	Eigentümer von: Verwaltungsgebäuden, Einrichtungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Wohnungen Mitentscheidungsrechte bei Immobilienentscheidungen der Kirchengemeinden
27 Bistümer / 22 Landeskirchen	Eigentümer von: Verwaltungsgebäuden, Einrichtungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Wohnungen Aufsichtsrechte bei Immobilienentscheidungen der Kirchenkreise und -gemeinden

weitere Rechtsträger

mögl. weitere Rechtsträger und Mitspracheberechtigte:

- Bischöflicher Stuhl
- Domkapitel
- Klöster
- Stiftungen und Fonds (bspw. Pfründestiftungen, Kapellenfonds, Armenfonds)
- etc.

weitere Besonderheit: periodisch wechselnde, personelle Zusammensetzung der Eigentümervertretung – Kirchengenossenschaft / Kirchenvorstand/ Kirchenrat **gewähltes** und zumeist **ehrenamtlich tätiges Gremium**

→ Gefahr: Behinderung der konsequenten Umsetzung des strategischen Planungsprozesses in kirchlichen Organisationen

ICME als Partner im Real Estate Management

I·C·M·E·
MANAGEMENT CONSULTANTS

EXCELLENCE BY EXPERIENCE

CONTACT IMPRINT SITEMAP SEARCH

"ICME is your partner for Operational Excellence"

Home Company Career

Niches of Excellence

- Aeronautics & Defense
- Energy & Utilities
- Facility Management
- Financial Services
- Healthcare
- Manufacturing Industries
- Real Estate Management
- Telecom & Media

Excellence by Experience

München • Abu Dhabi • Berlin • Milano • Paris • Wien • Zürich

www.icme.com

I.C.M.E. GmbH Management Consultants

Possartstraße 13

D-81679 München

Phone: +49 89 55 05 95-0

fax: +49 89 55 05 95-29

Ihr Ansprechpartner:

Uwe Heller, Consultant

uwe.heller@icme.com