



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Real Estate Investment Management bei Kirchen

Wie nutzen Kirchen ihre Immobilien zum Erhalt stabiler Cashflows?



Verfasserin:

Patricia Venghaus Sauer

Eingereicht bei:

Dr. Fabian Wildenauer

Abgabedatum:

3. September 2018

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Executive Summary	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Hypothesen und Zielsetzung	2
1.3 Abgrenzung des Themas	3
1.4 Vorgehen und Datengrundlagen.....	3
1.5 Begriffsverwendungen und Bezeichnungen.....	5
2. Theoretische Grundlagen Immobilienmanagement.....	8
2.1 Einordnung und Bausteine der Immobilienökonomie.....	8
2.2 Eigentümer von Immobilien.....	10
2.3 Immobilienwirtschaftliche Managementdisziplinen	11
2.4 Ordnungskriterien des Immobilienmanagements.....	13
2.5 Grundkonzepte des Immobilienmanagements.....	15
2.5.1 Investmentebene: Real Estate Investment Management	16
2.5.2 Portfolioebene: Real Estate Portfoliomanagement.....	20
2.5.3 Objektebene: Real Estate Asset Management	20
3. Real Estate Investment Management von Kirchen.....	22
3.1 Religionslandschaft Schweiz.....	22
3.1.1 Struktur und Aufbau der kirchlichen Organisationen.....	22
3.1.2 Beziehung zwischen Staat und Kirchen	23
3.1.3 Ausgestaltung der Kirchenfinanzierung	24
3.1.4 Individualisierung der Gesellschaft.....	26
3.1.5 Entwicklung der Mitgliederzahlen	27
3.2 Kirchlicher Immobilienbestand: Last oder Chance?	29
3.2.1 Definition und Grundbesitzstrukturen kirchlicher Immobilien.....	29

3.2.2	Symbol- und Identifikationswerte von Kirchengebäuden	30
3.2.3	Besonderheiten und Herausforderungen	31
3.2.4	Exkurs Benediktregel	32
3.3	Grundlagen eines kirchlichen Immobilienmanagements	33
3.3.1	Wirtschaftlichkeit und Wirkung des kirchlichen Immobilienbestands	34
3.3.2	Steuerung komplexer Entscheidungsstrukturen	35
3.3.3	Ziele eines kirchlichen Immobilienmanagements	35
3.3.4	Anforderungen an ein kirchliches Immobilienmanagement	36
3.3.5	Objekte des Finanzvermögens	39
4.	Empirische Untersuchung	40
4.1	Methode der Untersuchung	40
4.2	Beschreibung der Resultate	41
4.2.1	Evangelisch-reformierte kirchliche Organisationen	41
4.2.2	Römisch-katholische kirchliche Organisationen	44
4.2.3	Römisch-katholische Klöster	48
4.3	Ergebnisse der Untersuchung	53
4.3.1	Beantwortung der Forschungsfrage	53
4.3.2	Verifizierung der Hypothesen	54
5.	Schlussbetrachtung	57
5.1	Fazit	57
5.2	Diskussion und Ausblick	57
	Literaturverzeichnis	59
	Anhang	64

Abkürzungsverzeichnis

BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
CHF	Schweizer Franken
CREM	Corporate Real Estate Management
CUREM	Center for Urban & Real Estate Management
DCF	Discounted Cashflow
Diss.	Dissertation
ed.	Edition
EREM	Ecclesiastic Real Estate Management
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
e.V.	eingetragener Verein
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GU	Generalunternehmer
GVA	Gebäudeversicherungsausweis
IAS	International Accounting Standards
i.e.S.	im engeren Sinn
IFRS	International Financial Reporting Standards
IM	Institutional Management
PREM	Public Real Estate Management
PREIM	Private Real Estate Management
REIM	Real Estate Investment Management
RKZ	Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz
SBK	Schweizer Bischofskonferenz
SEK	Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund
TU	Totalunternehmer
UZH	Universität Zürich
überarb.	überarbeitet
WGRK	Weltgemeinschaft Reformierter Kirchen
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
zugl.	zugleich
vollst.	Vollständig

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einordnung Immobilienmanagement	9
Abb. 2: Haus der Immobilienökonomie	9
Abb. 3: Eigentümer von Immobilien	10
Abb. 4: Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements	13
Abb. 5: Elemente der Institutionalisierung des modernen Immobilienmanagements	15
Abb. 6: Verschiedene Immobilienmanagement Begriffe	15
Abb. 7: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen.....	16
Abb. 8: REIM Wertschöpfungskette	17
Abb. 9: Entwicklung der Religionslandschaft.....	27

Executive Summary

Kirchliche Organisationen in der Schweiz verfügen häufig über eine beachtliche Anzahl Liegenschaften und sind oft mit einer grossen Heterogenität hinsichtlich der Art ihres Immobilienbesitzes konfrontiert.

Operatives kirchliches Immobilienmanagement weist aufgrund dieses vielfältigen Immobilienbestands unterschiedliche Zielsetzungen auf. Bei Immobilien, die der unmittelbaren Auftragserfüllung dienen, gilt es, die vorhandenen Flächen zu optimieren und die Kosten der Bewirtschaftung zu senken. Das Gleiche gilt für Objekte der mittelbaren Auftragserfüllung. Bei Immobilien im Finanzvermögen stehen hingegen Ertragsoptimierung und Kostensenkung im Vordergrund.

Die komplexen Eigentumsverhältnisse kirchlicher Organisationen stellen ein professionelles Immobilienmanagement vor besondere Herausforderungen. Die wenig durchgängigen hierarchischen Strukturen verhindern häufig eine rasche Entscheidungsfindung. In kirchlichen Organisationen ist das Ehrenamt, vielfach besetzt mit Laien, eine oft anzutreffende Form der Mitarbeit. In der Realität sind, bedingt durch häufiger wechselnde personelle Zusammensetzungen der Eigentümerversammlung, die Erarbeitung und Durchsetzung strategischer Planungsprozesse anspruchsvoll. Dies stellt hohe Anforderungen an die Liegenschaftsverantwortlichen von Kirchen.

Oberste Priorität im kirchlichen Immobilienmanagement hat die Steigerung der Wirtschaftlichkeit, der Effektivität und Effizienz, um das übergeordnete Ziel, nämlich die Unterstützung der kirchlichen Kernarbeit, bestmöglich zu erreichen. Dieses strategische Managementziel erfordert nebst der Erhebung messbarer Informationen auch Ressourcen in personeller Hinsicht, um die gewonnenen Erkenntnisse entscheidungsorientiert aufbereiten zu können.

Die Erfassung des Immobilienbestands unterstützt das Bestreben, kirchliche Aktivitäten möglichst kostenoptimal umzusetzen und ist die zentrale Voraussetzung für weiterführende Bestandsanalysen und Strategieformulierungen. Mit einer konsequenten Bewirtschaftung und einer vertieften Kennzahlenanalyse lassen sich die Schwächen der verschiedenen Liegenschaften konkretisieren und damit verbundene Steuerungsmassnahmen ableiten. Eine konsequente Trennung der Objekte im Verwaltungsvermögen von den Objekten im Finanzvermögen ist eine notwendige Voraussetzung. Die Erzielung konstanter Cashflows mit nicht selbstgenutzten Objekten des Finanzvermögens ermöglicht es Kirchen, einen Teil ihrer inhaltlichen Arbeit zu finanzieren.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Viele evangelisch-reformierte Kirchgemeinden und Landeskirchen wie auch römisch-katholische Pfarreien, Bistümer, Klöster, Kirchgemeinden und kantonalkirchliche Organisationen in der Schweiz verfügen über eine beachtliche Anzahl Liegenschaften und sind oft mit einer grossen Heterogenität hinsichtlich der Art ihres Immobilienbesitzes konfrontiert.

Im nachfolgenden Text dieser Abschlussarbeit werden die oben aufgezählten Benennungen kirchlicher Eigentümersubjekte als «kirchliche Organisationen» respektive «Kirchen» oder «Klöster» bezeichnet.

Diese Liegenschaften weisen häufig eine grosse Vielfalt betreffend Grössen und Lagen sowie Funktionen und Nutzungsarten auf. Die Objekte befinden sich oft in unterschiedlichem baulichen Zustand. Darüber hinaus handelt es sich vielfach um historische Gebäude. In den Immobilienportfolios finden sich zahlreiche Liegenschaften, die betrieblich genutzt sind, die also zur unmittelbaren oder mittelbaren Auftragserfüllung der kirchlichen Organisationen dienen, jedoch wenig oder keinen Ertrag generieren. Ferner sind einige Kirchen auch Eigentümer von Grundstücken mit Entwicklungspotential. Nebst Objekten die keine oder kaum Einkommenserträge generieren, gehören Kirchen sehr wohl auch Liegenschaften, mit welchen diese stabile und nachhaltige Cashflows erwirtschaften können.

Viele kirchliche Organisationen stehen vor der Herausforderung, sich Gedanken über die Nutzung ihrer Immobilien machen zu müssen. Durch erfolgte Gemeindefusionen haben die Liegenschaftsbestände von Kirchen teilweise bereits eine beachtliche Grösse erreicht. Die Mitgliederzahlen sinken seit Jahren und der Nachwuchs in den Klöstern bleibt zunehmend aus. Ebenso machen Kirchengaustritte zu schaffen, die zu abnehmenden Kirchensteuererträgen führen. Es fehlen Gelder für die laufenden Betriebskosten, die Instandhaltung sowie die Instandsetzung der Gebäude. Die finanziellen Mittel sind die limitierende Grösse im Immobilienmanagement kirchlicher Liegenschaften. Vor allem kleinere kirchliche Organisationen sind mit den steigenden Anforderungen bezüglich eines optimalen Immobilienmanagements gefordert. Auch wenn ein solches nicht zu den Kernaufgaben von Kirchen zählt, müssen sich kirchliche Organisationen gleichwohl vermehrt mit ihrem Immobilienbesitz auseinandersetzen.

Um ihre Immobilienportfolios erfolgreich betreiben zu können, sind Kirchen auf stabile Erträge angewiesen. Einigen kirchlichen Organisationen gelingt es bereits heute, mit ihren Liegenschaften stabile Cashflows zu generieren. Es braucht aber ausgereifte Strategien und Konzepte, wie diese Immobilienportfolios zu managen sind. Kirchliche Organisationen sind zunehmend gefordert, sich über mögliche Kostensenkungs- und Optimierungspotentiale in ihren Immobilienportfolios Gedanken zu machen. Dabei müssen Kirchen Kriterien definieren für den Umgang mit ihren Immobilien und festlegen, was sie mit ihren Liegenschaftsportfolios bezwecken. Eine Besonderheit gilt es im Zusammenhang mit Immobilien kirchlicher Organisationen zu beachten. Die Auseinandersetzung darüber, was als ethisch gerechter Mietzins erachtet wird, steht bei kirchlichen Eigentümern alsbald im Raum. Insbesondere dann, wenn Immobilien zu Marktpreisen vermietet werden sollen. Die schnell öffentlich geführten Diskussionen über Sinn und Zweck der gewählten Strategie prägen die gesellschaftliche Wahrnehmung und das Bild der Institution Kirche in der Bevölkerung.

1.2 Hypothesen und Zielsetzung

Bisher fehlt eine Untersuchung darüber, wie Kirchen ihren Immobilienbestand managen. Es ist unklar ob Leitbilder existieren, wie Kirchen mit ihrem Liegenschaftsbesitz umgehen. Es wird angenommen, dass es kirchlichen Organisationen im Grundsatz gelingen sollte, die Ertragslage durch das konsequente Erschliessen von Einnahmepotentialen bei nicht betrieblich genutzten Immobilien zu verbessern, damit mehr Mittel für den notwendigen Betrieb, die Instandhaltung sowie die Instandsetzung der kirchlichen Immobilienportfolios zur Verfügung stehen. Im Idealfall können gar weitere Gelder für die Finanzierung kirchlicher Aufgaben und Anliegen generiert werden.

In dieser Abschlussarbeit wird versucht, Antworten auf folgende Hypothesen zu erhalten:

- 1) Viele kirchliche Organisationen stossen an ihre Belastungsgrenzen bezüglich der Tragbarkeit, Bewirtschaftung und Nutzung ihres Immobilienbestands.
- 2) Bei nicht betrieblich genutzten Immobilien verbessert das Erschliessen von Einnahmepotentialen die Ertragslage und generiert damit zusätzliche Mittel für die Finanzierung kirchlicher Aufgaben und Anliegen.
- 3) Professionelles Immobilienmanagement wird für Kirchen immer wichtiger.

Für die Abschlussarbeit wurde recherchiert, welche Leitbilder kirchliche Organisationen bei ihren Liegenschaftsportfolios umsetzen und welche Strategien und konkreten Vorgehensweisen sie im Umgang mit ihren Immobilien anwenden. Es interessierte die Frage, ob es ausgesuchten kirchlichen Organisationen gelingt, stabile Einkommenserträge, also positive Cashflows mit einzelnen Objekten ihrer Immobilienportfolios, zu erwirtschaften und wie sie dies bewerkstelligen. Dabei wurde auch untersucht, ob übergeordnete Kriterien oder konzeptionelle Gesamtstrategien angewendet werden und wie diese den Rahmen im Umgang der einzelnen Kirchen mit ihrem Liegenschaftsbestand definieren.

1.3 Abgrenzung des Themas

Die Untersuchung ist auf kirchliche Organisationen in der deutschsprachigen Schweiz begrenzt. Ausgewählt wurden kirchliche Organisationen, die über unterschiedlichste Immobilienportfolios verfügen, um einen möglichst vielfältigen Einblick in die Thematik zu erhalten. Inhaltlich konzentrierte sich die Untersuchung auf das Real Estate Investment Management dieser kirchlichen Organisationen. Es wurde nach Leitbildern und Strategien, dem Liegenschaftsbestand, den Markt- respektive Standortdaten sowie den Organisationen beziehungsweise dem Immobilienmanagement gefragt. Im Besonderen interessierte der Umgang der Kirchen mit ihren Objekten im Finanzvermögen, also konkret mit denjenigen Liegenschaften, welche Cashflows generieren sollten.

1.4 Vorgehen und Datengrundlagen

Im Wesentlichen wurde die Untersuchung mit explorativen Interviews durchgeführt. Es sind dabei Immobilienverantwortliche von zwölf kirchlichen Organisationen, darunter vier Klöster, befragt worden. Eine alphabetische Auflistung der kirchlichen Organisationen sowie der interviewten Gesprächspartner finden sich in Anhang 1 (Liste der Interviewpartner). Anhang 2 (Interviewleitfaden Fragen) beinhaltet die in den Interviews fokussierten Themen. So wurde beispielsweise nach den aktuellen Konzepten der Kirchen gefragt, welche den beabsichtigten Umgang mit deren Immobilien beschreiben können. Dazu wurden Informationen aus öffentlich zugänglichen Quellen sowie die im Laufe der Nachforschungen erhaltenen Leitbilder und Strategien der näher untersuchten Kirchen herangezogen.

Ergänzend wurde eine Literaturrecherche über die Entwicklung der Mitgliederzahlen und die Finanzierungsmodelle von Kirchen durchgeführt. Ebenso wurden aktuelle Ausprägungen des religiösen Lebens in der Gesellschaft und der Wandel in der Wahrnehmung von Kirche als Institution untersucht.

Aufbau der Abschlussarbeit

Kapitel 1 (Einleitung) dient der thematischen Darstellung der durchgeführten Untersuchungen und erklärt die Relevanz der gestellten Forschungsfrage. Die drei formulierten Hypothesen ummanteln die Fragestellung und erläutern die Zielsetzung der Arbeit. Nach der Abgrenzung des Themas wird die Untersuchungsmethodik beschrieben und einzelne Begriffe und Bezeichnungen werden erklärt und definiert. In Kapitel 2 (Theoretische Grundlagen Immobilienmanagement) werden die theoretischen Grundlagen der Immobilienökonomie und die immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen aufgearbeitet. Ein spezieller Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung der Grundkonzepte des Immobilienmanagements. Insbesondere werden der Leistungskatalog und die Zielsetzung eines Real Estate Investment Managements detailliert beschrieben. In der Folge werden in Kapitel 3 (Real Estate Investment Management von Kirchen) die Eigenheiten eines kirchlichen Immobilienmanagements näher beleuchtet. Neben der Aufarbeitung der Religionslandschaft Schweiz werden die Besonderheiten des kirchlichen Liegenschaftsbestands erläutert und die Grundlagen eines kirchlichen Immobilienmanagements näher betrachtet. Die Auswertung der Interviews erfolgt in Kapitel 4 (Ergebnisse der Untersuchung). Dabei werden Konzeption und Methode der Forschungsfrage erläutert und der Umfang der erfolgten Datenerhebung abgebildet. In einem nächsten Schritt wird die Forschungsfrage beantwortet und eine Verifizierung der Hypothesen vorgenommen. In Kapitel 5 (Schlussbetrachtung) werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst sowie die zugrunde liegende Fragestellung und die Aussagekraft respektive Angemessenheit des methodischen Vorgehens diskutiert. Abschliessend erfolgt ein summarischer Ausblick auf ein weiteres mögliches Forschungsthema.

1.5 Begriffsverwendungen und Bezeichnungen

Nachfolgend werden Begriffe und Bezeichnungen dieser Abschlussarbeit näher erläutert und erklärt.

Kirche / Kirchen / Klöster

Die Bezeichnungen Kirchen / Klöster werden nicht nur für den traditionellen Gebäudetyp des Kirchenbaus und der Klosteranlagen verwendet, sondern die Bezeichnungen werden auch im Sinne der umfassenden kirchlichen Organisationen respektive der Kirche als Institution im weitesten Sinne gebraucht.

Kirchen und Klöster sind weder staatliche Einrichtungen noch staatliche Organe, sondern historisch gewachsene gesellschaftliche Institutionen (vgl. rKz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum). Ihr einzigartiger Charakter ist nur unter Berücksichtigung ihrer ethisch-religiösen sowie ihrer sozialen Dimension zu verstehen. Der vorderste Zweck kirchlicher Organisationen, deren primäre Kernaufgabe, liegt in der Verbreitung christlichen Glaubens beziehungsweise der damit einhergehenden Heilsbotschaft. Die Mitgliedschaft zu einer kirchlichen Organisation ist freiwillig (vgl. Heller, 2010, S.11). Das glaubensbestimmte Wirken ihrer Mitglieder ist Ausdruck der freien Entfaltung der Gläubigen (vgl. Streiff, 2008, S. 9) und damit ein sichtbarer Ausdruck der in der Bundesverfassung garantierten Religionsfreiheit.

Immobilien / Liegenschaften

Als Immobilien und Liegenschaften werden in dieser Abschlussarbeit Grundstücke gemäss (Artikel 655 I & II ZGB, Stand der Gesetzgebung 1. Januar 2017) bezeichnet. Das Wirtschaftsgut Immobilien oder Liegenschaften ist charakterisiert durch seine Standortgebundenheit. Das Wort Immobilien leitet sich aus dem Lateinischen „im-mobilis“ für eine nicht bewegliche Sache ab.

Immobilien zeichnen sich durch eine grosse Verschiedenartigkeit bezüglich ihrer Nutzungsarten, der architektonischen Gestaltung sowie ihrer Lagequalitäten aus. Daraus ergibt sich eine vergleichsweise hohe Heterogenität bei Immobilien.

Der Nutzen einer Immobilie steht den Menschen normalerweise weder unbegrenzt noch kostenlos zur Verfügung. Immobilien zählen daher zu den knappen Wirtschaftsgütern. Die wirtschaftliche Dimension einer Immobilie ergibt sich nicht aus ihrer Produktion

beziehungsweise ihrer physischen Existenz, sondern erst aus ihrer Nutzung. Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise orientiert sich an Kosten und Nutzen.

Investitionen in Immobilien erfordern nicht nur einen hohen finanziellen Ressourceneinsatz, sondern binden diese Investitionen oft auch auf eine lange Zeit: angefangen von der Investitionsentscheidung über die Entwicklung des Projektes bis hin zur Bauvollendung. Immobilieninvestitionen sind also stets mit einem erheblichen wirtschaftlichen Risiko verbunden (vgl. Heller, 2010, S.21-23).

Ökonomischer Immobilienbegriff

Aus wirtschaftlicher Sicht können Immobilien in einer investitionstheoretischen und einer produktionstheoretischen Betrachtungsweise verstanden werden (vgl. Schäfers, 1997, S. 14). Immobilien werden bei der investitionstheoretischen Betrachtung als Kapitalanlagen und Sachvermögen angesehen, während bei der produktionstheoretischen Analyse Immobilien als Produktionsfaktoren im Vordergrund stehen. In beiden Fällen ergibt sich der wirtschaftliche Charakter von Immobilien aus ihrer Nutzung und nicht aus ihrer physischen Produktion. Entscheidend für den Wert sind nicht die historischen Herstellungskosten, sondern die Honorierung der Nutzung durch den Markt (vgl. Schulte, Bone-Winkel & Schäfers, 2016, S. 8).

Die Definition „Real estate is space and money over time“ (Zitat Stephan A. Phyrr) und in Abänderung dazu, die im Ausbildungslehrgang MAS in Real Estate, CUREM Universität Zürich (2017/2018) von Andreas Löpfe geprägte Definition „Real estate is money from space over time“ veranschaulichen den Ansatz für ein investitionstheoretisches Verständnis von Immobilien. Diese Darstellungen beschreiben einen Investitionskreislauf, bei welchem erst durch die Nutzung einer Liegenschaft der wirtschaftliche Charakter einer Immobilie zu Tage tritt. Mit der Vermietung an einen Dritten kann es dem Eigentümer gelingen, die in der Lebensdauer der Immobilie inne liegenden Raum-Zeit-Einheiten durch das Entgelt der Miete in Geld-Zeit-Einheiten umzuwandeln. Dabei unterliegt die Höhe des Nutzungsentgelts Marktschwankungen, die im Zeitablauf auftreten können. Eine Veränderung der Attraktivität kann einen Anstieg der Mieten ermöglichen oder es entstehen im Gegenteil Wertminderungen durch Altersentwertungen und andere Einflüsse (vgl. Schulte et al., 2016, S. 9).

Im produktionstheoretischen Verständnis von Immobilien sind Liegenschaften Unternehmensimmobilien, die für den betrieblichen Leistungsherstellungsprozess notwendige Betriebsmittel darstellen. Sie sind zwingend für die Unternehmung und gestatten durch das Sicherstellen der räumlichen Dimension unmittelbar die Produktion von Gütern (vgl. Schulte et al., 2016, S. 10).

