



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Reformierte Kirchgemeinde Zürich Portfolioanalyse und Fallstudie Turmkirche Saatlen

Verfasserin: Keller
Dominik
dominikkeller@bluewin.ch

Eingereicht bei: Michael Hauser

Abgabedatum: 02.09.2019

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Executive Summary	IX
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Hypothese und Zielsetzung	2
1.3 Abgrenzung des Themas	4
1.4 Vorgehen und Datengrundlagen.....	4
2. Die Kirche in der Gesellschaft.....	5
2.1 Entwicklung Mietgliederzahlen.....	5
2.2 Angebotspalette kirchlicher Tätigkeiten.....	6
2.3 Wahrnehmung der Kirche in der Gesellschaft	8
2.3.1 Gemeinden.....	8
2.3.2 Bevölkerung.....	8
3. Reformierte Kirchgemeinde Zürich.....	9
3.1 Zweck und Aufgabe.....	9
3.2 Rechtliche Form	9
3.3 Organisatorische Form	10
3.4 Bilanz und Erfolgsrechnung	11
3.5 Geldflussrechnung	13
3.6 Kennzahlenwerte	13
3.7 Immobilienverwaltung.....	14
3.8 Leitbild Immobilien.....	14
4. Theoretische Grundlagen Real Estate Management.....	16
4.1 Corporate Real Estate Management	16

4.2 Public Real Estate Management (PREM) - Ecclesiastic Real Estate Management (EREM).....	16
4.3 Immobilienstrategien für Kirchgemeinden im Wandel.....	18
5. Analyse Immobilienportfolio reformierte Kirchgemeinde Zürich.....	19
5.1 Eckdaten.....	19
5.2 Verwaltungs- und Finanzvermögen.....	20
5.3 Immobilientypen.....	22
5.4 Denkmalpflege.....	23
5.5 Geographische Verteilung.....	25
5.6 Übersicht.....	26
5.7 Anzahl Objekte und Immobilienwerte nach Kirchgemeinde.....	27
5.8 Volumen und Immobilienwerte pro Kirchenmitglied.....	27
6. Fallstudie Turmkirche Saatlen.....	28
6.1 Ausgangslage.....	28
6.2 Kooperation Reformierte Kirchgemeinde mit ASIG.....	29
6.3 Projektvorschlag Turmkirche.....	30
6.4 Masterplan und Volumenstudie.....	30
6.5 Geographische Lage Turmkirche Saatlen.....	31
6.6 Städtebauliche Entwicklung.....	31
6.7 Entwicklung der Bevölkerung.....	32
6.8 Entwicklung Einkommen.....	33
6.9 Marktumfeld.....	34
6.10 Bodenpreis Parzelle.....	36
6.11 Kostenmiete oder Marktmiete.....	37
6.12 Baurecht.....	38
6.13 Bestand Kirchenzentrum Saatlen.....	39
6.14 Neubau in Regelbauweise.....	40
6.15 Neubau Turmkirche.....	43
6.16 Parzelle im Baurecht.....	47

6.17 Nutzungsgewinn / Gesellschaftlicher Mehrwert	48
6.18 Ausgleich Planungsbedingter Vorteile	49
7. Schlussdiskussion	50
Literaturverzeichnis	53
Anhang I: Bilanz 2017 des Verbandes (ohne Sonderrechnungen).....	55
Anhang II: Rechnung 2017 des Verbandes (ohne Sonderrechnungen).....	55
Anhang III: Rechnung 2017 – Zusammenzug aller angeschlossenen Kirchgemeinden	56
Anhang IV: Lageklasse	56
Anhang V: Kapitalisierungssatz	56
Anhang VI: Regelbauweise – Flächen und Volumen	57
Anhang VII: Regelbauweise – Kostengrobschätzung	57
Anhang VIII: Turmkirche – Flächen und Volumen	58
Anhang IX: Turmkirche – Kostengrobschätzung.....	58

Abkürzungsverzeichnis

aGF	Anrechenbare Geschossfläche
GF	Geschossfläche
GFoi	Geschossfläche oberirdisch
GIS	Geographisches Informationssystem
HNF	Hauptnutzfläche
Jh.	Jahrhundert
LOI	Letter of Intend
OR	Obligationsrecht

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hypothese Nutzungsverteilung Portfolio Ref. Kirchgemeinde Zürich.....	2
Abbildung 2: Anteil der Religionen in der Bevölkerung nach Prozent und Jahr (vgl. Stadt Zürich).....	5
Abbildung 3: Verteilung der Angebotsleistungen nach Tätigkeitsbereiche (vgl. Widmer, 2017, S. 43).....	7
Abbildung 4: Kant. Anteil der Zielgruppe an der Gesamtheit aller Angebote (vgl. Widmer, 2017, S. 45).....	7
Abbildung 5: Kirchenkreise der Ref. Kirchgemeinde Zürich	10
Abbildung 6: Organisation Ref. Kirchgemeinde Zürich (vgl. Kirchgemeindeordnung)	11
Abbildung 7: Organigramm Verwaltung (vgl. Portal Kirchgemeinde Zürich).....	11
Abbildung 8: Aufwand nach Handlungsfelder und Dienste (vgl. Ref. Kirchgemeinde Zürich)	11
Abbildung 9: Institutionen in Bezug auf Rendite- vs. Nutzenorientierung (vgl. Reiss-Fechter, 2016, S. 53).....	17
Abbildung 10: Verwaltungs- und Finanzvermögen gewichtet nach Anzahl Liegenschaften sowie nach Gebäudevolumen.....	20
Abbildung 11: Verhältnis Finanz- und Verwaltungsvermögen nach Kirchenkreis	21
Abbildung 12: Gewichtung Verwaltungs- und Finanzvermögen sowie Aufwand / Ertrag	21
Abbildung 13: Flächen und Anzahl Grundstücke im Finanz- und Verwaltungsvermögen	22
Abbildung 14: Objekte gewichtet nach Anzahl Liegenschaften und nach Bauvolumen	23
Abbildung 15: Anzahl erstellter Objekte nach Baujahr.....	24
Abbildung 16: geographische Lage der Liegenschaften (link: https://reformiertekirche.github.io)	25
Abbildung 17: Verhältnis Gebäudevolumen zu Anzahl Mitglieder nach Kirchenkreis.	27
Abbildung 18: Schwarzplan Areal Dreispitz mit Parzelle der Kirche (GIS)	28
Abbildung 19: Masterplan mit Hochpunkte als städtebauliche Akzente (pool, 2018, S. 9).....	29
Abbildung 20: Personen in Privathaushalten, nach Haushaltsgrösse, 2018 (Statistik Zürich)	32
Abbildung 21: Erwartete Altersstruktur im Gebiet Saatlen, Schwamendingen und der Stadt Zürich im Jahr 2035 (Statistik Zürich).....	33

Abbildung 22: Nettomietpreise, Median der Periode 2013-2017 (Quelle: Strukturerhebung BFS 2013-17)	35
Abbildung 23: Immobilienpreise für 1 bis 6 Zimmer-Mietwohnungen - Nettomiete in CHF/m ² /J (Quelle: Quelle Real Estate Investment Data Association, REIDA, 2018)...	36
Abbildung 24: höchstzulässigen Mietzinssumme nach Kostenmiete Wohnbauförderung	38
Abbildung 25: Regelbauweise - Flächen und Volumen	40
Abbildung 26: Rendite in Form von Gemeinschaftsfläche m ² HNF	43
Abbildung 27: Turmkirche Saatlen - Flächen und Volumen	44
Abbildung 28: Rendite in Form von Gemeinschaftsfläche m ² HNF	46
Abbildung 29: Übersicht Nutzungsgewinn in m ² aus Variante Hochhaus und Regelbauweise	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mitglieder und Umsatz aus Jahresbericht 2017, Schweizer Wohltätigkeitsorganisationen	12
Tabelle 2: Geldflussrechnung, konstruiert aus der Bilanz und der Erfolgsrechnung, 2017	13
Tabelle 3: Kennzahlen und Kennwerte Ref. Kirchgemeinde Zürich, 2017	14
Tabelle 4: Eckwerte Portfolio Ref. Kirchgemeinde Zürich.....	19
Tabelle 5: Objekttypen im Portfolio der Ref. Kirchgemeinde Zürich.....	22
Tabelle 6: Übersicht Portfolio Ref. Kirchgemeinde Zürich	26
Tabelle 7: Wohnungsbestand nach Eigentumsart 2018 (Quelle: Stadt Zürich)	34
Tabelle 8: Nettomietpreise Baujahr 2008-2018 (Quelle: Real Estate Investment Data Association, REIDA).....	35
Tabelle 9: Regelbauweise - Ertragswert.....	40
Tabelle 10: Regelbauweise - Realwert	41
Tabelle 11: Mietpreise nach Kostenmiete Wohnbauförderung, Mieterverband und Marktmiete.....	41
Tabelle 12: Regelbauweise - Erfolgsrechnung.....	42
Tabelle 13: Turmkirche - Ertragswert	44
Tabelle 14: Turmkirche - Realwert	44
Tabelle 15: Mietpreise nach Kostenmiete Wohnbauförderung, Mieterverband und Marktmiete.....	45
Tabelle 16: Turmkirche - Erfolgsrechnung	46
Tabelle 17: Risikoprofil Eigentum oder Baurecht.....	47
Tabelle 18: Baurecht Regelbauweise - Erfolgsrechnung	47
Tabelle 19: Baurecht Turmkirche - Erfolgsrechnung.....	48

Executive Summary

Bis anfangs 2019 war der Reformierte Kirchenverband in der Stadt Zürich eine über das letzte Jahrhundert gewachsene Struktur. Das Jubiläum 500 Jahre Zürcher Reformation wurde zum Anlass genommen die Struktur der Kirche der heutigen Zeit anzupassen. Es fusionierten 32 Kirchgemeinden zu einer Reformierten Kirchgemeinde Zürich. Damit einher ging die Schaffung eines Immobilienportfolios mit rund 200 Liegenschaften und 35 Hektar Land. Diese Immobilien und dieses Land sind heute noch vielfach eine brachliegende Ressource, mit viel Potential.

Neben der Veränderung der Mitgliederzahlen haben sich auch deren Bedürfnisse verändert. Die Mitgliederzahl ist von 270'000 in den 60er-Jahren um zwei Drittel auf 85'000 Mitglieder heute gesunken. Die Kirche wurde vom zentralen Element zu einem unter vielen in unserem Alltag. Die Infrastruktur muss sich diesen Veränderungen anpassen. Anhand der Strategie «Mischnutzung» sollen brachliegende Reserven aktiviert werden und eine Nutzerdurchmischung stattfinden. Dies führt zu mehr Präsenz im Alltag und hilft als gesellschaftsoffene sowie aktive Kirche wahrgenommen zu werden. Als Nebeneffekt hilft dies zur Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen, mit dem Ziel mittelfristig eine ausgeglichene Rechnung präsentieren zu können. Dabei gilt es zu Entscheiden wie sich die Kirche als Immobilienbesitzerin in der Gesellschaft positionieren möchte. Dies ist primär eine Ziel und Philosophie Frage. Soll das Modell der reinen Kostenmiete angewendet werden, wie es die Genossenschaften machen? Ist es die Kostenmiete nach Mieterverband, gemäss Obligationenrecht? Oder will man zur Maximierung der Erträge die Marktmiete anwenden? Was die Auswirkung der drei Mietmodelle auf die Finanzierung von Gemeinschaftsflächen ist, wurde anhand einer Case-Study untersucht.

Als Folgerung aus der Fallstudie Turmkirche Saatlen lässt sich sagen, dass die Mischnutzung für die Kirche auf grösseren Parzellen oder Parzellen mit hoher Dichte ein attraktives Modell darstellt, um kostenneutrale Projekte zu realisieren. Relevant ist dabei das Verhältnis zwischen ertragsstarken und ertragsschwachen Flächen, aber auch das Mietzinsniveau. Mit der Kostenmiete nach Wohnbauförderung ist die Finanzierung von Gemeinschaftsflächen im grösseren Umfang nicht möglich, während die Kostenmiete nach Mieterverband (OR 269) und die Marktmiete einen grösseren Spielraum zulassen. Mit dem Bestreben der Kirche das Leben in seiner Vielfalt zu fördern und ihren Dienst in Offenheit der ganzen Gesellschaft gegenüber zu leisten, bietet sich die Kostenmiete nach Mieterverband an, da damit Gemeinschaftsflächen wie auch für die Mehrheit der Bevölkerung erschwinglichen Wohnraum ermöglichen lässt.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Stadtgeschichte sowie das heutige Zürich hängen stark mit der Reformation im 16. Jahrhundert zusammen. Die Stadt bot damals Zuflucht für Glaubensflüchtlinge wie etwa die Familien Orelli, Muralt und Pestalozzi, die einen wesentlichen Einfluss auf die starke wirtschaftliche Entwicklung der Stadt hatten (Nathalie Dürmüller, 2016). Die Reformation prägte das kulturelle und gesellschaftliche Leben. Die Arbeit wurde als Dienste am Nächsten angesehen und bekam so eine religiöse Bedeutung, der auf Fleiss basierende protestantische Arbeitsethos wurde begründet (Zapf, 2014, S. 4). Huldrych Zwingli lag zudem viel an der Ausgestaltung eines fairen Kreditwesens und legte den Grundstein für das Stadtzürcher Sozialwesen, welches neu zentral über die Kirche sowie die staatliche Institutionen organisiert wurde (Claudia Gabriel, 2017).

Knapp neunzig Jahre nach der letzten grossen Eingemeindung¹ in Zürich, in denen der reformierte Stadtverband auf 34 Kirchgemeinden wuchs, entschieden sich im Jahr 2018 die Kirchgemeinden für eine Gemeindefusion. Der Zusammenschluss wurde von 32 der 34 Kirchgemeinden und über 90 Prozent der Mitglieder gutgeheissen. Aus dem Stadtverband wurde die Reformierte Kirchgemeinde Zürich.

Mit der Reform werden Synergien in der Verwaltung genutzt und die organisatorischen Strukturen der heutigen Zeit angepasst. Dies führt zu schlankeren Strukturen und einem effizienteren Einsatz der vorhandenen Mittel. Die Teilgemeinden werden durch die stärkere Koordination von Personal, Finanzen und Liegenschaften von administrativen Aufgaben entlastet (Kirchgemeinden, 2014, S. 2). Die zentrale Koordination soll zusätzlich zu einer besseren Profilierung und einem einheitlichen Auftritt in der Öffentlichkeit führen (Kirchgemeinden, 2014, S. 3).

Das Budget und die Mittelverteilung werden nun zentralisiert bestimmt. Die Kirchenkreise, bestehend aus den ehemaligen Kirchgemeinden, erhalten ein Budget zur individuellen Ausgestaltung des lokalen Kirchenlebens. Die Eigentümerschaft der Immobilien geht an die neue Kirchgemeinde über. Somit entsteht ein Immobilienportfolio, das rund 200 Bauten umfasst. Darin enthalten sind 48 Kirchen, 35 Kirchgemeindegäuser sowie 65 Pfarrhäuser.

¹ In Zürich kam es zu zwei grossen Eingemeindungen. Das ursprüngliche Zürich bestand aus der Altstadt (Kreis 1). 1893 wurden 11 Vororte und 1934 weitere 8 Vororte eingemeindet.

1.2 Hypothese und Zielsetzung

Für die Durchführung der kirchlichen Handlungen sind die Immobilien ein wesentlicher Bestandteil und sie bilden gleichzeitig die Visitenkarte gegenüber der Bevölkerung. Mit der Gemeindefusion entstand ein grosses und diverses Portfolio, das nun von einer professionellen Liegenschaftsverwaltung verwaltet wird. Die Herausforderungen sind die Strukturierung des Portfolios und der Umgang mit den steten Unterhaltskosten sowie den notwendigen Abschreibungen, die das Jahresergebnis belasten. Die Rechnungsergebnisse des Kirchenverbandes sind seit mehreren Jahren negativ. Auf längere Sicht rechnet die Reformierte Kirchgemeinde Zürich ohne Massnahmen daher mit einem Vermögensverzehr in der Grössenordnung von jährlich 10 Mio. Franken.

Das Immobilienleitbild der reformierten Kirche Zürich (Leitbild Immobilien, 2016) geht von einer klassischen Trennung zwischen Betriebs- und Anlageliegenschaften aus, wovon letztere zu einer Marktmiete vermietet werden sollen, um damit einen Beitrag zur Auftragserfüllung beizusteuern zu können. Diese Formulierung sorgte nicht nur innerhalb der Kirche für einigen Wirbel, sondern löste auch eine Diskussion über die Position der Kirche im Immobilienmarkt aus (Vögeli, 2018).

Als Ausgangslage dieser Arbeit dient die Hypothese, dass neben den reinen Betriebs- und Anlageliegenschaften ebenfalls die Kategorie der «Mischnutzung» besteht. Es sind Immobilien, die nicht einem monofunktionalen Nutzen dienen, sondern wo es zu einem Neben- und Übereinander sowie einer Überlagerung von verschiedenen Nutzungen kommt. Sie bilden eine Mischung aus Betriebs- und Anlageliegenschaften und sie werden aufgrund der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit für das Portfolio an Bedeutung gewinnen. Die Annahme ist, dass diese Kategorie bereits die Mehrheit bildet und sich die Verteilung der drei Typen sinnbildlich wie in Abbildung 1 anhand einer Glockenkurve darstellen lässt.

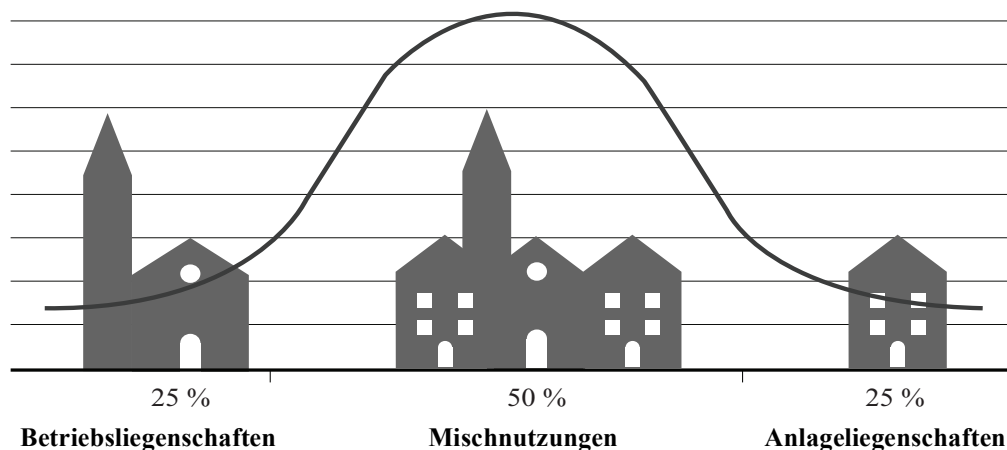


Abbildung 1: Hypothese Nutzungsverteilung Portfolio Ref. Kirchgemeinde Zürich

Das Thema der Mischnutzung ist nicht neu, sondern existiert bereits seit dem traditionellen Städtebau. Sie hat dabei eine städtebauliche, gesellschaftliche und ökonomische Dimension. Nach der Industrialisierung und der Moderne, wo eine Trennung von Nutzungen propagiert wurde, gewinnt die Überlagerung von Nutzungen wieder an Bedeutung. Lebendige Quartiere weisen einen hohen Grad an Nutzungsüberlagerungen auf, am besten im gleichen Gebäude (Wüest Partner, 2004). Im Projekt Kalkbreite in Zürich koexistieren eine Tramhalle, ein Café, ein Kino, diverse Läden und Wohnnutzungen im gleichen Gebäude. Der heutige Bahnhof ist gleichzeitig Mobilitätshub, Shoppingcenter und Arbeitsort. In einem Kirchenzentrum können neben dem sonntäglichen Gottesdienst Veranstaltungen stattfinden, die Chorgruppe kann proben, eine Yogastunde kann stattfinden oder es kann Platz für Co-Working bieten. Dies könnte zu einem positiven Bild einer gesellschaftsoffenen und aktiven Kirche beitragen.

Neben der städtebaulichen und gesellschaftlichen Thematik, hat die «Mischnutzung» auch eine ökonomische Dimension. Mit einem stärkeren Neben- und Übereinander lässt sich eine Immobilie besser auslasten. Die Erträge werden diversifiziert und können den Deckungsgrad der Aufwendungen erhöhen, optimalerweise sogar zu einer ausgeglichenen Rechnung führen. Für die Mehrheit der Bevölkerung und der Kirchenmitglieder steht nicht der wöchentliche Gottesdienst im Vordergrund, sondern das soziale und kulturelle Engagement der Kirche in der Gesellschaft (Widmer, 2017, S. 119). Das beachtliche Angebot an sozialen und kulturellen Leistungen, kann dabei als Ergänzung zum staatlichen Handeln gesehen werden (Widmer, 2017, S. 93). Die Rendite der Kirche ist somit ein Erwirtschaften eines gesamtgesellschaftlichen Mehrwerts. Dabei soll die Kirche haushälterisch wirtschaften und Transparenz bei der Verwendung ihrer Mittel schaffen. Bei den Immobilien sollte z.B. der soziale Mehrwert einer Nutzung den Erstellungs- und Betriebskosten gegenübergestellt werden können.

Anhand einer Analyse des neu geschaffenen Portfolios wird eine Übersicht über den Bestand und dessen Zusammensetzung geschaffen. Das Potential von «Mischnutzungen» im Gesamtportfolio soll aufgezeigt werden und in einem weiteren Schritt anhand einer Case-Study untersucht werden. Taugt die «Mischnutzung» als eine von mehreren Zukunftsstrategien für die kirchlichen Objekte und ermöglicht sie damit die Bereitstellung von gemeinschaftlichen Flächen zu einem kostenneutralen Betrag?

1.3 Abgrenzung des Themas

Der Fokus der Arbeit liegt auf dem neu entstandenen Immobilienportfolio der Reformierten Kirchgemeinde Zürich und seiner Hauptbestandteile sowie einer Case-Study, die anhand eines fiktiven Projekts die Möglichkeit der Strategie «Mischnutzung» aufzeigen will. Für die Case-Study wird der Untersuchungsrahmen auf die finanzielle und bauökonomische Betrachtung einer Projektentwicklung beschränkt. Es soll ein Vergleich zwischen Aufwand und Ertrag aufgezeigt werden. Die ebenfalls interessante Untersuchung von möglichen Vermietungsmodellen oder einer Auslastungsoptimierung im Bestand wird hier nicht behandelt. Für das Neubauprojekt wird davon ausgegangen, dass grundsätzlich Bedarf an gemeinschaftlichen Flächen im Gebiet Saatlen besteht.

1.4 Vorgehen und Datengrundlagen

In einem ersten Schritt wird die heutige Position der Kirche in der Gesellschaft, in Bezug auf die Mitgliederentwicklung und die erbrachten Leistungen beschrieben. Als Grundlage dient die vom Kanton Zürich und den beiden Landeskirchen, evangelisch-reformiert sowie römisch-katholisch, in Auftrag gegebene Studie zum gesamtgesellschaftlichen Mehrwert der Kirchen im Kanton Zürich. Weiter wird die Organisationsform und die finanzielle Situation der neu geschaffenen Reformierten Kirchgemeinde Zürich anhand von öffentlich publizierten Informationen umrissen.

