

Uwe Heller

Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen

Analyse und Konzeptentwicklung
mit Schwerpunkt auf kirchlichen
und sozialen Organisationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Witt



RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
I. Einleitung	1
A. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
B. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
II. Nonprofit-Organisationen und Management immobilierender Ressourcen – Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	7
A. Untersuchungsgegenstand Nonprofit-Organisationen.....	7
1. Begriff Nonprofit-Organisation und Abgrenzung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen	7
2. Typeneinteilung von Nonprofit-Organisationen nach Betätigungsfeldern	11
3. Ehrenamtliche Mitarbeiter als typisches Organisationsmerkmal	15
B. Grundlagen zu Immobilien und zum Immobilienmanagement.....	21
1. Betrachtungsgegenstand Immobilie.....	21
a) Charakterisierung des Wirtschaftsgutes Immobilie.....	21
b) Der Immobilienbegriff aus rechtlicher, sozialer und betriebswirtschaftlicher Perspektive	23
c) Der Lebenszyklus von Immobilien.....	28

d)	Systematisierung von Immobilien anhand des Bebauungszustands sowie grundsätzlicher und spezifischer Nutzungsarten	31
e)	Erläuterung und Spezifizierung immobilienbezogener Maßgrößen	34
(1)	Darstellung und Systematisierung immobilienbezogener Flächen	34
(2)	Darstellung und Systematisierung immobilienbezogener Kosten	35
2.	Immobilienmanagement – Gegenstand und Begriffsabgrenzung.....	37
a)	Begriffsvielfalt – Zwei Ansätze zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementbegriffe	38
b)	Einordnung immobilienwirtschaftlicher Managementbegriffe und -disziplinen.....	41
3.	Immobilienwirtschaftliches Managementkonzept für erwerbswirtschaftliche Unternehmen: Corporate Real Estate Management.....	46
a)	Fünf Entwicklungsstufen im Corporate Real Estate Management.....	48
b)	Phasenbezogene Aufgabenfelder und Ziele des Corporate Real Estate Managements	49
(1)	Immobilienbereitstellung – Darstellung und Diskussion grundsätzlicher Bereitstellungsmöglichkeiten	50
(2)	Immobilienbewirtschaftung – Immobilienbezogene Aufgaben- und Optimierungsbereiche in der Nutzungsphase	57
(3)	Immobilienverwertung – Monetarisierung von Unternehmensimmobilien	61
III. Überblick über das Immobilienvermögen und -management in deutschen Nonprofit-Organisationen – eine quantitative Untersuchung.....		
66		
A.	Ziele, Vorgehensweise und Methodik der quantitativen Untersuchung.....	66

1. Zielsetzung der Befragung.....	66
2. Untersuchungsablauf.....	67
3. Erhebungsmethode und Stichprobe	68
4. Konzeption des Fragebogens und Auswertungsmethodik.....	70
B. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	74
1. Beteiligung an der Befragung und Charakterisierung der Teilnehmer.....	74
2. Ergebnisse zum Immobilienbestand	81
a) Quantitative Darstellung des Immobilienbestandes	81
b) Eigentumsverhältnisse im Immobilienbestand	85
c) Weitere Charakterisierung der betriebseigenen Immobilien	87
3. Zum Management betriebseigener Immobilien.....	91
a) Die Bedeutung von Immobilien innerhalb der Organisationsführung	91
b) Flächenerfassung und Instandhaltungsmanagement.....	93
c) Die Vermögens- und Kostendimension	98
d) Zur Organisation des Immobilienmanagements	101
e) Zentrale Herausforderungen im Immobilienmanagement.....	106
C. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Schlussfolgerung: Kirchliche und soziale Organisationen im Fokus der weiteren Betrachtung	107
IV. Charakteristika der Immobilien und Rahmenbedingungen des Immobilienmanagements in kirchlichen und sozialen Organisationen.....	109
A. Typisierung und Eigenarten des Immobilienbestandes kirchlicher und sozialer Organisationen.....	109
1. Heterogenität des Immobilienbestandes und Spezifität der Immobilienarten.....	109

2.	Komplexität der Eigentumsverhältnisse und Verfügungsrechte	114
3.	Widmungsvermögen als Eigenart	117
B.	Zur Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Immobilienstrategie für kirchliche und soziale Organisationen	123
1.	Ursachen einer angespannten Wettbewerbssituation im Bereich sozialer Dienstleistungen	124
a)	Kürzung finanzieller Zuwendungen	125
b)	Veränderungen in der staatlichen Förderpolitik	126
2.	Wandel der Rahmenbedingungen eines kirchlichen Immobilienmanagements	131
a)	Rückläufige Kirchensteuereinnahmen	131
b)	Veränderte Lebensräume und -situationen	134
V.	Entwicklung immobilienbezogener Strategien für kirchliche und soziale Nonprofit-Organisationen auf der Grundlage einer qualitativen Untersuchung	140
A.	Zielsetzung, Methodik und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung	140
1.	Zielsetzung der Untersuchung	140
2.	Forschungsmethodik und Ablauf der Untersuchung	141
3.	Datenaufbereitung	145
B.	Orientierung an der strategischen Gesamtausrichtung der Organisation	146
1.	Analyse der Ausgangssituation	147
2.	Zielorientierung als Voraussetzung inhaltlicher und struktureller Schwerpunktsetzung	149
3.	Stärkung des Ressourcenbewusstseins	153

C. Komponenten eines strategischen Immobilienplanungsprozesses	154
1. Immobilienbestandserfassung als Voraussetzung weiterführender Analysen und Strategieformulierungen	157
a) Informationsgewinnung durch Beschaffung immobilien-spezifischer und -relevanter Daten.....	157
b) Immobilieninformationssystem zur effizienten Informationsverarbeitung.....	161
2. Flächenanalyse und -planung – Bestimmung des Flächenbedarfs und Ableich mit dem Flächenbestand.....	165
a) Flächenbedarfsermittlung	166
b) Flächenoptimierung – Abgleich zwischen Flächenbedarf und -bestand	169
3. Immobilien-Portfolioanalyse – Einordnung der Immobilien in ein zukünftiges Bestandsportfolio und ein verwertbares Portfolio	171
a) Unterscheidung zwischen betrieblich genutzten Immobilien und Immobilien zur Kapitalanlage	171
b) Bewertung des Immobilienportfolios	172
4. Strategien zur Bereitstellung von Immobilien – Eigentums-, Kauf- und Finanzierungsentscheidung als Teilentscheidungsprozesse	177
a) Eigentumsentscheidung	179
b) Kaufentscheidung	184
c) Finanzierungsentscheidung.....	185
5. Optimierung der Immobilienbewirtschaftung – Instrumente zur Identifikation und Erschließung von Kostensenkungspotentialen	188
a) Kennzahlenanalyse	189
b) Lebenszykluskostenrechnung	194
c) Instandhaltungsplanung	196

6. Strategien zur Verwertung von Immobilien	200
a) Verwertungsoptionen für Kirchengebäude – von Nutzungspartnerschaften bis zum Abriss des Kirchengebäudes	200
b) Desinvestitionsüberlegungen für andere Immobilienarten des verwertbaren Portfolios.....	204
c) Restrukturierung der Eigentümerposition von Immobilien des Bestandsportfolios.....	205
7. Organisatorische Aspekte des Immobilienmanagements	206
VI. Zusammenfassung.....	212
Anhang	219
Quellenverzeichnis	231