Klassifikation von Immobilien

Die International Financial Reporting Standards (IFRS) und die International Accounting Standards (IAS) unterscheiden das Immobilienvermögen in Immobilien, die ausschliesslich zur Weiterveräusserung entwickelt oder erworben wurden und in betrieblich genutzte Objekte, die langfristig dem Unternehmen dienen sowie Bestandsimmobilien. Bestandsimmobilien stellen Investments- oder Anlageobjekte des Unternehmens dar, die gehalten werden, um Einnahmen aus Vermietung, Verpachtung oder Kapitalrenditen durch Wertsteigerungen zu erzielen. Diese Bestandsimmobilien sind Gegenstand der Regelungen gemäss IAS 40 (vgl. Völker & Enzenhofer, 2004, S. 316-318).

In dieser Abschlussarbeit werden Immobilien, die von Kirchen und Klöstern im Rahmen der Ausführung ihres Kerngeschäftes betrieblich genutzt werden, als Objekte im Verwaltungsvermögen und Bestandsimmobilien, die keinem betrieblichen Zweck dienen, als Objekte im Finanzvermögen bezeichnet.

2. Theoretische Grundlagen Immobilienmanagement

Die Abschlussarbeit fokussiert auf das «Real Estate Investment Management» von Kirchen. Um eine Einordnung desselben vorzunehmen, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen eines Immobilienmanagements erarbeitet. Zu Beginn wird die Immobilienökonomie vorerst als wissenschaftliche Disziplin eingeordnet und mit dem „Haus der Immobilienökonomie“ wird auf die Bausteine respektive das Rahmengerüst dieser Immobilienökonomie verwiesen. Einer Kategorisierung der verschiedenen Eigentümer von Immobilien folgt die Aufzeichnung immobilienwirtschaftlicher Managementdisziplinen, die mittels einer Unterscheidung der strategiebezogenen Aspekte beschrieben werden. Mit der Differenzierung der Rollen der Akteure immobilienwirtschaftlicher Aufgaben werden Ordnungskriterien erläutert. Im Abschnitt Grundkonzepte eines Immobilienmanagements wird eine Gliederung in drei Ebenen erklärt. Dabei erhält die Beschreibung der Ebene des Real Estate Investment Managements in der Spezifizierung und Tiefe gegenüber den restlichen Einordnungen ein besonderes Gewicht. Es werden der Leistungskatalog eines Real Estate Investment Managements und die Abgrenzung und Zielsetzung desselben ausführlicher behandelt um das Thema der Fragestellung dieser Abschlussarbeit entsprechend zu durchleuchten.

2.1 Einordnung und Bausteine der Immobilienökonomie

Die Immobilienökonomie versteht sich als Wissenschaft die einen multidisziplinären Ansatz wählt, um Erklärungen und Erkenntnisse zu ökonomischen Sachverhalten im Zusammenhang mit Immobilien zu beschreiben. Dabei versucht sie nicht nur reale Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten zu erklären und zu gestalten, sondern hilft auch Prozesse zu unterstützen sowie diese zu verbessern. Es handelt sich dabei also nicht nur um die Beschreibung der Realität, es werden ebenso Empfehlungen für Marktteilnehmer abgegeben, die zu einem besseren Handeln beitragen sollen.

In Abbildung 1 ist die Einordnung des Immobilienmanagements dargestellt. Um dieses vieldimensionale Zusammenspiel zu erfassen und zu begreifen respektive zu beschreiben, werden neben den Grundlagen der Sozialwissenschaften und der Finanzwissenschaften auch die Rechtswissenschaften und die Kultur- und Ingenieurwissenschaften einbezogen. Dabei befasst sich die Immobilienökonomie mit allen Arten von Liegenschaften wie Wohn-, Büro-, Gewerbe-, Industrie- und Spezialimmobilien über ihren

gesamten Lebenszyklus (vgl. Bone-Winkel, S., Schäfers, W. & Schulte, K.-W., 2016, S. 47).

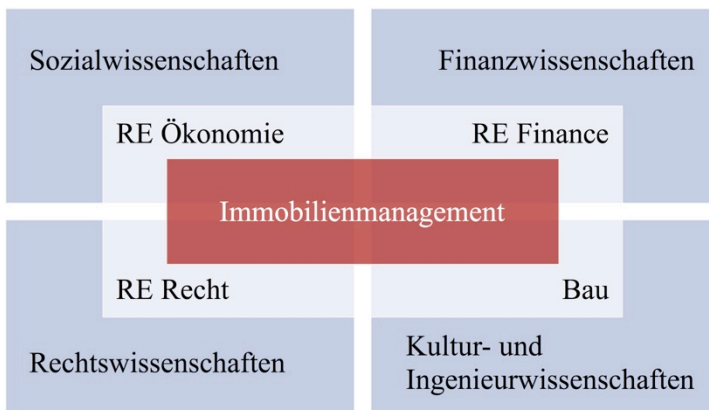


Abb. 1: Einordnung Immobilienmanagement
(vgl. Löpfe, 2017, S. 19)

Zur Veranschaulichung des interdisziplinären Ansatzes der Immobilienökonomie wird auf das „Haus der Immobilienökonomie“ in Abbildung 2 verwiesen. Dabei lassen sich als Bausteine managementorientierte, institutionelle und typologische sowie interdisziplinäre Aspekte unterscheiden (vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 47).

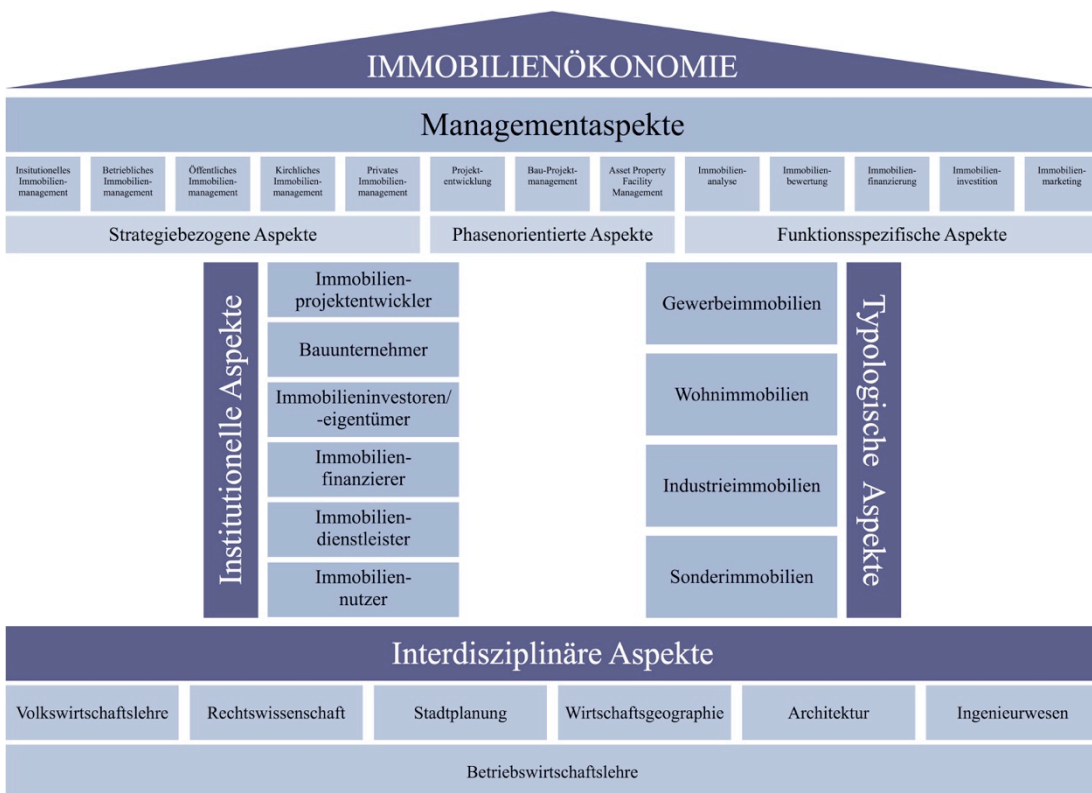


Abb. 2: Haus der Immobilienökonomie
(vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 49)

2.2 Eigentümer von Immobilien

In diesem Kontext wird auf die in der Immobilienwirtschaft nach dem Kriterium des Geschäftsgegenstandes übliche Unterscheidung zwischen „Immobilienunternehmen“ („property-companies“) und „Nicht-Immobilienunternehmen“ („non-property-companies“) hingewiesen. Sofern ein Immobilienunternehmen für seine Kunden extern gerichtete Primär- oder Marktleistung wie Projektentwicklungen, Vermittlung oder Finanzierungen anbietet, handelt es sich um ein Immobilienunternehmen. Demgegenüber sind bei Nicht-Immobilienunternehmen die immobiliespezifischen Leistungen intern gerichtete Sekundärhandhabungen und dienen dazu, primäre Aufgaben der Unternehmung erfüllen zu können. Das heisst bei Immobilienunternehmen gehört das Immobiliengeschäft zum ursprünglichen Unternehmenszweck, hingegen bei Nicht-Immobilienunternehmen nicht (vgl. Schulte et al., 2016, S. 11).

Auf dem Markt sind ganz verschiedene Eigentümer von Immobilien anzutreffen. Dabei lassen sich grundsätzlich fünf Gruppen von Eigentümern unterscheiden. Einerseits sind es die oben beschriebenen eigentlichen Unternehmen der Immobilienwirtschaft die sogenannten „property-companies“ sowie die Nicht-Immobilienunternehmen, auch „non-property-companies“ genannt. Andererseits können als Eigentümer der Staat und die Kirchen inklusive Klöster sowie Private auftreten. Abbildung 3 illustriert die verschiedenen Eigentümer von Immobilien.

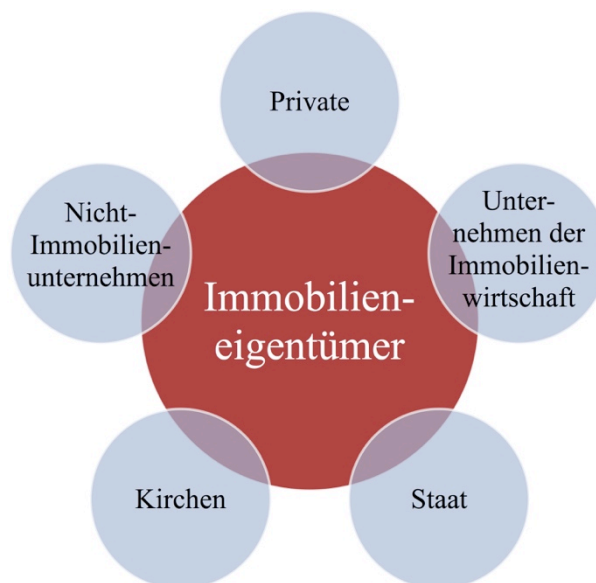


Abb. 3: Eigentümer von Immobilien
(vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 48)

Diese verschiedenen Eigentümer und Akteure im Immobilienmarkt weisen spezifische Voraussetzungen, Bedürfnisse und Eigenheiten auf, was wiederum zu unterschiedlichen Anforderungen an ein optimales Immobilienmanagement führt. Im Weiteren werden diese diversen Managementdisziplinen erläutert und beschrieben.

2.3 Immobilienwirtschaftliche Managementdisziplinen

Immobilien können eine attraktive Kapitalanlage sein und in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung einen nicht zu unterschätzenden Wertfaktor für ein Unternehmen oder eine Organisation darstellen (vgl. Schulte & Schäfers, 2004, S. 41). Durch ein aktives und zielgerichtetes Lenken und Gestalten der langfristigen Entwicklung seines eigenen Liegenschaftsbestands kann ein Eigentümer das in dieser Ressource inne liegende Potential stärken. Der Aufbau und der Erhalt einer managementorientierten Gesamtkonzeption verhindern, dass Aspekte der Vermögens- und Kostenwirksamkeit vernachlässigt werden. Eine strategisch orientierte Betrachtung durch den Eigentümer beinhaltet eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle der Aktivitäten im Immobilienbereich.

Je nach Immobilieneigentümer unterscheiden sich dabei die verschiedenen strategiebezogenen Aspekte. Die einzelnen Eigentümergruppen lassen sich wie nachfolgend beschrieben einteilen in (vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 51-53).

- Institutionelles Immobilienmanagement (Institutional Management)
- Betriebliches Immobilienmanagement (Corporate Real Estate Management)
- Öffentliches Immobilienmanagement (Public Real Estate Management)
- Kirchliches Immobilienmanagement (Ecclesiastic Real Estate Management)
- Privates Immobilienmanagement (Private Real Estate Management)

Unter einem institutionellen Immobilienmanagement (IM) wird die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Bestandes von Grundstücken und Gebäuden verstanden mit dem Ziel Erfolgspotenziale aufzubauen. Klassischerweise wird ein institutionelles Immobilienmanagement von Immobilienfonds, -aktiengesellschaften und Versicherungsgesellschaften sowie Pensionskassen betrieben (vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 53).

Für das betriebliche Immobilienmanagement wird häufig auch die Bezeichnung Corporate Real Estate Management (CREM) verwendet. Das betriebliche Immobilienma-

nagement richtet sich an Nicht-Immobilienunternehmen, die „non-property-companies“, die im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie über umfangreichen Grundbesitz verfügen (vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 53). Dabei bezeichnet der Begriff des betrieblichen Immobilienmanagements die Umsetzung eines Führungskonzeptes, im speziellen ein aktives, ergebnisorientiertes strategisches wie operatives Management bezüglich den betriebsnotwendigen und den nicht betriebsnotwendigen Immobilien in einer Unternehmung oder Organisation, deren primäres Kerngeschäft nicht im Immobilienbereich liegt (vgl. Schäfers, W. & Trübstein, M., 2010, S. 55).

Beim öffentlichen Immobilienmanagement respektive dem sogenannten Public Real Estate Management (PREM) sind die entsprechenden Liegenschaften im Besitz der öffentlichen Hand respektive des Staates. Der Schwerpunkt des öffentlichen Immobilienmanagements liegt auf einer Optimierung der Wirtschaftlichkeit des Immobilienbestands. Dies beinhaltet eine bedarfsgerechte und wirtschaftliche Bereitstellung, Nutzung und Entwicklung aller Gebäude und Grundstücke, die zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben notwendig sind. Dabei ist das aktive Management auf den gegenwärtigen und zukünftigen Flächenbedarf ausgerichtet (vgl. Brockhoff, P., 2010, S. 71-72).

Mit dem kirchlichen Immobilienmanagement soll eine konzeptionelle Gesamtsicht des Immobilienbestandes von kirchlichen Organisationen erreicht werden. Das kirchliche Immobilienmanagement wird in der Fachliteratur auch als Ecclesiastic Real Estate Management (EREM) bezeichnet. Es umfasst sowohl unmittelbare kirchliche Liegenschaften wie Sakralbauten, Klosteranlagen, Kirchengemeindezentren und Friedhöfe als auch Gebäude, die der direkten kirchlichen Aufgabenerfüllung dienen wie Kindergärten, Schulen, Altersheime und Krankenhäuser, Büroimmobilien beziehungsweise Wohnliegenschaften (vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 53). Hauptziel ist es die Komplexität kirchlicher Strukturen und die Heterogenität des Liegenschaftsbestandes von kirchlichen Organisationen durch ein Immobilienmanagement-System zu durchleuchten (vgl. Von der Lieth, J., 2010, S. 93).

Das umfassende Management von direkten oder indirekten Immobilieninvestments von Privaten, sprich Einzelpersonen oder Familienverbänden, wird auch als privates Immobilienmanagement oder als „privat real estate institutional management“ (PREIM) bezeichnet. Dabei wird das Immobilienmanagement vor dem Hintergrund der gesamten individuellen Vermögenssituation des Anlegers betrachtet und ist somit zentraler Be-

standteil eines Private Wealth Management Ansatzes (vgl. Bone-Winkel et al., 2016, S. 53).

2.4 Ordnungskriterien des Immobilienmanagements

Zur Differenzierung und Synthese immobilienwirtschaftlicher Aufgaben ist ein analytisches Ordnungssystem hilfreich. Je nachdem, welche Rolle ein Akteur einnimmt, lassen sich die Aktivitäten eines Immobilienmanagements in drei Bereiche unterteilen. Diese drei Ordnungskriterien werden in Abbildung 4 illustriert. So lässt sich das Grundkonzept eines modernen Immobilienmanagements in Bezug auf den Erfahrungsgegenstand Immobilien durch die einzelnen Wirtschaftssubjekte wie nachfolgend beschrieben gliedern (vgl. Pfnür, 2011, S. 24).

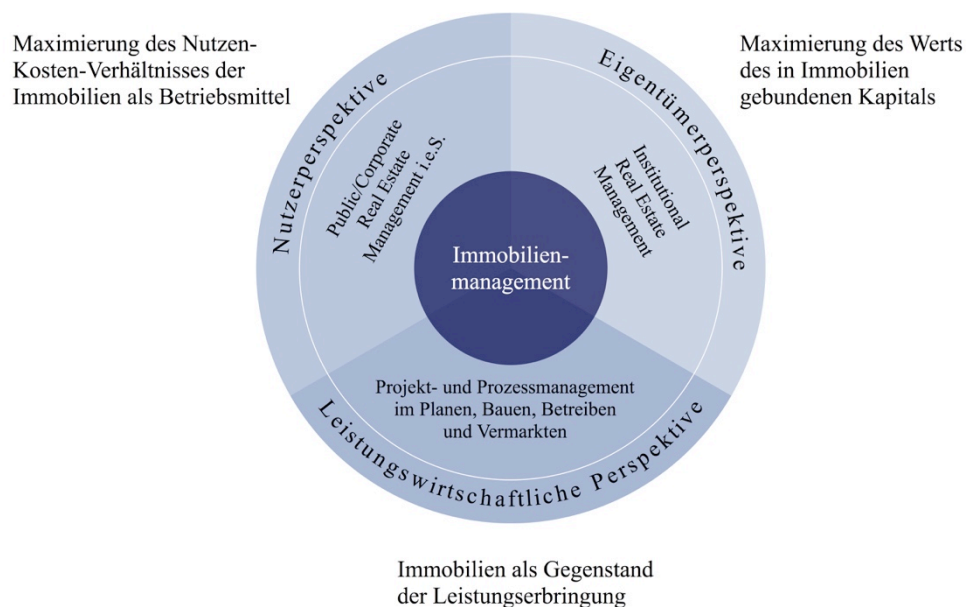


Abb. 4: Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements

(vgl. Pfnür, A., 2011, S. 24)

Bei der leistungswirtschaftlichen Perspektive ist die Immobilie primärer Gegenstand der Leistungserbringung für das Kerngeschäft der Akteure. Sie planen, bauen, betreiben und vermarkten Liegenschaften mit dem Ziel, ihre Wertschöpfung durch die Bereitstellung von Immobilien zu Nutzungs- und zu Kapitalanlagezwecken zu maximieren. Mit der Planungs- und Bauphase ist das Projektmanagement dabei das dominierende Managementkonzept dieser Akteure. Das Projektmanagement weicht mit dem Übergang der Immobilie in die Nutzungsphase dem Prozessmanagement. Dabei sind die klassischen Akteure in diesen Rollen Projektentwickler, Architekten, Fachplaner, Bauunternehmer, Dienstleister von Facility Management, Projektsteuerer und Makler (vgl. Pfnür, 2011, S. 25).

Unter der Nutzerperspektive ist das zur Verfügung stellen eines optimalen Immobilienbestands und damit faktisch die effektive und effiziente Ausstattung mit immobilien Ressourcen für den Unternehmenserfolg wichtig. Die Immobilie ist in dieser Betrachtung ein Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess der Unternehmung. Es wird versucht mit der Maximierung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses bei den Immobilien als Betriebsmittel bestmögliche Bedingungen zu erhalten. Beim Corporate oder Public Real Estate Management steht dieses nutzerorientierte Immobilienmanagement als Organisationskonzept im Vordergrund (vgl. Pfnür, 2011, S. 26).

Aus der Eigentümerperspektive charakterisiert die Gewinnerzielungsabsicht respektive die angestrebte Wertmaximierung des von direkt oder indirekt über die diversen Investmentvehikel investierten Kapitals des Eigentümers die Rolle des institutionellen Immobilienmanagements. Um die generell verfolgten Anlageziele zu erreichen, ist die Erarbeitung einer Strategie für das Immobilieninvestment notwendig. Dabei sind die Auswahl der tatsächlichen Kapitalanlageobjekte, das Durchführen der Kaufs- und Verkaufstransaktionen und das Management der immobilien Vermögensbestandteile erklärtes Ziel. Neben den klassischen Akteuren in dieser Rolle wie offene und geschlossene Immobilienfonds oder börsennotierte Immobilienunternehmen, sind auch Institutionen, deren Kerngeschäft nicht im Immobilienmanagement liegen (non-property companies), in dieser Eigentümerrolle zu finden. Dabei sind sie als Nutzer der Objekte zugleich auch Eigentümer derselben (vgl. Pfnür, 2011, S. 26-27).

Um ein erfolgreiches Immobilienmanagement zu betreiben, müssen die obengenannten drei Perspektiven der unterschiedlichen Wahrnehmung koordiniert werden. Dies kann anhand einer verstärkten Institutionalisierung im Immobilienmanagement umgesetzt werden. War es früher üblich, dass ein Nutzer auch Eigentümer ist und für den Betrieb der Immobilie zuständig, so kann heute vermehrt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen - und damit auf beschränkte Leistungen - beobachtet werden. In Abbildung 5 ist diese Bündelung der Aktivitäten illustriert. Im Zuge der Professionalisierung der Immobilienwirtschaft wird somit zunehmend eine Spezialisierung der immobilien-spezifischen Aufgaben angestrebt. Gleichzeitig steigt mit dieser Entwicklung der Informations-, Koordinations- und Kontrollbedarf der involvierten Partner deutlich an (vgl. Pfnür, 2011, S. 27-28).