Vor der Analyse des Immobilienportfolios sollen die Herausforderungen des kirchlichen Immobilienmanagements sowie mögliche Strategie für Kirchen im Wandel dargelegt werden. Dies dient dem Verständnis der aktuellen Situation. Die Auswertung des Portfolios basiert auf Unterlagen der Reformierten Kirchgemeinde Zürich sowie einer Dokumentation der Gebäudeversicherung Zürich. Sie beschränkt sich auf die Zusammensetzung nach Objekttyp, Parzellengrösse, der Auswertung anhand von Gebäudevolumen und Gebäudeversicherungswerten. Die geographische Lage wird mittels GIS grafisch aufgearbeitet.

Für die Case-Study wird eine von der Reformierten Kirchgemeinde Zürich in Auftrag gegebene Potential- und Volumenstudie sowie der Masterplan der Wohngenossenschaft ASIG als Ausgangslage genommen. Die Herleitung der Miet- und Bodenpreise findet anhand von Daten der Statistik Zürich sowie Benchmarks der Datenbank Real Estate Investment Data Association (REIDA) statt. Die Baukosten werden anhand von Benchmarks des Amts für Hochbauten, der Stadt Zürich eruiert.

2. Die Kirche in der Gesellschaft

2.1 Entwicklung Mitgliederzahlen

Die Abbildung 2 zeigt die Entwicklung in der stadtzürcher Religionslandschaft über die letzten 2 Jahrhunderte. Um 1850 waren rund 90 Prozent der Stadtzürcher Wohnbevölkerung evangelisch-reformiert. Dieser Wert nahm aufgrund von Zuwanderungen aus mehrheitlich katholischen Ländern in den folgenden Jahren stetig ab. Bis Ende der 50er-Jahre stieg der Anteil der römisch-katholischen Wohnbevölkerung bis auf 40 Prozent, während der Anteil der evangelisch-reformierten Wohnbevölkerung auf 55 Prozent sank. Ab Beginn der 70er-Jahre kam es zu deutlichen Veränderungen in der Stadtzürcher Religionslandschaft, sie wurde vielfältiger und der Anteil an Konfessionslosen begann zu wachsen. In der Folge verloren die beiden Landeskirchen an Anteilen. Die Mitgliederzahl der reformierten Kirche reduzierte sich von rund 270'000 in den 60er-Jahren bis auf rund 85'000 heute. Der Anteil an Konfessionslosen nahm im gleichen Zeitraum bis auf 35 Prozent, d.h. auf rund 150'000 Personen zu.

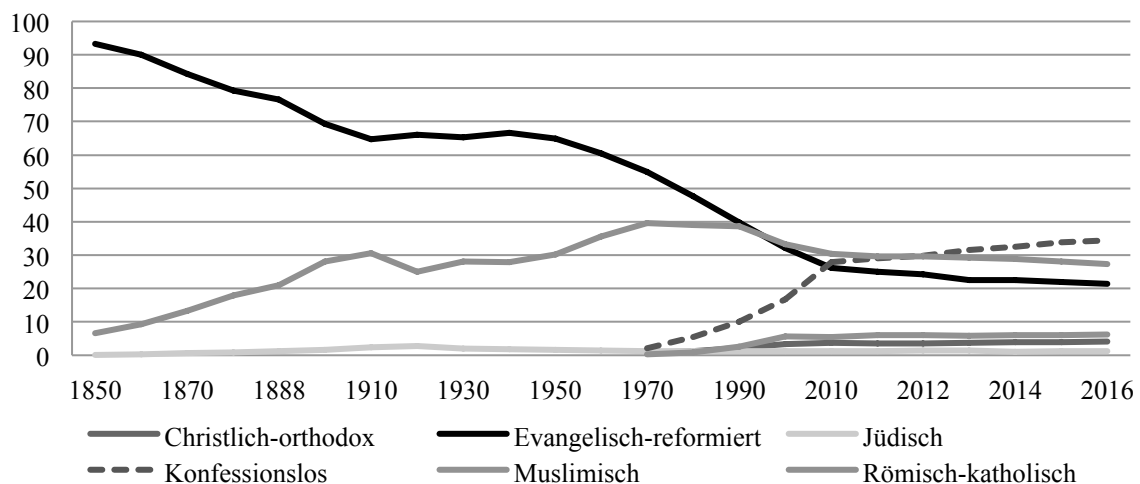


Abbildung 2: Anteil der Religionen in der Bevölkerung nach Prozent und Jahr (vgl. Stadt Zürich)

Die Konfessionslosen sind am stärksten in der Altersgruppe der 25- bis 39-Jährigen vertreten und in der Stadt Zürich ist der Anteil an Konfessionslosen höher als im restlichen Kanton. Die Austrittsgründe aus der Kirche sind je nach Alter unterschiedlich. Ältere Menschen geben an, dass sie sich nicht mehr mit der Position der Kirche identifizieren können, während Jüngere öfters angeben, dass Sie nie einen Glauben hatten (Klemens Rosin, 2019, S. 4). Die Kirchensteuer ist sowohl bei den Älteren wie Jüngeren Personen nicht der Hauptgrund für den Kirchenaustritt (Klemens Rosin, 2019, S. 18). Der steigende Anteil an Konfessionslosen lässt sich jedoch nicht nur mit den Kirchenaustritten begründen, sondern hängt auch mit dem

Wanderungssaldo, der Geburten- und Sterberate zusammen (Klemens Rosin, 2019, S. 16). Nach wie vor bilden die evangelisch-reformierte und die römisch-katholische Kirche neben den Konfessionslosen den grössten Bevölkerungsanteil. Die Kirchenaustritte haben sich zudem in den letzten 10 Jahren stabilisiert, sodass heute pro Jahr noch etwa sechs von tausend Menschen aus der evangelisch-reformierten Kirche austreten (Klemens Rosin, 2019, S. 18).

2.2 Angebotspalette kirchlicher Tätigkeiten

Welche Leistungen erbringen die zwei Landeskirchen und an wen richten sich diese sowie was ist deren gesellschaftliche Bedeutung? Um dieser Fragestellung nach zu gehen, beauftragte der Kanton Zürich, die evangelisch-reformierte und die römisch-katholische Landeskirche die Universität Zürich im Jahr 2017 mit einer Evaluationsstudie. Sie sollte helfen zukünftige Tätigkeiten, wie auch die kantonalen Beiträge² zu steuern. Unter dem Titel «Kirchliche Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftliche Bedeutung im Kanton Zürich» wurden die Leistungen der Kirche primär auf kantonaler Ebene untersucht. Es lassen sich aus der Studie jedoch auch Aussagen auf der Ebene der Reformierten Kirchgemeinde Zürich (ehemals Stadtverband) machen.

Der Kanton Zürich zahlte den beiden Landeskirchen auf kantonaler Ebene für die Steuerperiode 2014-19 jährlich rund 50 Mio. Franken, diese wurden anhand der Anzahl Mitglieder aufgeteilt. Die evangelisch-reformierte Kirche erhielt somit 26.8 Mio. CHF und die römisch-katholische Kirche 22.7 Mio. CHF.

In der Abbildung 3 sind die monetarisierten Leistungen der Reformierten Kirchgemeinde Zürich abgebildet. Die liturgischen und katechetischen Leistungen machten bei der Reformierten Kirchgemeinde Zürich rund einen Drittel aus, Bildung und Kultur waren für rund einen Fünftel verantwortlich und knapp die Hälfte der Leistungen wurde im Bereich Soziales erbracht (Widmer, 2017, S. 43).

² Ein wesentlicher Unterschied zu kantonalen Beiträgen an kulturellen Institutionen oder NGO ist, dass den Kirchen in der Mittelverwendung einen deutlich grösseren Gestaltungsspielraum eingeräumt wird. Dieses ermöglicht den Kirchen eine dynamische und flexible Responsivität.

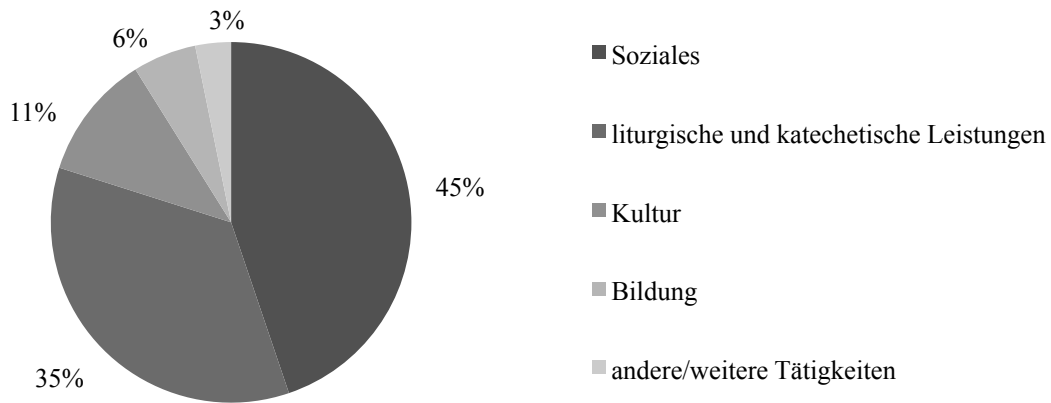


Abbildung 3: Verteilung der Angebotsleistungen nach Tätigkeitsbereiche (vgl. Widmer, 2017, S. 43)

Gemäss den in der Abbildung 4 dargestellten prozentualen Anteilen waren die Hauptzielgruppen³ der kirchlichen Angebote Kinder und Jugendliche sowie Senioren und Seniorinnen.

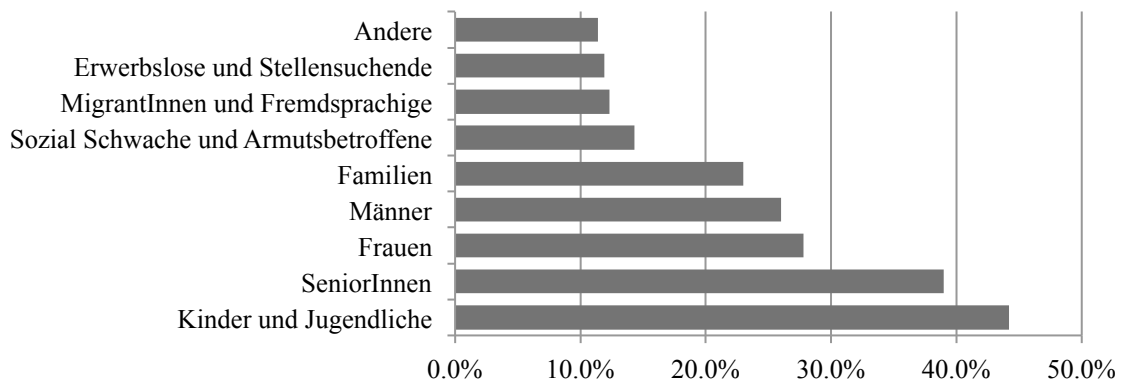


Abbildung 4: Kant. Anteil der Zielgruppe an der Gesamtheit aller Angebote (vgl. Widmer, 2017, S. 45)

Ebenfalls angeschaut wurde die Zugänglichkeit der Leistungen für Nicht-Mitglieder. Bei der evangelisch-reformierten Landeskirche hat sich gezeigt, dass sich 64 Prozent ihrer Angebote an Alle richteten, 34.7 Prozent der Angebote richteten sich primär an Kirchenmitglieder und weniger als 1 Prozent richteten sich primär an Nicht-Mitglieder (Widmer, 2017, S. 45). Die liturgischen und katechetischen (Gottesdienst, Konfirmationsunterricht, etc.) Angebote der evangelisch-reformierten Landeskirche wurden auch von Nicht-Mitgliedern genutzt. Bei Anlässen im Bereich Kultur kam es vor, dass die Anzahl Nicht-Mitglieder die Anzahl Kirchenmitglieder überstieg (Widmer, 2017, S. 47).

Bei den sozialen Leistungen wurde die Hälfte der Anzahl aufgebracht Stunden durch Freiwilligenstunden geleistet, bei den liturgischen und katechetischen Leistungen waren

³ Da bei dieser Erhebung mehrere Antworten gewählt werden konnten, kann es zu Doppelzählungen von Angeboten kommen. Die Prozentwerte summieren sich deshalb zu einem Wert grösser als 100.

es noch ein Viertel, am wenigsten waren es im Bereich Bildung (Widmer, 2017, S. 49). Für das Erbringen der genannten Leistungen wandte die Reformierte Kirchengemeinde Zürich rund 60.3 Mio. Franken⁴ jährlich auf, Stand 2015 (Widmer, 2017, S. 58).

2.3 Wahrnehmung der Kirche in der Gesellschaft

2.3.1 Gemeinden

Die Tätigkeiten der Kirche werden von den Gemeinden des Kantons Zürich gut wahrgenommen, insbesondere die Angebote «Gottesdienst und Messe», «Seelsorge» und «kirchlicher Unterricht», aber auch die Begegnungsangebote sowie die Möglichkeit für Freiwilligenarbeit. Gleichfalls wertgeschätzt werden die Ökumene und die Förderung des Religionsdialogs sowie der Unterhalt der teilweise historisch wertvollen Bausubstanz. Obwohl die Tätigkeiten mehrheitlich den Kirchenmitgliedern zu Gute kommen, werden der Beitrag an die Allgemeinheit als beachtlich bewertet.

Neben den zahlreichen Angeboten für Jugendliche und Senioren, wünschten sich die Gemeinden einen Ausbau der Angebote für sozial Schwache, Migranten oder Angebote ohne spezifische Zielgruppen. Weniger wichtig erscheinen die Beiträge zur Bildung, Entwicklungshilfe oder zum politischen Diskurs, da diese Angebote bereits von den Gemeinden abgedeckt werden (Widmer, 2017, S. 92).

Die Nutzung der kulturellen, sozialen und infrastrukturellen Angebote in den Gemeinden ist weit verbreitet und wird oft nicht vergütet. Die kirchlichen Tätigkeiten werden als Ergänzung zum staatlichen Handel betrachtet. Die Gemeinden sind grundsätzlich der Ansicht, dass die reformierte Kirche wie auch die weiteren religiösen Gemeinschaften der Bevölkerung Halt und Lebensorientierung bieten, sie sorgen sich um soziale Randgruppen und erbringen damit einen wesentlichen Beitrag zur Vielfalt des Stadtlebens (Widmer, 2017, S. 93).

2.3.2 Bevölkerung

Aus der Bevölkerungsbefragung in der Studie geht hervor, dass eine grundsätzlich positive Grundhaltung gegenüber der Kirche und ein Bedürfnis für kirchliche Angebote besteht. Dieses Bedürfnis äussert sich in einer erheblichen Zahlungsbereitschaft (Widmer, 2017, S. 118). Die Bevölkerung schätzt die Möglichkeit freiwilligen Arbeit leisten zu können. Die Angebote der Seelsorge, der Gottesdienst und der Dialog zwischen den Religionen werden als wichtige Tätigkeiten aufgefasst, während die

⁴ Diese Summe beinhaltet den Nettoaufwand, gesammelte Kollekten, Freiwilligenstunden und Behördenstunden.

Betreuungs- und Bildungsangebote sowie die Entwicklungszusammenarbeit als weniger relevant beurteilt werden. Im Gegensatz zu den Gemeinden, misst die Bevölkerung den sozialen Leistungen wie Begegnungsangebote und der Sozialberatung mehr Wichtigkeit als den kulturellen Angeboten zu. Ebenfalls Anerkennung findet der Unterhalt der architektonisch wertvollen Substanz. So sind z.B. das Fraumünster mit den berühmten Chagall-Fenstern oder das Grossmünster mit seinen charakteristischen Doppeltürmen, die einen Ausblick über die Dächer Zürichs ermöglichen, grosse Publikumsmagnete.

In der Bevölkerung und den Gemeinden besteht Konsens, dass sich die Angebote der Kirchen grundsätzlich an Seniorinnen und Senioren, sozial Schwache und Armutsbetroffene sowie Kinder und Jugendliche richten sollen. Auch Angebote ohne spezifische Zielgruppe bzw. für die breite Bevölkerungsgruppen sowie Migrantinnen, Migranten und Fremdsprachige sind erwünscht (Widmer, 2017, S. 129).

3. Reformierte Kirchgemeinde Zürich

3.1 Zweck und Aufgabe

Gemäss Art. 1 Abs. 2 der Kirchgemeindeordnung ist die Kirche bestrebt, auf der Grundlage des Evangeliums das christliche Leben zu stärken und in seiner Vielfalt zu fördern. Sie leistet ihren Dienst in Offenheit gegenüber der ganzen Gesellschaft. Dabei werden die ihr übertragenen Aufgaben nach Art. 2 Abs. 3 der Kirchgemeindeordnung nahe bei den Menschen erfüllt. Sie schafft Voraussetzungen, damit die reformierte Kirche Zürich als starke Stimme in der Gesellschaft wahrgenommen wird.

3.2 Rechtliche Form

Die Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde ist eine selbständige Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie ist dabei Teil der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich (Kirchgemeindeordnung Kirchgemeinde Zürich, 2018, S. 2). Durch ihr soziales und karitatives Engagement ist die Kirche für den Staat ein wichtiges Element im gesellschaftlichen Zusammenleben. Die Kirchen prägen die geistigen und ethischen Werte, die auch für einen säkularisierten Staat wichtig sind. Dies wird mit der öffentlich-rechtlichen Anerkennung gewürdigt, welche der Kirche einige Privilegien zuspricht, sie aber auch in die Verpflichtung nimmt. So hat die Kirche ein Steuerbezugsrecht und erhält staatliche Beiträge⁵. Die Verpflichtungen fordern eine

⁵ Erträge der Kirche: Kirchensteuern von natürlichen und juristischen Personen, Beiträge der öffentlichen Hand (Gemeinde und Kanton), Spenden und eigene Erträge

demokratische Organisationsform, finanzielle Transparenz und die Wahrung der Rechtsstaatlichkeit (Engi, 2017, S. 10-24).

3.3 Organisatorische Form

Die Reformierte Kirchgemeinde Zürich ist analog zur politischen Gemeinde Stadt Zürich organisiert. Sie hat ein Parlament und die Kirchenpflege als Exekutive. Die Kirchgemeinde umfasst das Gebiet der Stadt Zürich und Oberengstringen, ausgenommen den Kirchgemeinden Zürich-Hirzenbach und Zürich-Witikon. Wie in der Abbildung 5 dargestellt, orientiert sich die Unterteilung an den Stadtkreisen, weicht in gewissen Bereichen aber davon ab. Die Kirchenkreise sind Organisationseinheiten ohne Rechtspersönlichkeit und dienen der Vielfalt sowie der Gestaltung des kirchlichen Lebens vor Ort (Kirchgemeindeordnung, 2018, S. 2)

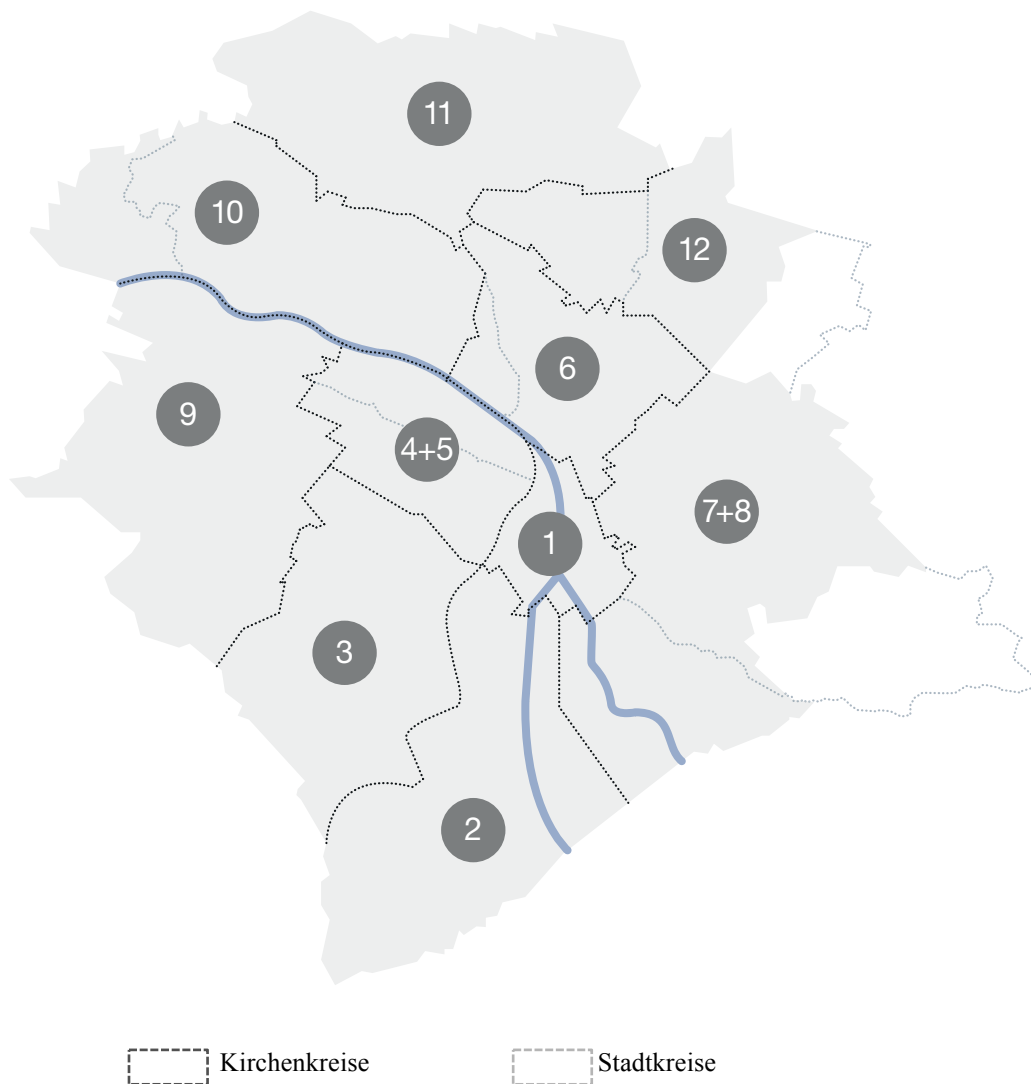


Abbildung 5: Kirchenkreise der Ref. Kirchgemeinde Zürich

Die Kirche besteht aus den vier Organen Stimmberechtigten, Kirchgemeindepapament, Kirchenpflege, Rechnungs- und Geschäftsprüfungskommission. Das oberste Organ sind

wie in Abbildung 6 dargestellt die Stimmberechtigten, sie üben ihr Wahl- und Stimmrecht an der Urne aus. Sie wählen die Mitglieder des Kirchgemeindepardaments, die Mitglieder und die Präsidentin der Kirchenpflege sowie die Pfarrerrinnen⁶.