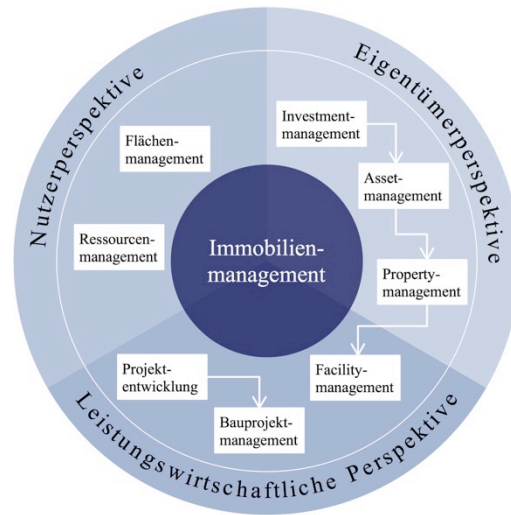


Abb. 5: Elemente der Institutionalisierung des modernen Immobilienmanagements (vgl. Pfnür, A., 2011, S. 28)

2.5 Grundkonzepte des Immobilienmanagements

In der Theorie ist der Begriff des Immobilienmanagements unterschiedlich besetzt. Im angelsächsischen Raum gliedert sich das Verständnis über die Einteilung der einzelnen Managementbegriffe anders als im deutschsprachigen Raum (vgl. Abbildung 6). Auf eine weitere Ausführung zu den unterschiedlich verwendeten Bezeichnungen wird im Rahmen dieser Abschlussarbeit verzichtet.

Angelsächsisches Verständnis	gif - Norm	Deutsches Verständnis
Portfolio Management	Investment Management	Vehikel Management
Asset Management	Portfolio Management	Portfolio Management
Property Management	Objekt Management	Asset Management
Facility Management		Property Management
		Facility Management

Abb. 6: Verschiedene Immobilienmanagement Begriffe (Beyerle, T., 2007, DEGI Research. In Löpfe, A., 2018, S.10)

Für die weitere Einteilung wird auf die aktuelle gif-Norm, ab 2007 abgestützt. Diese gliedert das Immobilienmanagement gemäss Abbildung 7 auf die drei nachfolgend beschriebenen Ebenen Investment Management, Portfolio Management und Objekt Management. Im folgenden Kapitel wird speziell auf den Leistungskatalog eines Real Estate Investment Management eingegangen, um dieses der Abschlussarbeit zugrunde liegende Thema in der Theorie detailliert zu beschreiben.

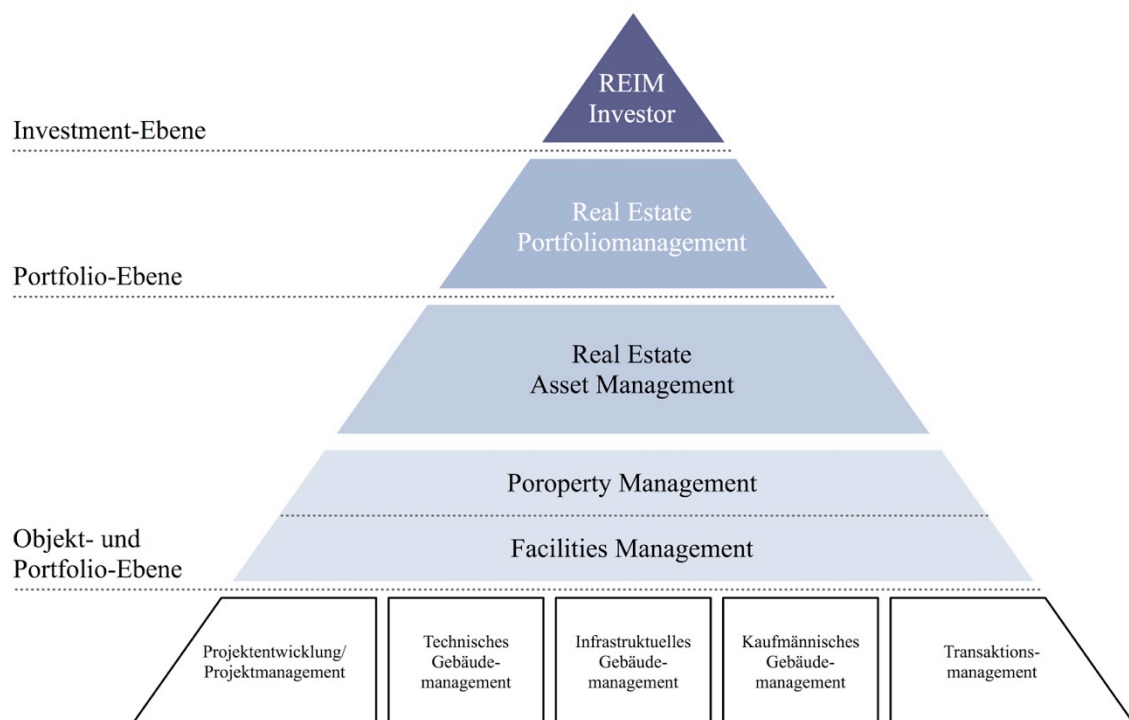


Abb. 7: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen
(vgl. Teichmann, S., 2007 (2), S.12)

2.5.1 Investmentebene: Real Estate Investment Management

Nach gif (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.) ist unter Real Estate Investment Management (REIM) die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete, professionelle Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten zu verstehen. Die Abbildung 8 zeigt die Real Estate Investment Management Wertschöpfungskette auf. Die Aufgabe des Eigentümers ist es, die jeweiligen Leistungen des Beauftragten klar zu definieren.



Abb. 8: REIM Wertschöpfungskette
(vgl. Löpfe, 2018, S.15)

Damit die übergeordneten Interessen des Eigentümers durch ein professionelles Real Estate Investment Management vollumfänglich vertreten werden, sind die nachfolgend beschriebenen Aufgaben gemäss Anhang 3 (Real Estate Investment Management Leistungskatalog) in den Leistungskatalog aufzunehmen.

Leistungskatalog Real Estate Investment Management

In einem ersten Schritt ist die Analyse der Ausgangslage und Zielsetzung der Unternehmung respektive des Eigentümers bezüglich seiner Strategie, seiner Struktur und seiner Kultur Teil der notwendigen Aufarbeitung. Der Liegenschaftsbestand muss punkto Portfoliostruktur analysiert werden. Dazu gehören eine Performancemessung und die kritische Untersuchung der operativen Prozesse. Weiter ist in dieser ersten Phase auch die Unternehmensumwelt abzuklären. Dabei sind Kenntnisse der aktuellen Kapital- und Immobilienmärkte und des regulatorischen Umfelds unabdingbar.

Wenn in einem zweiten Schritt eine Strategieentwicklung mit Allokation des Anlageuniversums und -volumens, sowie die Einordnung der Anlagesegmente stattgefunden hat, kann die Portfolio-Entwicklungsstrategie ausgearbeitet werden. Dazu gehören die Planung der Bestandsentwicklung und das Ausarbeiten einer Einkaufs- und Verkaufsstrategie. Die notwendigen Zuständigkeiten und Prozesse müssen dabei durch ein Kompetenzreglement und das Festhalten der Vergabeverfahren definiert werden. Nun kann die Definition der Ziele und der Zielmessung mittels Performancemessung überprüft werden. Als Hilfsmittel können Benchmarks beigezogen werden und Key Reports dienen.

Das Bestandsmanagement oder Asset Management gehört zur dritten Phase dieses Leistungsprozesses. Die Objekte werden laufend analysiert. Dazu gehört neben der Prüfung und Pflege der Mieter, auch die Aufnahmen der Baustruktur und des Bauzustandes des Liegenschaftsbestands sowie die allgemeine Bewirtschaftung des Portfolios. Für die Standort- und Marktanalysen ist die Kenntnis der Mikro- und Makrolagen zwingend sowie die dauernde Beobachtung der aktuellen Marktsituation unumgänglich. Im Rahmen einer laufenden Strategieentwicklung und -verabschiedung sind verschiedene Strategieentwürfe und Szenarien auszuarbeiten. Dazu gehören vertiefte Abklärungen, um gegebenenfalls erforderliche Strategieentscheide herbeizuführen. Es geht dabei um ein eigentliches Produktmanagement, welches die Verbesserung der Produktequalität der Immobilien durch ein konsequentes Nebenkosten-Management und das stetige Flächen-Upgrade gewährleistet. Die Aufgaben und Tätigkeiten des Absatzmanagements bestehen in der Mietpreisdifferenzierung und im Klären der angewendeten Mietzinspolitik gegenüber den Bestandsmietern. Dabei ist eine Anpassung an die Marktmieten, vor allem bei Neuvermietungen, nicht zu vernachlässigen. Hilfreich dabei ist in jedem Fall das Gewährleisten einer zielgruppengerechten Kommunikation.

In einem vierten Schritt, dem Reporting, werden die Rahmenbedingungen des Kapital- und Immobilienmarktes samt den regulatorischen Bestimmungen aufgezeigt. Die Struktur des Portfolios wird mit der Verteilung der Grössen, der Angabe zu Regionen und dem Alter sowie dem Zustand der Objekte dargestellt. Auch erfolgen hier Angaben zum Fremdfinanzierungsgrad des Portfolios. Angaben etwa über Leerstände, Mieterstruktur und Vertragslaufzeiten vermitteln die benötigten Informationen zur aktuellen Vermietungssituation. Für die Rechnungslegung und den Ausweis über den Total Return der Objekte erfolgt die Auswertung der Brutto-, Nettomieten, Nebenkosten sowie der Betriebs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten. Das Wissen um den Total Return der Objekte mit Angaben über Cash- und Capitalreturn vereinfachen die Budgetierung und lassen Vergleiche mit Benchmarks zu.

Im Development Management, der fünften Phase, werden Kosten- und Ertragsanalysen erstellt. Verschiedene Szenarien und entsprechende Investitionsrechnungen führen wichtige Strategieentscheide herbei. Ergänzend kann auch die Organisation und Durchführung von Studien hilfreich sein. Diese Massnahmen ermöglichen die Projektdefinition und Auswahl der Dienstleister sowie die Aufstellung der Investitionsrechnung und der Strategie-Review. Als weitere Handlung ist die Organisation der Projektierung von geplanten Um- oder Neubauten im Rahmen eines Vor- und Bauprojektes Teil der Auf-

gabe. Ziel des Bauprojektes ist es die baurechtliche Bewilligung und genügend präzise Angaben für den Investitionsantrag respektive -entscheid zu erhalten. Zur anschließenden Realisierung gehören die Organisation der Bauausschreibung, die Verhandlungen mit Architekten und Unternehmern respektive der Prüfung von GU- oder TU-Verträgen. Die Baufortschrittskontrolle und die Bauübergabe sowie das Garantie-Management beenden diese Phase.

Der sechste Schritt beinhaltet das Transaktions-Management mit Ein- und Verkauf. Die Suche und Auswahl von Akquisitionsmöglichkeiten bedingt eine genaue Marktbeobachtung, um Investitionsmöglichkeiten identifizieren zu können. Mit einer Vorprüfung wird der Entscheid über das Durchführen eine Due-Diligence getroffen. Im positiven Fall gehört die Organisation der Due Diligence zu den Aufgaben. Weiter ist die Führung der Immobilienbewerter, der Bau-, Umwelt- und Steuerberater sowie der Juristen zu bewerkstelligen. Die Vertragsverhandlungen führen Investmententscheide herbei, welche mit der Abwicklung der Transaktion abgeschlossen werden.

Diese obenstehende Beschreibung des Leistungskatalogs eines Real Estate Investment Managements ist in Anlehnung an gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. ausgearbeitet (vgl. Löpfe, 2018, S. 16-17).

Abgrenzung und Zielsetzung Real Estate Investment Management

Eine Abgrenzung ergibt sich aus der prinzipiellen Zielsetzung des Immobilienmanagements. Bei Unternehmen der Immobilienwirtschaft („property-companies“), dienen Immobilien als Kapitalanlage und das Management erfolgt unter Ertrags- und Investitionsaspekten, wobei primär auf die Optimierung der Performance abgezielt wird. Hingegen stehen sowohl beim betrieblichen Immobilienmanagement (CREM), beim öffentlichen Immobilienmanagement (PREM) und beim kirchlichen Immobilienmanagement (EREM) der Produktionsfaktor Immobilie und zunehmend die Betrachtung der Liegenschaften als strategische Ressourcen im Vordergrund. Das Management der Immobilien erfolgt daher vor allem unter Betriebsaspekten. Sofern die Entscheidungsprozesse im Unternehmen maßgeblich von Betriebsaspekten anstelle oder ergänzend zu Ertrags- und Investitionsaspekten determiniert werden, ist der Begriff Real Estate Investment Management im eigentlichen Sinne nicht mehr zutreffend (vgl. Teichmann, 2007, S.9-10).

Das Real Estate Investment Management kann aber ein Teil beziehungsweise eine Funktion des Corporate Real Estate Managements werden, sofern nicht betriebsnotwendige Immobilien einer Unternehmung oder Organisation ausschließlich unter Kapitalanlagegesichtspunkten gehalten werden (vgl. Teichmann, 2007, S.12).

2.5.2 Portfolioebene: Real Estate Portfoliomanagement

Im Allgemeinen wird unter Real Estate Portfolio Management (REPM) die Bestimmung eines Portfolios mit optimaler Zusammensetzung verstanden. Grundgedanke ist die Diversifikation des Anlagevermögens in möglichst viele Anlageformen mit unterschiedlicher Rendite- und Risikoausprägungen. Kernaufgabe ist eine optimierte Strukturierung des Immobilienbestands. Dabei werden Nutzungsarten, Region, Lage oder Investitionsvolumen als Kriterien zur Streuung angewendet.

Das Real Estate Portfolio Managements ist dabei in Einklang zu bringen mit der allgemeinen Investmentstrategie, im Rahmen des Real Estate Investment Management oder der Unternehmensstrategie im Rahmen des Corporate beziehungsweise Public Real Estate Managements. Weiter sind das Real Estate Portfolio Management und das Real Estate Asset Management eng miteinander verbundene Managementdisziplinen. Während das Real Estate Asset Management einzelne Objekte betrachtet, fokussiert das Real Estate Portfolio Management auf das gesamte Immobilienportfolio und kann daher auch einer Aggregation entsprechend als die Summe des Real Estate Asset Managements für verschiedene Objekte im Portfolio verstanden werden (vgl. Teichmann, 2007, S.16).

2.5.3 Objektebene: Real Estate Asset Management

Unter Real Estate Asset Management (REAM) beziehungsweise Immobilien Asset Management versteht man das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- oder Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objektebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors beziehungsweise des Eigentümers. Das Real Estate Asset Management bezeichnet das Zusammenwirken aller hierfür erforderlichen Tätigkeiten und unterstützt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen (vgl. Teichmann, 2007, S.16).

Das Real Estate Asset Management dient dabei als Bindeglied zwischen der strategischen Portfolio- und Investmentebene und der operativen Ebene des Property Managements respektive des Facility Managements (vgl. Pelzeter, Trübstein, 2016, S. 357).

Die Aufgaben in der Objektebene lassen sich wiederum in strategische und operative Leistungen unterteilen. Das Property Management ist verantwortlich dafür, operative Eigentümerfunktionen treuhänderisch wahrzunehmen und deckt die strategischen Leistungen ab. Dazu gehört eine performance- und ergebnisorientierte Bewirtschaftung der Immobilien inklusive des kaufmännischen Bereichs. Es kooperiert in dieser Funktion mit dem Real Estate Asset Management und ergänzt die Aufgabenbereiche des Facility Managements (vgl. Pelzeter et al., 2016, S. 357). Im Facility Management wird der operative Bereich des Immobilienmanagements, insbesondere die Nutzersicht während des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie organisiert. Zu den Aufgaben des Facility Managements gehören die Bereiche der kaufmännischen technischen und infrastrukturellen Tätigkeiten in den Liegenschaften. Dabei erfolgt eine zielführende und strukturierte Zusammenarbeit mit dem Property Management (vgl. Pelzeter et al., 2016, S. 357-358).

3. Real Estate Investment Management von Kirchen

In dieser Abschlussarbeit wird das Real Estate Investment Management von Kirchen untersucht. Um die Chancen und Risiken des kirchlichen Immobilienbestands zu beschreiben, erfolgt zuerst eine Aufarbeitung der Religionslandschaft Schweiz. Es werden die Strukturen und der Aufbau der evangelisch-reformierten Kirchen und der römisch-katholischen Kirchen aufgezeigt. Die Beziehungen zwischen Staat und Kirchen sowie die Aspekte der Kirchenfinanzierung werden abgebildet. Danach werden die Eigenheiten eines kirchlichen Immobilienbestands beschrieben und in einem kleinen Exkurs auf die noch heute nachweisbaren Einflüsse der Benediktregel hingewiesen. In den Grundlagen eines kirchlichen Immobilienmanagements werden die Ziele und Anforderungen aufgearbeitet und das Immobiliencontrolling von Kirchen dargestellt.

3.1 Religionslandschaft Schweiz

3.1.1 Struktur und Aufbau der kirchlichen Organisationen

Zuerst soll die Struktur der evangelisch-reformierten Kirche in der Schweiz aufgezeigt werden. Die Reformierten sind föderalistisch organisiert, Basisdemokratie und Selbstverantwortlichkeit des einzelnen Mitgliedes ist dabei zentral. Die wichtigsten Einheiten sind die Kirchgemeinden und die Landeskirchen. Rund 900 Kirchgemeinden sind das Herzstück der reformierten Kirchen. Sie sind demokratisch aufgebaut, finanziell selbstständig und werden geleitet von einer Kirchenpflege oder Kirchenvorsteherschaft und den Pfarrpersonen. Die wesentlichen Entscheidungen trifft die Kirchgemeindeversammlung. Die reformierten Landeskirchen bilden die kantonalen Dachorganisationen der Kirchgemeinden. Als besondere Ausprägung der Schweizer Reformierten kann ihre historisch enge Verbundenheit mit dem Staat genannt werden, die sonst bei reformierten Kirchen selten ist. Die reformierten Landeskirchen, sogenannte «Kantonalkirchen» und die evangelisch-methodistische Kirche Schweiz haben sich zusammen im Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund (SEK) organisiert. Die Kompetenzen und Finanzen liegen allerdings in den Händen der Kantonalkirchen und der Kirchgemeinden. Die Reformierten in der Schweiz sind zudem übernational mit der Weltgemeinschaft Reformierter Kirchen (WGRK) verbunden (vgl. ref.ch. Das Portal der Reformierten, ohne Datum).

In der römisch-katholischen Kirche ist der Papst das Oberhaupt. Weltweit ist die römisch-katholische Gemeinschaft in 2945 Bistümern organisiert. In der Schweiz beste-

hen 6 Bistümer (auch Diözesen genannt): Basel, Chur, Lausanne, Genf und Freiburg, Lugano, Sitten, St. Gallen. Hinzu kommen die zwei Gebietsabteien Einsiedeln und St-Maurice. Im Gegensatz zu umliegenden Ländern gehören die Bistümer in der Schweiz zu keiner Kirchenprovinz, sondern unterstehen direkt dem Papst. Dabei sind die Bischöfe, die Weihbischöfe und die Äbte Mitglieder der Schweizer Bischofskonferenz (SBK). Die Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz (RKZ) wurde 1971 von den kantonalkirchlichen Organisationen gegründet. Heute gehören ihr 23 kantonalkirchliche Organisationen und 2 Bistümer an, die römisch-katholische Kantonalkirche Schwyz hat Gaststatus. Die römisch-katholische Kirche ist in den meisten Kantonen öffentlich-rechtlich anerkannt und organisiert als sogenannt staatskirchenrechtliche Körperschaft. Nur in den Kantonen Genf und Neuenburg ist die Kirche als zivilrechtlicher Verein aufgestellt. In den Kantonen Tessin und Wallis sind es die Bistümer, die öffentlich-rechtlich anerkannt sind. Mit dem Miteinander - je nach Sichtweise auch dem Nebeneinander - der kirchenrechtlichen und der staatskirchenrechtlichen Strukturen entsteht eine sogenannte «Doppelstruktur» beziehungsweise ein «duales System». Diese Form ist eine Schweizer Besonderheit und einzigartig in der römisch-katholischen Kirche. Dabei gliedern sich ihre Organe in zwei Bereiche mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben. Einerseits bestehen die Organe kirchlichen Rechts (Bistümer, Pfarreien), welche sich in erster Linie um Fragen der Kirchenleitung, der Pastoral (der Seelsorge), der Verkündigung und der Sakramente kümmern, andererseits existieren die Organe staatlichen Rechts (Kirchgemeinden und kantonale kirchliche Körperschaften), die vor allem um Verwaltungsangelegenheiten, Finanzen, Liegenschaften und Immobilien besorgt sind (vgl. rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum).

3.1.2 Beziehung zwischen Staat und Kirchen

Die Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft weist mit Art. 15 und Art. 72 Abs. 1 BV 1999 zwei religionsrechtliche Bestimmungen auf.

- Art. 15 gewährleistet die Glaubens- und Gewissensfreiheit.
- Art. 72 hält fest, dass die Kantone für die Regelung des Verhältnisses zwischen Kirche und Staat sowie zusammen mit dem Bund zur Wahrung des Religionsfriedens zuständig sind.

Die rechtlichen Regelungen des Verhältnisses zwischen Kirche und Staat werden gemeinhin als Staatskirchenrecht bezeichnet. Wegen der zunehmenden Bedeutung anderer

Religionsgemeinschaften ist heute auch oft von Religionsrecht oder Religionsverfassungsrecht die Rede (vgl. rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum).

Kirchen beziehungsweise Religionsgemeinschaften setzen ethische Massstäbe für das menschliche Zusammenleben und übernehmen wichtige zivilgesellschaftliche Aufgaben in Bildung, im Sozialen und der Kultur. Sie tragen Mitverantwortung für das gesellschaftliche und staatliche Handeln. Durch die öffentlich-rechtliche Anerkennung würdigt der Staat dieses Engagement der Kirchen. Damit geht meist die Verleihung hoheitlicher Rechte einher, insbesondere das Steuerbezugsrecht und der erleichterte Zugang zu öffentlichen Einrichtungen (Schulen, Spitäler, Gefängnisse, etc.). Gleichzeitig ist diese Form der öffentlich-rechtlichen Anerkennung an Voraussetzungen geknüpft: Rechtsstaatlichkeit, demokratische Organisationsform und finanzielle Transparenz (vgl. rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum).

Die Religionshoheit liegt bei den Kantonen und diese sind dafür zuständig, das institutionelle Verhältnis mit den Religionsgemeinschaften und die Modelle der Kirchenfinanzierung zu regeln. Geprägt durch das föderalistische System in der Schweiz existieren gegenwärtig die verschiedensten Zuordnungssysteme von Staat und Kirchen.

3.1.3 Ausgestaltung der Kirchenfinanzierung

In der Schweiz ist die Kirchenfinanzierung sehr vielfältig und höchst unterschiedlich geregelt. Die Systeme sind aus ihrer historischen Entwicklung heraus verschieden gewachsen und die Finanzierungsmodelle unterscheiden sich bezüglich der Mittel, die sie den Kirchen zur Verfügung stellen, in hohem Mass (vgl. Kosch, 2013, S. 16-17).

Die Mittel, die kirchlichen Organisationen in der Schweiz zur Verfügung stehen, stammen aus verschiedenen Quellen, wobei nicht in allen Kantonen Kirchensteuern erhoben werden:

- Kirchensteuern und Kirchenbeiträge natürlicher Personen
- Kirchensteuern juristischer Personen
- Beiträge der öffentlichen Hand (Kantone und Gemeinden)
- Freiwillige Spenden
- Eigene Erträge

Die Kirchensteuern sind unter die kantonalen Steuern einzuordnen. Gemäss der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft Art. 3 BV ist es Sache der Kantone, das Verhältnis zwischen Staat und Kirche zu ordnen und insbesondere die rechtliche Stellung der Religionsgemeinschaften zu bestimmen. Die Kirchensteuer kann definiert werden als „Abgabe, welche die vom Staate dazu befähigten öffentlich-rechtlichen Religionsgemeinschaften auf Grund ihrer territorialen Hoheit von ihren Mitgliedern und oft auch von den juristischen Personen zur Deckung kirchlicher Ausgaben erheben können“ (vgl. ESTV Die Kirchensteuern, 2017, S. 2-3).

Vielerorts werden die Kirchensteuern von den staatlichen Behörden eingezogen. Die Steuerhoheit liegt aber bei den staatskirchenrechtlichen Organisationen, also bei den Kirchgemeinden und den kantonalkirchlichen Körperschaften und nicht beim Staat. Allerdings ist die Gewährung der Steuerhoheit mit der Bedingung verknüpft, dass bei der Entscheidung über die Mittelverwendung demokratische und rechtsstaatliche Prinzipien eingehalten werden (vgl. rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum).

Auf eine detaillierte Auflistung der verschiedenen kantonalen Regelungen hinsichtlich der Kirchenfinanzierung wird der grossen Vielfalt wegen verzichtet. Eine gute Übersicht vermittelt die Dokumentation und Steuerinformation der eidgenössischen Steuerverwaltung „Die Kirchensteuer“, Stand der Gesetzgebung, 1. Januar 2017 (ESTV Eidgenössische Steuerverwaltung, 2017).

Die gegenwärtig geübte Praxis der Kirchenfinanzierung in der Schweiz ist in der Öffentlichkeit nicht mehr unumstritten. Im Kontext einer in religiöser Hinsicht bunter werdenden Gesellschaft werden gängige Formen der Kirchenfinanzierung verstärkt hinterfragt. So sind zum Beispiel die Kirchensteuern bei juristischen Personen sowie die historischen Rechtstitel, aufgrund derer der Staat mancherorts Beiträge an die Kirchen zahlt, kontroverse Diskussionsfelder. Es ist davon auszugehen, dass die gesellschaftliche Entwicklung die Legitimität der heutigen Kirchenfinanzierung in den kommenden Jahren vermehrt zu einem politischen Thema machen und eine öffentliche Debatte darüber auslösen wird (vgl. Streiff, 2008, S. 1-2).

Kirchen erhalten zur Finanzierung ihrer Aufgaben auch Steuergelder der politischen Gemeinden oder staatliche Beiträge. Zum Teil entschädigen Kantone und Gemeinden gesamtgesellschaftliche Leistungen der Kirchen oder beteiligen sich finanziell am Un-

terhalt von Kirchgebäuden. Teilweise gewährt die öffentliche Hand auch sachbezogene Beiträge für soziale und karitative Projekte im In- und Ausland.

Freiwillige Spenden sind zusätzliche Einnahmen von Kirchen, dazu gehören auch Kollekten für kirchliche Aufgaben, organisierte Sammlungen von Hilfswerken, ein freiwilliger Besoldungsausgleich zwischen Pfarrpersonen und anderes mehr (vgl. rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum).

Zu den eigenen Erträgen zählen Einnahmen aus der Bewirtschaftung kirchlichen Grundbesitzes und kirchlicher Vermögenswerte, sowie Erträge der Arbeit kirchlicher Institutionen oder Erlöse aus kirchlichen Stiftungen (vgl. rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz, ohne Datum).

Die finanzielle Situation der Kirchen ist nicht nur zwischen den Kantonen unterschiedlich, sondern auch zwischen einzelnen Kirchgemeinden. Auch in den finanziell insgesamt gut gestellten kantonalkirchlichen Organisationen gibt es arme Kirchgemeinden. Im Gegenzug gibt es in finanzschwachen Kantonen wohlhabende Kirchgemeinden. In den meisten Kantonen sind die Mittel so verteilt, dass die Kirchgemeinden das meiste Geld zur Verfügung haben und auf der kantonalen Ebene deutlich weniger Geld zur Verfügung steht. Dies ist insofern zu begrüßen, als das kirchliche Leben nach wie vor primär auf Ebene der Pfarrei, also lokal stattfindet. Diese Mittelverteilung kann jedoch zum Problem werden, wenn sie in einen „Kirchgemeinde-Egoismus“ umschlägt und die Einflussnahme auf übergeordneter Ebene einschränkt oder verunmöglicht (vgl. Kosch, 2013, S. 16-17). In den meisten Kantonen sorgen die Landeskirchen daher für einen Finanzausgleich. Allerdings sind die Finanzausgleichs-Systeme ebenfalls sehr unterschiedlich.

3.1.4 Individualisierung der Gesellschaft

Religionsgemeinschaften geben ihren Mitgliedern als soziale Einheit dauerhaften Halt und seelische Unterstützung. Die spezifischen Inhalte des Glaubens und die gemeinsam begangenen religiösen Handlungen in den regelmässigen Zusammenkünften im Gottesdienst und der soziale Austausch unter den Mitgliedern schaffen eine emotionale Bindung und setzen dadurch mitunter auch Kontrapunkte zu vermeintlich unaufhaltsamen Individualisierung der Gesellschaft. Für einen Grossteil ihrer Mitglieder bedeuten Religionsgemeinschaften Orte sozialer Beheimatung, religiös-spirituellem Vergewisserung und Stabilisierung eigener Identität (vgl. Baumann, 2012, S. 26-27).

Nicht desto trotz sind in der heutigen Gesellschaft eine verstärkte religiöse Pluralisierung wie auch eine Tendenz zur fortschreitenden Abwendung von den klassisch religiösen Institutionen feststellbar. Es sind zunehmend säkulare Lebensformen feststellbar und der Einfluss religiöser Institutionen auf das öffentliche und private Leben ist stark zurückgegangen (vgl. Bochinger, 2012, S. 212-214).

3.1.5 Entwicklung der Mitgliederzahlen

Die Zugehörigkeit der Bevölkerung zu einer der beiden traditionell grossen Kirchen der Schweiz ist abnehmend. Die Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Religionslandschaft von 1970 bis 2016 (vgl. bfs Bundesamt für Statistik, ohne Datum).

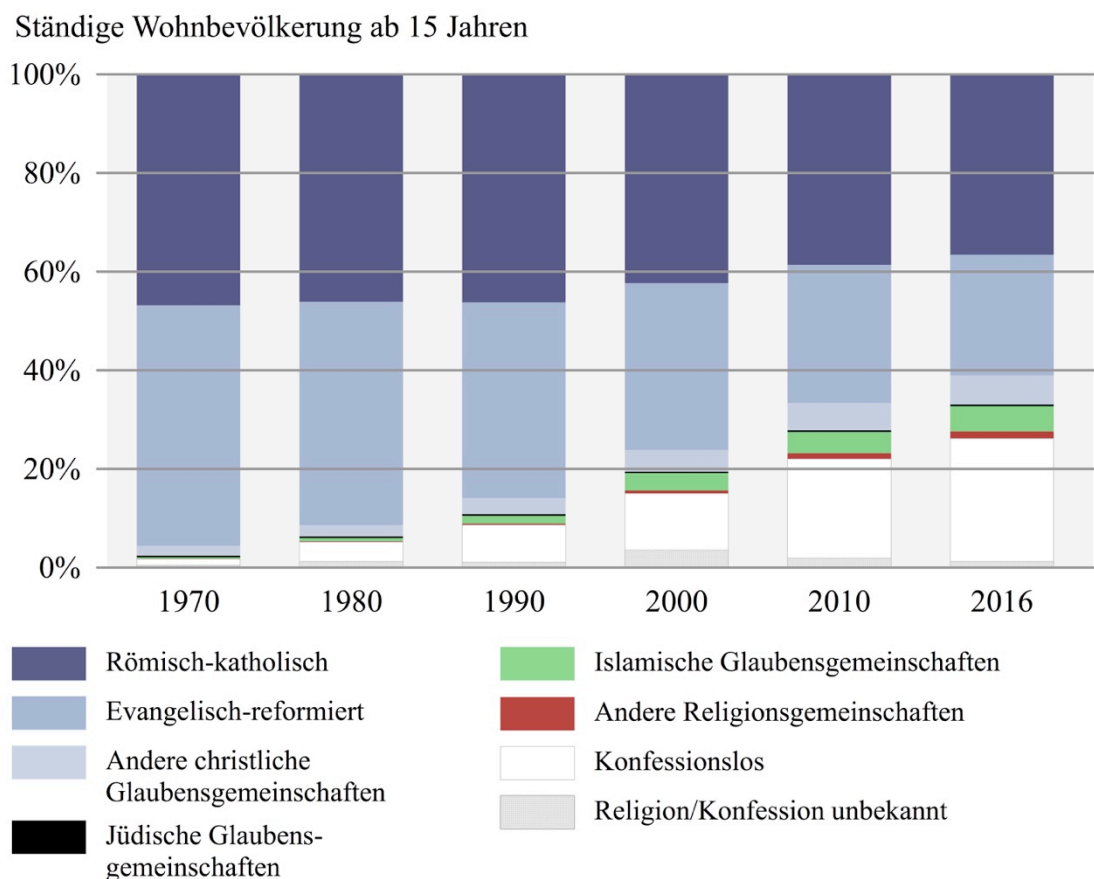


Abb. 9: Entwicklung der Religionslandschaft

(bfs Bundesamt für Statistik, Strukturerhebung Mitgliederentwicklung)

Es ist klar erkennbar, dass der Anteil der Mitglieder der evangelisch-reformierten und der römisch-katholischen Kirchen an der Gesamtbevölkerung deutlich zurückgeht. Dafür nimmt der Anteil der islamischen Glaubensgemeinschaften zu. Der Anteil der jüdischen Glaubensgemeinschaften ist quasi gleichgeblieben. Auffallend ist zudem, dass die Zahl der Konfessionslosen deutlich zugenommen hat. Diese Entwicklung hat sich bis

2010 beschleunigt. Aktuell liegt die Zahl derjenigen Personen über 15 Jahren, die sich als konfessionslos erklären, bei rund 1.7 Millionen. Der Anteil der Konfessionslosen hat damit von 2000 bis 2016 absolut um rund 1 Million zugenommen. Tatsache ist, dass sich die Religionslandschaft in der Schweiz innerhalb sehr kurzer Zeit geändert hat (vgl. Katholische Kirche im Kanton Zürich, Kirchenstatistik 2017).

Aufgrund der Ergebnisse von religionssoziologischen und statistischen Evaluationen ist mit schwierigeren Zeiten für die zwei grossen christlichen Kirchen zu rechnen. Nicht nur die Mitgliederzahlen nehmen ab, innerhalb der Mitglieder nimmt die Zahl der kirchlich Engagierten ab und jene der Distanzierten zu. Zudem ist der gesellschaftliche Rückhalt für die traditionellen Kirchen rückläufig (vgl. Kosch, 2014, S. 97).

Der bekannte Trend zu einer wachsenden Kirchendistanzierung zeigt sich auch in der verstärkten Austrittsneigung von Mitgliedern der evangelisch-reformierten und römisch-katholischen Kirchen in der Schweiz. Es gibt für die Zahl der Kircheng Austritte keine gesamtschweizerische Statistik. Die Erklärung des Kircheng Austritts gegenüber den staatlichen Behörden ist folglich hauptsächlich in jenen Kantonen bedeutsam, wo die Zugehörigkeit zu einer öffentlich-rechtlich anerkannten Kirche mit der Pflicht verbunden ist, Kirchensteuern zu bezahlen (vgl. Katholische Kirche im Kanton Zürich, Kirchenstatistik 2017).

Die aufgezeigten Entwicklungen verlaufen nicht überall gleich. Es gibt beträchtliche Unterschiede zwischen den Regionen und Kantonen aber auch zwischen Stadt und Land. Ebenso sind die Gegebenheiten in den beiden grossen Kirchen unterschiedlich. Die evangelisch-reformierte Kirche hat in den letzten Jahrzehnten deutlich mehr Mitglieder verloren (von 2.23 Mio. Mitgliedern im Alter von über 15 Jahren 1970 zu noch 1.71 Mio. im Jahr 2016). Die Zahl der Mitglieder der römisch-katholischen Kirche ist im gleichen Zeitraum zahlenmässig sogar gewachsen (von 2.13 Mio. Mitgliedern im Alter über 15 Jahren 1970 zu 2.54 Mio. im Jahr 2016). Die daraus entstehenden Herausforderungen sind dementsprechend auch nicht dieselben. Insgesamt sind noch etwas über 60% der Gesamtbevölkerung im Alter von über 15 Jahren den beiden traditionellen christlichen Kirchen in der Schweiz zugehörig (vgl. Katholische Kirche im Kanton Zürich, Kirchenstatistik 2017).

3.2 Kirchlicher Immobilienbestand: Last oder Chance?

3.2.1 Definition und Grundbesitzstrukturen kirchlicher Immobilien

Der Immobilienbestand kirchlicher Organisationen umfasst neben den sakralen Gebäuden wie Kirchen, Kapellen und Klöstern auch Pfarrhäuser und Kirchgemeindezentren mit Gemeindesälen oder mit Gottesdiensträumen. Dazu kommen unbebaute Baulandparzellen, Baurechte, Verwaltungsgebäude, Wohnhäuser und Eigentumswohnungen sowie Kindergärten, Schulen, Tagungsstätten respektive Bildungsreinrichtungen, dazu Altersheime und Pflegeeinrichtungen bis hin zu Krankenhäusern und sonstigen Objekten wie Nebengebäuden und Garagen. Es handelt sich üblicherweise um ein sehr heterogenes Portfolio (vgl. Schmidt, 2010, S. 27).

Vereinfachend lässt sich der Immobilienbestand der evangelisch-reformierten und der römisch-katholischen Kirchen in der Schweiz in drei verschiedene Gruppen einteilen. Die Gebäude zur unmittelbaren Auftragserfüllung sind hauptsächlich Sakralbauten wie Kirchen, Kapellen und Klöster. Eine weitere Gruppe stellen die selbstgenutzten Immobilien zur mittelbaren Auftragserfüllung dar. Darunter befinden sich zum Beispiel Kirchgemeindezentren, Pfarrhäuser, Kindergärten, Schulen oder Bildungshäuser respektive Krankenhäuser oder Altersheime sowie auch die notwendigen Büros, welche für die Erfüllung der kirchlichen Aufgaben benötigt werden. Weitere Liegenschaften im Besitz von Kirchen können dem Kirchenfinanzvermögen zugeordnet werden. Das sind die Objekte, welche mit ihrem Ertrag die kirchliche Arbeit unterhalten sollen. Dazu gehören Wohnbauten und Gewerbeimmobilien, Verwaltungsgebäude oder Baurechte, Landwirtschaftsbetriebe und Forstbetriebe sowie Grundstücke (vgl. Cajias & Käsbauer, 2016, S. 873).

Der Grundbesitz von Klöstern ist häufig ein Konglomerat aus unterschiedlich gewachsenem Immobilienbesitz. Vielfach ist der Liegenschaftsbestand bereits lange im Besitz der Klöster und diente in der Vergangenheit vor allem dazu, die materiellen Lebensgrundlagen auf einer subsistenten Unterhaltsbasis zu ermöglichen. Dieser Immobilienbesitz besteht oftmals aus Wäldern und Wiesen, Bauern- und Gutsbetrieben, landwirtschaftlichen Flächen wie Äckern, Weinbergen und auch Seegrundstücken.

Die Eigentümerstrukturen und die rechtlichen Einflussmöglichkeiten innerhalb der evangelisch-reformierten sowie der römisch-katholischen Kirche sind entsprechend ihrem Aufbau auf zwei bis drei Ebenen festzumachen. Ein grosser Teil der Immobilien befindet sich im Eigentum der untersten Stufe auf der Ebene der Kirchgemeinden und dienen für die unmittelbare Auftragserfüllung. Teilweise sind die sakralen Gebäude auch in Stiftungen ausgelagert, um sie einem drohenden Entzug bei Zwistigkeiten innerhalb der Glaubensgemeinschaft zu entziehen. Dabei kommt den übergeordneten Rechtsträgern, also Landeskirchen, Kantonalkirchen oder Bistümern, für die Objekte auf der untersten Stufe manchmal auch ein partielles Mitentscheidungs- oder Aufsichtsrecht zu. Die Heterogenität des kirchlichen Liegenschaftsbestands wird durch diese dezentrale Strukturierung der Eigentums- und Rechtsverhältnisse zusätzlich verstärkt (vgl. Cajias et al., 2016, S. 874).

3.2.2 Symbol- und Identifikationswerte von Kirchengebäuden

Traditionellerweise werden von kirchlichen Organisationen vor allem die symbolhaften Gebäude in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Kirchen, Pfarrhäuser und Kirchgemeindezentren oder Klosteranlagen werden auch von religionsfremden Menschen als prägende und identitätsstiftende Objekte erfahren.

Der Symbolwert, der diesen Gebäuden anhaftet, prägt die Wahrnehmung unserer gebauten Umwelt wesentlich mit. Dieser Symbolwert wird unabhängig von der religiösen Ausrichtung einer Person von der gesamten Gesellschaft anerkannt und erlebt. Mit diesem Symbolwert sind allerdings auch Erwartungen und Forderungen der Öffentlichkeit verbunden. So werden Änderungen am Bestand oder an der bisherigen Nutzung von Gebäuden von der Bevölkerung - mitunter selbst von kirchenfremden Personen - genau beobachtet und teilweise heftig kritisiert. So wird von Kritikern in diesem Zusammenhang dann auch gerne die soziale Verantwortung von Kirchen beschworen (vgl. Schneider, 2004, S. 9-10).

Hier kann auf die bisweilen kritische Berichterstattung in Medien hingewiesen werden. Als Beispiele seien hier die Schlagzeilen des Tages-Anzeigers angeführt. Nach Bekanntgabe des reformierten Stadtverbandes Zürich, dass sie zukünftig mit der Vermietung von Wohnungen grössere Gewinne anstreben möchten, erschienen diverse Beiträge

zum Thema. So lauteten die als kritisch zu bezeichnenden Schlagzeilen „Reformierte Kirche steigt ins Geschäft mit Immobilien ein“ und „Spekulieren mit Gottes Häusern“ (vgl. Zander, 2017, S. 1).

Dies zeigt, dass der Symbolwert zu einem Imagegewinn der Kirchen beitragen kann, eine Missachtung der damit verbundenen Erwartungen demgegenüber zu einem Imageschaden führen kann, und zwar nicht nur für das betroffene Gebäude, sondern für die Institution Kirche selbst. Ebenso können einzelne Gebäude einen hohen emotionalen Identifikationswert für Personen aufweisen und Veränderungen oder Umnutzungen dieser Liegenschaften als schmerzlicher Verlust erfahren werden. Solche Umbrüche und gesellschaftliche Veränderungen sind in der heutigen Zeit insbesondere für Kirchen einschneidend und prägend, diese sind jedoch nicht nur für ihre Mitglieder erlebbar (vgl. Schneider, 2004, S. 10).

3.2.3 Besonderheiten und Herausforderungen

In den kirchlichen Entscheidungsgremien ist das Ehrenamt, vielfach besetzt mit Laien, eine häufig anzutreffende Form der Mitarbeit. In der Regel müssen diese Personen in der betreffenden Gemeinde Wohnsitz haben. Dies bedeutet aber in der Realität, auch bedingt durch die Dauer der Amtsperioden, eine häufig wechselnde personelle Zusammensetzung der Mitglieder des Kirchenvorstands und damit der Eigentümergegenwart. Dies kann die Erarbeitung und Durchsetzung strategischer Planungsprozesse unter Umständen verlangsamen und erschweren, da durch diese Wechsel häufig ein Knowhow-Verlust einhergeht. (vgl. Heller, 2010, S. 115). Es ergeben sich hieraus spezielle Ansprüche an einen transparenten Umgang mit Informationen über alle Entscheidungsebenen hinweg. Es ist wichtig, eine geeignete Form der Darstellung immobilienwirtschaftlicher Sachverhalte zu entwickeln, die als Grundlage immobilienwirtschaftlicher Gegebenheiten für die Ausbildung sachgerechter Entscheidungen auch für Laien verständlich und nachvollziehbar sind (vgl. Reiss-Fechter, 2010, S. 51).

Das Handeln von kirchlichen Organisationen ist nicht allein ergebnis- sondern auch wertorientiert. Kirchen zeigen ein theologisches Profil und dieser Inhalt wird von Kirchenmitgliedern wie auch von Aussenstehenden wahrgenommen. Je nach Wirkung von Entscheidungen kirchlicher Organisationen in der Umsetzung strategischer Fragen kann sich das in einem Zuspruch oder aber in einem Widerspruch abbilden. Es ist klar, dass bei einem Imageschaden die Erosion der Bindung zur Kirche in bestimmten Mitgliederschichten vorangetrieben wird. Ebenso kann es zu negativen Rückkoppelungen

kommen, die nicht allein den Liegenschaftsbereich betreffen, sondern auch bei einem singulären Verursacher in einem viel grösseren Umfang die Kirche als Institution trifft. Ein solcher Effekt oder Imageschaden kann sich in der Minderung der Mittelzuflüsse zeigen, sei es in Form eines Rückgangs von Kirchensteuererträgen oder in Form eines nicht realisierten oder nicht mehr realisierbaren Spendenaufkommens (vgl. Schneider, 2004, S. 48).