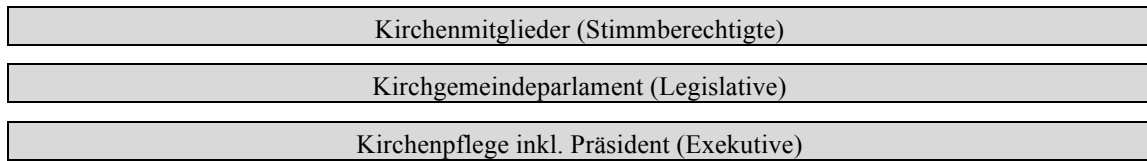


Abbildung 6: Organisation Ref. Kirchgemeinde Zürich (vgl. Kirchgemeindeordnung)

Mit dem Zusammenschluss von 32 Kirchgemeinden wurde die Verwaltung zentralisiert. Die Geschäftsstelle wird von der Kirchenpflege geführt und ist gemäss der Abbildung 7 in fünf Bereiche aufgeteilt.



Abbildung 7: Organigramm Verwaltung (vgl. Portal Kirchgemeinde Zürich)

3.4 Bilanz und Erfolgsrechnung

Für die Analyse der Bilanz und der Erfolgsrechnung wurde der Jahresbericht 2017 beigezogen. Der Stadtverband inkl. der angeschlossenen Kirchgemeinden machte einen Jahresumsatz von rund 100 Mio. Franken. Die Haupteinnahmequelle waren dabei mit rund 62 Mio. Franken die Steuereinnahmen von den natürlichen und juristischen Personen, die sich grob hälftig aufteilen lassen.

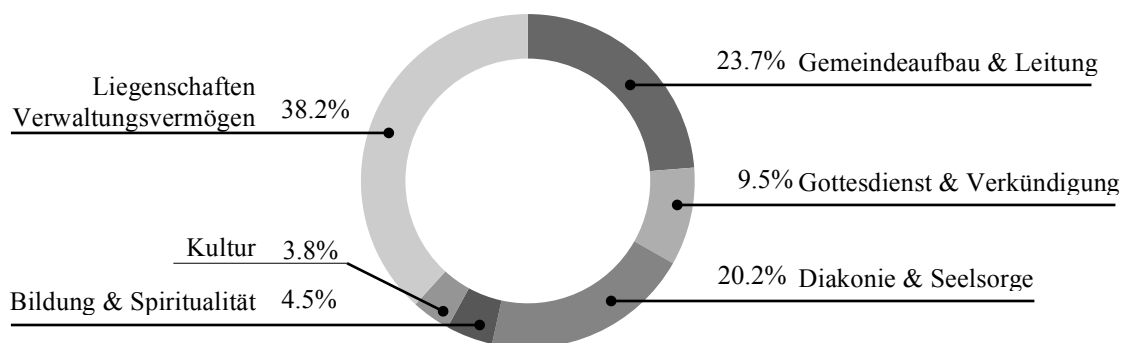


Abbildung 8: Aufwand nach Handlungsfelder und Dienste (vgl. Ref. Kirchgemeinde Zürich)

Den rund 85'000 Kirchenmitglieder stehen rund 30'000 juristische Personen gegenüber (Stadt Zürich, 2017, S. 398). Der Aufwand der Kirchgemeinde nach Handlungsfeldern

⁶ Stimmberechtigte 85'000 Mitglieder, Kirchgemeindepardament 45 Mitglieder, Kirchenpflege 7 Mitglieder (inkl. Präsident)

und Diensten teilt sich wie in Abbildung 8 auf. Auffallend ist dabei die Mittelbindung durch die Liegenschaften im Verwaltungsvermögen. Mit einem Aufwand von 14.0 Mio. Franken und Erträgen von 8.0 Mio. Franken, weisen sie eine Unterdeckung von rund 6.0 Mio. Franken auf. Im Verwaltungsvermögen besteht somit ein Deckungsgrad von knapp 60 Prozent. In diesen Zahlen ist die Immobilienverwaltung noch nicht enthalten, die Unterdeckung würde sich daher noch weiter akzentuieren. Die Liegenschaften im Finanzvermögen generierten mit einem Aufwand von 0.8 Mio. und einem Ertrag von 1.7 Mio. einen Überschuss von 0.9 Mio. Franken. Die Bilanz und Erfolgsrechnung aus dem Jahr 2017 sind im Anhang I bis III ersichtlich.

Mit rund 500 Angestellten und einem Umsatz von rund 100 Mio. Franken entspricht die Reformierte Kirchgemeinde Zürich einem grösseren Schweizer Unternehmen. Für ein Verständnis über die Grössenverhältnisse der Reformierten Kirche Zürich sind in der Tabelle 1 die Anzahl Mitglieder und der Umsatz weiterer Schweizer Wohltätigkeitsorganisationen dargestellt.

	Reformierte Kirche Zürich	WWF	Greenpeace	Rotes Kreuz	Médecins Sans frontières
Mitglieder	80'000	270'000	141'000	500'000	243'000
Umsatz in Mio. CHF	100	44	25	124	249

Tabelle 1: Mitglieder und Umsatz aus Jahresbericht 2017, Schweizer Wohltätigkeitsorganisationen

Mit der Stabilisierung der Mitgliederzahlen in den letzten 10 Jahren haben sich auch die Steuereinnahmen der natürlichen Personen auf konstantem, leicht sinkendem Niveau gehalten, während die Steuereinnahmen der juristischen Personen konstant gestiegen sind. Die Abschaffung der Steuerpflicht für juristische Personen, was bisher von der Bevölkerung⁷ abgelehnt wurde, würde jedoch den Wegfall der Hälfte der rund 62 Mio. Franken Steuereinnahmen bedeuten.

Die gesamte Bilanzsumme des ehemaligen Stadtverbands betrug im 2017 rund 128 Mio. Franken. Davon waren 58.5 Mio. Franken im Umlaufvermögen und 69.6 Mio. Franken im Anlagevermögen. Auffallend ist ein sehr hohes Eigenkapitalpolster von rund 97 Mio. Franken und liquiden Mittel von rund 59 Mio. Franken. Durch die Eigentumsübertragung der Immobilien im Wert von mehreren hundert Millionen Franken an die neue Kirchgemeinde wird sich das Anlagevermögen und die gesamte Bilanz 2019 im Vergleich zu 2017 markant erhöhen.

⁷ Im 2018 haben die Stimmberechtigten die Volksinitiative «Weniger Steuern fürs Gewerbe» mit 71.8 Prozent Nein-Stimmen deutlich abgelehnt.

3.5 Geldflussrechnung

Die Geldflussrechnung⁸ in Tabelle 2 wurde mittels der Bilanz und der Erfolgsrechnung 2017 erstellt und ist als eine Annäherung an die realen Werte zu verstehen. Sie soll eine Aussage zu den Geldflüssen ermöglichen.

Betriebstätigkeit		
Reingewinn	-1'181'569	
Abschreibungen	5'636'212	
Zunahme Rückstellungen (langfristig)	0	
Cash-flow operativ (Fonds Cash)	4'454'643	4'454'643
Investitionstätigkeit		
Investitionsausgaben materielles AV*	1'381'021	
Einnahmen Desinvestitionen (Beteiligungen)	0	
Cash-flow aus Investitionen	1'381'021	1'381'021
Saldo Geldfluss operativ - investitionsseitig		5'835'664
Finanzierungstätigkeit		
Zunahme Finanzschulden (Kontokorrent)	0	
Zunahme Darlehen	-19'000	
Dividenden	0	
Cash-flow aus Finanzierung	-19'000	-19'000
Saldo Mittelfluss 2017 insgesamt		5'816'664
* Berechnungen Investitionsausgaben materielles AV (Abweichungen 2017-16)		
Anlagen	1'573'530	
Anlagen im Bau Verwaltungsvermögen	-192'509	
	1'381'021	1'381'021

Tabelle 2: Geldflussrechnung, konstruiert aus der Bilanz und der Erfolgsrechnung, 2017

Trotz negativem Reingewinn wies die Kirche im Jahr 2017 einen positiven betrieblichen Geldfluss aus, der ihr genügend Handlungsspielraum für die kirchlichen Aktivitäten im 2018 ermöglichte. Obwohl die Kirche bereits über hohe liquide Mittel verfügt, kam es im 2017 zu einer Desinvestition von 1.4 Mio. Franken. Die geringe Veränderung bei den Finanzierungstätigkeiten lässt darauf schliessen, dass die Kirche mit ihrem hohen Eigenkapitalpolster für operative Tätigkeiten nicht auf Fremdkapital angewiesen ist.

3.6 Kennzahlenwerte

Die Kennzahlen in Tabelle 3 verdeutlichen, was man bereits in der Bilanz und der Erfolgsrechnung sieht. Die Kirche weist einen extrem hohen Liquiditätsgrad und eine hohe Eigenfinanzierung auf. Die Mittel werden jedoch nicht effizient eingesetzt, sodass schlussendlich ein Aufwandüberschuss entsteht. Als Referenz wird der Auswertung der Kennzahlen Kennwerte aus dem Bereich Grosshandel und Fabrikation gegenübergestellt (Volkart & Wagner, 2018, S. 161).

⁸ Die Geldflussrechnung wurde auf der Grundlage von (Volkart & Wagner, 2018, S. 154) erstellt.

Liquiditätskennzahlen	Kirche	Grosshandel	Fabrikation
Quick Ratio (Liquiditätsgrad 2)	586%	140%	100%
Liquide Mittel in % des Umsatzes	70%	10%	5%
Betriebskapital in CHF (Working Capital)	48'607'874		
Kapitalstruktur			
Eigenfinanzierungsgrad	76%	40%	60%
Anlagedeckungsgrad I	140%	120%	80%
Umlaufvermögen / Anlagevermögen	46% / 54%		
Rentabilität			
Gesamtkapitalrendite (ROI)	-0.9%	9.0%	10.0%
Eigenkapitalrendite (ROE)	-1.2%	17.5%	14.0%
EBITDA-Marge ⁹	2.4%		

Tabelle 3: Kennzahlen und Kennwerte Ref. Kirchgemeinde Zürich, 2017

3.7 Immobilienverwaltung

Mit dem Zusammenschluss der 32 Teilgemeinden ging die Eigentümerschaft der einzelnen Immobilien an die neu entstandene Kirchgemeinde Zürich über. Die bisher ehrenamtlich ausgeführte Tätigkeit als Liegenschaftsverwalter wurde von einer einheitlichen und professionellen Liegenschaftsverwaltung übernommen. Die Anzahl Angestellter in Vollzeitäquivalente beträgt rund 17 Stellen, sie sind in die Bereiche Portfoliomanagement, Bau und Unterhalt unterteilt.

3.8 Leitbild Immobilien

Für das Leiten des neu entstandenen Portfolios wurde in einer Arbeitsgruppe, bestehend aus Personen von der Zentralkirchenpflege (ZKP) und externen Experten ein Immobilienleitbild erarbeitet. Dieses geht auf den Umstand ein, dass die kirchlich genutzten Immobilien abnehmen werden und eine Fokussierung stattfinden soll. Es wurden darin die allgemeinen Grundsätze definiert und die Portfoliogliederung nach Betriebs- und Anlageimmobilien erläutert. Das Leitbild fokussiert sich auf das Portfoliomanagement, den Bau und den Unterhalt. Dabei werden die Grundsätze für die Investition, Desinvestition, Neubau und Umbau definiert.

Die Orientierung am Markt und ein Gewinnstreben wird dabei nicht als Widerspruch zur ethischen Verantwortung der Kirche verstanden. Zu beachten sind jedoch die Werte

9

EBITDA-Marge	
Reingewinn	-1'181'569
Abschreibungen +	5'636'212
Interest (Kapitaldienst+Liegenschaften Finanzvermögen)	-2'479'368
Taxes +	0
EBITDA	1'975'275

wie „Glaubwürdigkeit, Transparenz, Unbestechlichkeit und die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern (Umwelt, Gesellschaft, Öffentlichkeit, Mitarbeitende, Mieterinnen und Mieter, Geschäftspartner)“ (Leitbild Immobilien, 2016, S.1). Die Rücksichtnahme auf diese Werte soll helfen mögliche Reputationsschäden zu vermeiden.

Die Betriebsimmobilien dienen der langfristigen Auftragserfüllung der Kirche und müssen hierfür keine finanziellen Erträge generieren. Die Teilgemeinden treten als Besteller auf und mieten die Räumlichkeiten zur Kostenmiete. Aufgrund der Eingeschränkten Drittverwendbarkeit von Sakralbauten sollen diese primär für kirchliche Nutzungen genutzt werden. Ist kein Bedarf an einer kirchlichen Nutzung auszumachen ist auf ein Miete zu verzichten. Betriebsimmobilien, die nicht mehr genutzt oder genügend ausgelastet sind, sollen ins Anlagevermögen übertragen werden. Falls sich dieses dazu nicht eignet, ist eine Desinvestition vorzusehen, vorzugsweise im Baurecht.

Die Anlageimmobilien sind ein wesentlicher Bestandteil des Finanzhaushalts und leisten damit einen Beitrag zur Auftragserfüllung der Reformierten Kirche Zürich. Grundsätzlich wird in Direktanlagen investiert oder in Anlagen mit ähnlichen Eigenschaften. Neben Liegenschaften sind auch Baurechte, Miteigentumsanteile und Bauten im Stockwerkeigentum möglich. Der Ansatz ist eine Core-Strategie, die auf stetige Erträge setzt und für die Wertsteigerung sekundär ist. Grundsätzlich ist die Marktmiete anzustreben. Diese ausgewogen anzusetzen wird als Herausforderung erkannt.

Die Orientierung an der Marktmiete für Anlageliegenschaften löste nicht nur innerhalb der Kirche, sondern auch in den Medien einigen Wirbel aus. Es stellt sich die Frage, soll die Kirche zu Marktmieten vermieten damit die Liegenschaften einen Beitrag zum Finanzhaushalt leisten können oder steht die soziale Verantwortung im angeheizten Mietermarkt im Vordergrund? Die Diskussion zeigt, dass nicht nur von den Mitgliedern der Kirche hohe Ansprüche an die Glaubwürdigkeit und die moralischen Massstäbe der Kirche gesetzt werden. Die Kirche wird als Instanz für ethische Verantwortung in unserer Gesellschaft wahrgenommen. Die Erwartungshaltung gegenüber der Kirche hat aber auch mit der Verwendung von öffentlichen Steuergeldern zu tun. Hierbei gilt es jedoch idealisierte Ansprüche von berechtigten Interessen zu unterscheiden und Transparenz zwischen Aufwand und gesellschaftlichem Mehrwert zu schaffen.

4. Theoretische Grundlagen Real Estate Management

4.1 Corporate Real Estate Management

Das Immobilienmanagement ist eine relativ junge Wissenschaft, die sich ab Mitte der neunziger Jahre stärker entwickelt hat. Die Immobilien wurden bis dahin primär als Wohn- und Arbeitsraum betrachtet und nicht als Wirtschaftsgut. Vielen Firmenchefs war die Bedeutung der Immobilien für den Gesamterfolg der Firma nicht bewusst und es fehlte an Immobilienspezifischen Wissen. Die Erkennung des Potentials der Immobilien war im angelsächsischen Raum bereits fortgeschrittener als im deutschsprachigen Raum. Die allgemeine Einstellung war, dass aufgrund der Immobilität nur ein kleiner Handlungsspielraum im Umgang mit Immobilien vorhanden war. Neben der Wahrnehmung der Immobilien als wichtige Ressource hat sich mit dem Aufkommen des Shareholder Values¹⁰ (Maximierung des Marktwerts) die Bedeutung des aktiven Immobilienmanagements nochmals verstärkt.

Das von den Immobilien ausgehende Potential für Kostenoptimierungen wurde auch in der öffentlichen Verwaltung erkannt, sodass dort über die letzten drei Jahrzehnte eine Immobilienprofessionalisierung stattfand. Bei vielen gewachsenen Strukturen, wie z.B. der Reformierten Kirchgemeinde Zürich, steht der Aufbau eines professionellen Immobilienmanagements für einen haushälterischen Umgang mit der Ressource Immobilie erst am Anfang.

4.2 Public Real Estate Management (PREM) - Ecclesiastic Real Estate Management (EREM)

Wie beim Corporate Real Estate Management erwähnt, ist die Immobilienwissenschaft eine junge Disziplin, umso mehr die Betrachtung des Immobilienmanagements von Non-Profit Organisationen, wo erste Publikationen aus dem Jahr 2008-2010 stammen (Heller, 2010). Mit der Säkularisierung sind auch die Kirchen dem gesellschaftlichen Wandel ausgesetzt und dieser macht sich durch sinkende Mitgliederzahlen und damit einhergehender Entfall von Steuereinnahmen der natürlichen Personen bemerkbar. Sie sind somit im entfernten Sinne dem Wohltätigkeitsmarkt ausgesetzt.

Die grosse Herausforderung in der Professionalisierung des Immobilienmanagements von Non-Profit-Organisationen/Kirche besteht darin, den Zweck der Organisation richtig zu interpretieren und auch mit ökonomischer Sichtweise die Ideale des Vereins

¹⁰ Der Shareholder Value geht von einer Gewinnmaximierung und der Erhöhung der Eigenkapitalrendite aus. Da die Immobilien einen grossen Teil des Kapitals binden, haben diese einen wesentlichen Einfluss auf den Return on Investment (ROI).

Portfoliowert die restlichen Vermögenswerte um ein Vielfaches übersteigt. Die Betriebsimmobilien bilden gemäss Abbildung 8 auf Seite 11 auch die grösste Ausgabeposition im Vergleich zu den weiteren Handlungsfelder und haben damit einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg. Die Immobilien der Reformierten Kirchgemeinde Zürich sind zurzeit ein brachliegendes Potential, das aufgrund der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit besser genutzt werden sollte. Es geht bei einer effizienteren Bewirtschaftung nicht um das Streben nach Profit, sondern um die Maximierung des Nutzens und einem haushälterischen Umgang mit der Ressource Land und Immobilie.

4.3 Immobilienstrategien für Kirchgemeinden im Wandel

Mit den grossen Veränderungen in der Religionslandschaft ab den 70er-Jahren hat sich auch die Position der Kirche innerhalb der Gesellschaft geändert. Der Anteil an Religionen in der Bevölkerung wurde vielfältiger und die Zahl der Konfessionslosen ist stark gewachsen. Die Kirche ist heute nicht mehr das zentrale Element im Alltag, sondern eines von vielen. Das Verständnis der Kirche wandelte sich dahin, dass sie ein Haus der Gemeinde sein soll und dabei alle Facetten unseres Alltags abdecken soll. Das Gemeindeleben steht im Vordergrund und nicht mehr alleine der sonntägliche Gottesdienst. Bereits Mitte des 20. Jahrhunderts wurden die Kirchen vermehrt an Gemeindezentren angegliedert, um mit kirchlichen Themen im Kern der Gesellschaft präsent zu sein. Die Räume sollten flexible und wandelbar sein, um verschiedene Nutzungen zu zulassen. Es wurde jedoch auch erkannt, dass die Kirche als multifunktionaler Raum gebaut, an gestalterischer Kraft verliert und in der Bevölkerung die Kirchen als kulturhistorische Sehenswürdigkeiten wieder an Bedeutung gewinnen (Schäfer, 2016, S. 4-12). Um die anstehenden Anforderungen im Umgang mit kirchlichen Immobilien diskutieren zu können, wurde an der Universität Bern im Jahre 2015 der Kirchenbautag ins Leben gerufen, woraus sechs mögliche Strategien im Umgang mit kirchlichen Immobilien formuliert wurden („Schweizer Kirchenbautag,“ 2017).

1. Kirchliche Nutzung; die bestehende Nutzung bleibt erhalten, allenfalls wird das Objekt komplett an eine andere kirchliche Gemeinschaft vermietet, oder simultan genutzt.
2. Mischnutzung; wenn die Kirche das Objekt weiterhin selber nutzt und es zusätzlich für nicht kirchliche Nutzungen zur Verfügung stellt. Die Mischnutzung kann über eine bessere Belegung helfen das Kosten-Nutzen-

- Verhältnis zu optimieren, mit dem Ziel die Kostendeckung zu erhöhen, ohne das die Immobilien veräussert oder einem anderen Zweck zugeführt werden müssen.
3. Profane Nutzung; die Profanisierung bezieht sich auf sakrale Bauten, d.h. wenn eine Kirche von einem nicht kirchlichen Nutzer gemietet wird.
 4. Verkauf; es kommt zu einem Besitzerwechsel, kirchlich oder nicht kirchlich. Der Abriss ist eine Option nach dem Verkauf.
 5. Abriss; diese Option kann von der Kirche selbst durchgeführt werden, um ein neue Kirche, Wohnungen oder Überbauung mit integrierter Kirche und Gemeinschaftsflächen zu erstellen.
 6. Offen; dies betrifft Objekte mit denen man noch keine zukünftige Nutzung bestimmt hat.

5. Analyse Immobilienportfolio reformierte Kirchgemeinde Zürich

Das Portfolio wurde anhand vorhandener Datengrundlagen¹¹ untersucht. Die Daten sind teilweise nicht deckungsgleich oder vollständig. So wurden z.B. Liegenschaften auf einer Parzelle manchmal getrennt und ein andermal zusammen erfasst. In der Auswertung kann es daher zu Abweichungen kommen. Die nachfolgenden Angaben widerspiegeln jedoch die grundsätzliche Situation der Reformierten Kirchgemeinde Zürich.

5.1 Eckdaten

Versicherungswert ¹² Immobilien in CHF	926 Mio. ¹³
Anteil Verwaltungsvermögen in CHF	822 Mio. (89%)
Anteil Finanzvermögen in CHF	104 Mio. (11%)
Anzahl Liegenschaften	~200
Grundstücksfläche	34.7 Ha
Fremdfinanzierungsquote	0%

Tabelle 4: Eckwerte Portfolio Ref. Kirchgemeinde Zürich

¹¹ Die Übersicht über die Gebäudeversicherungswerte und die Zuordnung der Immobilien der Kirchgemeinde Zürich in das Finanz- und das Verwaltungsvermögen, gemäss Beschluss der Kirchenpflege vom 17. April 2019 dienen als Datengrundlage.

¹² Der Versicherungswert bezieht auf den Wiederbeschaffungswert der Gebäudesubstanz. Der Landwert ist darin nicht enthalten. Bei der GVZ sind die Gebäude in der Regel zum Neuwert versichert, die Altersentwertung ist darin nicht berücksichtigt.

¹³ Die Summe des Versicherungswerts bezieht sich auf die Objekte der neu entstandenen Kirchgemeinde Zürich, inkl. Oberengstringen und der Ferienanlage in Magliaso, exkl. Ferienhaus in Oberägeri, Hirzenbach und Witikon.

5.2 Verwaltungs- und Finanzvermögen

Die Zuordnung der Immobilien in das Verwaltungs- und das Finanzvermögen ist nicht immer eindeutig. Gemäss dem kantonalen Gemeindegesetz, nach dem sich die Reformierte Kirchgemeinde Zürich richtet, umfasst das Verwaltungsvermögen jene Vermögenswerte, die unmittelbar der öffentlichen Aufgabenerfüllung (Betriebsliegenschaften) dienen. Darunter kann gemäss der Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich der Gottesdienst (Liturgie, Predigt, Taufe, etc.), die Diakonie und Seelsorge, die Bildung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen sowie die Stärkung der Familie, eine kinderfreundliche Gesellschaft und ein Miteinander der Generationen verstanden werden. Das Finanzvermögen umfasst jene Vermögenswerte, die ohne Beeinträchtigung der öffentlichen Aufgabenerfüllung (Anlageliegenschaften) veräussert werden können.