3.2.4 Exkurs Benediktregel

Die interviewten Vertreter der Klöster haben mehrfach die auch heute noch aktuelle Bedeutung der Benediktregeln erwähnt. In der kulturgeschichtlichen Entwicklung christlich geprägter Regionen sind die Einflüsse benediktinischer Führungsgrundsätze nachweisbar. Die von Benedikt von Nursia (Geburt 480, Tod um 547) aufgestellte Regel (lat.: Regula Benedicti) beginnt mit einem Prolog und hat 73 Kapitel. Insbesondere die Kapitel 31 bis 57 geben mit ihren Anweisungen über die Verwaltung des Klosters, die Dienste der Mönche, die Versorgung der Mönche, die Aufnahme von Gästen und den Umgang mit Handwerk und Handwerkern von ausserhalb interessante Einblicke, wie das Klosterleben wirksam organisiert werden kann. Die Benediktregel beeinflusst Organisations- und Führungsstrukturen bis in unsere Zeit (vgl. Schmidt, 2002, S. 5). Religiöse Orden bieten auch heute ein interessantes Umfeld, um das Verständnis von Unternehmensführung zu vertiefen, da sie durch Zeit und Geschichte erfolgreich waren. Klöster können als Pioniere des umsichtigen Handels angesehen werden, die einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Wirtschaft in Europa hatten. Der große wirtschaftliche Erfolg zahlreicher Klöster im Mittelalter bis heute kann als ein Beispiel für eine effiziente Organisation von Handelsunternehmen angesehen werden (vgl. Rost, Inauen, Osterloh & Frey (2010), S. 91-93).

Die von Benedikt von Nursia verfasste Mönchsregel, gedacht zur Anleitung für Anfänger im klösterlichen Leben, hält unter anderem fest:

- Kap. 31,10: Alle Geräte und den ganzen Besitz des Klosters betrachte er als heiliges Altargerät.
- Kap. 31,11: Nichts darf er vernachlässigen.
- Kap. 31,12: Er sei weder der Habgier noch der Verschwendung ergeben. Er vergeude nicht das Vermögen des Klosters, sondern tue alles mit Maß und nach Weisung des Abtes.

- Kap. 66,06: Das Kloster soll, wenn möglich, so angelegt werden, dass sich alles Notwendige, nämlich Wasser, Mühle und Garten, innerhalb des Klosters befindet und die verschiedenen Arten des Handwerks dort ausgeübt werden können.

Gerade Klöster sind oft im Primärsektor tätig, der eigentlichen Urproduktion. Sie betreiben auch heute noch häufig Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft, bereits früher Kernbereiche klösterlicher Unternehmen. Auch wenn sich Klöster keineswegs den Entwicklungen anderer Sektoren der Wirtschaft verschlossen haben, erinnert doch das gemeinschaftliche Gedächtnis ökonomischer Erfahrungen daran, dass das nachhaltige Wirtschaften im Primärsektor die stabilsten Renditen über Jahrhunderte erzeugte. Klöster erfahren sich seit jeher als Gemeinschaften, die sich vergangenen Generationen verdanken und künftigen Generationen verpflichtet wissen. Sie wollen nicht nur das Heute der Gemeinschaft und ihrer Werke absichern, sondern auch dem Morgen den Weg ebnen und mögliche Entwicklungen der Gemeinschaft zulassen. Dieses Denken führt dazu, dass Nachhaltigkeit in den Handlungen impliziert ist und auch reflektiert wird. Es versteht sich von selbst, dass das Erfüllen dieses Versprechen eines gelebten Generationenvertrages umsichtiges ökonomisches Wirtschaften jenseits von familiären Bindungen bedingt (vgl. Feldbauer-Durstmüller & Pernsteiner, 2009, S. 697-698).

3.3 Grundlagen eines kirchlichen Immobilienmanagements

Die Anforderungen an ein professionelles kirchliches Immobilienmanagement weisen deutliche Parallelen zum Immobilienmanagement der öffentlichen Hand wie auch zu privaten Immobilienunternehmen auf. Es bietet sich im Bereich der kirchlichen Immobilien für die mittelbare Auftragserfüllung an, auf die Erfahrungen und Ansätze des öffentlichen Immobilienmanagements oder Public Real Estate Management (PREM) zurückzugreifen (vgl. Cajias et al., 2016, S. 877). Für die Herausforderungen des heterogenen kirchlichen Immobilienbestands stellt ein nutzerorientiertes Immobilienmanagement wie das PREM eine Lösung dar, welche die langfristigen Anforderungen an die Bereitstellung und Bewirtschaftung der Immobilien sowie der Bestandessteuerung antizipiert (vgl. Brockhoff, 2010, S. 71).

Liegenschaften des Kirchenfinanzvermögens müssen unter einer strategischen Zielsetzung einen finanziellen Beitrag (Cashflow) zur nachhaltigen Existenzsicherung von Kirchen leisten. Damit weisen diese Immobilien erhebliche Ähnlichkeiten mit den Liegenschaften eines Unternehmens auf, die einen entsprechenden Auftrag zu leisten haben. Daher empfiehlt es sich bei Immobilien im Bereich des kirchlichen Finanzvermögens, auf die Stärken des betrieblichen Immobilienmanagements des sogenannten Corporate Real Estate Managements (CREM) zurückzugreifen (vgl. Schäfers et al., 2010, S. 55).

Schliesslich kann im Hinblick auf die Immobilien zur unmittelbaren kirchlichen Auftragserfüllung aufgrund ihrer Besonderheiten nur eingeschränkt auf vorhandene Immobilienmanagementansätze zurückgegriffen werden. Es handelt sich hierbei um Kirchen, Kapellen und Klöster, welche als sakrale Objekte klassifiziert werden. Sie sind aufgrund ihrer geringen Drittverwendungsfähigkeit, ihrer eingeschränkten Handelbarkeit und baulichen Besonderheiten den Spezialimmobilien zuzuordnen. In der Regel fehlt hier eine Wirtschaftlichkeitsorientierung, da eine Erzielung von Renditen nicht im Vordergrund steht. Sakralbauten sind nur schwer handelbar und die Anzahl von verfügbaren Marktteilnehmern bei einer Transaktion ist überschaubar. Zudem ist eine Umnutzung von sakralen Gebäuden, insbesondere vom Glaubensverständnis der römisch-katholischen Kirche her, zwar nicht unmöglich aber schwieriger. Die Objekte weisen ferner aufgrund ihrer baulichen Substanz und auch vom Baustil her häufig überdurchschnittlich hohe Unterhalts- respektive Instandsetzungskosten auf. Dazu kommt die Tatsache, dass viele Liegenschaften unter Denkmalschutz stehen. Dies erschwert aus rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht wiederum ihre Bewertung, Umnutzungsmöglichkeit und Veräusserbarkeit (vgl. Cajias et al., 2016, S. 878).

3.3.1 Wirtschaftlichkeit und Wirkung des kirchlichen Immobilienbestands

Der Betrieb und die Erhaltung des kirchlichen Immobilienbestands stellen sowohl für die evangelisch-reformierten als auch für die römisch-katholischen Kirchen einen beträchtlichen Teil des jährlichen Finanzaufwands dar (vgl. Cajias et al., 2016, S. 879).

Für kirchliche Immobilien gilt generell, dass die Herkunft der Mittel von Bedeutung ist, fliessen doch neben den normalen Kirchensteuern und Spenden auch beachtliche ehrenamtliche Leistungen ihrer Mitglieder zu. Es geht dabei um die Fragen, wie konkret sich Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz im kirchlichen Immobilienwesen zeigen. Auf der Inputseite (Mittleinsatz) sind aus den zufließenden Mitteln die kirchliche

Kernarbeit, die Verwaltungsleistungen sowie der Betrieb, der Unterhalt und die Erstellung der Gebäude zu bestreiten. Demgegenüber steht auf der Output- oder Wirkungsseite der Symbolwert, der Nutzungswert und die Wertsteigerung respektive Veränderung der Vermögenssituation des kirchlichen Gesamthaushalts. Immobilien können im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit durch gezielten Einsatz von Effizienz und Effektivität eine Erhöhung und Ausweitung des Liquiditätsspielraums bewirken (vgl. Schneider, 2004, S. 36-39).

3.3.2 Steuerung komplexer Entscheidungsstrukturen

Die komplexen Eigentums- und Entscheidungsstrukturen von Kirchen stellen eine besondere Herausforderung für ein verantwortliches Immobilienmanagement dar. Entscheidungen und die Vorbereitungen derselben sind oft nicht in einer durchgängig hierarchischen Struktur verankert. Die verschiedenen Eigentumsformen wie auch Abhängigkeiten von Förderbestimmungen und Verteilschlüsseln sowie unterschiedliche Interessenlagen können ein zielgerichtetes Vorgehen erschweren. Die stellt hohe Anforderungen an die Liegenschaftsverantwortlichen von Kirchen. Es sind hohe kommunikative Kompetenzen und Offenheit gefragt. Gilt es doch, zwischen ökonomischen und technischen Aspekten eines Immobilienmanagements und kulturellen und inhaltlichen Charakteristika des kirchlichen Bereichs erfolgreich zu agieren. Dazu braucht es die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Horizonten und Interessen geschickt vermitteln zu können und Paradoxien auszuhalten. Die komplexen kirchlichen Organisationsformen erfordern ein hohes Mass an Raum und Zeit, um tragfähige Entscheide und Ergebnisse im Sinne eines aktiven Immobilienmanagements umzusetzen (vgl. Zeilinger, 2016, S. 31-34).

3.3.3 Ziele eines kirchlichen Immobilienmanagements

In der Theologie geht es um die Menschen an sich und in ihrer Beziehung zu Gott. Kirchliche Arbeit orientiert sich in der Theorie daher auch eindeutig an Gott und am Menschen. Als entscheidende Aufgabe eines kirchlichen Immobilienmanagements kann die schlüssige Integration des Immobilienbestands in die kirchliche Organisation als Ziel genannt werden (vgl. Schneider, 2004, S. 32-33).

Die Vielfalt der Immobilien, welche für die unterschiedlichen Leistungsbereiche der Kirche benötigt werden, lassen für die Umsetzung des operativen kirchlichen Immobilienmanagements unterschiedliche Zielsetzungen ableiten. Bei den Immobilien, die als Ort der Verkündung dienen, also derjenigen Liegenschaften, die für die unmittelbare Auftragserfüllung bestimmt sind, gilt es die vorhandenen Flächen zu optimieren und die Kosten der Bewirtschaftung zu senken. Das Gleiche gilt für Objekte der mittelbaren Auftragserfüllung, die beispielsweise die kirchliche Verwaltung oder karitative Einrichtungen beherbergen. Auch hier stehen in erster Linie die oben genannte Flächenoptimierung und die unter finanziellen Gesichtspunkten verbesserte Bewirtschaftung im Vordergrund. Bei den Immobilien des Finanzvermögens hingegen ist die Ertragsoptimierung neben der Kostensenkung die vorrangige Zielsetzung (vgl. Cajias et al., 2016, S. 879).

3.3.4 Anforderungen an ein kirchliches Immobilienmanagement

Ein nachhaltiges Portfolio Management kirchlicher Liegenschaften bedingt umfassende Kenntnis über die sich im Portfolio befindlichen Immobilien. Eine Bestandserfassung der Liegenschaften ist zwingend. Die Objekte sind in allen ihren Dimensionen zu analysieren, um Hinweise zur Lenkung der Ressource Immobilien zu erhalten. Ecclesiastic Real Estate Management beinhaltet dabei den Aufbau eines immobilienbezogenen Informationssystems. Es empfiehlt sich die Liegenschaften im Hinblick auf den Standort, die Lage und Infrastruktur sowie auf immobilienpezifische Merkmale wie Gebäudequalität, rechtliche Situation, Nutzungskonzept innerhalb einer Matrix einzuordnen. Ferner sind die Betriebs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten sowie Nutzungsart und -intensität mit anderen kirchlichen Informationen wie Gemeinde- und Pfarrstellenentwicklung sowie Finanzentwicklung mit einzubinden. Für die Analyse sind die vorhandenen Dimensionen, je nach Klassifizierung der kirchlichen Immobilien, um entsprechende Aspekte zu erweitern (vgl. Cajias et al., 2016, S. 881).

Objekte, die der unmittelbaren Auftragserfüllung dienen, sind um bauhistorische Aspekte wie Denkmalschutz und Funktionalität sowie um kirchenspezifische Aspekte wie die Intensität des Gemeindelebens zu erweitern. Bei den Immobilien zur mittelbaren Auftragserfüllung sind Aspekte der Funktionalität für die vorgesehene Nutzung sowie Daten zur Entwicklung der Einwohnerzahl und die Altersentwicklung zu berücksichtigen. Schliesslich sind für die Immobilien des Finanzvermögens zusätzlich die Aspekte des wirtschaftlichen Marktpotentials zu beachten. Durch diese obengenannten Mass-

nahmen ist die Ausarbeitung von strategischen Optionen hinsichtlich des Immobilienbestands erst möglich. Ziel des kirchlichen Immobilienmanagements ist die Entwicklung von Strategien, um die knappen finanziellen Mittel für Investitionen auf die richtigen Objekte zu verteilen. Dies kann sich auf die Standortwahl oder den Vorrang einzelner Liegenschaften auswirken. Ein derart gestaltetes professionelles kirchliches Immobilienmanagement vermag die benötigten Hinweise für die Bewirtschaftung, die Immobilienentwicklung oder Umwidmung bis hin zu Verkaufsentscheidungen zu liefern (vgl. von der Lieth, 2010, S. 94-99).

Zum erfolgreichen Aufbau eines Immobilienmanagements gehört auch die Schaffung einer leistungsfähigen Organisation. Dazu gehören effiziente Supportprozesse durch ein Rechnungswesen, ein Controlling und ein Risikomanagement wie auch die Unterstützung von Effektivität durch standardisierte Vergabeprozesse sowie effektive Mithilfe aller Prozesse durch Informations- und Kommunikationstechnik sowie Marketing. Die notwendigen Anforderungen haben zudem Auswirkungen auf die Profile der Mitarbeiter und die Führungsorganisation. Kirchliches Immobilienmanagement sollte dafür genutzt werden, dass durch wirtschaftliches Handeln Einsparungen beim Liegenschaftsaufwand gelingen und nicht an kirchlichen Aufgaben gespart werden muss. Dies erweitert den finanziellen Spielraum von Kirchen und Klöstern effektiv (vgl. von der Lieth, 2010, S. 101-102).

Immobiliencontrolling bei Kirchen

Das erklärte Ziel im kirchlichen Immobilienmanagement ist die Steigerung von Effektivität und Effizienz zur Unterstützung der kirchlichen Kernarbeit. Dabei ist es wichtig, dass das definierte Wirtschaftlichkeitsziel in Bezug auf die Liegenschaften konsequent ausgerichtet und überprüft wird. Ein entsprechendes Controlling hilft bei der Realisierung der Erfolgspotentiale und ermöglicht objektivierbare, aussagekräftige und entscheidungsunterstützende Informationen als Grundlage für die Arbeit zu gewinnen (vgl. Schneider, 2004, S. 51-53).

Strategisches Management als Grundvoraussetzung für einen konzeptionellen Ansatz bedingt ein gewisses Mass an Informationen und die Fähigkeit, dieses Wissen entscheidungsorientiert aufbereiten zu können. Die Erhebung des Liegenschaftsbestands ist ein wichtiger Schritt am Anfang des ganzen Prozesses.

Immobilienbestandserfassung

Die Erfassung des Immobilienbestands ist die zentrale Voraussetzung für weiterführende Bestandsanalysen und Strategieformulierungen. Dabei handelt es sich um die systematische Aufnahme und zielgerichtete Bearbeitung wesentlicher immobilienpezifischer Daten. Die Verarbeitung der hieraus gewonnener Erkenntnisse ermöglichen eine höhere Transparenz hinsichtlich der Immobilienportfolios und dienen als Grundlagen für weiterführende Analysen und Strategieformulierungen (vgl. Heller, 2010, S.154-157.)

Flächenanalyse und Planung

Zweck einer Flächenanalyse und -planung ist es, die gewünschten Aktivitäten der Organisationen adäquat und insbesondere kostenoptimal umzusetzen. Es müssen also Flächenanforderungen für die einzelnen Aufgabenfelder der Tätigkeiten aufgenommen und Mehrfachnutzungen durch räumliche Synergienutzungen berücksichtigt werden. Die Bestimmung der effektiven Soll-Flächennutzung und die Ideal-Flächennutzung bedingt einen Abgleich. Ziel bleibt, den zukünftigen Flächenbedarf festzulegen und diesen auch mit einer erhöhten Flächenauslastung zu optimieren (vgl. Heller, 2010, S. 169-171).

Bewirtschaftung und Kennzahlenanalyse

Erst mit einer konsequenten Bewirtschaftung und einer vertieften Kennzahlenanalyse lassen sich die Schwächen der verschiedenen Liegenschaften konkretisieren und damit verbundene geeignete Steuerungsmassnahmen ableiten. Diese Kennzahlen dienen dazu, immobilienbezogene Zusammenhänge abzubilden, um eine Planung, Überwachung und vor allem Steuerung des Liegenschaftsbestands zu ermöglichen. Diese Konzeption und Durchführung der Kennzahlenanalyse steht für viele kirchliche Organisationen allerdings noch an, da sie sich - wenn überhaupt - noch in der Phase der Immobilienbestandserfassung befinden (vgl. Heller, 2010, S. 189).

Immobilien-Portfolioanalyse

Kirchliche Immobilienportfolios sind in der Regel heterogen und verfügen vielfach über zahlreiche Objekte. Eine Klassifizierung derselben ist für das weitere Vorgehen im Rahmen des Immobilienplanungsprozesses sinnvoll. Damit können Objekte identifiziert werden, welche langfristig die Zukunft der Organisation sichern helfen. Es kann so auch ermittelt werden, auf welche Immobilien die zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen verteilt werden sollen. Zweckmässigerweise werden die Liegenschaften unter-

schieden in betrieblich genutzte, somit dem kirchlichen Auftrag dienende Objekte und den Immobilien zur Kapitalanlage, welche letztlich die kirchliche Organisation mitfinanzieren (vgl. Heller, 2010, S. 171-172).

Bei letzteren Immobilien steht allein die Erzielung einer Rendite im Vordergrund. In der Folge werden die Besonderheiten dieser Objekte des Finanzvermögens beschrieben.

3.3.5 Objekte des Finanzvermögens

Ein kirchliches Immobilienmanagement wird bei Objekten des Finanzvermögens die Erzielung von Erträgen als massgebend erachten, sofern die Organisation sich zur Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz bekennt. Der Beitrag des nicht selbstgenutzten Vermögens besteht darin, systematisch Erträge zu erwirtschaften, mit denen die Kirchen einen Teil ihrer inhaltlichen Arbeit finanzieren können. Die Erzielung angemessener Erträge wird durch eine klare Trennung der eigengenutzten Immobilien und der Ertragsimmobilien des Finanzvermögens ermöglicht (vgl. Schneider, 2004, S. 35).

Der Cashflow stellt dabei die Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen in einer Rechnungsperiode dar. Eine strategische Investitionsrechnung wird dargestellt als Lebenszykluskostenrechnung. Langfristig ist dabei der Gesamterfolg der Liegenschaft entscheidend, es fliessen nämlich nicht allein die Erstellungskosten und die Instandhaltungskosten, sondern sämtliche Nutzungskosten in die Betrachtung ein. Für die wirtschaftliche Planung von Investitionen leisten diese Berechnungen einen entscheidenden Beitrag im operativen Geschäft (vgl. Schneider, 2004, S. 39-42). Die Folgekosten können im Verlauf des Lebenszyklus einer Immobilie ein Vielfaches der Investitionsausgaben ausmachen und diese zukünftigen Belastungen sollten bereits bei der Planung unbedingt beachtet werden (vgl. Heller, 2010, S. 165).

4. Empirische Untersuchung

Aktueller Forschungsstand

Es gibt wenig wissenschaftliche Untersuchungen über das Thema Real Estate Investment Management bei Kirchen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die aktuellen immobilien-spezifischen Herausforderungen von Kirchen abzufragen. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde der Schwerpunkt auf das Ermitteln und Analysieren der verschiedenen Ansätze und Strukturen der interviewten kirchlichen Organisationen gelegt. Die Studie hat primär einen erkundenden Charakter und dient der Beschreibung vorhandener Konzepte und Strategien der einzelnen Kirchen. Die aktuelle Situation konnte im Rahmen dieser Abschlussarbeit nicht flächendeckend aufgenommen werden, es handelt sich daher um die punktuelle Beschreibung der untersuchten Fälle. In diesem Kapitel sind die Methodik der Untersuchung und die Ergebnisse und Erkenntnisse zusammengetragen und beschrieben.

4.1 Methode der Untersuchung

Für die Hypothesenprüfung wurde mit zwölf kirchlichen Organisationen, darunter vier Klöstern, über einen Zeitraum von rund 4 Wochen vom 20. Juni 2018 bis 16. Juli 2018 Interviews geführt. Alle Teilnehmer haben ihr Einverständnis dazu erklärt, dass kirchliche Organisationen und Personen genannt werden dürfen. Die Auswertung der Resultate erfolgt gleichwohl in anonymisierter Form.

Die Gespräche wurden bewusst sehr offen gestaltet, um möglichst viele Informationen von den Immobilienverantwortlichen der einzelnen kirchlichen Organisationen zu erhalten. Die Interview-Teilnehmer konnten dadurch die aktuelle Situation relativ frei aus ihrer Erfahrung beschreiben. Den Teilnehmenden wurden die Fragen vorgängig nicht mitgeteilt. In den Gesprächen diente der vorbereitete Interviewleitfaden als gedankliche Stütze für die Verfasserin dieser Abschlussarbeit. Die Teilnehmenden wurden mündlich über Ziel und Zweck des Interviews aufgeklärt. Die Gespräche durften mit dem Einverständnis der Beteiligten alle auf Tonband aufgenommen werden. Die Tonaufnahmen wurden paraphrasiert niedergeschrieben. Für die Auswertung der Kernaussagen wurden die Antworten danach in mehreren Teilschritten in einer Datei gemäss Anhang 4 (Auswertung Data) zusammengefasst. Die quantitative Auswertung in Anhang 5 (Histogramme) erfolgte mit nominal- und ordinalskalierten Datensätzen. Ausserdem wurden für die Analyse folgende Subgruppen gebildet: Evangelisch-reformierte kirchliche Organisationen, Römisch-katholische kirchliche Organisationen und Klöster.

Anhand des Interviewleitfadens wurde das Gespräch auf drei Teilbereiche gelenkt.

- Angewandte Leitbilder und Strategien zum Immobilienportfolio
(Fragen 1.1 – 1.15)
- Erfassung des Liegenschaftsbestands und Umgang mit Marktsituationen
(Fragen 2.1-2.16)
- Organisationsaufbau und Erfahrungen mit einem Immobilienmanagement
(Fragen 3.1-3.9)

Es zeigte sich in den ersten Interviews, dass die darin formulierten Fragen von den Teilnehmern nicht immer gut verstanden wurden. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen wurde die Fragestellung im Verlauf der Interviewphase für die folgenden Gespräche angepasst.

4.2 Beschreibung der Resultate

Die Voraussetzungen und Konstellationen der einzelnen interviewten kirchlichen Organisationen unterscheiden sich stark voneinander. Für die Überprüfung der unter Kapitel 1.2 aufgestellten Hypothesen wurden in der Folge zweckmässige Gruppen erstellt. Diese wurden gemäss Konfessionszugehörigkeit unterteilt in evangelisch-reformierte kirchliche Organisationen und in römisch-katholische kirchliche Organisationen und Klöster.

Im Folgenden sollen das Real Estate Investment Management der interviewten kirchlichen Organisationen gestützt auf den unter Kapitel 2.5.1 vorgestellten Leistungskatalog gif beschrieben werden.

4.2.1 Evangelisch-reformierte kirchliche Organisationen

Bei den interviewten evangelisch-reformierten kirchlichen Organisationen handelt es sich um zwei kleinere und eine mittlere Kirchgemeinde sowie eine grössere Gesamtkirchgemeinde. Die zwei kleinen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer geografischen Lage. Eine kann als eine typische Agglomerationsgemeinde in der Nähe zu einer grossen Stadt bezeichnet werden, die andere Kirchgemeinde liegt in einem beliebten touristischen Feriengebiet. Von den vier Interviewten beziffern zwei die Wichtigkeit der Immobilien für die kirchliche Organisation auf der obersten Stufe auf einer Skala von 0 bis 5. Zwei nennen als Zahl eine 3.5 respektive eine 4. Bei allen vier Kirchen ist in den letzten Jahren eine stärkere bis starke Abnahme der Kirchenmitglieder zu verzeichnen. Bei

einer Kirche wird betont, dass es sich um ein demografisches Problem handelt, da keine aktiven Kirchenaustritte die Ursache für diesen Mitgliederschwund sind. Eine andere Kirche hat trotz abnehmender Mitglieder keine finanziellen Einbussen, da die Mitglieder insgesamt wohlhabender geworden sind. Alle kirchlichen Organisationen erhalten Kirchensteuern von Privaten sowie von juristischen Personen.

Bei allen vier kirchlichen Organisationen wurde eine Immobilienstrategie als Ausgangslage formuliert. Die einzelnen Zielsetzungen sind sehr unterschiedlich in der Ausprägung und Wirkung respektive ihrer Umsetzung. Eine Kirche in einer touristischen Hochpreisregion will für ihre Mitglieder und die Bevölkerung des Ortes ein gastliches Haus sein. Die Benutzungsgebühr für ihre Räumlichkeiten setzt sie bewusst tiefer an als marktüblich. Sie will damit Vereinen und Bewohnern eine Alternative für Veranstaltungen und Festivitäten bieten. Diese Kirche hat eine absehbare Gemeindefusion als zukünftige Herausforderung erwähnt. Damit wird sich der Liegenschaftsbestand deutlich erhöhen, allerdings hauptsächlich mit Objekten mit grossem Unterhaltsbedarf und hohen Instandsetzungskosten aber ohne positive Cashflows. Die heute als gut bezeichnete finanzielle Situation würde sich für diese kirchliche Organisation bei einem Zusammenschluss mit anderen Gemeinden absehbar verschlechtern. Eine Strategieentwicklung für diesen Fall wurde noch nicht ausgearbeitet. Für diese Kirche ist die Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema und ein ökologischer Umgang mit der Bausubstanz wird nach Möglichkeit bewusst umgesetzt.

Eine andere Kirche nennt die Steigerung der Einnahmen durch Immobilien in Zukunft von aktuell 30% auf gewünschte 60% der zur Verfügung stehenden Mittel als erklärtes und aktiv verfolgtes Ziel ihrer Immobilienstrategie. Diese kirchliche Organisation hat in den letzten Jahren sehr rege ihren Liegenschaftsbestand entwickelt und Baulandparzellen überbaut. Es wurde dabei ein klarer Aufbau von Objekten im Finanzvermögen angestrebt. Diese Kirche hatte als Ausgangslage bereits verschiedene Gebäude und attraktive Parzellen in ihrem Portfolio, welche projektiert und umgebaut respektive neu entwickelt und bebaut werden konnten. Als Motivation für diese aktive Steuerung und Entwicklung wurde die Beibehaltung ihrer komfortablen finanziellen Situation als Ziel genannt. Es soll auch in Zukunft möglich sein, dass die Pfarrstellen nicht aus finanziellen Gründen gekürzt werden müssen, respektive dass die Kirchenmitglieder der Gemeinde sich keine Sorgen um die Zukunft und den Erhalt des kirchlichen Angebots machen müssen. Es wurde betont, dass auch für die notwendige Instandsetzung des Kirchengemeindezentrums und anderer Gebäudesanierungen genügend Mittel zur Verfü-

gung stehen sollen, um den heutigen Standard beibehalten zu können. Bei dieser Kirche hat man gezielt eine Fachperson für das Ressort Liegenschaften gesucht und gefunden.

Zwei kirchliche Organisationen betonen ebenfalls die Notwendigkeit fachlicher Kompetenz beim Verantwortlichen für den Liegenschaftsbestand in der Kirchgemeinde. Trotz einer teilweise beachtlichen Grösse des Immobilienportfolios ist die Bewirtschaftung der Objekte im Finanzvermögen nur bei zwei Kirchen ausgelagert und an externe Firmen vergeben. Die anderen beiden Kirchen organisieren die Vermietung und Bewirtschaftung der Liegenschaften intern. Eine Änderung ist bei diesen Kirchen aktuell nicht geplant, obwohl eine dieser kirchlichen Organisation über 100 Mieteinheiten zu verwalten hat. Bei dieser wurde gezielt ein Baufachmann für das Ressort Liegenschaften gesucht, welcher zusammen mit dem Sekretariat diese Verwaltungstätigkeit intern abdecken kann. Auch bei dieser Kirche ist eine zukünftige Gemeindefusion im Gespräch. Im Interviewgespräch wurde dazu die Meinung vertreten, dass es für Laien unmöglich ist, diese kommenden Aufgaben zu bewältigen.

Eine strikte Trennung der Objekte des Verwaltungsvermögens und der Objekte des Finanzvermögens haben drei der vier Kirchen vollzogen. Nur bei einer Kirche ist aufgrund der vorhandenen Objekte keine sinnvolle Trennung möglich. Eine der drei kirchlichen Organisationen hat das gesamte Portfolio des Finanzvermögens eigens in eine Aktiengesellschaft übertragen mit dem Ziel, Mittel für kirchliches Leben zu generieren. Als Vorteile für diese Übertragung wurde die Entflechtung von Interessen zwischen kirchlicher Nutzung und professioneller Bewirtschaftung genannt. Ebenso wurde eine Entlastung der Organe der kirchlichen Organisation angestrebt, damit diese sich auf wesentliche kirchliche Aufgaben konzentrieren können. Grundsätzlich ging es bei dieser Übertragung um das spezielle Wissen, welches im Liegenschaftsgeschäft notwendig sei und nicht Aufgabe und Kernkompetenz der heutigen Gremien ist. Somit kann auch der zeitliche Druck abgefedert werden, welcher für die heutige Organisationsform der Kirche schwierig zu bewältigen gewesen wäre. Dieses Liegenschaftsportfolio wird heute von einer externen Immobilienverwaltung nach Vorgaben der Kirche professionell betreut.

Eine kirchliche Organisation ist zu klein und hat keine geeigneten Objekte, welche ins Finanzvermögen transferiert werden könnten. Interessanterweise ist es aber dieser kirchlichen Organisation allein durch die rational verbesserte Planung der Belegungen ihres

Kirchgemeindehauses gelungen, die Ertragslage in den letzten Jahren stetig zu verbessern. Dieser Umstand wurde als eher überraschendes Resultat beschrieben, sozusagen als Nebeneffekt der umgesetzten Strategie, ein gastliches Haus zu sein.

Drei der vier kirchlichen Organisationen haben ihren Bestand dokumentiert und erfasst, wobei eine erwähnt, dass es durchaus noch Verbesserungspotential gäbe. Die Daten sind aber bei allen vier kirchlichen Organisationen abrufbar, teilweise allerdings nur theoretisch, weil nicht alle Informationen an einem Ort zusammengefasst sind. Was die Marktsituation angeht, sagen alle vier, die Chancen und Risiken ihrer Objekte seien ihnen bekannt. Alle drei kirchlichen Organisationen mit Objekten im Finanzvermögen geben als Ausgangslage für die Mietzinsen die Orientierung an den Marktwerten an. Diese sollen die richtigen Werte abbilden, fair und ortsüblich sein. Sie betonen aber gleichzeitig, dass es in der Umsetzung nicht am obersten Limit festgemacht wird und keine Gewinnmaximierung stattfindet. Für die Auswahl der Mieterschaft nennen zwei Kirchen Kriterien wie Konfession, Berücksichtigung sozialer Gedanken oder eine gute Durchmischung. Die Kirchen mit extern vergebenen Bewirtschaftungsmandaten kennen gewisse Kennzahlen ihrer Objekte und können diese mit Liegenschaften ihres Portfolios vergleichen. Ein Austausch zwischen anderen kirchlichen Organisationen oder eine überregionale Gesamtsicht wird allerdings von keiner Kirche gesucht.

4.2.2 Römisch-katholische kirchliche Organisationen

Bei den vier römisch-katholischen kirchlichen Organisationen, die in diese Untersuchung einbezogen wurden, handelt es sich um vier grössere städtische Kirchgemeinden respektive Zusammenschlüsse und Verbände einzelner autonomer innerstädtischer und regionaler Kirchgemeinden. Sie kümmern sich alle um einen grösseren Liegenschaftsbestand, stehen den teilweise autonomen Kirchgemeinden beratend zur Seite und betreuen die Immobilienportfolios, verbunden mit einer fachlichen und monetären Verantwortung, mit. Bei den drei als Zusammenschluss respektive im Verband organisierten Kirchen sind die einzelnen Kirchgemeinden Eigentümer der Liegenschaften und haben letztlich die Gebäudeverantwortung. Der Einfachheit halber werden für die Beschreibung der umgesetzten Real Estate Investment Management Ansätze auch hier alle vier in der Folge als kirchlichen Organisationen oder Kirchen bezeichnet.

Drei der vier Kirchen nennen die Wichtigkeit der Immobilien für die kirchlichen Organisationen auf einer Skala von 0-5 mit der Zahl 4 respektive der Zahl 5. Für eine Kirche

sind Immobilien eher unwichtig, hier wurde die Zahl 2 genannt. Drei kirchliche Organisationen haben bereits eine Strategie für ihren Immobilienbestand entwickelt. Eine Kirche ist aktuell an der Erarbeitung einer solchen.

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen verläuft bei drei kirchlichen Organisationen bisher konstant, nur eine Kirche hat in letzter Zeit vermehrt Kirchenaustritte hinzunehmen. Die finanziellen Mittel sind bei dieser Kirche entsprechend enger geworden, die anderen drei haben noch genügend finanziellen Spielraum. Teilweise wird er sogar als komfortabel bezeichnet.

Alle vier kirchlichen Organisationen mussten in den letzten Jahren mit Leerständen in ihren Gebäuden umgehen. Eine Kirchengemeinde hat sehr aktiv Strategien und Prozesse entwickelt, um diese ungenutzten Gebäude anders nutzen zu können. Die dabei angewendeten Konzepte, die Liegenschaften einer neuen Nutzung zuzuführen, konnten erfolgreich umgesetzt werden und haben sich bewährt. In dieser Kirche wurde zum Beispiel ein Kirchenraum komplett geleert. Heute kann diese Örtlichkeit als multifunktionaler Konferenzraum mit frei gestaltbarer Bestuhlung als Konzertsaal, für Bankette, für Kongresse und Seminare oder als Ausstellungsraum für Kunstschaffende gemietet werden. Zudem finden im Saal weiterhin verschiedene kirchliche Feiern statt. Das umgesetzte Konzept hat sich finanziell bewährt, die Kirche erhält aus diesem Projekt stabile, positive Cashflows. Zwei weitere Kirchen dieser Gruppe haben ihre Immobilienportfolios im Rahmen der Liegenschaftsstrategie aktiv entwickelt. In Zusammenarbeit mit externen Büros haben beide in den letzten Jahren attraktive grössere Wohn- und gemischt genutzte Überbauungen auf zuvor unternutzen oder leerstehenden kirchlichen Arealen realisiert. Dabei gelang es einer Kirche durch Arealumnutzungen und Umzönungen, die Ausnützung der Parzellen zu steigern und zwei gemischt genutzte Überbauungen zu verwirklichen. Die grosse Schwierigkeit besteht gemäss Aussagen dieses Gesprächspartners darin, die Mitglieder der einzelnen kirchlichen Organisationen für Umzönungen respektive Um- und Neubauten begeistern zu können. Als Erfolgsrezept für ein positives Mitwirken und Mittragen einer Neunutzung durch die kirchliche Organisation gehöre neben vielen Gesprächen und damit einem grossen zeitlichem Engagement der Beteiligten aus seiner Sicht auch immer die Realisierung eines kirchlichen Andachtsraumes im neuen Projekt dazu. Wenn an Stelle der ehemaligen Kirche und des Pfarreizentrums in der Neukonzeption ein Andachtsraum vorgesehen sei, könne ein Neustart mit den Mitgliedern der kirchlichen Organisation in einer sich ändernden Umgebung funktionieren.

Eine andere kirchliche Organisation hält in ihrem Leitbild fest, dass neben einem christlichen und ethischen Profil auch nachhaltige und dabei achtsam umgesetzte betriebswirtschaftliche Grundsätze gelten sollen. Dabei ist mit einem Finanz- und Investitionsplan zu arbeiten und eine differenzierte Kostenrechnung mit systematischen Kostenvergleichen umzusetzen. Wie im Interviewgespräch ehrlicherweise ergänzt wurde, ist aber das Finden eines Gleichgewichts zwischen sozialen und finanzpolitischen Zielen in Wirklichkeit sehr anspruchsvoll.

Als Herausforderungen wurden von allen Interviewten die hohen Betriebs- und Instandhaltungs- respektive Instandsetzungskosten der historischen Kirchen genannt. Eine kirchliche Organisation hat, wo immer es möglich war, ihre Liegenschaften gezielt unter Denkmalschutz stellen lassen, um Ansprüche auf Beiträge des Kantons an die Erhaltung der baulichen Substanz zu bekommen. Als eine weitere strategische Massnahme wurde auch in dieser Gruppe von zwei Kirchen die Umsetzung ökologischer Kriterien genannt. Neubauten werden konsequent im Minergie Standard erstellt, um die zukünftigen Betriebskosten niedrig zu halten. Dabei wurde kritisch angefügt, dass diese Minergie Massnahmen in der Umsetzung vor allem einen grossen Ausgabeposten darstellen.

Die vier kirchlichen Organisationen dieser Gruppe haben die Daten ihrer Portfolios weitgehend erfasst. Bei zwei Kirchen ist die Vermietung und Bewirtschaftung der Liegenschaften ausgelagert und wird durch externe Immobilienfirmen professionell betrieben. Eine Kirche nennt die bessere Organisierbarkeit als Grund für diese Massnahme. Die andere erwähnt die Schwierigkeit, aus der intern bestehenden Datenbank auch tatsächlich verwendbare Informationen zu ziehen, um die eigentlich vorhandene Wissensbasis bei Bedarf auch zielführend abrufen zu können. Eine Kirche wickelt die Bewirtschaftung und Vermietung ihres grösseren Immobilienportfolios intern mit Mitarbeitern ab. Eine andere kirchliche Organisation räumt bei der Bewirtschaftung ihrer Liegenschaften durchaus kritisch Verbesserungspotential ein. Hier wurde insbesondere die Schwierigkeit erwähnt, dass eigentlich bestehendes Vermietungspotential mit den vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden wegen fehlenden Kapazitäten nicht umgesetzt werden kann und damit brach liegt.

Drei von vier Kirchen haben ihren Flächenbedarf mit der Anzahl ihrer Mitglieder abgeglichen und konnten die Nutzungen der kirchlichen Liegenschaften optimieren. In der Folge kam es zu den bereits erwähnten Umnutzungen und vereinzelt auch zu Verkäufen von Kirchen an andere christliche Gemeinschaften. Dies kann durchaus als die konse-

quente Umsetzung einer übergeordneten Gesamtsicht durch die kirchlichen Organisationen verstanden werden (vgl. Schweizer Bischofskonferenz, 2006).

Zwei Kirchen kennen ihre Verbrauchszahlen und erfassen diese. Die konkrete Auswertung im Sinne eines Vergleichs untereinander wird aber, wie beide einräumen, nicht konsequent betrieben. Es wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass die Sensibilisierung einzelner Verantwortlicher der kirchlichen Organisationen, dafür Datenblätter zu erfassen, aufwendig ist. Zudem handle es sich in vielen Fällen um Laien, die wenig fachliches Knowhow besitzen. Die finanzielle Situation erlaube es zudem, auch mit der heutigen Situation auszukommen.

Zwei kirchliche Organisationen bejahen die Frage nach dem Wissen um die Marktfähigkeit ihrer Objekte. Eine Kirche weist in diesem Zusammenhang auf die heterogene Zusammensetzung der Liegenschaften hin, da nicht alle Objekte gezielt erworben wurden, sondern eher zufällig durch Legate zum Immobilienportfolio dazu kamen. Falls Stärken und Schwächen oder Chancen und Risiken nicht bekannt sind, werde bei Bedarf eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben.

Die angewandte Mietzinspolitik ist sehr unterschiedlich. Eine kirchliche Organisation verlangt aus sozialen Gründen nur Kostenmieten und ist damit klar nicht gewinnorientiert. Die anderen drei kirchlichen Organisationen nennen faire, markt- und ortsübliche Mieten als Grundlage, davon ist aber zumindest eine näher an der unteren Grenze und sagt, sie will klar keine Spekulation. Bei langjährigen Mietern wird zudem die Vorgabe, Marktmieten zu erzielen, nicht umgesetzt. Eine Kirche begründet dies damit, dass die Leute mit der kirchlichen Organisation als Vermieterin sehr kritisch sind und man sofort am Pranger stehe. Teilweise sei es auch ein bewusster Entscheid, die Objekte für die Vermietung ans Sozialamt für Flüchtlinge bereitzustellen. Bei der Auswahl der Mieterschaft kennen drei Kirchen Kriterien wie Konfession und Mitgliedschaft. Eine gute Durchmischung oder die bevorzugte Belegung mit Familien sind weitere Gründe für eine Zuteilung. Nur drei Kirchen haben eine strikte Trennung ihrer Objekte mit Cashflows ins Finanzvermögen vorgenommen.

Zwei kirchliche Organisationen nehmen vor allem eine beratende und unterstützende Funktion für die eigentlichen Eigentümer wahr und sind interne Ansprechpersonen für bauliche Fragen. Eine weitere kirchliche Organisation managt einen Teil des Immobilienportfolios intern, allerdings in diesem Fall auch mit der Unterstützung von Fachkräften.

ten, die viel ehrenamtliche Arbeit leisten. Nur die neuen, grösseren Überbauungen werden von einer externen Liegenschaftsverwaltung betreut. Zwei kirchliche Organisationen mit grösserem Liegenschaftsbestand haben die Bewirtschaftung der Objekte extern vergeben und für eine dritte kirchliche Organisation ist dies zumindest eine Option für die Zukunft. Die Erfahrungen der Kirchen mit der Auslagerung der Bewirtschaftung sind durchzogen. Es sei zwar besser organisiert, aber nicht unbedingt kostengünstiger. Zudem sei der Aufwand für die Kontrolle der externen Partner aufwendig. Eine Kirchengemeinde hat darum beschlossen, diese Aufgabe intern dem Ressort Finanzen zu übertragen, da es sich vor allem um eine betriebswirtschaftliche Angelegenheit handle.

4.2.3 Römisch-katholische Klöster

Als Besonderheit bei den vier Klöstern ist zu erwähnen, dass sie keine Steuereinnahmen erhalten. Die wichtigsten Einnahmequellen von Klöstern sind Spenden, Erbschaften oder Beiträge an den Opferstock. Weitere Gelder bringen der Verkauf von Devotionen an die Gläubigen, der Vertrieb eigener Klosterprodukte und auch Einkünfte aus extern tätigen Betrieben und Werkstätten. Mönche und Nonnen arbeiten teilweise ausserhalb der Klostermauern in Schulen, Spitälern oder in Altersheimen, in der Seelsorge oder der Sozialarbeit und beziehen einen ordentlichen Lohn aus diesen Tätigkeiten. Einige Klöster erlangten über die Jahrhunderte ihres Bestehens zudem einen grösseren Grundbesitz. Häufig besteht dieses Eigentum aus Landwirtschaftsbetrieben, Wäldern mit Forstwirtschaft, Rebbergen oder auch Seegrundstücken mit Fischereirechten. Die Klöster besitzen aber auch Restaurants, Schulgebäude, Ferienheime und andere Spezialimmobilien. Ebenso gehören normale Wohnüberbauungen, Wohnhäuser und Büroliegenschaften respektive Werkstattliegenschaften zum Bestand. Mit der Abgabe von Pachtgrundstücken respektive Baurechtsliegenschaften können ebenfalls weitere Einkünfte generiert werden. Das Liegenschaftsportfolio ist häufig eher zufällig gewachsen und meist sehr heterogen. Falls die Klöster Beiträge der öffentlichen Hand beziehen können, sind diese in der Regel zweckgebunden für den Unterhalt und die Sanierung von historischen Gebäuden und kirchlichen Anlagen der Klostergemeinschaften zu verwenden.

Bei den vier untersuchten Klöstern handelt es sich um zwei Männergemeinschaften und zwei Frauengemeinschaften. Während zwei bereits eine über 1000 Jahre alte Geschichte aufweisen, sind die anderen zwei jüngere Gründungen. Davon ist eines der Klöster rund 175 Jahre alt, das andere besteht seit etwas knapp über 50 Jahren. Alle Klöster sind seit

Jahren mit einem Rückgang ihrer Mitglieder konfrontiert und eine Überalterung ist spürbar. Drei von ihnen sind dennoch zuversichtlich, was die Zukunft und das weitere Bestehen ihrer Gemeinschaft angeht, da auch oder immer noch jüngere Mitglieder dabei sind oder dazukommen. Das vierte Kloster rät einzelnen jungen Menschen klar davon ab, Mitglied ihrer Klostersgemeinschaft zu werden und verweist diese bei Nachfrage an andere Gemeinschaften mit besserer Altersdurchmischung. Nur für eine Gruppe Interessierter mit fünf oder mehr Personen jüngeren Alters wären sie diesen gegenüber zur Aufnahme in die Klostersgemeinschaft aufgeschlossen.