Die Portfoliozusammensetzung, bestehend aus dem Verwaltungs- und dem Finanzvermögen, der Reformierten Kirchgemeinde Zürich ist nach Anzahl Objekte bei 60 Prozent Verwaltungsvermögen und 40 Prozent Finanzvermögen. Wird die Aufteilung anhand vom Gebäudevolumen und Gebäudeversicherungswert gemacht, akzentuiert sich das Verhältnis, sodass 89 Prozent dem Verwaltungsvermögen und 11 Prozent dem Finanzvermögen angehören.

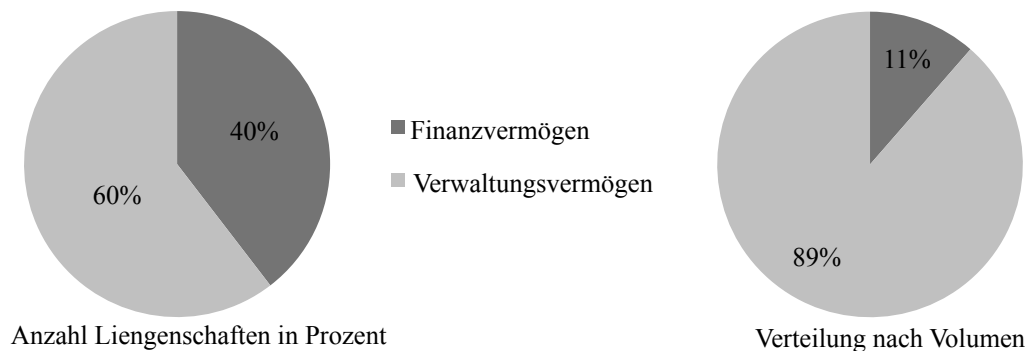


Abbildung 10: Verwaltungs- und Finanzvermögen gewichtet nach Anzahl Liegenschaften sowie nach Gebäudevolumen

Je nach Kirchenkreis variiert der Anteil der Gebäudesubstanz im Finanzvermögen von 7 Prozent in den Kreisen 11 und 12 bis zu 25 Prozent im Kreis 6. In der Abbildung 11 ist das Verhältnis pro Kirchenkreis abgebildet. Das Finanzvermögen spielt mit 11 Prozent im Durchschnitt eine untergeordnete Rolle. Das Verwaltungsvermögen mit rund 89 Prozent Gebäudevolumen und Wert bildet die grosse Mehrheit. Der Anteil an reinen Betriebsobjekten konnte nicht eruiert werden, da auch in den Kirchen z.B. Veranstaltungen stattfinden können.

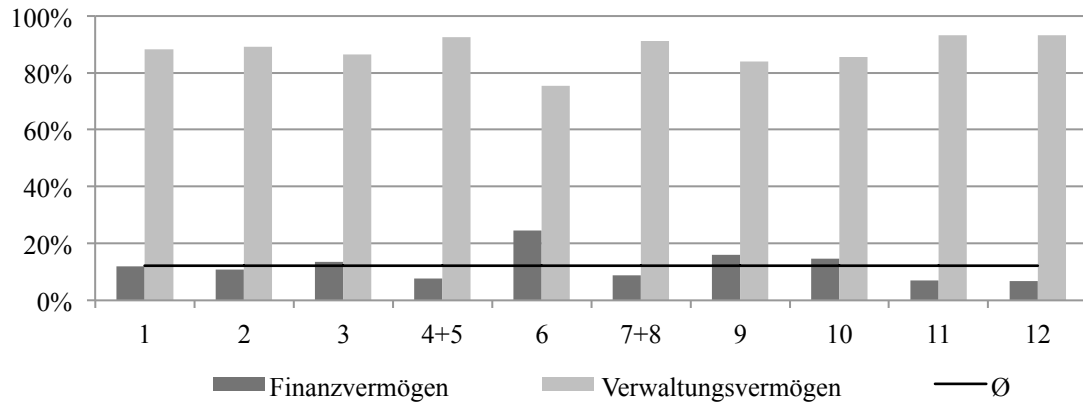


Abbildung 11: Verhältnis Finanz- und Verwaltungsvermögen nach Kirchenkreis

Trotz eines Aufwandüberschusses generieren die Liegenschaften im Verwaltungsvermögen Erträge durch externe Veranstaltungen oder Pacht- und Miete¹⁴. Mit ihrer flexiblen Nutzungsweise schaffen sie eine Schnittstelle zur Gesellschaft und bilden die Grundlage, damit die Reformierte Kirche Zürich als starke Stimme im Alltag wahrgenommen wird. Je effizienter diese Liegenschaften betrieben werden können, desto mehr Mittel bleiben für die Kernaufgaben der Kirche übrig. Für einen kostenneutralen Betrieb der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen ist eine Optimierung um 40 Prozent notwendig. Soll der gleiche Betrag über die Liegenschaften im Finanzvermögen erwirtschaftet werden, ist eine Steigerung der Profitabilität um rund 660 Prozent gefordert.

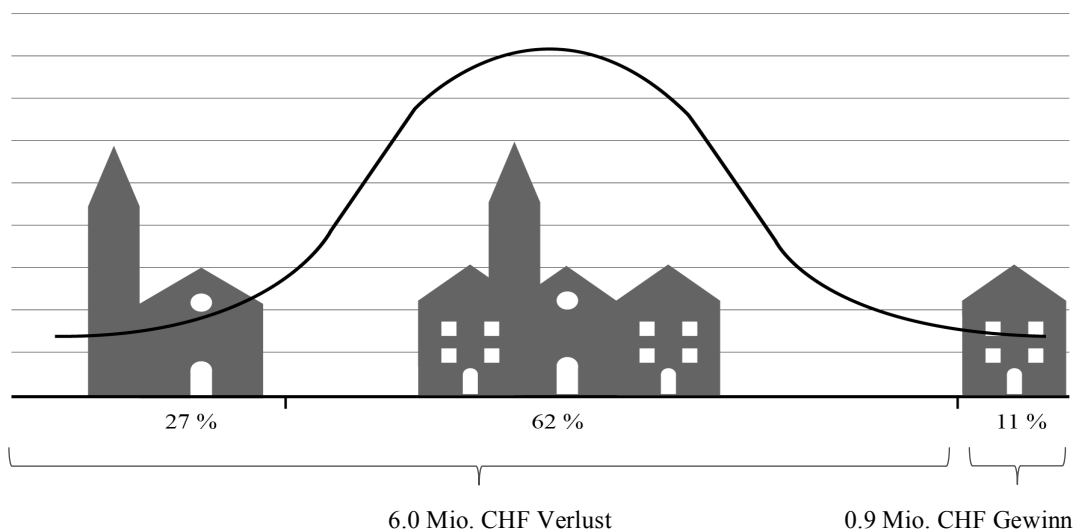
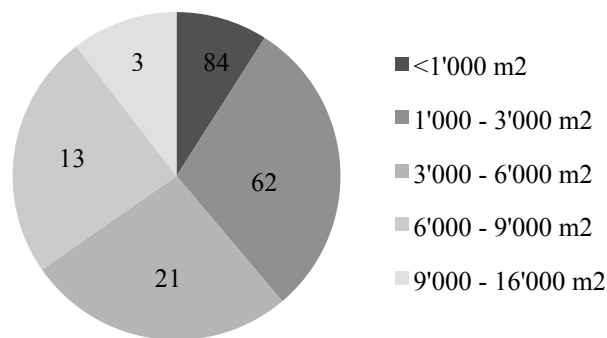


Abbildung 12: Gewichtung Verwaltungs- und Finanzvermögen sowie Aufwand / Ertrag

¹⁴ Neben Privaten und Vereinen hat z.B. die Stadt Zürich einen steigenden Bedarf an Betreuungsflächen und mietet vermehrt Flächen für Hort, Kindergärten und Mittagstische in Objekten der Reformierten Kirchgemeinde Zürich.

Der Reformierten Kirchgemeinde Zürich gehören innerhalb der Stadt Zürich rund 35 Hektaren Land. Pro Mitglied entspricht dies 4.4 m². Gemäss Abbildung 13 weisen die Parzellen im Finanzvermögen mehrheitlich einer Grösse bis 3'000 m² auf, während die Parzellen mit einer Grösse zwischen 3'000 m² bis 16'000 m² überwiegend zum Verwaltungsvermögen gehören. Die Parzellen mit einer Grösse über 3'000 m² bilden einen Drittel der gesamten Anzahl Grundstücke, aufgrund ihrer Grösse sind sie jedoch für zwei Drittel der Fläche am Gesamtportfolio verantwortlich. Wir als Gedankenspiel der Flächenbestand mit dem Medianpreis, für Boden in der Stadt Zürich, von 2'200 Fr./m² multipliziert ergibt sich ein Gesamtwert von rund 770 Mio. Franken.



	<1'000 m ²	1'000 - 3'000 m ²	3'000 - 6'000 m ²	6'000 - 9'000 m ²	9'000 - 16'000 m ²
VV	42	38	17	10	3
FV	42	24	4	3	0

Abbildung 13: Flächen und Anzahl Grundstücke im Finanz- und Verwaltungsvermögen

5.3 Immobilientypen

Die Objekte im Portfolio lassen sich anhand der in Tabelle 5 abgebildeten Objektkategorien unterteilen.

Objektbezeichnung

Baurecht	Kirchenzentrum
Geschäfts- und Gewerbehaus	Pfarrhaus
Grundstück	Wohnen
Kirche	Sonstiges
Kirchgemeindehaus	

Tabelle 5: Objekttypen im Portfolio der Ref. Kirchgemeinde Zürich

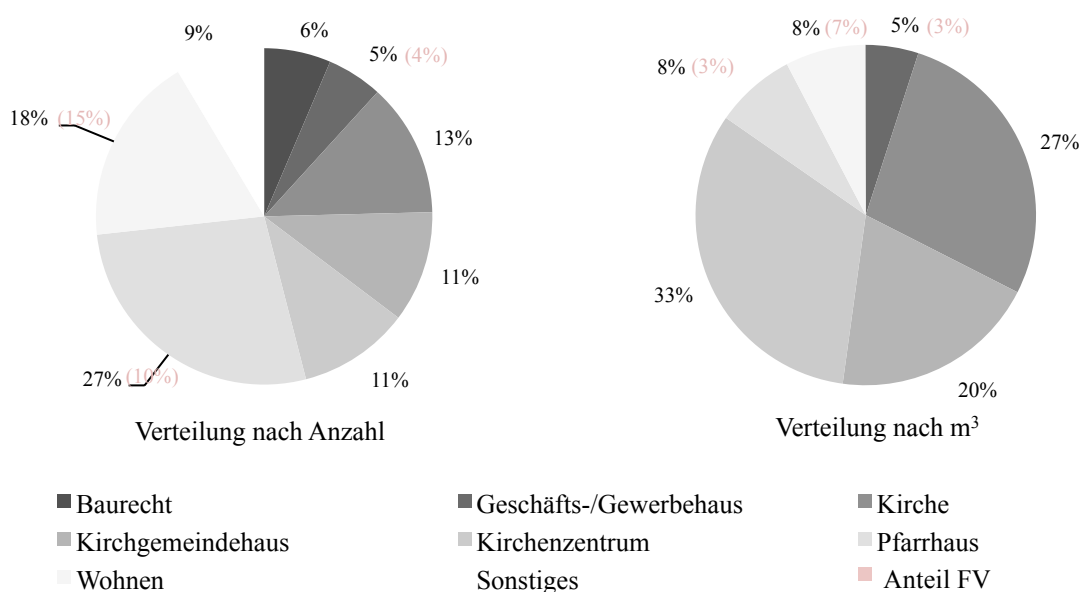


Abbildung 14: Objekte gewichtet nach Anzahl Liegenschaften und nach Bauvolumen

Mit 27, 20 und 33 Prozent Anteil am Gebäudevolumen machen die Nutzungen Kirchen, Kirchgemeindehäuser und Kirchenzentren rund 80 Prozent des gesamten Gebäudebestandes aus. Diese drei Nutzungen sind komplett im Verwaltungsvermögen. Die Objekte Pfarrhaus, Wohnen und Geschäfts-/Gewerbehaus sind für die restlichen 20 Prozent verantwortlich. Diese Nutzungen kommen sowohl im Verwaltungs- wie auch im Finanzvermögen vor.

5.4 Denkmalpflege

Das historisch gewachsene Portfolio hat einen beachtlichen Anteil an Sakralbauten. Von dem Viertel oder rund 50 Kirchen (siehe Abbildung 14) sind rund 80 Prozent inventarisiert (Baur, Gasal, Morrat, & Steeb, 2006, S. 5). Dies bedeutet, dass mindestens ein Fünftel des Gesamtportfolios nach Gebäudevolumen inventarisiert ist. Bei den Profanbauten ist der Anteil an inventarisierten Objekten nicht bekannt.

Vorausgesetzt in der Geschichte der Reformierten Kirche Zürich kam es zu keinen grösseren Veräusserungen oder Abbrüchen deutet die Abbildung 15 auf eine konstant niedrige Bautätigkeit bis Ende 1800 hin. Im 19. Jh. bis Mitte 20. Jh. kam es zu einem starken Anstieg der Bautätigkeit, die bis ins Jahr 2000 wieder stark abfällt. Seit dem Jahr 2000 ist die Neubautätigkeit auf einem niederschweligen Niveau geblieben. Die Mehrheit des Bestandes besteht somit aus Bauten mit Erstellungsjahr zwischen 1900-2000 und hat ein durchschnittliches Alter von etwa 90 Jahren.

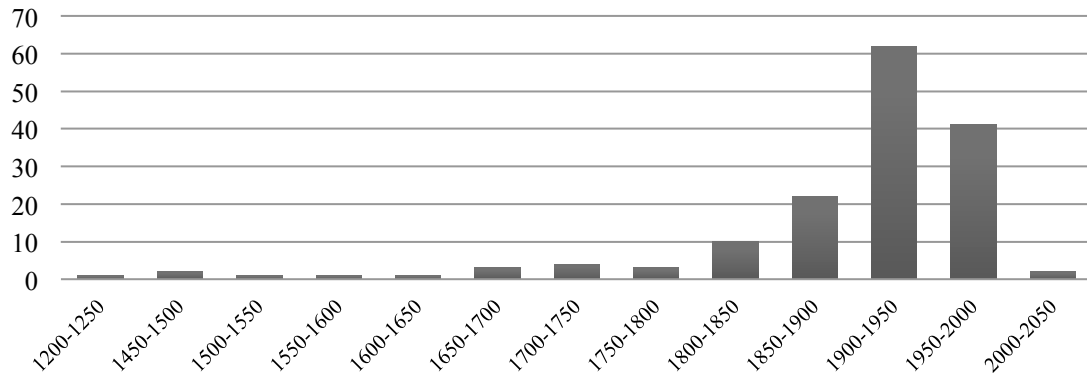


Abbildung 15: Anzahl erstellter Objekte nach Baujahr

Die Kirchen zählen zu den markantesten Bauwerken in unserer Stadt. Mit ihrer Präsenz im Stadtbild bilden sie Orientierungspunkte und haben für viele Menschen, auch für nicht Kirchenmitglieder, eine emotionale Bedeutung. Das Symbol des Kirchturms prägt nicht nur das Logo der Universität Zürich, sondern ist ein wiederkehrendes Fotosujet von Werbebroschüren. Bei kaum einem anderen Gebäudetypus ist der denkmalpflegerische Wert unbestrittener. Trotzdem ist der Stadtzürcher Denkmalpflege die Problematik des schwierigen Betriebs, bei immer weniger Kirchengängern am Sonntag, und des teuren Unterhalts bewusst. Deshalb wurde 2006 in Zusammenarbeit mit der Reformierten Kirche ein Kircheninventar erstellt, als Grundlage und Diskussionsbasis für zukünftige Entwicklungsszenarien (Baur, Gasal, Morrat, & Steeb, 2006, S. 5-6).

5.5 Geographische Verteilung

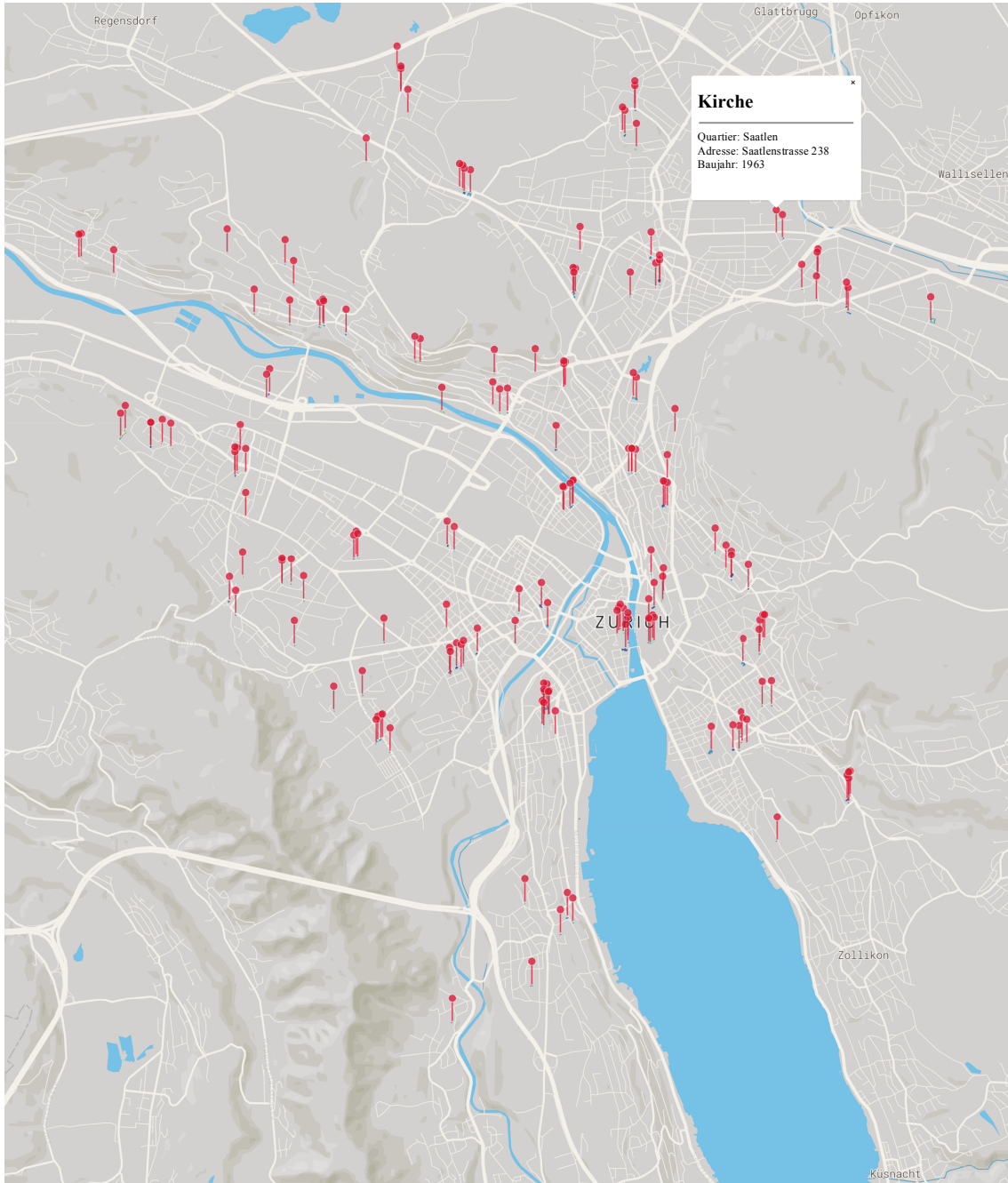


Abbildung 16: geographische Lage der Liegenschaften (link: <https://reformiertekirche.github.io>)

● Kirche	● Gewerbe- & Geschäftshaus
● Kirchengemeindehaus	● Pfarrhaus & Kirche
● Pfarrhaus	● Baurecht
● Wohnen	● Sonstiges

5.6 Übersicht

	Kreis 1	Kreis 2	Kreis 3
Mitgliederzahl	1'954	7'114	9'538
Liegenschaften	17	17	18
Versicherungswert	134 Mio.	109 Mio.	106 Mio.
Volumen m ³	92'542	98'236	108'032
m ³ /Mitglied	47	14	11
CHF/Mitglied	68'766	15'362	11'078
	Kreis 4+5	Kreis 6	Kreis 7+8
Mitgliederzahl	6'858	9'198 ¹⁵	10'013
Liegenschaften	13	18	26
Versicherungswert	98 Mio.	94 Mio.	125 Mio.
Volumen m ³	95'400	95'390	116'111
m ³ /Mitglied	12	10	12
CHF/Mitglied	14'226	10'208	12'513
	Kreis 9	Kreis 10	Kreis 11
Mitgliederzahl	9'744	9'369	8'614
Liegenschaften	23	20	17
Versicherungswert	64 Mio.	82 Mio.	48 Mio.
Volumen m ³	61'496	85'375	51'256
m ³ /Mitglied	6	9	6
CHF/Mitglied	6'572	8'709	5'572
	Kreis 12	Tessin	Total
Mitgliederzahl	6'876	-	79'277
Liegenschaften	16	20	207
Versicherungswert	54 Mio.	12 Mio.	926 Mio.
Volumen m ³	57'113	-	848'575
m ³ /Mitglied	8	-	11
CHF/Mitglied	7'912	-	11'530

Tabelle 6: Übersicht Portfolio Ref. Kirchgemeinde Zürich

¹⁵ Das Gebiet Wipkingen teilt sich auf die Kreise 6 und 10 auf. Hierfür wurde angenommen, dass die Anzahl Mietglieder je zur Hälfte verteilt werden. Das Total an Kirchenmitglieder in Wipkingen beträgt 3'875 Personen.

5.7 Anzahl Objekte und Immobilienwerte nach Kirchgemeinde

Im Kirchenkreis 7 und 8 befinden sich mit 26 Immobilien anteilmässig die meisten Liegenschaften der Reformierten Kirchgemeinde Zürich. Dahinter folgen der Kreis 9 und 10 mit jeweils 23 und 20 Liegenschaften. Die geringste Anzahl Objekte hat der Kreis 4 und 5 mit 13 Immobilien.

Der Kreis 1 weist mit 17 Liegenschaften den höchsten Gebäudewert von rund 134 Mio. Franken auf. Die historischen Kirchen Fraumünster, Grossmünster, St. Peter und Predigerkirche sind dabei für drei Viertel des Gesamtwertes verantwortlich. Das Fraumünster mit den Chagall-Fenstern sticht mit einen besonders hohen Wert heraus. Der Kreis 11 mit gleich vielen Liegenschaften hat mit 48 Mio. Franken den niedrigsten Gebäuderversicherungswert.

5.8 Volumen und Immobilienwerte pro Kirchenmitglied

Die Geschossflächen der einzelnen Objekte sind noch nicht zentral erfasst. Mit der Übersicht der Gebäudeversicherungswerte liegen die Angaben zum jeweiligen Gebäudevolumen vor. In der Tabelle 6 kann daher aufgezeigt werden, wie das Verhältnis des Gebäudevolumens und Wertes zur Anzahl der Kirchenmitglieder steht. Im Kreis 1 stehen jedem Kirchenmitglied rund 50 m³ und rund 70'000 Franken an Gebäudewert gegenüber. Im Kreis 11 sind es hingegen nur 6 m³ und rund 6'000 Franken Gebäudewert. Dies entspricht einem Unterschied um das 8 bis 11-fache. Die Abbildung 17 stellt das Verhältnis des Gebäudevolumens zur Anzahl Mitglieder jedes Kirchenkreis grafisch dar.