In Bezug auf die Ausgangslage und Zielsetzung werden Immobilien von drei Klöstern als sehr wichtiges Thema genannt. Das Bewahren von Eigentum und das Überdauern über Jahrhunderte hat eine lange Tradition und prägt nicht nur die Denkweise, sondern auch die Immobilienstrategien der Gemeinschaften. Ein Kloster erarbeitet sich aktuell eine Immobilienstrategie und nennt dabei die Benediktregel als richtungsweisend und massgebend. Die anderen drei Klöster haben ihre Strategien bereits schriftlich festgehalten. Im Interviewgespräch nannten drei Klöster einerseits das weitere Bestehen der Gemeinschaft und andererseits die Präsenz vor Ort als sichtbares Zeichen eine wichtige Zielsetzung ihrer Immobilienstrategie. In den niedergeschriebenen Immobilienstrategien dieser Klöster ist entsprechend festgehalten, dass der Grundbesitz zur Existenzsicherung des Lebensunterhaltes ihrer Mitglieder dient. Ein sorgsamer und verantwortlicher Umgang mit der Ressource Immobilien soll zur Sicherstellung einer angemessenen Ertragsgenerierung beitragen. Dies beinhaltet natürlich auch eine kompetente und professionelle Bewirtschaftung sowie eine strategische Planung des vorhandenen Liegenschaftsbestands. Für gewisse Gegenden ist die teilweise jahrhundertealte Tradition der Verwurzelung der Klostersgemeinschaften vor Ort zentral und wichtig. Sind sie doch auch ein notwendiger Wirtschaftsfaktor für die Bewohner der entsprechenden Regionen und schaffen viele Arbeitsplätze. Zudem erhalten junge Menschen in den Klosterschulen zeitgemässe Ausbildungen in der Nähe ihres Wohnortes. Das Führen und Anbieten dieser Bildungsstätten wurde von allen als wichtige Aufgabe genannt. Eine Klostersgemeinschaft konnte aufgrund der Überalterung ihrer Mitglieder die Schule nicht mehr selber weiterbetreiben, hat aber glücklicherweise durch die Übernahme und das Weiterführen der Schule durch den Kanton für alle eine zufriedenstellende neue Lösung gefunden.

Für die Analyse des Immobilienbestands haben sich drei Klostersgemeinschaften mit ihren Portfolios auseinandergesetzt und sagen, dass sie den Bestand kennen und die wichtigsten Daten auch erfasst sind. Ein Kloster ist aktuell daran, die Liegenschafts-

daten des Portfolios zu erarbeiten. Die Höhe der Einnahmen aus den Immobilien ist allerdings teilweise gering und beträgt bei einem Kloster nur rund 20% aller Einnahmen. Bei einem anderen sind es sogar nur 10% der gesamten Einnahmen. Alle vier nennen hingegen die künftige Steigerung der Einnahmen aus dem Immobilienportfolio als erforderlich, drei betonen in diesem Zusammenhang auch die Wichtigkeit konstanter Cashflows für ihre Einkünfte. Für die Umsetzung der operativen Prozesse haben drei der vier Klöster für sämtliche Aufgaben oder auch nur für einzelne Objekte externe Immobilienfirmen beigezogen. Die gemachten Erfahrungen damit sind positiv bis durchzogen. Ein Kloster überlegt sich sogar eine Rücknahme dieser Aufgaben in den Klosterbetrieb.

Alle Klöster verfolgen die aktuellen Entwicklungen auf den Immobilienmärkten genau und haben ein klares Bild bezüglich der zu realisierenden Marktpreise für ihre Objekte. Aufgrund ihrer Ausrichtung wird allerdings bei einem Verkauf oder einer Abgabe im Baurecht nicht unbedingt immer das höchste Angebot berücksichtigt, sondern es spielen häufig auch im weitesten Sinne das Erhalten und Weiterführen des sozialen Gedankens eine Rolle. So werden mitunter auch gerne die öffentliche Hand oder Institutionen bevorzugt, welche versprechen, die Tradition dieser kirchlichen Kernaufgaben am ehesten zu bewahren.

Bei der Strategieentwicklung sind die Klöster mit einem für kirchliche Immobilien typischerweise stark heterogenen Bestand konfrontiert. Im Zuge der absehbaren Mitgliederentwicklung haben zwei Klostersgemeinschaften ihr Immobilienportfolio einer kritischen wirtschaftlichen Betrachtungsweise unterzogen und der Bestand wurde in den letzten 5-10 Jahren sehr aktiv gestaltet. Dazu gehörte neben der Bündelung der kloster-eigenen Nutzungen von der Fläche her auch die grundsätzliche Prüfung einzelner Standorte. Als Resultat wurden einzelne Standorte aufgehoben. Ebenfalls wurden nicht länger sinnvoll nutzbare Objekte verkauft oder man entschied sich für eine gezielte Abgabe von Baurechtsgrundstücken für Neubebauungen an Dritte. Daneben fanden aber

auch gezielt eigene Projektentwicklungen statt und es wurden grössere Überbauungen selber realisiert, um künftig von den Mieteinnahmen zu profitieren. Ein Kloster konnte mit der Abgabe von diversen Grundstücken im Baurecht in früheren Jahren bereits stabile Zahlungsströme generieren, sieht aber aktuell nur noch wenig Möglichkeiten für einen weiteren Ausbau mangels geeigneter Objekte. Im Nachhinein sei der Verkauf diverser Grundstücke vor 30-50 Jahren zu bedauern und es würde heute entsprechend

sorgfältig und ernsthaft mit dem verbliebenen Immobilienbestand umgegangen. Ein weiterer Verkauf von Liegenschaften würde grundsätzlich abgelehnt oder aber nur äusserst restriktiv angegangen.

Im Moment wird von allen Klöstern darüber nachgedacht, wie mit dem Bestand weitere Einnahmen generiert werden können. Im Fokus stehen dabei ungenutzte Räumlichkeiten mit hohen Betriebs- und Unterhaltskosten in den Klosteranlagen selber. Eine Möglichkeit ist die Öffnung der Klosteranlagen für Drittnutzungen. Dabei will ein Kloster momentan mit einer in Auftrag gegebenen Studie verschiedene Konzepte ausloten. Zwei weitere Klöster prüfen eine vergleichbare Öffnung ihrer Klosteranlagen ebenfalls und erarbeiten derzeit eine Nutzungsstudie respektive setzen gewisse bauliche Veränderungen und Ansätze bereits um. Das vierte Kloster hat mit der konkreten Umsetzung und Ausführung einer bewussten Öffnung bereits erste Erfahrungen gesammelt. Konkret wurde vor vier Jahren ein Klausur- und Kulturzentrum eröffnet, mit Restaurant und Hotellerie. Es wurde vorgesehen, dass die neu eröffneten Gästezimmer eine multifunktionale Nutzung zulassen. Diese können bei Bedarf künftig auch der Klostergemeinschaft als Pflegezimmer für betagte Mitglieder dienen. Allen vier Klöstern ist es dabei wichtig, eine adäquate Nutzung zu realisieren, welche sich mit ihren Werten und christlichen Grundsätzen vereinbaren lässt.

Die Frage nach einem Austausch mit anderen Klostergemeinschaften oder kirchlichen Organisationen bejahten nur zwei Klöster als aktive Massnahme. Dabei geht es vor allem um einen gelegentlichen Erfahrungsaustausch untereinander. Ein Kloster sagte, Lösungen werden unter dem Einbezug von den Erfahrungen anderer Klostergemeinschaften gesucht. Dazu dienen bestehende Netzwerke, sie erleichtern die Kontaktaufnahme. Es werden allerdings keine immobilienpezifischen Kennzahlen ausgetauscht oder verglichen. Ein Kloster beabsichtigt in Zukunft, sich vermehrt mit anderen auszutauschen und eines nennt zu wenig vorhandene Berührungspunkte als Grund für den geringen Erfahrungsaustausch.

Es ist hier anzumerken, dass keines der befragten Klöster sich als aktiver Player auf dem Immobilienmarkt sieht und seine Rolle im Immobiliensektor gegenwärtig weiter ausbauen möchte, zum Beispiel mit gezielten Zukäufen von Objekten. Falls überhaupt ein Ankauf geprüft würde, dann nur im Zusammenhang mit bereits bestehenden Objekten für eine Arrondierung. Da zumeist die fachlichen und vor allem auch die personellen Kompetenzen für die gezielte Entwicklung der Immobilienportfolios in den Klös-

tern fehlen, wird für Projektentwicklungen und Machbarkeitsstudien auf die Hilfe und das Knowhow externer Immobilienfirmen zurückgegriffen.

Verbessert werden könnte allerdings die Definition der Ziele respektive der Zielmessungen bezüglich einer angestrebten Performance der Liegenschaften, wie die Interviewten angeben. Hier fehlen offenbar konkrete Vorgaben oder Benchmarks, die erreicht werden sollen. Eine gezielte Steuerung der Höhe der Mietzinsen, der Betriebs- und Unterhaltskosten wird von keinem Kloster aktiv praktiziert.

Alle Klöster äusserten bezüglich ihrer Portfolios für das Bestandsmanagement ihre Sorgen darüber, ob sie die anstehenden Betriebs- und Unterhaltskosten auch in Zukunft bezahlen können. Einerseits, weil die historischen Gebäude teilweise sehr aufwendige bauliche Instandsetzungen nach sich ziehen und andererseits für nicht mehr genutzte leerstehende Flächen, welche auf den Mitgliederschwund zurückzuführen sind und dennoch Kosten verursachen. Zwei Klöster können allerdings mit eigenen Werkstätten sehr viel selber umsetzen und anfallende Kosten durch interne Arbeiten tief halten.

Eine Standort- und Marktanalyse haben die interviewten Klöster alle gemacht, wenn auch teilweise etwas auf das Bauchgefühl der verantwortlichen Personen abgestützt. Die Ergebnisse wurden nicht immer schriftlich festgehalten. Sie sind sich der Chancen und Risiken ihrer Objekte aber durchaus bewusst. Die konsequente Umsetzung einer adäquaten Mietzinspolitik wird aber durch die besondere Rolle erschwert, der sie in der Öffentlichkeit als Teil der kirchlichen Institution ausgesetzt sind. Bei der Festsetzung der Mietpreise für ihre Immobilien werden als Ziel von allen Klöstern Marktmieten genannt. Zumeist wird diese Forderung aber selber wieder abgeschwächt. Die Mieten sollen nicht ausgereizt werden und eher an der unteren Bandbreite festgesetzt werden. Es wird gesagt, dass ethische Ansätze als Grundlage für die Mietzinshöhen gewählt werden. Bestehende Mietverträge werden kaum aktiv angehoben. Ein Kloster beabsichtigt gemäss Gespräch allerdings, die Höhe der Zinsen bei bestehenden Pachtverträgen landwirtschaftlicher Grundstücke neu zu verhandeln. Hier werden vom Bund die zulässigen Beträge vorgegeben und diese sollen künftig konsequent verrechnet werden.

4.3 Ergebnisse der Untersuchung

4.3.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Wie nutzen Kirchen ihre Immobilien zum Erhalt stabiler Cashflows? Für die Klärung der Forschungsfrage wurde bei den untersuchten Kirchengemeinden und Klöstern nach Leitbildern und Strategien geforscht, welche ihnen ermöglichen ein erfolgreiches strategisches Real Estate Investment Management umzusetzen. Zehn der zwölf interviewten Kirchengemeinden und Klöster haben eine Immobilienstrategie für sich definiert, zwei sind aktuell daran, eine solche zu erarbeiten. Diese Strategien sind bisher aber nicht von allen zehn Kirchen schriftlich festgehalten worden. In den erfolgten Interviews wurde von keinem Immobilienverantwortlichen der Begriff Real Estate Investment Management bewusst genannt. Bei einzelnen Kirchen fehlt teilweise die konsequente Zuteilung geeigneter Liegenschaften ins Finanzvermögen. Einige sehen in der Umsetzung ihrer immobilien Tätigkeiten auch durchaus selbstkritisch noch Potential und Verbesserungsmöglichkeiten. Gerade bei den Kirchen, welche noch über genügend finanzielle Mittel verfügen, ist das Bewusstsein mitunter weniger stark ausgeprägt, dass sich mit einem professionellen Immobilienmanagement die Ressource Immobilien optimaler nutzen liesse.

Es wäre wünschenswert, dass es Immobilienverantwortlichen von Kirchen auch gelingt, vom baubetrieblichen und objektbezogenen Management ihrer Liegenschaften hin zu einer kaufmännisch orientierten Betrachtungsweise zu gelangen. Bezüglich eines optimierten kirchlichen Immobilienmanagements sind das konsequente Ausgliedern immobilienwirtschaftlicher Aufgaben die elementaren Bestandteile eines nächsten Entwicklungsschrittes. Einige Kirchen haben diesen grossen Schritt bereits konsequent umgesetzt. Diese Professionalisierung des Immobilienmanagements bedingt allerdings eine stärkere Wahrnehmung der Eigentümerfunktion von Kirchen. Dies beinhaltet, dass zur effizienten Steuerung des kirchlichen Immobilienbestands die notwendige Transparenz in die Vermögenswerte und Cashflows hergestellt werden muss (vgl. Pfnür, 2011, S. 38).

Das Einbringen von marktwirtschaftlichen Elementen in die kirchliche Arbeit lohnt sich in doppelter Hinsicht. Der Umgang der Kirche mit den ihr anvertrauten Mitteln wird sparsamer und wirkungsvoller und die Kirche kann sich auf ihre spezifisch kirchlichen Aufgaben konzentrieren (vgl. Bergner, 2009, S. 197).

4.3.2 Verifizierung der Hypothesen

Bei den interviewten Kirchgemeinden und Klöstern ist immer wieder die starke Betonung der Unabhängigkeit gegenüber den ihnen nahestehenden Organisationen (Landeskirchen und Bistümer) aufgefallen. Damit verbunden ist, insbesondere bei den acht Kirchgemeinden, auch eine relativ grosse Gestaltungsmöglichkeit und eigenständige Einflussnahme einzelner Liegenschaftsverantwortlicher auf das tatsächlich umgesetzte Real Estate Investment Management ihrer kirchlichen Organisationen. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung des Immobilienbestands in den betreffenden Kirchgemeinden ist mitunter eher von der persönlich gelebten Überzeugung und der daraus erfolgten Auslegung zur strategischen Umsetzung der direkt Beteiligten geprägt, als dass eine übergeordnete Gesamtkonzeption der kirchlichen Organisationen deutlich erkennbar wäre. Auch wenn einzelne Strategien klare Vorgaben setzen, lassen diese den Liegenschaftsverantwortlichen in der tatsächlichen Umsetzung viele Möglichkeiten. Teilweise sind individuelle Ausprägungen zu erkennen. Es ist entsprechend zu beobachten, dass sich die angewandten Strategien der einzelnen Kirchgemeinden auch auffällig voneinander unterscheiden. Einerseits liegt dies an den teilweise noch genügend vorhandenen finanziellen Mitteln und dem dadurch schwachen Anreiz, die wirtschaftliche Situation zu optimieren. Andererseits erkennt man zuweilen persönlich formulierte Grundsätze, was Sinn und Zweck bei der Verwendung der kirchlichen Immobilien betrifft. Während bei einigen der Fokus klar auf die Steigerung der Einkommenserträge und auf den Erhalt stabiler Cashflows gerichtet ist, scheint das Ausschöpfen der Möglichkeiten einer intensiven Nutzung der Ressource Immobilien bei anderen Kirchgemeinden nicht oder weniger im Vordergrund zu stehen. Hier ist für die Zukunft durchaus Optimierungspotential auszumachen. In der Finanzverordnung der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 19. Januar 2010 ist unter §11, Abs.2 geregelt: „Das Finanzvermögen ist so anzulegen, dass ein Substanzverlust weitgehend ausgeschlossen werden kann“, und weiter unter §11, Abs.3: „Das Finanzvermögen ist so zu bewirtschaften, dass sich langfristig Erträge erzielen lassen. Dabei sind soziale, ökonomische und ökologische Gesichtspunkte sowie die Ausgewogenheit von Ertragsmöglichkeiten und Anlagerisiken zu beachten.“

In der geführten Untersuchung zeigte sich, dass insbesondere die rechtliche Eigenständigkeit und die dezentralen Entscheidungsbefugnisse der Kirchgemeinden einer zentralen strategischen Planung Grenzen setzen. Um eine stärkere Einflussnahme durch ein gesteuertes Immobilienmanagement zu realisieren und gezielte übergeordnete und auch

wegweisende flächendeckende Strategien anzuwenden, sind die kleinteiligen Eigentümerstrukturen ein stückweit hinderlich (vgl. Heller, 2010, S.2. 148).

In der Schlussbetrachtung können die für die Abschlussarbeit aufgestellten Hypothesen gemäss Kapitel 1.2 folgendermassen beantwortet werden.

- 1) Viele kirchliche Organisationen stossen an ihre Belastungsgrenzen bezüglich der Tragbarkeit, Bewirtschaftung und Nutzung ihres Immobilienbestands.

Einige Kirchgemeinden und Klöster nutzen das Potential ihrer Immobilienportfolios bereits sehr gut. Es gelingt ihnen konstante Cashflows mit ihren Immobilien zu generieren. Sie verhalten sich teilweise sehr aktiv und entwickeln und bewirtschaften ihre Immobilien durchaus professionell. Die wirksame Steuerung ihres Liegenschaftsbestands ist ein sichtbares Zeichen dafür, dass die Einbindung eines strategisch umgesetzten Real Estate Investment Managements die Nutzung brachliegender Ressourcen ermöglicht. Dennoch erschweren die Komplexität der immobilien Aufgaben und die begrenzten fachlichen wie zeitlichen Kapazitäten der Immobilienverantwortlichen mitunter eine optimale Bewirtschaftung der Immobilien. Gerade für Laien und Ehrenamtliche ist dies bisweilen schwierig zu bewerkstelligen

- 2) Bei nicht betrieblich genutzten Immobilien verbessert das Erschliessen von Einnahmepotentialen die Ertragslage und generiert damit zusätzliche Mittel für die Finanzierung kirchlicher Aufgaben und Anliegen.

Um die Professionalisierung zu erhöhen, ist eine konsequente Auslagerung geeigneter Objekte ins Finanzvermögen sinnvoll. Die aktive Bewirtschaftung der Portfolios bezüglich der Datengrundlagen ist unumgänglich. Die gezielte Steuerung der Mieteinnahmen, sowie die konsequente Überwachung der Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie die Planung der grosszyklischen Instandsetzungsarbeiten sind erforderlich. Nicht alle untersuchten Kirchen haben dieses Erschliessen der Einnahmenpotentiale vollumfänglich umgesetzt und es bestehen bei einigen noch Entwicklungs- und Optimierungsmöglichkeiten. Einigen Kirchen gelingt es bereits heute sehr gut, mit ihren nicht betrieblich genutzten Liegenschaften die Ertragslage zu verbessern, und die dadurch generierten zusätzlichen Mittel für die Finanzierung kirchlicher Aufgaben und Anliegen einzusetzen.

3) Professionelles Immobilienmanagement wird für Kirchen immer wichtiger.

Durch die hohen fachlichen und zeitlichen Anforderungen an ein professionelles Real Estate Investment Management ist eine Bearbeitung grösserer Immobilienportfolios durch Ehrenamtliche und Laien problematisch und wenig sinnvoll. Der interne Aufbau geeigneter Organisationsstrukturen mit genügend personellen Ressourcen oder das Auslagern der immobilienpezifischen Aufgaben an externe Immobilienfirmen ist für eine zukunftsgerichtete Betrachtung, Steuerung und Planung gerade bei grösseren Liegenschaftsportfolios zweckmässig und folgerichtig. Die Möglichkeiten zur Planung verbindlicher Strategien für das Immobilienportfolio durch übergeordnete Organisationsebenen und die regelmässige Überwachung der aufgestellten Regeln würden die konzeptionelle Gesamtsicht und Steuerung über die Entwicklung des Liegenschaftsbestands verbessern.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen und die vielfältigen Kirchenfinanzierungen bedingen für die kirchlichen Organisationen eine stärkere Auseinandersetzung damit, wie sie mit ihren finanziellen Mitteln wirtschaften. Die Voraussetzungen sind, wie aufgezeigt, sehr unterschiedlich für die einzelnen Kirchen. Dabei ist der Umgang mit der Ressource Immobilien eine wesentliche Steuerungsgrösse in finanzieller Hinsicht. Das professionelle Bewirtschaften der Liegenschaften verbessert die monetäre Situation der Kirchen. Die komplexen Eigentumsverhältnisse stellen ein professionelles Immobilienmanagement vor besondere Herausforderungen, da wenig durchgängige hierarchische Strukturen häufig eine rasche Entscheidungsfindung verhindern. Eine oft anzutreffende Form der Mitarbeit in kirchlichen Organisationen ist das Ehrenamt, vielfach besetzt mit Laien. Alle diese Bedingungen stellen hohe Anforderungen an die Liegenschaftsverantwortlichen von Kirchen. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit, der Effektivität und Effizienz hat oberste Priorität im kirchlichen Immobilienmanagement. Das Ziel ist dabei immer, die eigentliche Kernarbeit zu unterstützen und Gelder für die Finanzierung kirchlicher Aufgaben und Anliegen zu generieren. Die Sorge um abnehmende finanzielle Mittel durch rückläufige Mitgliederzahlen und sinkende Steuereinnahmen muss zu einem Umdenken über den Umgang mit der Ressource Immobilien führen. Die Kirchen sind gefordert, sich vermehrt und intensiv Gedanken zur zukünftigen Aufgabe ihrer oftmals heterogenen Liegenschaftsbestände zu machen. Ob dabei kirchlicher Immobilienbestand mehr als Last oder Chance wahrgenommen wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

5.2 Diskussion und Ausblick

Um ein wirkungsvolles Real Estate Investment Management umzusetzen, ist eine übergeordnete Sichtweise notwendig und, damit verbunden, ein Überwinden kleinteiliger Strukturen. Gerade bei Kirchen bedingt ein solcher Schritt allerdings auch grosse einschneidende Veränderungen bezüglich der Umsetzung zur gelebten Autonomie der einzelnen Mitglieder und von Verantwortlichen der Kirchen. Die eher kleinräumige kirchengemeindespezifische Sichtweise müsste abgelöst werden durch eine übergeordnete Gesamtsicht bei Kirchen, um die zukünftigen Nutzungen des kirchlichen Immobilienbestands aktiv auszugestalten. Eine grosse Herausforderung liegt dabei in der effektiven Steuerung der komplexen Entscheidungsstrukturen kirchlicher Organisationen. Im Zuge

schwindender finanzieller Mittel wird sich diese Einsicht vermutlich früher oder später als unumgänglich herausstellen. Einige Kirchgemeinden, die heute über solide Einnahmequellen verfügen, scheinen aktuell noch nicht bereit dazu.