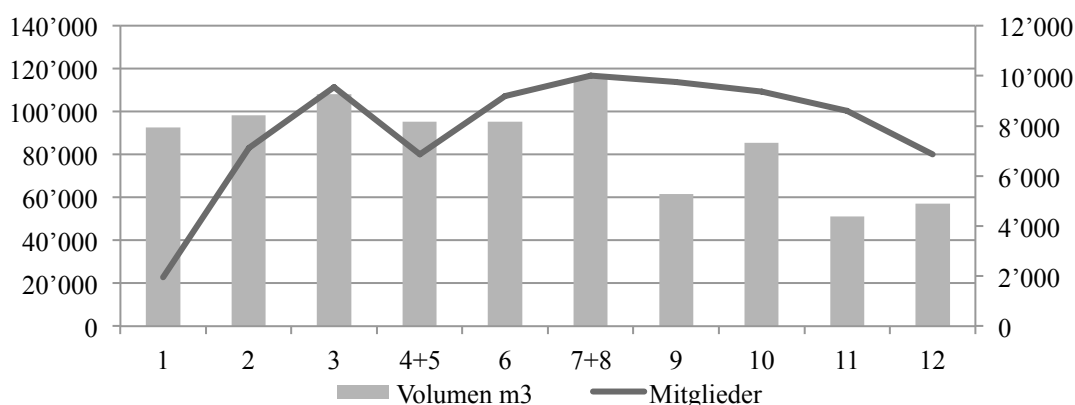


Abbildung 17: Verhältnis Gebäudevolumen zu Anzahl Mitglieder nach Kirchenkreis

6. Fallstudie Turmkirche Saatlen

6.1 Ausgangslage

Mitten durch Schwamendingen führt eine der verkehrsreichen Autobahnen der Schweiz. Der Abschnitt zwischen dem Schöneichtunnel und der Verzweigung Aubrugg soll nun zur Minderung von Lärm und Abgasen überdeckt werden. Auf der Einhausung entsteht der Überlandpark, als Bindeglied zwischen dem geteilten Schwamendingen. Ausgehend von diesem Projekt wurde im Gebiet um die Autobahn ein Entwicklungsschub ausgelöst. Das «Dreispietz-Areal» zwischen der Überland-, der Saatlen- und der Wallisellenstrasse neben der Autobahn soll auf rund 9 Hektaren neu überbaut werden. Haupteigentümer des Gebiets ist die Wohngenossenschaft ASIG. Ebenfalls Grundstücke besitzen die Wohnbaugesellschaft Habitat, eine natürliche Person und die Reformierten Kirche Zürich. Auf dem Grundstück der Kirche, markiert in Abbildung 18, befindet sich das von Claude Paillard in den sechziger Jahren erbaute Kirchliche Zentrum Saatlen, eines von drei Kirchgemeindezentren im Kirchenkreis 12.



Abbildung 18: Schwarzplan Areal Dreispitz mit Parzelle der Kirche (GIS)

Der ursprüngliche Bebauungsplan für Schwamendingen aus dem Jahr 1948 kommt aus der Feder des ehemaligen Stadtbaumeister Albert Heinrich Steiner. Das Konzept war eine lockere Gartenstadtsiedlung als Stadterweiterung, am äusseren Rand der Stadt Zürich. Die zwei- bis dreigeschossigen, zeilenartigen Bauten waren in grosszügige Freiflächen eingebettet. Von den Strassenzügen bewegte man sich über ein feinmaschiges Wegenetz zu seinem Heim. Es lebten damals 14'000 Einwohnerinnen in Schwamendingen, halb so viele wie heute.

Zur Entwicklung des Gebiets zwischen der Autobahn und der Wallisellenstrasse führte die ASIG im 2009 eine Testplanung durch, mit anschliessender Verfassung eines

Leitbilds. Durch die Änderung der Bau- und Zonenordnung im 2018 sowie der Planung der Autobahneinhausung haben sich einige planungsrechtliche Bedingungen geändert, sodass das Leitbild überprüft und 2017 durch einen Masterplan ersetzt wurde.

Der heutige Bestand der ASIG umfasst rund 223 Einfamilien- und 23 Mehrfamilienhäuser mit total 457 Wohnungen, die Lebensraum für rund 800 Personen bieten. Nach der Fertigstellung der Arealentwicklung soll das Gebiet rund 900 Wohnungen erhalten und damit Wohnraum für rund 2'300 Personen bieten (ASIG, 2017, S. 4-41). Dies entspricht einer Verdoppelung der Anzahl Wohnungen und eine Verdreifachung der Bewohnerzahl. Die Stadt Zürich reagiert auf diese Entwicklung mit der Planung eines Ersatzneubaus für die Schule Saatlen. Sie soll dereinst mit rund 1000 Schülerinnen die grösste Schule auf städtischem Gebiet werden.

6.2 Kooperation Reformierte Kirchgemeinde mit ASIG

Das Grundstück der Reformierten Kirchgemeinde Zürich liegt innerhalb des Areals Dreispitz, an der nordöstlichen Ecke bei der Wallisellen- und Saatlenstrasse. Die Wallisellenstrasse soll gemäss Masterplan und städtebaulichem Entwicklungsleitbild (Durban, 2011, S. 7) zu einer urbanen und belebten Stadtstrasse zwischen dem Zentrum Oerlikon und dem Flughafen werden. Zwischen der dichten Bebauung entlang der Wallisellenstrasse und der gartenstadtähnlichen Siedlung im Innern, ist ein grosszügiger Grünzug als Vermittler und vielseitiger Freiraum vorgesehen. Die Kirche Saatlen liegt sowohl am Knoten Wallisellen-, Saatlenstrasse wie auch am Anfang des Grünzugs. Im Masterplan ist die Kirche wie in der Abbildung 19 als einer von drei Hochpunkten, an den Rändern der Areals, angedacht. Das Grundstück der Kirche liegt somit an prominenter Stelle und hat als Hoch- und Orientierungspunkt eine wichtige Funktion.



Abbildung 19: Masterplan mit Hochpunkte als städtebauliche Akzente (pool, 2018, S. 9)

In der Erarbeitung des Masterplans war die Kirche nicht aktiv involviert. Für die weitere Entwicklung wurde zwischen der ASIG und der Reformierten Kirchgemeinde Zürich in einem Letter of Intend (LOI) die weitere Zusammenarbeit definiert.

6.3 Projektvorschlag Turmkirche

Heute besteht das Kirchenzentrum Saatlen aus einem zweigeschossigen Baukörper und einem Glockenturm mit rund 28 Meter Höhe. Entlang der Wallisellenstrasse sind gemäss Masterplan Bauten von bis zu sieben Vollgeschossen und 25 Metern Höhe vorgesehen. Damit verliert die Kirche als Hochpunkt seine Bedeutung. Mit dem Anspruch weiterhin als Orientierungspunkt im städtischen Gefüge wahrgenommen zu werden und mit den zwei weiteren Hochhäusern das Areal aufzuspannen können, wird für die Parzelle der Kirche ein Hochhaus von 80 Meter Höhe vorgeschlagen. Die schlanke Proportion des Glockenturms soll weitergeführt werden, sodass die Grundfläche auf ein Mass von 700 m² GF beschränkt wird.

Es wird von einer Mischnutzung ausgegangen, die ein Neben- und Übereinander von kirchlichen, profan und Wohnnutzungen erlaubt. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis soll dahingehend optimiert werden, dass ein kostenneutraler Betrieb der Gemeinschaftsflächen möglich ist. Die Kirche sorgt damit für einen effizienten Ressourceneinsatz der Steuergelder und trägt zur inneren Verdichtung sowie Nutzungsvielfalt im Areal «Dreispietz» bei.

6.4 Masterplan und Volumenstudie

Der Masterplan dient «als strategisches Koordinationsinstrument für die schrittweise, sozialverträgliche Entwicklung» (ASIG, 2017, S. 7) des Areals Dreispitz. Darin werden die Grundsätze zur Überbauung und Gestaltung der Aussenräume festgehalten. Er dient als verbindliche Grundlage für die weitere Planung und wurde in mehreren Workshops mit Vertretern der Stadt, der Genossenschaft und Planern aus dem Bereich Architektur und Landschaftsarchitektur erarbeitet. Abschliessend wurde der Masterplan vom Vorstand der ASIG, dem Baukollegium der Stadt Zürich sowie vom Stadtrat verabschiedet und genehmigt (ASIG, 2017, S.7 - S.9). Die Reformierte Kirchgemeinde Zürich liess im Anschluss an den Masterplan für ihre Parzelle eine Potentialstudie erstellen. Darin sollte der städtebauliche Spielraum innerhalb des Areals untersucht sowie die Anordnung von Wohnnutzung und rund 1'200 m² Gemeinschaftsfläche aufgezeigt werden. Die Volumetrie bewegte sich von einer mehrgeschossigen Regelbauweise bis zu einem Hochhaus.

6.5 Geographische Lage Turmkirche Saatlen

Das Areal Dreispitz, mit der Parzelle der Kirche, liegt im Quartier Saatlen und gehört mit dem Quartier Schwamedingen-Mitte und Hirzenbach zum Kreis 12. Saatlen grenzt im Norden und Westen an Seebach und Oerlikon. Die Grenzen dazu verlaufen in 200 bis 300 Meter Entfernung, entlang dem Bahntrasse zwischen Oerlikon und Wallisellen sowie dem Riedgrabenweg auf Höhe Hallenbad Oerlikon. Im Unterschied zur politischen Einteilung gehört dem Kirchenkreis 12 ebenfalls das Gebiet Oerlikon an. Die Kirchgemeinde Hirzenbach hat sich für seine Eigenständigkeit entschieden und ist nicht der Reformierten Kirchgemeinde Zürich angeschlossen. Für ein Verständnis des Mikrostandorts Dreispitz werden daher in der weiteren Betrachtung die angrenzenden Quartiere miteinbezogen.

6.6 Städtebauliche Entwicklung

Die Stadt Zürich befindet sich in einer Wachstumsphase und könnte gemäss Szenarien bis 2040 um weitere 100'000 Einwohner wachsen. Hierfür wird kein zusätzliches Bauland eingezont, sondern eine Verdichtung nach Innen angestrebt, wie es auch von Bund und Kanton gefordert wird. Neben der Stadt als Ersteller von Wohnraum tragen die grossen Bauträger einen wichtigen Teil zum Erreichen des erklärten Zieles bei.

Schwamendingen ist neben Zürich-Affoltern eines der wenigen Entwicklungsgebiete wo im grossen Stile noch zusätzlicher Wohnraum innerhalb der Stadt Zürich geschaffen werden kann („Entwicklungsgebiete - Stadt Zürich,“ o.J.). Das Quartier Saatlen ist geprägt durch Ein- und Mehrfamilienhäuser aus der Zeit zwischen 1930 und 1960 (Statistik Stadt Zürich, 2015, S. 25). Diese Bauten kommen aufgrund der Gebäudesubstanz in einen Erneuerungszyklus. Gleichzeitig ist auf den Parzellen heute eine höhere Ausnutzung realisierbar. Es sind daher diverse Ersatzneubauten in Planung, von privater und öffentlicher Hand. Das Gebiet Saatlen, zwischen Oerlikon und Flughafen wird sich in Zukunft stark verändern. Gegen Oerlikon entstehen wichtige Projekte wie der Neubau des Hallenbads, in Kombination mit einer Eishalle, eine mögliche Erweiterung der Messe und die Entwicklung des Standorts der Rennbahn (Durban, 2011). Gegenüber der Parzelle der Kirche, entlang der Saatlenstrasse, plant die Stadt Zürich aufgrund des erwarteten Bevölkerungswachstums einen Ersatzneubau der Schule Saatlen. Die Einhausung des Autobahnteilstücks zwischen dem Schöneichtunnel und Aubrugg wird zu einer Aufwertung des Gebiets um den Überlandpark führen.

Diese Aufwertung hat bereits begonnen, indem in den letzten Jahren auch von Genossenschaften teilweise etwas grössere und teurere Wohnungen erstellt wurden,

womit bewusst ein anderes Zielpublikum angesprochen wurde. Mit der Schule Leutschenbach entstand in nächster Nähe ein Leuchtturmprojekt des städtischen Schulbaus. Direkt daneben auf dem Hunziker Areal befindet sich eine genossenschaftliche Überbauung mit innovativen Wohnformen für rund 1'300 Personen (Statistik Stadt Zürich, 2015).

Das städtebauliche Entwicklungsbild des Amts für Städtebau aus dem Jahr 2011 sieht als Rückgrat des Stadtquartiers eine Urbanisierung der Wallisellenstrasse vor. Sie soll ein städtisch, belebter und durchmischter Raum werden. An der Kreuzung Saatlen- und Wallisellenstrasse wird eine Stärkung der Gewerbenutzung angestrebt, sodass ein kleines Quartierzentrum entstehen kann. Die gemeinschaftlichen Flächen im Sockelgeschoss der Turmkirche würden hierzu einen Beitrag leisten können. Nutzungsflexible Erdgeschosse entlang der Wallisellenstrasse sollen zu einer Durchmischung des Wohnquartiers führen. Das vorhandene Freiraumsystem soll ergänzt und erweitert werden (Durban, 2011, S. 4-7).

6.7 Entwicklung der Bevölkerung

Die Bevölkerung in Schwamedingen beträgt heute rund 32'000 Einwohner, davon wohnen 9'000 im Quartier Saatlen. Diese Anzahl Einwohner ist vergleichbar mit den Städten Uster und Zug. Die Prognosen für das Jahr 2035 sehen ein Wachstum von 34 Prozent auf rund 44'000 Einwohner im Kreis 12 vor. Im städtischen Schnitt werden es knapp 18 Prozent sein (Stadt Zürich, o.J.-a). Die Haushaltsgrössen im 2018 waren in Saatlen zur Hälfte 4 bis 6 Personen Haushalte und weniger als 50 Prozent Kleinfamilien und Einzelpersonen Haushalte. Während im ganzen Kreis 12 und in der Stadt Zürich Kleinpensonenhaushalte die Mehrheit bilden.

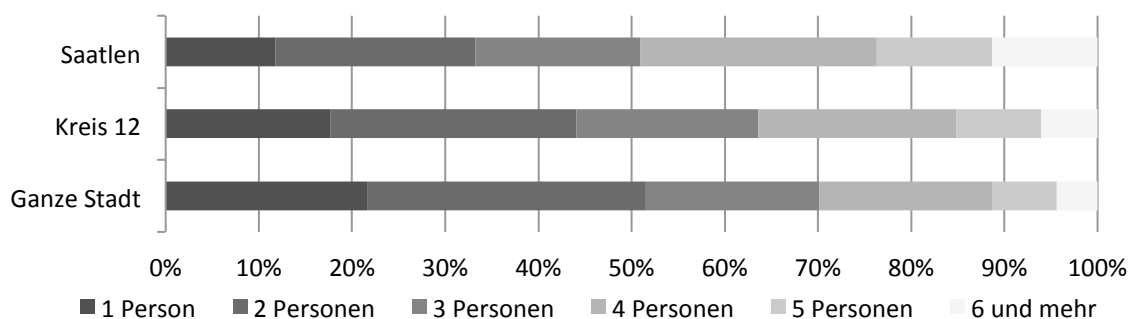


Abbildung 20: Personen in Privathaushalten, nach Haushaltsgrösse, 2018 (Statistik Zürich)

Der Anteil an Religionen in der Bevölkerung hängt stark mit der Zusammensetzung der Bevölkerung nach Alter und Nationalität ab. So sind die Evangelisch reformierten bei

den Älteren Personen und Schweizerinnen stärker vertreten, als bei anderen Altersgruppen und Nationalitäten. Heute ist in Schwamendingen noch jeder fünfte Mitglied der Reformierten Kirche (Klemens Rosin, 2019, S. 14). Dies liegt etwas unter dem städtischen Durchschnitt. In den siebziger Jahren war noch etwas mehr als jeder zweite der Wohnbevölkerung in Schwamendingen Reformiert (Klemens Rosin, 2019, S.15). Mit dem vorausgesagten Bevölkerungswachstum wird es wahrscheinlich zu einer starken Zunahme der Altersgruppe zwischen 0-20 und 40-70 Jahren kommen. Ob dies ebenfalls zu einer Zunahme der Mitglieder der Reformierten Kirche an der Wohnbevölkerung führt, kann nicht gesagt werden. Die für 2035 prognostizierte Altersstruktur ist in Abbildung 21 dargestellt.

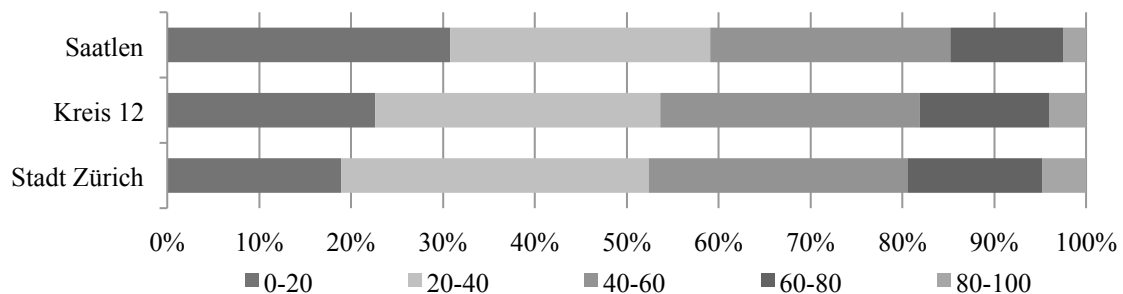


Abbildung 21: Erwartete Altersstruktur im Gebiet Saatlen, Schwamendingen und der Stadt Zürich im Jahr 2035 (Statistik Zürich)

6.8 Entwicklung Einkommen

Das mittlere Einkommen in der Stadt Zürich ist in den Jahren 2000 bis 2013 um 15 Prozent gestiegen, während die Konsumentenpreise im gleichen Zeitraum nur um 8 Prozent anstiegen. Innerhalb des Konsumentenpreisindex stiegen die Mietpreise im gleichen Zeitraum um 18 Prozent. Die Position Wohnen und Energie macht rund einen Viertel des Konsumentenpreisindex aus (Stadt Zürich, o.J.). Trotz gefühltem starken Anstieg der Mieten hat die Wohnkostenbelastung grundsätzlich abgenommen.

Im Quartier Saatlen lag das Einkommenswachstum mit 10.3 Prozent bei Einzelpersonen und 8.6 Prozent bei Paaren unter dem städtischen Durchschnitt. Die Einkommen der Bevölkerung in den an Saatlen angrenzenden Quartieren Oerlikon und Seebach wiesen im gleichen Zeitraum ein Einkommenswachstum von 17.8 Prozent bei Paaren und 16.6 Prozent bei Einzelpersonen, respektive 23.5 Prozent und 11.6 Prozent auf. Im östlich gelegenen Schwamendingen-Mitte war das Wachstum mit 4.1 Prozent bei Einzelpersonen und einem Minus von 0.9 Prozent bei Paaren gering bis negativ. Im 2015 lag das mittlere steuerbare Einkommen in Saatlen für alleinstehende Personen bei 31'600 Franken, für verheiratete Paare bei 60'100 Franken, in Oerlikon waren es 43'800

und 85'000 Franken, in Seebach waren es 37'800 und 66'800 Franken. Das mittlere steuerbare Einkommen in der Stadt Zürich war bei alleinstehenden Personen bei 42'500 und bei Paaren bei 78'900 Franken.

Soll die Mietzinsbelastungsgrenze gemäss goldener Regel nicht mehr als ein Drittel des zur Verfügung stehenden Einkommens ausmachen, ergeben sich für das Gebiet Saatlen für alleinstehende Personen ein Bruttomietzins von rund 875 Franken und für Paare von rund 1'670 Franken. In Oerlikon kann eine alleinstehende Person rund 1'215 Franken für die Miete zahlen und Paare rund 2'360 Franken. In Seebach beträgt die mittlere tragbare Miete rund 1'050 und 1'855 Franken. Im städtischen Durchschnitt ist eine mittlere tragbare Miete von rund 1'180 Franken und 2'190 Franken möglich.

6.9 Marktumfeld

Da es mit der Einhausung des Autobahnstückes zwischen dem Schöneichtunnel und Aubrugg sowie der Arealentwicklung «Dreispietz» zu einer städtebaulichen Aufwertung kommen wird, ist die Annahme, dass sich die Mietpreise im Gebiet zwischen dem Überlandpark und der Wallisellenstrasse an die angrenzenden Gebiete angleichen werden. Eine solche Tendenz hat sich auch in den Kreisen 3, 4, und 5 sowie bei der Beruhigung der Weststrasse gezeigt.

Die Tabelle 7 zeigt, dass der heutige Wohnungsbestand nach Eigentumsart im Gebiet Saatlen klar genossenschaftlich geprägt ist, während das Stockwerkeigentum eine Minderheit bildet.

	Öffentliche Hand	Wohnbaugenossenschaften	Übrige private Gesellschaften	Natürliche Personen	Im Stockwerkeigentum
Ganze Stadt	6.7%	17.9%	30.8%	35.2%	9.4%
Kreis 12	6.7%	40.5%	23.0%	24.9%	4.9%
Saatlen	9.4%	63.2%	10.8%	13.2%	3.3%

Tabelle 7: Wohnungsbestand nach Eigentumsart 2018 (Quelle: Stadt Zürich)

Da sich das Gebiet Saatlen an der Schnittstelle zwischen dem Quartier Oerlikon (PLZ 8050) und dem Quartier Schwamedingen/Hirzenbach (PLZ 8051) liegt wird sowohl der Kreis 11 als auch der Kreis 12 in die Betrachtung der Mietpreise miteinbezogen. In der Abbildung 23 sind die Nettomietpreise von Klein- und Familienwohnungen in der Zeitperiode von 2013 bis 2017 in der Stadt sowie den Kreisen 11 und 12 abgebildet. Die Preise bilden die Bestandesmieten im Median ab und berücksichtigen sämtliche Erstellungsjahre. Der Nettomietpreis einer 4-Zimmerwohnung im Kreis 11 lag bei 1'875 Franken, im Kreis 12 waren es 1'650 Franken. Die Nettomiete einer 2-Zimmerwohnung

war im Kreis 11 bei 1'300 Franken, im Kreis 12 1'210 Franken. Werden diese Mieten mit den mittleren steuerbaren Einkommen verglichen, zeigt sich, dass die Haushalte etwas mehr als 30 Prozent ihres Haushaltbudgets für die Miete aufwenden. Die Mietpreisdifferenz zwischen der «Bestandesmiete» von Privaten und institutionellen Eigentümern und der «Kostenmiete» von gemeinnützigen Bauträgern liegt in der Abbildung 23 zwischen 15 – 30 Prozent.

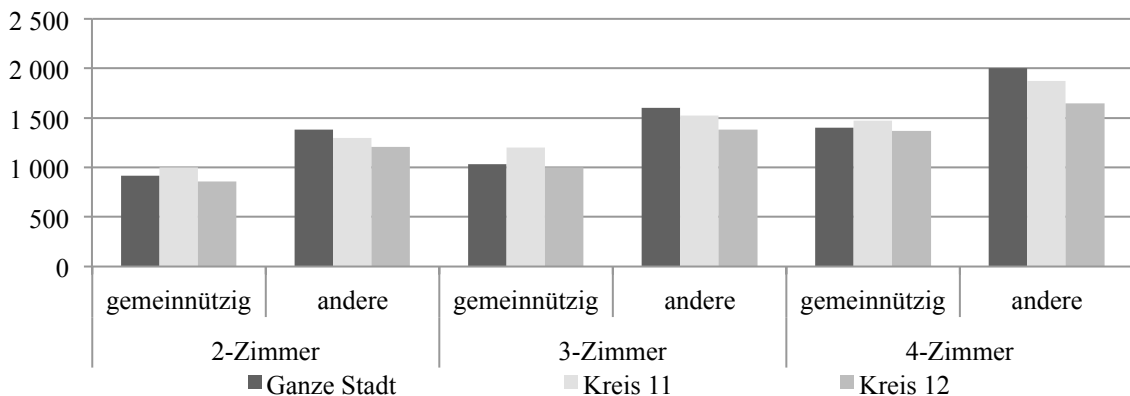


Abbildung 22: Nettomietpreise, Median der Periode 2013-2017 (Quelle: Strukturerhebung BFS 2013-17)

Werden die Mietpreise/m² von Bauten mit Erstellungsjahr innerhalb der letzten zehn Jahre betrachtet, sieht die Auswertung für den Kreis 11 (PLZ 8050/51) und 12 (PLZ 8051) wie in Tabelle 8 aus. Miteinbezogen wurden die Nettomieten für 1- bis 6-Zimmerwohnungen.

Quantil	Stadt Zürich	PLZ 8050	PLZ 8051
90%	590	353	330
70%	368	292	303
50% (Median)	313	261	288
30%	281	240	282
10%	231	214	272

Tabelle 8: Nettomietpreise Baujahr 2008-2018 (Quelle: Real Estate Investment Data Association, REIDA)

In der Abbildung 24 sind die Mietpreisquantile aus der Tabelle 8 grafisch abgebildet. Der mittlere Mietpreis pro m²/J im Gebiet Oerlikon, Schwamedingen liegt bei rund 275 Franken, für das 90 Prozent-Quantil bei rund 340 Franken und für das 10 Prozent-Quantil bei rund 245 Franken. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll diese Bandbreite in der Form eines Hoch, Mitte und Tief Szenario abgebildet werden.

Aus den vorangegangenen Abschnitten geht hervor, dass ein Bedürfnis für flexibel nutzbare Flächen im Erdgeschoss an der Kreuzung Saatlen-/Wallisellenstrasse besteht.

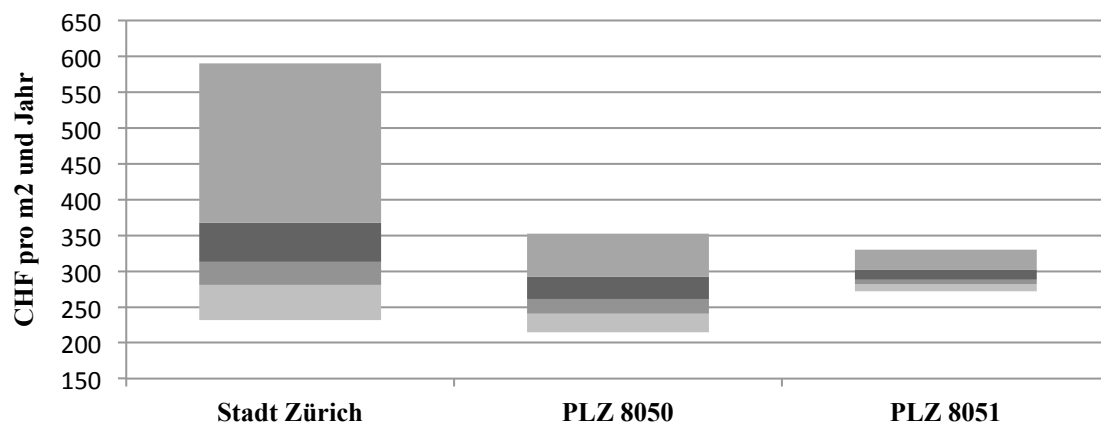


Abbildung 23: Immobilienpreise für 1 bis 6 Zimmer-Mietwohnungen - Nettomiete in CHF/m²/J (Quelle: Quelle Real Estate Investment Data Association, REIDA, 2018)

Aufgrund der am Mikrostandort Saatlen vorgefundenen Bevölkerungs- und Wohnstruktur wäre es ebenfalls denkbar, dass die Kirche als Beitrag zur Durchmischung und Vielfalt der Gesellschaft Kleinfamilienwohnungen mit 1.5 bis 3.5-Zimmer für vorzugsweise z.B. ältere Mitglieder der Reformierten Kirchgemeinde Zürich im mittelpreisigen Segment vermieten oder gar als Stockwerkeigentum abgeben würde. Im Rahmen dieser Arbeit wird dieses Thema nicht weiter vertieft.

6.10 Bodenpreis Parzelle

In der Stadt Zürich werden unbebaute Grundstücke immer seltener und dementsprechend gibt es kaum Handänderungen von solchen Parzellen. Vorhandene Daten zu effektiven Handänderungen beziehen sich daher mehrheitlich auf Preise für Land und Gebäude. Da die Gebäude auf den verkauften Parzellen unterschiedliche Werte aufweisen, kann es zu grossen Preisschwankungen kommen. Als Annäherung kann der Gebäudeversicherungswert beigezogen werden, der aber z.B. bei unternutzten Grundstücken oder Abbruchobjekten nicht immer aussagekräftig ist (Stadt Zürich, 2017, S.196). Für die Wertermittlung der Parzelle der Reformierten Kirchgemeinde Zürich in Saatlen wird daher den Daten aus dem statistischen Jahrbuch der Stadt Zürich der Ertrags- und Realwert gegenübergestellt.

Im Jahr 2016 wurden in Saatlen Bodenpreise in der Wohnzone W2¹⁶ (BZO 1999) von 2'327 Fr./m² und in Oerlikon in der Wohnzone W3¹⁷ (BZO 1999) von 2'117 Fr./m² erzielt. Der Medianpreis für die Stadt Zürich lag 2015 bei 2'240 Fr./m² ("Zentrale Lagen – teures Land," o.J.). Für die Ermittlung des Bodenpreises anhand des Ertrags- und

¹⁶ Mit der Zonenplan Teilrevision wurde aus der W2 eine W3. Die Parzelle der Kirchgemeinde Zürich in Saatlen befindet sich in gemäss Teilrevision in der W4.

¹⁷ Mit der Zonenplan Teilrevision wurde aus der W3 eine W4.

Realwerts wird aufgrund der Lage ein relativer Landanteil von 35 Prozent angenommen. Die Herleitung ist im Anhang IV ersichtlich. In der Stadt Zürich schwankt dieser Wert, je nach Lageklasse, zwischen 30 bis 60 Prozent (Wüest Partner AG hrsg. BWO, 2017, S. 22).

6.11 Kostenmiete oder Marktmiete

Die Festlegung der Mieten hat gerade bei der Kirche hohes Konfliktpotenzial. So führte der Wortlaut „Orientierung an der Marktmiete“ im Immobilienleitbild zu grossem Gesprächsstoff innerhalb der Kirche und den Medien. Grundsätzlich gibt es im Wohnungsmarkt das Modell der Kosten- und der Marktmiete. Die Anwendung eines dieser zwei Mietmodelle hängt von der Philosophie und der Zielsetzung der Eigentümer ab. Bei gemeinnützigen Bauträgern und der Stadt werden die Mieten anhand der «Kostenmiete» berechnet. Bei privaten und institutionellen Eigentümern kommt typischerweise die «Marktmiete» zur Anwendung.

Die Marktmiete basiert auf dem Zusammenspiel von Nachfrage und Angebot. Sie kann anhand von kürzlich abgeschlossenen Verträgen ermittelt werden und unterscheidet sich dabei wesentlich von der Bestandesmiete. Die Differenz zwischen der Markt- und Bestandesmiete kann aufgrund des Mietrechts, das eine kontinuierliche Anpassungen an den Markt ausschliesst, bei über 60 Prozent liegen (Martel, 2018). Die Marktmiete findet im OR unter Art. 269a mit der Möglichkeit zur Festsetzung des Mietpreis nach Orts- und Quartierüblichkeit seine Erwähnung.

Die Kostenmiete lässt sich wiederum in die reine Kostenmiete nach Wohnbauförderung und in die Kostenmiete nach Art. 269 und 269a lit. b bis e im OR unterteilen. Die Kostenmiete nach OR, auf die sich der Mieterverband beruft, stellt sich dabei auf die tatsächlichen Kosten des Vermieters ab und lässt gleichzeitig eine kleine Rendite zu. Gemäss Bundesgericht ist eine Nettorendite auf dem eingesetzten Eigenkapital von 0.5 Prozent über dem Referenzzinssatz zulässig, was aktuell einer Nettorendite von 2.0 Prozent entspricht. Bei Neubauten jünger als 10 Jahren ist die Bruttorendite massgebend, die 2 Prozent über dem Referenzzinssatz liegen darf. Nicht geförderte und kontrollierte Wohnbauträger können sich dem System der reinen Kostenmiete unterstellen. Diese berechnet sich nach der in Abbildung 22 einfachen Mietzinsformel bestehend aus Kapital- und Betriebskosten.

Anlagekosten x Verzinsung* <small>*Referenzzinssatz BWO</small> Geb.vers.summe x Betriebsquote	=	Kapitalkosten (evtl. + Baurechtszins)
Kapitalkosten + übrige Kosten	=	übrige Kosten (Betriebskosten)
		Höchstzulässige Mietzinssumme

Abbildung 24: höchstzulässigen Mietzinssumme nach Kostenmiete Wohnbauförderung

Der Anlagewert besteht aus den Erstellung- und Landkosten eines Objekts. Die Betriebsquote deckt die Betriebs- und Verwaltungskosten sowie Abschreibungen und Rückstellungen.

6.12 Baurecht

Als Grundeigentümer besteht neben der Realisierung eines eigenen Immobilienprojekts grundsätzlich auch die Möglichkeit eines Verkaufs oder eine Abgabe im Baurecht. Bei allen drei Varianten liegt der ökonomische Beweggrund auf dem Erzielen einer Rendite. Während eine eigene Realisierung ein grosses finanzielles Engagement fordert oder mit einem Verkauf eventuell wertvolles Bauland aus der Hand gegeben wird benötigt eine Vergabe im Baurecht keine weitere finanzielle Beteiligung. Trotzdem können mit dem Instrument Baurecht sozialpolitische, raumplanerische und wirtschaftliche Anliegen im Immobilienprojekt mitgestaltet werden.

Mit dem Baurecht erteilt der Baurechtsgeber dem Baurechtsnehmer das Recht, während mehreren Jahrzehnten auf seinem Grundstück ein Bauwerk zu erstellen, betreiben oder zu bewohnen. Der Baurechtsnehmer erhält damit die Möglichkeit ohne eigenes Land sich Wohnfläche für eine beschränkte Zeitdauer im Eigeninteresse anzueignen. Im Gegenzug erhält der Baurechtsgeber für die Nutzungsdauer einen Baurechtszins. Nach Ablauf des Baurechts geht das Land samt Bauwerk an den Baurechtsgeber über, für das Objekt wird üblicherweise eine Heimfallentschädigung vereinbart.

Die Vertragsdauer beträgt mindestens 30 und maximal 100 Jahre. Für die Ausgestaltung des Baurechts gibt es in der Schweiz verschiedene Baurechtsmodelle (traditioneller Baurechtsvertrag, Stadtzürcher Modell, Zürcher Modell der Einmalzahlung und Basler Modell) wobei jedes der Modelle seine Vor- und Nachteile hat. Aufgrund der langen Vertragslaufzeiten können die einzelnen Faktoren in der Berechnung des Baurechtszinses einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Vertrages haben. Die wichtigsten ökonomischen Punkte in einem Baurechtsvertrag sind die Dauer des Baurechts, die Höhe des Baurechtszinses (inklusive Anpassungsmechanismus), allfällige Vorkaufs- und Mitbestimmungsrechte, die Höhe der Heimfallentschädigung sowie allfällige vereinbarte Nutzungsbeschränkungen und Zusatzvereinbarungen

(Wüest Partner AG hrsg. BWO, 2017, S. 9). Grundsätzlich bewegen sich die Baurechtszinsen zwischen 1.0 - 3.5 Prozent des Landwertes. Im Fall von Nutzungsbeschränkungen oder Zusatzvereinbarungen hat dies einen Einfluss auf den Landwert, was entsprechend im Baurechtszins berücksichtigt werden sollte.

Gibt die Stadt Zürich Land im Baurecht an gemeinnützige Wohnbauträger wird der Baurechtszins anhand der sogenannten Richtlinie 65 berechnet. Gemäss dieser Richtlinie beträgt der Landanteil zwischen 10.5-20 Prozent der Anlagekosten, anstelle der üblichen 30 bis 60 Prozent. Diese Berechnung der Bodenpreise findet auch bei den Genossenschaften Verwendung. Der effektive Landanteil hat einen grossen Einfluss auf die Mietpreise. Der reduzierte Landanteil bei städtischen Bauvorhaben und Baurechtsvergaben wird daher immer wieder mal als Verzerrung oder Subvention (Schelker, 2019) taxiert, ist jedoch unter Berücksichtigung allfälliger Nutzungsbeschränkungen auf dem Land zu vergleichen.

6.13 Bestand Kirchenzentrum Saatlen

Heute steht auf der Parzelle in Saatlen ein zweigeschossiges Kirchenzentrum. Das Gebäude wurde im Jahr 1962-64 erbaut und erhielt 1965 von der Stadt Zürich die Auszeichnung «Gute Baute in der Stadt Zürich». Das Objekt ist trotzdem nicht im Inventar der Denkmalpflege. Die Kirche liegt im Obergeschoss und die Gemeinderäume sowie das Pfarrhaus im Erdgeschoss. Die Nutzfläche beträgt rund 2'100 m² und das Gebäudevolumen rund 16'100 m³. Der Gebäudeversicherungswert ist auf 13.5 Mio. Franken geschätzt und die Altersentwertung im Jahr 2010 war bei 3.7 Mio. Franken. Für die nächste Renovation bis im Jahr 2030 wird ein Betrag von 2.2 Mio. Franken angenommen. Gemäss einer Analyse von Allreal aus dem Jahr 2010 (pool, 2018, S. 29) stehen heute Mieteinnahmen von rund 38'000 Franken jährlichen Unterhaltskosten von rund 125'000 Franken gegenüber. Mit einer Orientierung der Mieten am Markt wäre eine Erhöhung des Mietertrags um 12'000 Franken auf rund 50'000 Franken jährlich möglich. Mit der heutigen Nutzung des Kirchenzentrum Saatlen ist daher ein kostenneutraler Betrieb nicht möglich.

Eine Umnutzung des Objekts in ein Seminarzentrum, z.B. Migros Klubschule, wäre mit einer Investition von rund 0.6 Mio. Franken möglich. Der Marktmiettertrag würde sich damit auf rund 180'000 Franken erhöhen, während die Unterhaltskosten und Nutzflächen gleichbleiben. Somit könnte mit einer Fremdnutzung ein jährlicher Ertrag von 55'000 Franken erwirtschaftet werden.

6.14 Neubau in Regelbauweise

Die Parzelle der Reformierten Kirchgemeinde Zürich in Saatlen liegt in einer Wohnzone W4 mit einer maximalen Ausnützung von 120 Prozent. In der Regelbauweise ist somit ein Volumen mit vier Vollgeschossen und einem Dachgeschoss möglich, siehe Abbildung 25.

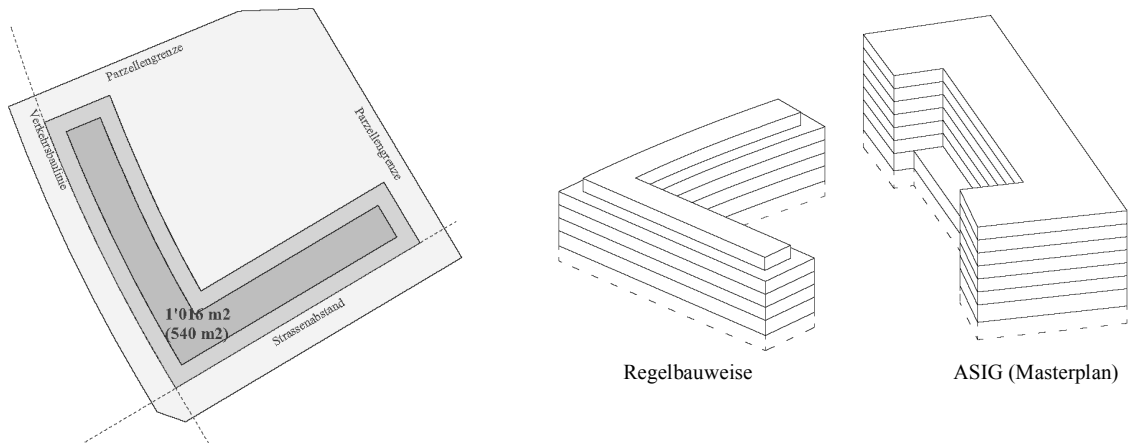


Abbildung 25: Regelbauweise - Flächen und Volumen

Daraus ergibt sich eine G_{Foi} von 4'604 m² und eine HNF von 3'453 m². Dies entspricht rund 42 3.5-Zimmer-Wohnungen. Die Flächen- und Volumenermittlung ist im Anhang VI dargestellt. Bei einem mittleren Mietzins von 275 CHF/m² führt dies zu einem jährlichen Mietwert von rund 950'000 Franken. Bei einem Landanteil von 35 Prozent ergibt dies gemäss der Ertragswertermittlung in Tabelle 9 einen Bodenpreis von 2'400 CHF/m². Der Kapitalisierungssatz von 3.95 Prozent berücksichtigt die Finanzierung- und Betriebskosten, die Versicherungen, den Unterhalt, grosszyklische Erneuerungen, das Mietzinsrisiko sowie die Verwaltungs- und Betriebskosten. Die Herleitung des Kapitalisierungssatz ist im Anhang V ersichtlich.

	Mietzins in Markt	Betrag in CHF	
Mietwert	950'000	3.95%	
Anlagewert (inkl. Land)		100%	24'100'000
Landanteil		35.00%	8'400'000
Bodenpreis CHF/m ²	3'453 m ²		2'400

Tabelle 9: Regelbauweise - Ertragswert

Wird der Bodenpreis wie in Tabelle 10 über den Realwert ermittelt ergibt sich ein Bodenpreis von 2'300 CHF/m². Die hierfür benötigten Erstellungskosten wurden anhand von Flächenbenchmarks der Stadt Zürich ermittelt und sind im Anhang VII ersichtlich.

		Betrag in CHF
Erstellungskosten	100%	15'100'000
Entwertung	0%	
Landwert von Erstellungskosten	65.00%	15'100'000
Landanteil (maximal zulässig aufgrund Schätzung nach Lageklasse)	35.00%	8'100'000
Realwert inkl. Land		23'200'000
Bodenpreis CHF/m ²	3'453 m ²	2'300

Tabelle 10: Regelbauweise - Realwert

Für die weiteren Berechnungen wird der tiefere Bodenpreis von 2'300 CHF/m² als Ausgangslage angenommen. Dies führt zu einem Landpreis von 8.1 Mio. Franken. Mit den Erstellungskosten von 15.1 Mio. Franken ergibt dies einen Anlagewert von 23.2 Mio. Franken.

Aufgrund der Sensitivität beim Thema Mietpreis innerhalb der Kirche und der im Markt vorgefundenen Bandbreite werden die Mietpreisquantile in Tabelle 8, auf Seite 35 der Kostenmiete nach Wohnbauförderung, der Kostenmiete nach Mieterverband (OR 269) und dem 90%-Quantil der Marktmiete gegenübergestellt. Mit einem Anlagewert von 23.2 Mio. Franken ergeben sich die in Tabelle 11 ermittelten Mietpreise.

Mietmodell	Zinssatz	Betrag	CHF/m²
Anlagewert	1.75%	23'160'000	405'300
GVZ (90% von den Erstellungskosten)	3.25%	15'090'000	441'383
Kostenmiete Wohnbauförderung		846'683	250
Verzinsung 2.25% + Risiko 0.5% = 2.75% / 2	1.25%	23'160'000	289'500
Amortisation Lebensdauer Investition: 40 J	4%	23'160'000	579'000
Zwischentotal	5.25%		868'500
Praxis 10% Zuschlag aus Zwischentotal	10%		86'850
Kostenmiete nach Mieterverband		955'350	280
Marktmiete 90%-Quantil			340

Tabelle 11: Mietpreise nach Kostenmiete Wohnbauförderung, Mieterverband und Marktmiete

Mit einer Abweichung von zwei Prozent sind die nach Kostenmiete Wohnbauförderung und Kostenmiete Mieterverband ermittelten Mieten deckungsgleich mit dem 10 Prozent Quantil und der Medianmiete in Tabelle 8, auf Seite 35. Für die Erfolgsrechnung der Regelbauweise werden daher die hier ermittelten Mietpreise als Referenz für das Szenario Hoch, Mittel und Tief genommen.

	Hoch	Mitte	Tief
<i>Nettomieten in CHF / m² / J</i>	<i>CHF 340</i>	<i>CHF 280</i>	<i>CHF 250</i>
<i>2.5 Zimmer Wohnung 60 m²</i>	<i>CHF 1'700</i>	<i>CHF 1'400</i>	<i>CHF 1'250</i>
<i>3.5 Zimmer Wohnung 80 m²</i>	<i>CHF 2'267</i>	<i>CHF 1'867</i>	<i>CHF 1'667</i>
<i>Parkplatz in UN-Garage</i>	<i>CHF 170</i>	<i>CHF 170</i>	<i>CHF 170</i>
<i>Landanteil</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
<i>Wohnen m2 HNF</i>	<i>3'453</i>	<i>2'541</i>	<i>3'084</i>
<i>Gemeinschaftsfläche m2 HNF</i>	<i>912</i>	<i>369</i>	<i>0</i>
<i>Mietertrag Wohnen in CHF / M</i>	<i>72'007</i>	<i>71'949</i>	<i>71'938</i>
<i>Mietertrag Gemeinschaftsfläche in CHF / M</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Parkplätze in UN-Garage</i>	<i>25</i>	<i>4'250</i>	<i>4'250</i>
<i>Mietertrag Wohnen in CHF / J</i>	<i>864'079</i>	<i>863'388</i>	<i>863'250</i>
<i>Mietertrag Gemeinschaftsfläche in CHF / J</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Parkplätze in UN-Garage</i>	<i>25</i>	<i>51'000</i>	<i>51'000</i>
<i>Total Nettomiete pro Jahr</i>	<i>915'079</i>	<i>914'388</i>	<i>914'250</i>
<i>Hypothek (70 % von Anlagekosten A-Z)</i>	<i>1.5% Zins</i>	<i>243'148</i>	<i>243'148</i>
<i>Eigenkapital (30 % von Anlagekosten A-Z)</i>	<i>2.0% Zins</i>	<i>138'942</i>	<i>138'942</i>
<i>Kostenzuschläge (% der Anlagekosten A-Z)</i>	<i>2.3% Zins</i>	<i>532'610</i>	<i>532'610</i>
<i>Total Vollkosten</i>	<i>914'700</i>	<i>914'700</i>	<i>914'700</i>
<i>Erfolg/Verlust</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Kennzahlen			
<i>Investiertes Eigenkapital</i>	<i>6'947'090</i>	<i>6'947'090</i>	<i>6'947'090</i>
<i>Bruttorendite</i>	<i>3.95%</i>	<i>3.95%</i>	<i>3.95%</i>
<i>Nettorendite</i>	<i>0.00%</i>	<i>0.00%</i>	<i>0.00%</i>
<i>Eigenkapitalrendite (Missbrauchsgesetzgebung OR 269)</i>	<i>2.00%</i>	<i>2.00%</i>	<i>2.00%</i>

Tabelle 12: Regelbauweise - Erfolgsrechnung

Aus der Tabelle 12 wird der Einfluss auf den Nutzengewinn (Gemeinschaftsfläche) der unterschiedlichen Mietpreismodelle ersichtlich.

Die Abbildung 26 zeigt die Nutzenrendite aus der Variante Tief nach Kostenmiete Wohnbauförderung beträgt 0 m², während die Variante Mitte nach Kostenmiete Mieterverband eine Fläche von 369 m² ermöglicht und die Variante Hoch nach der Marktmiete im 90 Prozent-Quantil erbringt einen Nutzen von 912 m².

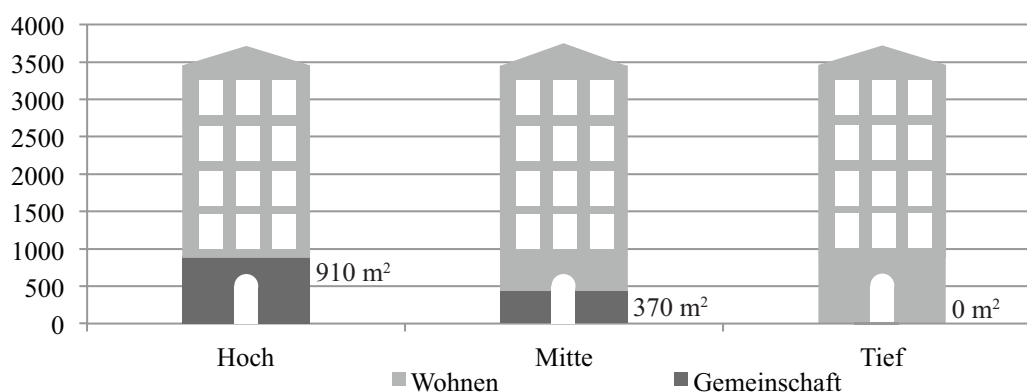


Abbildung 26: Rendite in Form von Gemeinschaftsfläche m² HNF

Mit 8.1 Mio. Franken übersteigt der Landwert das notwendige Eigenkapital von rund 7.0 Mio. Franken. Die Kirche erhalte daher ohne zusätzlichen Kapitalbedarf ein kostenneutrales Projekt mit der Medianmiete im Markt (Kostenmiete Mieterverband) mit rund 370 m² HNF Gemeinschaftsfläche. Diese Fläche entspricht einem grösseren Gemeindesaal mit Platz für bis zu 300 Personen.

6.15 Neubau Turmkirche

Als Ausgangslage für die Flächen und das Volumen der Turmkirche Saatlen diene die beim Architekturbüro Pool in Auftrag gegebene Potenzialstudie (pool, 2018). Der Standort wurde im Masterplan «Dreispeitz» als einer von drei Hochpunkten festgehalten. Daher könnte auf der Parzelle an Stelle des 28 Meter hohen Glockenturms und dem zweigeschossigen Kirchenzentrum wie in Abbildung 27 ein 80 Meter Hochhaus entstehen. Es würde das 40 Meter Hochhaus im Bestand und das geplante 60 Meter Hochhaus als baulicher Akzent ergänzen. Die wirtschaftliche Grundfläche liegt bei einem Hochhaus, je nach Mietersegment, zwischen 600 m² bis 900 m². Übersteigt die Grundfläche 900 m² wird ein zweites Treppenhaus notwendig. Aufgrund der vorgeschlagenen Höhe von 80 Metern wird in der vorliegenden Arbeit ein schlankeres Profil von 700 m² Grundfläche vorgeschlagen. Ergänzend zum Hochhaus soll ein zweigeschossiger Sockel mit einer Grundfläche von 1'200 m² die Gemeinschafts- und allfällige Gewerbeflächen aufnehmen können.

Mit dem zweigeschossigen Sockel und 24 Geschosse im Hochhaus ergibt sich eine GFOI von 19'200 m² und eine HNF von 13'536 m². Dies entspricht rund 170 3.5-Zimmer-Wohnungen. Die Flächen- und Volumenermittlung kann dem Anhang VIII entnommen werden. Bei einem mittleren Mietzins von 275 CHF/m² führt dies zu einem jährlichen Mietwert von rund 3.7 Mio. Franken.

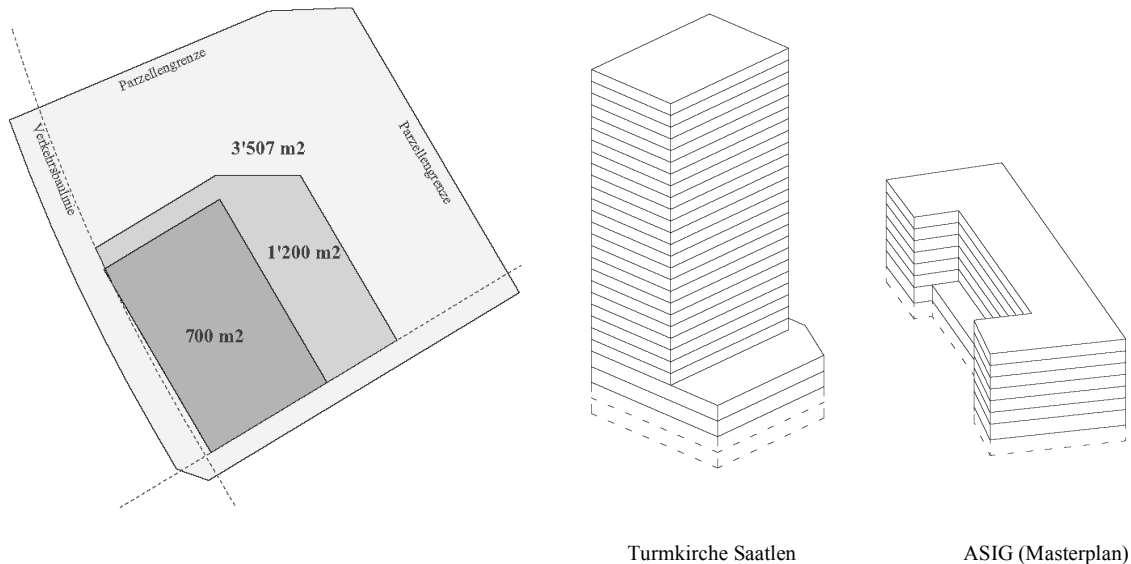


Abbildung 27: Turmkirche Saatlen - Flächen und Volumen

Mit einem Landanteil von 35 Prozent ergibt sich aus der Ertragswertermittlung in Tabelle 13 ein Bodenpreis von 9'400 CHF/m². Es wird wie bei der Regelbauweise von einem Kapitalisierungssatz von 3.95 Prozent ausgegangen.

	Mietzins in Markt	Betrag in CHF
Mietwert	3'722'400	3.95%
Anlagewert (inkl. Land)		100%
Landanteil		35.00%
Bodenpreis CHF/m ²	3'507 m ²	9'400

Tabelle 13: Turmkirche - Ertragswert

Wird der Bodenpreis wie in Tabelle 14 über den Realwert ermittelt führt dies zu einem Preis von 9'500 CHF/m². Die hierfür benötigten Erstellungskosten wurden anhand von Flächenbenchmarks der Stadt Zürich ermittelt und sind im Anhang IX ersichtlich.

	Betrag in CHF
Erstellungskosten	100%
Entwertung	0%
Landwert von Erstellungskosten	65.00%
Landanteil (maximal zulässig aufgrund Schätzung nach Lageklasse)	35.00%
Realwert inkl. Land	94'776'936
Bodenpreis CHF/m ²	3'507 m ²
	9'500

Tabelle 14: Turmkirche - Realwert

Mit einem gemittelten Bodenpreis von 9'450 CHF/m² beträgt der Landpreis 33.1 Mio. Franken. Zusammen mit den Erstellungskosten von 61.6 Mio. Franken ergibt dies einen

Anlagewert von 94.7 Mio. Franken. Die Mietpreise nach der Kosten- und Marktmiete oder das entsprechende Tief, Mittel und Hoch Szenario wird in der Tabelle 15 ausgewiesen.

Mietmodell	Zinssätze	Betrag	CHF/m2
Anlagewert	1.75%	94'750'000	1'658'125
GVZ (90% von den Erstellungskosten)	3.25%	61'610'000	1'802'093
Kostenmiete Wohnbauförderung		3'460'218	255
Verzinsung 2.25% + Risiko 0.5% = 2.75% / 2	1.25%	94'750'000	1'184'375
Amortisation Lebensdauer Investition: 40 J	4%	94'750'000	2'368'750
Zwischentotal	5.25%		3'553'125
Praxis 10% Zuschlag aus Zwischentotal	10%		355'313
Kostenmiete nach OR 269		3'908'438	290
Marktmiete 90%-Quantil			340

Tabelle 15: Mietpreise nach Kostenmiete Wohnbauförderung, Mieterverband und Marktmiete

Die aus dem Anlagewert von 94.7 Mio. Franken ermittelten Mieten fallen gegenüber der Regelbauweise aufgrund leicht höherer Bauwerkskosten pro Quadratmeter und schlechterem HNF/GF-Verhältnis etwas höher aus. Sie liegen damit rund 5 Prozent über dem 10%-Quantil und der Medianmiete im Markt. Die Erfolgsrechnung mit dem resultierenden Nutzungsgewinn ist in Tabelle 16 abgebildet.

	Preissegment		
	Hoch	Mitte	Tief
<i>Nettomieten in CHF / m² / J</i>	<i>CHF 340</i>	<i>CHF 290</i>	<i>CHF 255</i>
<i>2.5 Zimmer Wohnung 60 m²</i>	<i>CHF 1'700</i>	<i>CHF 1'450</i>	<i>CHF 1'275</i>
<i>3.5 Zimmer Wohnung 80 m²</i>	<i>CHF 2'267</i>	<i>CHF 1'933</i>	<i>CHF 1'700</i>
<i>Parkplatz in UN-Garage</i>	<i>CHF 170</i>	<i>CHF 170</i>	<i>CHF 170</i>
<i>Landanteil</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
<i>Wohnen m² HNF</i>	<i>13'536</i>	<i>10'111</i>	<i>11'844</i>
<i>Gemeinschaftsfläche m² HNF</i>	<i>3'425</i>	<i>1'692</i>	<i>68</i>
Mietertrag Wohnen in CHF / M	286'489	286'230	286'202
Mietertrag Gemeinschaftsfläche in CHF / M	0	0	0
Parkplätze in UN-Garage	100	17'000	17'000
Mietertrag Wohnen in CHF / J	3'437'873	3'434'760	3'434'422
Mietertrag Gemeinschaftsfläche in CHF / J	0	0	0
Parkplätze in UN-Garage	100	204'000	204'000
Total Nettomiete pro Jahr	3'641'873	3'638'760	3'638'422

Hypothek (70 % von Anlagekosten A-Z)	1.5% Zins	967'050	967'050	967'050
Eigenkapital (30 % von Anlagekosten A-Z)	2.0% Zins	552'600	552'600	552'600
Kostenzuschläge* (% der Anlagekosten A-Z)	2.3% Zins	2'118'300	2'118'300	2'118'300
Total Vollkosten		3'637'950	3'637'950	3'637'950
Erfolg/Verlust		0	0	0

Kennzahlen

Investiertes Eigenkapital		27'630'000	27'630'000	27'630'000
Bruttorendite		3.95%	3.95%	3.95%
Nettorendite		0.00%	0.00%	0.00%
Eigenkapitalrendite (Missbrauchsgesetzgebung OR 269)		2.00%	2.00%	2.00%

Tabelle 16: Turmkirche - Erfolgsrechnung

Es wird ersichtlich, dass mit der Erhöhung der Geschossfläche, gegenüber der Regelbauweise, ein proportionaler Anstieg der Gemeinschaftsflächen stattfinden kann.

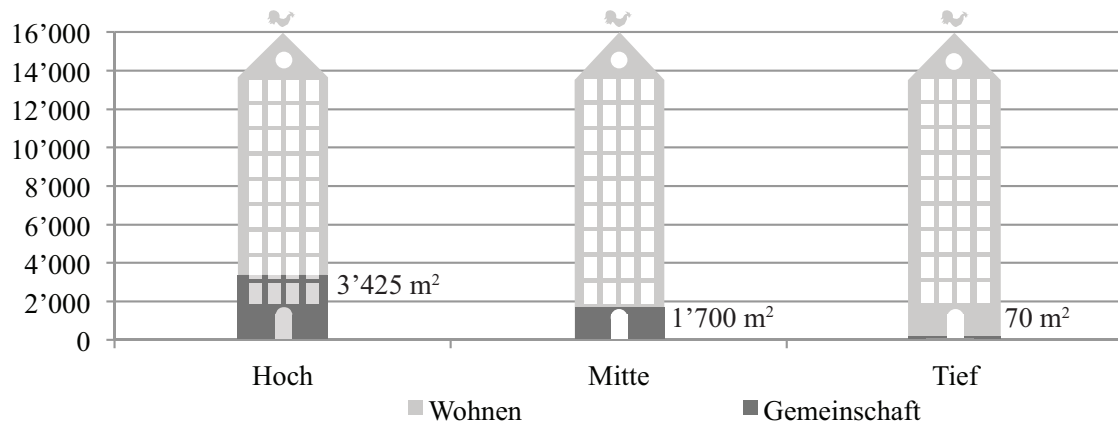


Abbildung 28: Rendite in Form von Gemeinschaftsfläche m² HNF

Die Abbildung 28 zeigt die gegenüber der Regelbauweise gesteigerte Nutzenrendite. Mit der Variante Tief nach Kostenmiete Wohnbauförderung erhält man rund 70 m², während die Variante Mitte nach Kostenmiete Mieterverband eine Fläche von 1'690 m² ermöglicht und die Variante Hoch nach der Marktmiete im 90 Prozent-Quantil erbringt einen Nutzen von 3'425 m².

Mit 33.1 Mio. Franken übersteigt auch hier der Landwert das notwendige Eigenkapital von rund 27.6 Mio. Franken. Wodurch die Kirche ohne zusätzlichen Kapitalbedarf ein kostenneutrales Projekt nach der Kostenmiete Mieterverband mit rund 1'700 m² HNF Gemeinschaftsfläche. Diese Fläche entspricht rund 2'800 m² GF oder in etwa dem heutigen Kirchgemeindezentrum Saatlen.

6.16 Parzelle im Baurecht

Bei Institutionen deren primären Zweck nicht das Halten oder Entwickeln von Immobilien ist stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Grundstücke allenfalls im Baurecht abgegeben werden sollten. Da eine Vergabe im Baurecht keine weitere finanzielle Beteiligung notwendig macht sinkt für den Baurechtsgeber gegenüber der Rolle als Eigentümer das Risiko der Vermietung, des Leerstands und der Erstellung, gleichzeitig muss das Risiko eines möglichen Heimfalls getragen werden können. Die Tabelle 18 zeigt als Annahme das Risikoprofil der beiden Varianten Eigentum und Baurecht, unter der Berücksichtigung der Szenarien Hoch, Mittel und Tief.

	Eigenständig			Baurecht		
	Hoch	Mittel	Tief	Hoch	Mittel	Tief
Risiko Miete	3	2	1	1	1	1
Risiko Leerstand	3	2	2	1	1	1
Risiko Erstellung	3	3	3	1	1	1
Heimfallrisiken	1	1	1	3	2	2
Risikoprofil	10	8	7	6	5	5

1 = schwach 2 = mittel 3 = stark

Tabelle 17: Risikoprofil Eigentum oder Baurecht

Je tiefer das Risikoprofil umso tiefer die Rendite. Dieser Zusammenhang wird in der Tabelle 17 und 18 dargestellt. Für einen Vergleich mit der Variante Regelbauweise und Turmkirche wird davon ausgegangen, dass nach einer Vergabe im Baurecht die Gemeinschaftsflächen hinzu gemietet werden müssen.

	Preissegment		
	Hoch	Mitte	Tief
<i>Baurechtszins in % des Landwertes</i>	3.50%	2.75%	2%
<i>Landwert in CHF</i>	8'100'000	8'100'000	8'100'000
Baurechtszins in CHF pro Jahr	283'500	222'750	162'000
<i>Mietzins Gemeinschaftsfläche in CHF / m2 / J</i>	340	280	250
Gemeinschaftsfläche m2 HNF	365	230	15
<i>Mietzins Gemeinschaftsfläche in CHF / J</i>	124'100	64'400	3'750
Erfolg/Verlust	159'400	158'350	158'250
Eigenkapitalrendite	2.0%	2.0%	2.0%

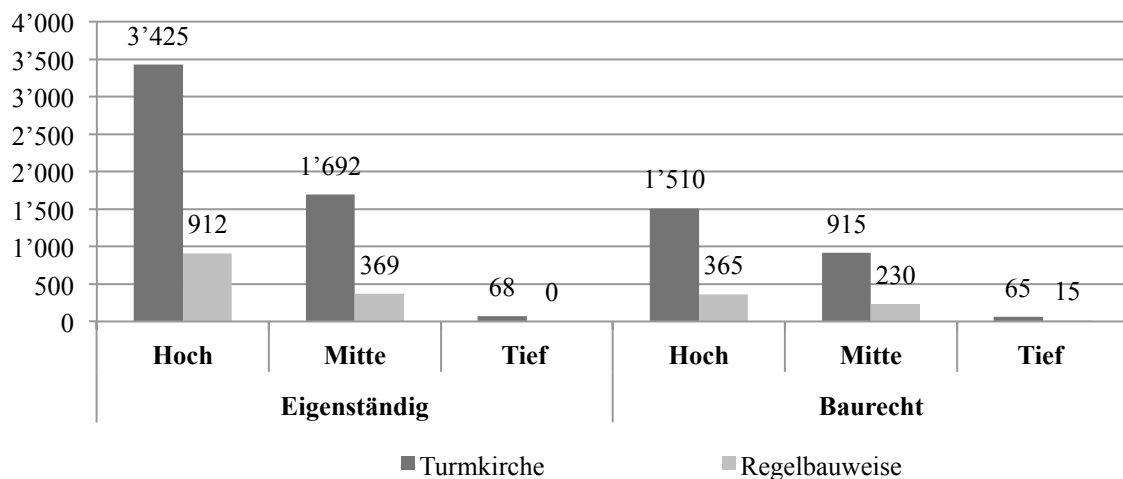
Tabelle 18: Baurecht Regelbauweise - Erfolgsrechnung

	Preissegment		
	Hoch	Mitte	Tief
Baurechtszins in % des Landwertes	3.50%	2.75%	2%
Landwert in CHF	33'200'000	33'200'000	33'200'000
Baurechtszins in CHF / J	1'162'000	913'000	664'000
Mietzins Gemeinschaftsfläche in CHF / m ² / J	340	290	255
Gemeinschaftsfläche m² HNF	1'510	915	65
Mietzins Gemeinschaftsfläche in CHF / J	513'400	265'350	16'575
Erfolg/Verlust	648'600	647'650	647'425
Eigenkapitalrendite	2.0%	2.0%	2.0%

Tabelle 19: Baurecht Turmkirche - Erfolgsrechnung

6.17 Nutzungsgewinn / Gesellschaftlicher Mehrwert

In der heutigen Form weist die Parzelle in Saatlen einen Landpreis von rund 8.1 Mio. Franken auf. Ist aufgrund eines Gestaltungsplans ein Hochhaus mit 80 Meter Höhe realisierbar, kommt es zu einer Landwertsteigerung von rund 25.0 Mio. Franken. Je nach Vermietungsmodell oder nach Vergabe im Baurecht fällt der Nutzungsgewinn für die Reformierte Kirchgemeinde Zürich auf der Parzelle in Saatlen unterschiedlich hoch aus. Die Abbildung 29 zeigt die Unterschiede zwischen den Varianten.

Abbildung 29: Übersicht Nutzungsgewinn in m² aus Variante Hochhaus und Regelbauweise

Bei einer eigenständigen Realisierung sind mit einer Marktmiete nach dem 90 Prozent-Quantil sowohl bei der Variante Turmkirche als auch in der Regelbauweise beachtliche Anteile an Gemeinschaftsflächen finanzierbar. Bei der Variante Mitte nach Mieterverband fällt der Nutzungsgewinn bereits deutlich kleiner aus. Trotzdem zeigt

sich, dass damit Flächen im Rahmen von 11 – 13 Prozent der Gesamtfläche möglich sind.

6.18 Ausgleich Planungsbedingter Vorteile

Kommt es aufgrund von Auf- und Umzonungen oder Nutzungs- oder Sondernutzungsplanungen zu einem Mehrwert auf einer Parzelle ist dieser gemäss Art. 5 RPG mit einer Abgabe an die öffentliche Hand auszugleichen. Diese Abgabe soll für zusätzliche Beanspruchung der öffentlichen Infrastruktur aufkommen. „Mit dem Ausgleich der planungsbedingten Vorteile soll dort Mehrwert für alle geschaffen werden, wo verdichtet wird. Neben den Einwohnern profitieren auch die betroffenen Grundeigentümer, wenn dadurch das Umfeld des eigenen Projekts attraktiver wird.“ (Stadt Zürich, 2016, S. 1).

Der zu leistende Ausgleich aufgrund planungsbedingter Vorteile bezieht sich auf die Differenz des Landwerts mit und ohne zusätzliche bzw. höherwertige Nutzung. Die Gestehungskosten zur Erreichung dieses Mehrwerts können abgezogen werden. Berücksichtigt werden nur Nutzungsmöglichkeiten, von denen tatsächlich Gebrauch gemacht wird. Der Ausgleichssatz beträgt 50 Prozent des Bodenmehrwerts. Die Abgabe soll dabei einem Zweck zugeführt werden von dem sowohl die Stadt, die Bevölkerung und der Grundeigentümer gleichermaßen davon profitieren (Stadt Zürich, 2016, S. 2). Bei der Reformierten Kirchgemeinde Zürich beträgt die Differenz des Landwerts zwischen der Regelbauweise und der Variante Turmkirche rund 25.0 Mio. Franken. Mit der Annahme, dass die gemeinschaftlichen Flächen neben der Kirche auch von der Bevölkerung und der Gemeinde genutzt werden, soll dieser gesellschaftliche Mehrwert den Opportunitätskosten einer regulären Vermietung gegenübergestellt werden.

Bei der Variante Turmkirche Vermietungsszenario Mitte entstehen gemeinschaftliche Flächen im Umfang von rund 1'700 m². Die Baukosten pro m² HNF betragen inkl. Mwst. rund 4'360 Franken. Dies ergibt einen Wert von rund 7.4 Mio. Franken. Mit einem mittleren Mietzins von 275 Fr./J ergeben sich auf eine Zeitdauer von 60 Jahren Opportunitätskosten von 11.1 Mio. Franken. Summiert beträgt dies 18.5 Mio. Franken und liegt damit 6.0 Mio. Franken über dem Ausgleichssatz von 50 Prozent.

7. Schlussdiskussion

Die Kirche verfügt mit rund 35 Ha Land und einem Bestand von rund 850'000 m³, mit einem GVZ-Wert von rund 925 Mio. Franken, über beachtliche Land- und Immobilienwerte. So beträgt der Kirchenanteil pro Mitglied rund 4.4 m² Land und rund 11'500 Franken an Gebäudewert. Das Verwaltungsvermögen macht 90 Prozent der vorhandenen Gebäudesubstanz aus und ist dabei mit 13.9 Mio. Franken für 38.2 Prozent der Aufwendungen der kirchlichen Handlungen und Dienste verantwortlich. Demgegenüber stehen die Liegenschaften im Finanzvermögen, die rund 10 Prozent des Bestandes ausmachen und einen Gewinn von 0.94 Mio. Franken an den Finanzhaushalt der Kirche beisteuern. Folgendes rechnerische Beispiel verdeutlicht die unterschiedliche Gewichtung auch auf finanzieller Ebene. Während eine Mieterhöhung von 10 Prozent bei den Anlageimmobilien zu einer Gewinnsteigerung von 170'000 Franken führt hat eine Reduktion der Aufwendungen bei den Betriebsliegenschaften um 10 Prozent zur Folge, das den kirchlichen Handlungen wie Diakonie und Seelsorge, Gottesdienst etc. rund 1.4 Mio. Franken oder 16 Prozent mehr Mittel zur Verfügung stehen würden. Aufgrund dieser Verhältnisse zeigt sich, dass für einen nachhaltigen Finanzhaushalt der Kirche, neben den Erträgen aus dem Finanzvermögen, eine Optimierung bei den Betriebsliegenschaften notwendig ist.

Trotz eines Aufwandüberschusses im Verwaltungsvermögen konnte im Jahr 2017 mit diesen Liegenschaften ein Mietertrag von rund 8.0 Mio. Franken erwirtschaftet werden. Diese Erträge stammen von Dauermietern, Pacht und Veranstaltungen. Folglich handelt es sich hierbei um Mischnutzungen, die je nach Nutzungsmix mal mehr in das Finanz- und mal mehr in das Verwaltungsvermögen passen. Der genaue Anteil an gemischt genutzten Objekten und reinen Betriebs- und Anlageliegenschaften konnte nicht eruiert werden, da keine Belegungsdaten zur Verfügung standen.

Wie die Studie der Universität Zürich aus dem Jahr 2017 zu den kirchlichen Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher Bedeutung gezeigt hat, schätzt sowohl die Bevölkerung wie auch die Gemeinden das Angebot der Kirche und deren Infrastruktur. Die Räumlichkeiten helfen Nutzungen anzubieten, die staatliches Handeln ergänzen und der Bevölkerung die Möglichkeit geben Freiwilligenarbeit zu leisten, als Begegnungsort dienen oder Angebote für Bedürftige bereitstellen. Die Nutzung der kulturellen, sozialen und infrastrukturellen Angebote in den Gemeinden ist weit verbreitet und wird oft nicht vergütet. Ebenfalls besteht das Bedürfnis nach architektonisch wertvoller Substanz oder

die Möglichkeit ikonografischen Gebäude zu besuchen, sei es der Baukunst oder der Aussicht wegen.

Ausgehend von der im Ansatz bereits bestehenden Mischnutzung wollte die Case-Study anhand eines fiktiven Projekts aufzeigen, was eine fokussierte Strategie der Mischnutzung finanziell ermöglichen kann. Die Bereitstellung von Gemeinschaftsflächen bindet bei der Kirche viele Ressourcen und das Ziel der Kirche sollte ein kostenneutraler Betrieb ihrer Liegenschaften sein, wodurch sie unabhängiger von Schwankungen bei den Steuereinnahmen wird und die vorhandenen Mittel bestmöglich für kirchliche und gesellschaftliche Zwecke einsetzen kann. Eine Offenlegung der Nutzungskosten, sei es im Bestand oder wie in der Case-Study bei einem Neubau führt zudem zu Transparenz und hilft die Kosten mit dem sozialen Mehrwert zu vergleichen.

Die Untersuchung von Allreal am Standort Saatlen hat gezeigt, dass ein kostenneutraler Betrieb bei Bestandesliegenschaften schwierig ist, insbesondere in peripheren Lagen. Für eine ausgeglichene Rechnung sind bei Objekten mit viel Gemeinschaftsflächen zusätzliche Ertragsflächen notwendig. Wie die Case-Study zeigt, steigt der Spielraum für die Finanzierung von Gemeinschaftsflächen mit steigendem Mietzins stark an. Ziel und Zweck der Kirche ist jedoch auf der Grundlage des Evangeliums das christliche Leben zu stärken und in seiner Vielfalt zu fördern. Sie will als aktive Stimme in der Gesellschaft wahrgenommen werden. Ein Mietzins der diese gesellschaftliche Vielfalt ermöglicht und es der Kirche gleichzeitig ermöglicht die notwendigen Gemeinschaftsflächen zu tragen wäre daher erstrebenswert. Mit der Kostenmiete nach Mieterverband ist beides möglich, sowohl Gemeinschaftsflächen im Umfang von 11 bis 13 Prozent des Gesamtbestandes als auch eine Miete die dem Median im Markt entspricht.

Aus dem Vergleich zwischen der Regelbauweise und der Turmkirche in Saatlen wird ersichtlich, dass die Tragbarkeit von Gemeinschaftsflächen neben der Ansetzung des Mietzinsniveaus stark von der Projektgrösse abhängig ist. Für eine angemessene Fläche ist ein entsprechend grosses Volumen oder eine Beschränkung der Gemeinschaftsflächen notwendig. Da es sich bei der Parzelle in Saatlen mit 3'507 m² bereits um ein mittelgrosses Grundstück handelt, wird ersichtlich, dass auf kleineren Flächen eine Finanzierung innerhalb des Projekts unmöglich wird. Grundsätzlich sind auf 60 Prozent der Parzellenflächen der Reformierten Kirchgemeinde Zürich oder 21 Ha grössere Projekte möglich, da diese Parzellen eine Grösse von 3000 m² bis 16'000 m²

aufweisen. Die übrigen 40 Prozent oder rund 14 Ha sind Parzellen mit einer Grösse von 100 m² bis 3000 m², die aufgrund ihrer Grösse für eine Mischnutzung nicht geeignet sein dürften. Es ist bereits heute erkennbar, dass diese verstärkt dem Finanzvermögen angehören. Während eine Strategie der Mischnutzung eine Fokussierung auf grössere Grundstücke notwendig macht, die genügend Spielraum in der Nutzung bieten, könnten kleineren Parzellen im Baurecht abgegeben werden, wodurch sich das Risiko aus Vermietung, Leerstand und Erstellung sowie der Verwaltungsaufwand für die Kirche reduzieren lässt. Gleichzeitig erhielte sie kostendeckende Beiträge und könnte ihre Abschreibungen reduzieren, die gerade im 2017 zu einem negativen Jahresergebnis führten.

Literaturverzeichnis

- ASIG. (2017). *Masterplan Areal Dreispitz*.
- Baur, U., Gasal, C., Morrat, C., & Steeb, S. (2006). Reformierte kirchen der stadt zürich.
- Claudia Gabriel. (2017). Weder Luther, Zwingli noch Calvin waren Kapitalisten | NZZ. Retrieved May 5, 2019, from <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftsreformer-wider-willen-ld.1317799>
- Durban, C. (2011). *Städtebauliches Entwicklungsleitbild Wallisellenstrasse*.
- Engi, L. (2017). Staat und Religion im Kanton Zürich. Abgerufen von https://www.zh.ch/internet/de/aktuell/news/medienmitteilungen/2017/leitsaetze-zum-verhaeltnis-zwischen-staat-und-religionsgemeinschaft/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/236_1512658978660.spooler.download.1512658852255.pdf/Orientierung_Staat+
- Entwicklungsgebiete - Stadt Zürich. (o.J.). Abgerufen am 16. Juli, 2019, von <https://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/staedtebau/entwicklungsgebiete.html>
- Heller, U. (2010). *Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen*. *Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8614-6>
- Kirchgemeinden, erband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten. Neue Struktur der reformierten Kirche der Stadt Zürich – Grundsatzabstimmung (2014).
- Kirchgemeindeordnung (2018).
- Klemens Rosin, C. M. (2019). Analyse Stadtzürcher Religionslandschaft. Retrieved from https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/publikationen-angebote/publikationen/Analysen/A_001_2019.html
- Leitbild Immobilien. Leitbild Immobilien (2016).
- Martel, A. (2018). Wie das Mietrecht Neumieter bestraft. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wie-das-mietrecht-neumieter-bestraft-ld.1360871>
- Nathalie Dürmüller. (2016). Migranten von einst: reformierte Tessiner im Zürcher Exil – ref.ch: ref.ch. Retrieved May 5, 2019, from <https://www.ref.ch/news/migranten-von-einst-wie-reformierte-tessiner-im-exil-fuss-fasten/>
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. *Modernes Immobilienmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-08808-1>
- pool. (2018). *Potentialstudie*.
- Reiss-Fechter, D. (2016). *Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche*. *Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche*. <https://doi.org/10.5771/9783845263090>
- Schäfer, E. (2016). Nutzungskonzepte. *Kunst + Architektur in Der Schweiz*, 67.
- Schelker, M. (2019). Wohnen in Zürich: Kosten für Bauprojekte werden zu tief angegeben. Abgerufen am 3. August, 2019, from

<https://www.nzz.ch/zuerich/wohnen-in-zuerich-kosten-fuer-bauprojekte-werden-zu-tief-angegeben-ld.1494152>

Schweizer Kirchenbautag. (2017). Abgerufen am 27. Januar, 2019, von www.schweizerkirchenbautag.unibe.ch

Stadt Zürich. (o.J.-a). Bevölkerungsszenarien. Abgerufen am 16. Juni, 2019, von <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/themen/bevoelkerung/bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsszenarien.html#quartiere>

Stadt Zürich. (o.J.-b). Einkommen in der Stadt Zürich steigen. Abgerufen am 15. Juli, 2019, from https://www.stadt-zuerich.ch/content/prd/de/index/statistik/publikationen-angebote/publikationen/webartikel/2017-08-29_Einkommen-in-der-Stadt-Zuerich-steigen.html

Stadt Zürich. (2016). *Ausgleich planungsbedingter Vorteile*.

Stadt Zürich. (2017a). Statistisches Jahrbuch, Öffentliche Finanzen, 188–201.

Stadt Zürich. (2017b). *Statistisches Jahrbuch der Stadt Zürich*.

Statistik Stadt Zürich. (2015). *Quartierspiegel Saatlén*.

Vögeli, D. (2018). Es knarrt im Stadtzürcher Kirchengebälk | NZZ. Abgerufen am 7. Mai, 2019, from <https://www.nzz.ch/zuerich/es-knarrt-im-stadtzuercher-kirchengebaelk-ld.1369803>

Volkart, R., & Wagner, F. A. (2018). *Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung und Investition*. Versus.

Widmer, T. (2017). *Kirchliche Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlicher Bedeutung im Kanton Zürich*.

Wüest Partner. (2004). Hybrid genutzte Immobilien haben Zukunft. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/article9WRK3-1.334950>

Wüest Partner AG hrsg. BWO. (2017). Baurecht unter der Lupe.

Zapf, C. L. (2014). 1. Forschungsplan. In *Die religiöse Arbeit der Marktwirtschaft*. https://doi.org/10.5771/9783845256924_21

Zentrale Lagen – teures Land. (o.J.). Abgerufen am 19. Juli, 2019, from https://statistik.zh.ch/internet/justiz_innere/statistik/de/daten/daten_immobilien_raum/immomarkt/zentrale_lagen.html

Anhang I: Bilanz 2017 des Verbandes (ohne Sonderrechnungen)

	Rechnung 2017		Rechnung 2016	
	Aktiven		Aktiven	Abweichung
Flüssige Mittel	34'149'230		32'144'513	2'004'718
Guthaben	24'451'603		25'220'780	- 769'177
Anlagen	63'078'053		64'651'584	-1'573'530
Transitorische Aktiven	5'334'573		6'325'010	- 990'437
Anlagen im Bau Verwaltungsvermögen	1'026'397		833'888	192'509
Immaterielle Anlagen	357'886		-	357'886
GESAMTAKTIVEN	128'397'742		129'175'774	- 778'032
	Passiven		Abweichung	
	Passiven		Passiven	Abweichung
Laufende Verpflichtungen	9'992'959		10'078'820	85'862
Langfristige Schulden	8'853'000		8'872'000	- 19'000
Rückstellungen	11'325'979		11'325'979	-
Transitorische Passiven	757'622		274'031	483'591
Verrechnungen	33'293		8'486	24'807
Diakoniefonds	-		-	-
Eigenkapital	97'434'888		98'616'457	- 1'181'569
GESAMTPASSIVEN	128'397'742		129'175'774	- 778'032

Anhang II: Rechnung 2017 des Verbandes (ohne Sonderrechnungen)

	Rechnung 2017		Rechnung 2016	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
HANDLUNGSFELDER UND DIENSTE	18'146'394	4'641'458	17'035'124	4'528'790
Gemeindeaufbau und Leitung	6'626'126	1'015'396	5'782'759	1'037'597
Gottesdienst und Verkündigung	396'507	49'130	331'762	28'543
Diakonie und Seelsorge	7'616'816	1'559'475	8'279'019	1'790'189
Bildung und Spiritualität	125'000	-	125'000	-
Kultur	1'114'354	723'516	1'046'718	761'797
Liegenschaften Verwaltungsvermögen	2'267'591	1'293'940	1'469'866	910'664
FINANZEN	66'937'297	79'260'664	63'894'273	84'466'912
Gemeindesteuern	2'036'986	64'184'656	2'219'351	72'513'591
Steueranteile für Rechnungsausgleich an Kirchengemeinden	24'099'237	-	24'878'787	-
Zentralkassenbeitrag und Finanzausgleich	33'068'222	10'500'000	32'593'275	8'500'000
Kapitaldienst	266'973	1'894'405	277'556	1'381'972
Liegenschaften Finanzvermögen	1'829'667	2'681'603	1'319'306	2'071'350
Abschreibungen	5'636'212	-	2'605'998	-
Neutrale Aufwendungen und Erträge	-	-	-	-
TOTAL AUFWAND	85'083'691		80'929'397	
TOTAL ERTRAG		83'902'122		88'995'703
AUFWANDÜBERSCHUSS		1'181'569		
ERTRAGSÜBERSCHUSS			8'066'305	

Anhang III: Rechnung 2017 – Zusammenzug aller angeschlossenen

Kirchgemeinden

	Rechnung 2017		Rechnung 2016	
	Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
HANDLUNGSFELDER UND DIENSTE	36'459'784	10'866'077	36'838'645	10'600'556
Gemeindeaufbau und Leitung	8'648'804	442'302	8'478'085	405'537
Gottesdienst und Verkündigung	3'458'908	93'340	3'385'806	79'474
Diakonie und Seelsorge	7'378'410	1'764'980	7'580'507	1'491'128
Bildung und Spiritualität	1'657'318	221'629	1'681'028	251'133
Kultur	1'373'844	283'165	1'437'023	191'406
Liegenschaften Verwaltungsvermögen	13'942'500	8'060'662	14'276'196	8'181'879
FINANZEN	5'843'899	31'437'606	5'097'461	31'335'550
Steueranteile für Rechnungsausgleich an Kirchgemeinden	-	24'099'237	-	24'878'787
Kapitaldienst	209'435	764'736	93'728	783'820
Buchgewinne und -verluste	-	-	-	-
Liegenschaften Finanzvermögen	753'346	1'695'605	998'861	1'679'322
Abschreibungen	3'090	-	7'252	-
Neutrale Aufwendungen und Erträge	4'878'028	4'878'028	3'993'621	3'993'621
Einnahmeüberschuss				
Investitionsrechnung	-	-	-	-
TOTAL AUFWAND	42'303'68		41'936'107	
TOTAL ERTRAG		42'303'683		41'936'107

Anhang IV: Lageklasse

Hauptkriterium		
Standort	CH-Grossstadt, Aussenquartier	6.00
Nutzung	hohe AZ (120%)	6.00
Wohnlage	gute Lage	5.00
Erschliessung	gute Zufahrt	5.00
Marktverhältnisse	gute Nachfrage	6.00
Total Lageklassen		28.00
Gewichtete Lageklasse		5.60
Landwertanteil (Prozentsatz pro LK 6.25%)		35.00%

Anhang V: Kapitalisierungssatz

Kriterien	Ansätze	Zins	Kapitalisierungssatz
Fremdkapital	70%	1.50%	1.05%
Eigenkapital	30%	2.00%	0.60%
Zuschlag Immobilität	0,0 bis 1,0%		0.10%
Zuschlag Risiko	0,0 bis 5,0%		0.10%
Finanzierungskosten			1.85%
Betriebskosten	0,1 bis 0,5%		0.15%
Unterhaltskosten	0,5 bis 1,0%		0.50%
Mietzinsrisiko	0,0 bis 0,5%		0.10%
Verwaltungskosten	0,0 bis 0,5%		0.35%
Kostenzuschläge Total			1.10%
Rückstellungen	0,5 bis 1,0%		1.00%
Kapitalisierungssatz Total			3.95%

Anhang VI: Regelbauweise – Flächen und Volumen

Regelbauweise (W4, AZ 120%)	ME	m2
Grundstück	GSF	3'507
Umgebung Gebäude	BUF	2'307
Äussere Wandbekleidung ober.	AWF	3'193
Äussere Wandbekleidung unter.	AWF	820
Bedachung Gebäude	DAF	1'016
Bodenplatte Gebäude	BAF	1'016
Geschossfläche	GF	5'620
Hauptnutzfläche (HNF/GF 0.75)	HNF	3'453
Volumen	V ³	18'654
Anzahl PP Tiefgarage	PP	25

Anhang VII: Regelbauweise – Kostengrobschätzung

Bezeichnung	ME	Menge	Kennwert	Total
A Grundstück	m2 GSF	3'507	2'300	8'100'000
B Vorbereitung	m2 GSF	3'507	400	1'400'000
C Konstruktion Gebäude	m2 GF	5'620	480	2'700'000
D Technik Gebäude	m2 GF	5'620	350	1'970'000
E Äussere Wandbekleidung	m2 AWF	4'013	500	2'010'000
F Bedachung Gebäude	m2 DAF	1'016	230	230'000
G Ausbau Gebäude	m2 GF	5'620	350	1'970'000
I Umgebung Gebäude	m2 BUF	2'307	150	350'000
V Planungskosten	% B bis I	10'620'380	22%	2'340'000
W Nebenkosten	m2 GF	5'620	80	450'000
Z Mehrwertsteuer	% B bis W	13'406'464	7.70%	1'030'000
Baukreditzins (24 Monate, 1.75% der Erstellungskosten B-W)			1.75%	470'000
Erstvermietungskosten (10% der Jahresmiete)				90'000
Leerstandsrisiken (10% der Jahresmiete)				90'000
Bauwerkskosten (C - G)				8'870'000
Erstellungskosten (B - W)				13'410'000
Anlagekosten (A - Z)				22'500'000
Anlagekosten ohne Grundstück (B - Z)				15'090'000
Anlagekosten (A - Z), inkl. Baufinanzierung				23'160'000
Erstellungskosten B-W	13'410'000	719	CHF/m3	GV 416
Erstellungskosten B-W	13'410'000	2'386	CHF/m2	GF 416
Erstellungskosten B-W	13'410'000	3'884	CHF/m2	HNF 416
Bauwerkskosten C-G	8'870'000	476	CHF/m3	GV 416
Bauwerkskosten C-G	8'870'000	1'578	CHF/m2	GF 416
Bauwerkskosten C-G	8'870'000	2'569	CHF/m2	HNF 416

Erstellungskosten B-W entspricht BKP 1-9 (exkl. Mwst.), Bauwerkskosten C-G entspricht BKP 2 (exkl. Mwst.)

Anhang VIII: Turmkirche – Flächen und Volumen

Hochhaus (Gestaltungsplan)	ME	m2
Grundstück	GSF	3'507
Umgebung Gebäude	BUF	2'307
Äussere Wandbekleidung ober.	AWF	8'860
Äussere Wandbekleidung unter.	AWF	1'084
Bedachung Gebäude	DAF	1'200
Bodenplatte Gebäude	BAF	1'200
Geschossfläche	GF	21'600
Hauptnutzfläche*	HNF	13'536
Volumen	V ³	60'000
Anzahl PP Tiefgarage	PP	100

* HNF/GF Hochhaus 0.72, HNF/GF Sockel 0.6

Anhang IX: Turmkirche – Kostengrobschätzung

Bezeichnung	ME	Menge	Kennwert	Total
A Grundstück	m2 GSF	3'507	9'450	33'140'000
B Vorbereitung	m2 GSF	3'507	1'490	5'230'000
C Konstruktion Gebäude	m2 GF	21'600	380	8'210'000
D Technik Gebäude	m2 GF	21'600	520	11'230'000
E Äussere Wandbekleidung	m2 AWF	9'944	650	6'460'000
F Bedachung Gebäude	m2 DAF	1'200	280	340'000
G Ausbau Gebäude	m2 GF	21'600	500	10'800'000
I Umgebung Gebäude	m2 BUF	2'307	440	1'020'000
V Planungskosten	% B bis I	43'280'110	22%	9'520'000
W Nebenkosten	m2 GF	21'600	90	1'940'000
Z Mehrwertsteuer	% B bis W	54'745'734	7.70%	4'220'000
Baukreditzins (24 Monate, 1.75% der Erstellungskosten B-W)			1.75%	1'920'000
Erstvermietungskosten (10% der Jahresmiete)				360'000
Leerstandsrisiken (10% der Jahresmiete)				360'000
Bauwerkskosten (C - G)				37'040'000
Erstellungskosten (B - W)				54'750'000
Anlagekosten (A - Z)				92'100'000
Anlagekosten ohne Grundstück (B - Z)				61'610'000
Anlagekosten (A - Z), inkl. Baufinanzierung				94'750'000
Erstellungskosten B-W	54'750'000	913	CHF/m3	GV 416
Erstellungskosten B-W	54'750'000	2'535	CHF/m2	GF 416
Erstellungskosten B-W	54'750'000	4'045	CHF/m2	HNF 416
Bauwerkskosten C-G	37'040'000	617	CHF/m3	GV 416
Bauwerkskosten C-G	37'040'000	1'715	CHF/m2	GF 416
Bauwerkskosten C-G	37'040'000	2'736	CHF/m2	HNF 416

Erstellungskosten B-W entspricht BKP 1-9 (exkl. Mwst.), Bauwerkskosten C-G entspricht BKP 2 (exkl. Mwst.)

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Reformierte Kirchgemeinde Zürich – Portfolioanalyse und Fallstudie Turmkirche Saatlen“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 02. September 2019

Dominik Keller

)