In der Gesellschaft werden immer mehr Lebensbereiche nach den Mustern und Regeln des Marktes organisiert. Diese Vorgänge betreffen auch das religiöse Leben respektive die individuelle Lebensorientierung ihrer Mitglieder. Die Kirche als Institution ist heute ökonomisch und medial globalisiert (vgl. Bucher, 2012, S. 32). Es ist anzunehmen, dass sich kirchliche Organisationen, um ihre Aufgaben als Vertreter der christlichen Religion auch in Zukunft wahrnehmen zu können, vermehrt an den Spielregeln der Marktwirtschaft orientieren werden oder sich gezwungenermassen orientieren müssen, um genügend finanzielle Mittel für ihre eigentlichen Kernaufgaben zur Verfügung zu haben. Dazu kann ein professionelles Real Estate Investment Management beitragen, welches eine übergeordnete Sichtweise auf den Liegenschaftsbestand von Kirchen impliziert und umsetzt.

In Spannung dazu steht in diesem Zusammenhang die Äusserung von einem der interviewten Gesprächspartner: „Die Effizienz des kirchlichen Betriebes und Lebens funktioniert immer vor Ort in kleinräumigen Strukturen am besten und erzeugt am meisten Glaubensleben [...]. Theologisch muss die Effizienzsteigerung und -maximierung ernsthaft in Frage gestellt werden weil diese in den Bereich des reduktionistischen Denkens gehört [...] dieses ist stark im Bestehenden, vermag aber nichts Neues in die Welt zu setzen [...] weil keine Innovation mehr geschieht. Innovation ist nur im kreativen Freiraum möglich.“

Die Resultate dieser Untersuchung können nicht generalisiert werden, da die Stichprobe klein (n=12) und die Interviewfragen nicht validiert wurden. Eine breit abgestützte Untersuchung angewandter Konzepte eines Real Estate Investment Management von Kirchen künftiger Studien würde eine grössere Stichprobe und einen validierten Fragebogen bedingen.

Als künftiges Forschungsthema wäre es interessant zu untersuchen, ob das zur Verfügung stellen eines spezifisch kirchlichen Real Estate Investment Management Fachwissens - im Sinne eines Wissenspools - kirchlichen Organisationen sinnvolle Unterstützung in der aktiven Umsetzung eines zielgerichteten Real Estate Investment Managements bieten könnte.

Literaturverzeichnis

- Baumann, M. (2012). Religionsgemeinschaften im Wandel. Strukturen, Identitäten, Interreligiöse Beziehungen. In C. Bochinger. *Religionen, Staat und Gesellschaft. Die Schweiz zwischen Säkularisierung und religiöser Vielfalt* (S. 26-27). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung. (NZZ Libro).
- Benediktregel (ohne Datum). *DIE REGEL DES HEILIGEN BENEDIKT*. Gefunden unter: http://www.stiftstlambrecht.at/data/documents/5/de/Benediktsregel_deutsch.pdf
- Bergner, C. (2009). *Die Kirche und das liebe Geld. Ein Plädoyer für verantwortliches Handeln*. Stuttgart: Calwer. (Calwer Paperback).
- bfs Bundesamt für Statistik (ohne Datum). *Entwicklung der Religionslandschaft*. Gefunden unter:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/sprachen-religionen/religionen.html>
- bfs Bundesamt für Statistik (ohne Datum). *Ständige Wohnbevölkerung ab 15 Jahren nach Religionszugehörigkeit*. Gefunden unter:
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.assetdetail.4242802.html>
- Bochinger, C., (2012), Religionen, Staat und Gesellschaft. Weiterführende Überlegungen. In C. Bochinger. *Religionen, Staat und Gesellschaft. Die Schweiz zwischen Säkularisierung und religiöser Vielfalt* (S. 26-27). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung. (NZZ Libro).
- Bone-Winkel, S., Focke, C. & Schulte, K.-W., (2016). Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut. In K.-W. Schulte (Hrsg.), S. Bone-Winkel (Hrsg.) & W. Schäfers (Hrsg.). *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (S. 8-11). (5., grundl. überarb. Auflage). Berlin / Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Bone-Winkel, S., Schäfers, W. & Schulte, K.-W., (2016). Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin. In K.-W. Schulte (Hrsg.), S. Bone-Winkel (Hrsg.) & W. Schäfers (Hrsg.). *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (S. 47-53). (5., grundl. überarb. Auflage). Berlin / Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Brockhoff, P. (2010). Immobilienmanagement der öffentlichen Hand. (Public Real Estate Management / PREM). In D. Reiss-Fechter (Hrsg.). *Kirchliches Immobilien-*

management: Der Leitfaden (S. 71-72). (2., aktualisierte Auflage, 2010). Berlin: Wichern-Verlag GmbH.

Bucher, R. (2012). *...wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche* (S. 32). Würzburg: Echter Verlag GmbH.

Cajias, M. & Käsbauer, M. (2016). Kirchliches Immobilienmanagement. In K.-W. Schulte (Hrsg.), S. Bone-Winkel (Hrsg.) & W. Schäfers (Hrsg.). *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (S. 873-881). (5., grundl. überarb. Auflage). Berlin / Boston: Walter de Gruyter GmbH.

ESTV Eidgenössische Steuerverwaltung (2017). Team Dokumentation und Steuereinformation Eidg. Steuerverwaltung. *Die Kirchensteuern. Stand der Gesetzgebung 1. Januar 2017*. Bern: Schweizerische Steuerkonferenz SSK.

Feldbauer-Durstmüller, B. & Pernsteiner, H. (2009). *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik* (S. 697-698). Wien: Linde Verlag.

Heller, U. (2010). (Dissertation 2009). *Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen. Analyse und Konzeptentwicklung mit Schwerpunkt auf kirchlichen und sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.

Katholische Kirche im Kanton Zürich. (10.2.2017). *Kirchenstatistik 2017: Zahlen und Interpretation*. Gefunden unter: <https://www.zhkath.ch/news/news-archiv/kirchenstatistik-2017-zahlen-und-interpretationen>.

Kosch, D. (2014). Nicht-institutionelle und institutionskritische Potenziale als Ressourcen für die Kirchen. In E. Baumann-Neuhaus & C. Aus der Au (Hg). *Religion im Umbau. Inventar Innovation Investition. Stimmen aus den Religionsgemeinschaften* (S.97). St. Gallen: Edition SPI, Verlag des Schweizerischen Pastoralsoziologischen Instituts.

Kosch, D. (2013). *Die öffentliche Finanzierung der katholischen Kirche in der Schweiz. Zahlen, Zusammenhänge und Zukunftsperspektiven. Le financement public de l'Eglise catholique en Suisse. Chiffres, cadre général et perspectives pour l'avenir. Il finanziamento pubblico della Chiesa cattolica in Svizzera. Cifre, nessi e prospettive per il futuro*. (Vol. 30, Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht). Zürich: Schulthess.

- Loepfe, A. (2017, 6. März). *Der CUREM-Ansatz*. Vorlesung im MAS in Real Estate, CUREM Universität Zürich, Zürich. Und (2018, 17. Januar). *Wertschöpfung im Real Estate Portfolio- und Assetmanagement*. Vorlesung im MAS in Real Estate, CUREM Universität Zürich, Zürich.
- Pelzeter, A. & Trübstein, M. (2016). Real Estate Asset Management, Property Management und Facility Management. In K.-W. Schulte (Hrsg.), S. Bone-Winkel (Hrsg.) & W. Schäfers (Hrsg.). *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (S. 357-358). (5., grundl. überarb. Auflage). Berlin / Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement. Immobilieninvestment, Immobilienennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb*. (3., vollst. überarb. und aktual. Aufl. ed.). Berlin: Springer.
- Phyrr, S., Cooper, J., Wofford, L., Kapplin, S. & Lapidés, P. (1989). *Real Estate Investment: Strategy, Analysis, Decisions* (S. 4). (2. Auflage). New York: Wiley.
- ref.ch Das Portal der Reformierten (ohne Datum). *Die reformierten Kirchen*. Gefunden unter <https://www.ref.ch/reformierte-kirchen/>.
- Reiss-Fechter, D. (2010). *Kirchliches Immobilienmanagement. Der Leitfaden*. (2., aktualisierte Auflage 2010). Berlin: Wichern-Verlag GmbH.
- rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz (ohne Datum). *Kirche und Recht*. Gefunden unter <https://www.rkz.ch/kirche-und-recht/hintergrund/>. Und *Wer sind wir*. Gefunden unter <https://www.rkz.ch/wer-wir-sind/mitglieder/>. Und *Kirche und Geld*. Gefunden unter <https://www.rkz.ch/kirche-und-geld/hintergrund/>.
- Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M. & Frey, B. (2010). The corporate governance of Benedictine abbeys. What can stock corporations learn from monasteries? (S. 91-93). In *Journal of Management History*, Vol. 16, No. 1, 2010, S. 90-115. Emerald Group Publishing Limited.
- Schäfers, W. (1997). *Strategisches Management von Unternehmensimmobilien. Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. (Zugl. Diss. 1996). Köln: R. Müller.

- Schäfers, W. & Trübstein, M. (2010). Immobilienmanagement in der Wirtschaft. (Corporate Real Estate Management / CREM). In D. Reiss-Fechter (Hrsg.). *Kirchliches Immobilienmanagement: Der Leitfaden* (S. 55). (2., aktualisierte Auflage, 2010). Berlin: Wichern-Verlag GmbH.
- Schmidt, A. (2010). Immobilien der Kirche - eine Übersicht. In D. Reiss-Fechter (Hrsg.). *Kirchliches Immobilienmanagement: Der Leitfaden* (S. 26). (2., aktualisierte Auflage, 2010). Berlin: Wichern-Verlag GmbH.
- Schmidt, W. (2002). Kooperativ führen mit Regeln und Autorität. Das benediktinische Führungsmodell. (S.5). In Crisand, E. (Hrsg.). *Arbeitshefte Führungspsychologie. Band 50*. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag GmbH.
- Schneider, F. (2004). *Kirchliches Immobilienmanagement. Zukunftsweisender Umgang mit kirchlichen Gebäuden*. Darmstadt: Kompetenzzentrum für integriertes Management GmbH.
- Schulte, K.-W. & Schäfers, W. (2004). *Handbuch Corporate Real Estate Management*. 2. Auflage. Köln: Müller.
- Schweizer Bischofskonferenz (2006). *Empfehlungen für die Umnutzung von Kirchen und von kirchlichen Zentren*. Gefunden unter:
<http://www.bischoefe.ch/dokumente/botschaften/pastoralschreiben-nr-13>.
- Streff, S. (2008). *Kirchenfinanzen in der pluralistischen Gesellschaft. Die Einnahmen reformierter Kirchen in der Schweiz aus theologischer Perspektive*. (Vol. 22, Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht). Zürich: Schulthess.
- Teichmann, S.A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, in: *ZIO - Zeitschrift für Immobilienökonomie*. 2007 (2), 5-36. Wiesbaden: Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
- Völker, E. & Enzenhofer, G. (2004). Bilanzielle Aspekte im Corporate Real Estate Management. In K. Schulte (Hrsg.) & W. Schäfers (Hrsg.). *Handbuch Corporate Real Estate Management*. 2. Aufl. (S. 316 & 318). Köln: Müller.
- Von der Lieth, J. (2010). Immobilienmanagement in der Kirche. (Ecclesiastic Real Estate Management / EREM). In D. Reiss-Fechter (Hrsg.). *Kirchliches Immobilien-*

management: Der Leitfaden (S. 92). (2., aktualisierte Auflage, 2010). Berlin: Wichern-Verlag GmbH.

Zander, C. (2017, 30. Oktober). Reformierte Kirche steigt ins Geschäft mit Immobilien ein. *Tages-Anzeiger*, S. 1. Und: Spekulieren mit Gottes Häusern. *Tages-Anzeiger*, S. 13.

Zeilinger, T. (2016). Ethos und Haltung im Immobilienmanagement von Sozialwirtschaft und Kirche. In D. Reiss-Fechter (Hrsg.). *Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche. Ein Handbuch für die Praxis*. (S. 31-34). (3. vollständig überarb. und erweiterte Auflage, 2016). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Anhang

Anhang 1: Liste der Interviewpartner

Anhang 2: Interviewleitfaden

Anhang 3: Real Estate Investment Management Leistungskatalog

Anhang 4: Auswertung Data

Anhang 5: Histogramme

Anhang 1: Liste der Interviewpartner

Benediktinerkloster Disentis, 6. Juli 2018:

Andreas Isler, Leiter Liegenschaften und Bauprojekte

Evangelische Kirchgemeinde Chur, 28. Juni 2018:

Lieni Jäger, Ressort Bauwesen / Liegenschaften

Evangelisch-reformierte Gesamtkirchgemeinde Bern, 12. Juli 2018:

Bruno Banholzer, Stellvertretender Kirchmeister

Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Arosa, 6. Juni 2018:

Thomas Müller, Pfarrer

Evangelisch-reformierte Kirchgemeinde Kilchberg, 20. Juni 2018:

Sebastian Langemann, Ressort Liegenschaften

Katholische Kirche Stadt Luzern, 05. Juli 2018:

Peter Bischof, Geschäftsführer

Stefan Meyer, Leiter Fachbereich Bau & Infrastruktur

Katholische Kirche Zürich, Stadtverband, 22. Juni 2018:

Marcel Barth, Vizepräsident Stadtverband &

Präsident Gemischte Baukommission

Kloster Einsiedeln, 22. Juni 2018:

Marc Dosch, Verwaltungsdirektor

Kloster Ingenbohl, 29. Juni 2018:

Kurt Zwahlen, Bereichsleitung Zentrale Dienste

Kloster Menzingen, 28. Juni 2018:

Urs Zahner, Geschäftsleiter

Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung, 16. Juli 2018:

Rolf Frei, Leitung Verwaltung und Martin Grütter, Bau

Römisch-katholische Kirche in Basel Stadt, 13. Juli 2018:

Bruno Chiavi, Bauwesen

Anhang 2: Interviewleitfaden Fragen

1. Leitbild / Strategie

- 1.1. Wie wichtig ist das Thema Immobilien in der Kirchgemeinde / für das Kloster? Welchen Stellenwert haben die Immobilien?

Auf einer Skala von 0-5?

- 1.2. Haben sich das Bewusstsein respektive der Umgang mit der Ressource Immobilien in den letzten 10 Jahren verändert? Was sind die Gründe dafür?

Auf einer Skala von 0-5?

- 1.3. Was sind die aktuellen Herausforderungen in Bezug auf die Immobilien?

Mitgliederzahlen, Steuereinnahmen oder sonstige Einkünfte, Betriebs- und Unterhaltskosten, Instandsetzungskosten, Standortfragen, Leerstände, Verkäufe, Ankäufe, Umnutzungen, Entwicklungen, Laien versus Fachpersonen, Anderes

- 1.4. Welche Ziele verfolgt die Kirchgemeinde / das Kloster mit seinem Liegenschaftsbestand?

Halten, Investieren, Wachstum, Entwickeln, Abschöpfung, Desinvestieren, Anderes

- 1.5. Ist ein Leitbild in Bezug auf das Immobilienportfolio ausgearbeitet?

Ja / Nein / in Planung?

- 1.6. Wonach richtet sich das Leitbild? Welche Ansätze dienen als Grundlage dafür?

-
- 1.7. Gibt es eine Strategie für das Immobilienportfolio?

Ja / Nein / in Planung

- 1.8. Gibt es eine langfristige Zielvorstellung des Eigentümers wie sich der Liegenschaftsbestand entwickeln soll? Welche?

-
- 1.9. Setzt die Strategie verbindliche Vorgaben fest? Welche Ansätze dienen als Grundlage dafür? Wonach richten sich die Bestimmungen?

Zum Beispiel Höhe der Netto-Renditen / Höhe der Rückstellungen / Ökologische Vorgaben wie Minergiestandard?

- 1.10. Wird die Umsetzung der Strategie überprüft?
-

1.11. Welche Kontroll-Mechanismen sind vorgesehen? Mit welchen Kennzahlen wird die Strategie überprüft?

1.12. Sind die Strategien anderer Kirchgemeinden / Klöster bzgl. Immobilien bekannt?

1.13. Gibt es eine Zusammenarbeit mit anderen Kirchgemeinden / Klöstern? Werden Synergien zwischen den Kirchgemeinden / Klöstern genutzt?

1.14. Gibt es in der Landeskirche / im Bistum eine konzeptionelle Gesamtsicht was mit dem Immobilienbestand erreicht werden soll?

1.15. Wie stark wird auf Entscheide der Immobilienverantwortlichen seitens des Eigentümers respektive von höher geordneten Organisationsebenen Einfluss genommen?

2. Liegenschaftsbestand / Marktsituation

2.1. Wie setzt sich das Immobilienportfolio zusammen?

2.2. Wer ist Eigentümer der Immobilien?

2.3. Werden die Wirtschaftseinheiten (nach Grundbuchdaten, Bauzonen, Denkmalschutz oder kirchenhistorischer Bedeutung, Gebäudezustand, Baujahr, Renovationen, Flächenangaben) erfasst?

Ja / Nein / teilweise

2.4. Ist der aktuelle Bestand des Portfolios detailliert dokumentiert? Sind z.B. Leerstände, Nutzungsarten, Mieteinheiten, Mieteinnahmen sowie Betriebs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten, der einzelnen Objekte bekannt resp. werden sie auch konkret zugewiesen?

Ja / Nein / teilweise

2.5. Sind die Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen sowie die Marktfähigkeit der einzelnen Objekte bekannt?

Ja / Nein / in Planung?

2.6. Sind die Markt- und Standortdaten (Wirtschaftliches Umfeld, Lage, Marktmieten, Entwicklung der Mietzinsen) der Objekte bekannt?

Ja / Nein / in Planung?

2.7. Werden Kennzahlen der Immobilien erhoben? Welche?

2.8. Werden die ermittelten Daten der einzelnen Liegenschaften systematisch miteinander verglichen?

Ja / Nein

2.9. Werden diese Daten mit anderen Kirchengemeinden / Klöstern verglichen?

Ja / Nein

2.10. Gelingt es mit Hilfe von Kennzahlen / Benchmarking die Ertragslage zu verbessern und durch optimierte Bewirtschaftung der Objekte Einsparungsmöglichkeiten zu erkennen?

Ja / Nein / in Planung?

2.11. Ist das Bewusstsein resp. Bekenntnis innerhalb der Organisation vorhanden, das mit einer optimalen Bewirtschaftung zusätzliche Mittel generiert werden können?

Ja / Nein / in Planung?

2.12. Werden betrieblich genutzte Immobilien (Objekte des Verwaltungsvermögens) und nicht betrieblich genutzte Immobilien (Objekte des Finanzvermögens) unterschieden?

Sind die Liegenschaften mit Cashflows klar ausgeschieden?

Ja / Nein / in Planung?

2.13. Gibt es Vorgaben wie diese Cashflows (Einkommenserträge) verwendet werden müssen?

2.14. Wie gelingt es die Ertragslage der Objekte zu verbessern?

2.15. Gibt es Kriterien wie die Mietzinsen (Höhe) festgelegt werden? Wie wird auf das aktuelle Marktumfeld reagiert?

2.16. Gibt es Kriterien für die Auswahl der Mieterschaft?

3. Organisation / Immobilienmanagement:

3.1. Wie ist die Organisation aktuell aufgestellt?

3.2. Ist das Immobilienportfolio zentralisiert? Gibt es eine eigene Abteilung für die Immobilien?

Ja / Nein / in Planung?

3.3. Wie viele Mitarbeiter arbeiten in dieser Abteilung (Stellenprozente)?

_____ %

3.4. Wer hat die Verantwortung für die einzelnen Immobilien? Wie ist die Zuständigkeit für die Immobilien geregelt?

3.5. Sind Änderungen im Aufbau dieser Organisation geplant?

3.6. Sind gewisse Teilleistungen an Drittanbieter ausgelagert? Welche?

Ja / Nein

3.7. Welchen Effekt erhofft man sich mit einer Auslagerung?

3.8. Gibt es Erfahrungen mit einem Immobilienmanagement ausserhalb der Kirchgemeinde / des Klosters?

Ja / Nein

3.9. Wie sind diese Managementenerfahrungen?

Positiv / Negativ / Ambivalent

Anhang 3: Real Estate Investment Management Leistungskatalog

<p>1. Ausgangslage und Zielsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmung / Eigentümer <ul style="list-style-type: none"> - Strategie - Struktur - Kultur ▪ Analyse Immobilienportfolio <ul style="list-style-type: none"> - Portfoliostruktur - Performance - Operative Prozesse ▪ Analyse Unternehmensumwelt <ul style="list-style-type: none"> - Kapital- und Immobilienmärkte - Regulatorisches Umfeld 	<p>2. Strategieentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allokation <ul style="list-style-type: none"> - Anlageuniversum und -volumen - Anlagensegmente ▪ Portfolio-Entwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> - Bestandsentwicklung - Einkaufs- und Verkaufsstrategie ▪ Definition Kompetenzen und Prozesse <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzreglement - Vergabeverfahren ▪ Definition Ziel / Zielmessung <ul style="list-style-type: none"> - Performancemessung - Benchmarks, Key Reports 	<p>3. Asset Management (Bestandsmanagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objektanalyse <ul style="list-style-type: none"> - Mieter - Baustruktur und -zustand - Bewirtschaftung ▪ Standort- und Marktanalyse <ul style="list-style-type: none"> - Mikro- und Makrostandort - Marktanalyse ▪ Strategieentwicklung und -verabschiedung <ul style="list-style-type: none"> - Strategieentwürfe / Szenarien - Vertiefte Abklärungen - Strategieentscheid herbeiführen ▪ Produkte-Management <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung Produktequalität - Nebenkosten-Management - Flächen-Upgrade ▪ Absatzmanagement <ul style="list-style-type: none"> - Mietpreisdifferenzierung - Mietzinspolitik Bestandsmieter - Anpassung Marktmieten (Neuvermietungen) - Zielgruppengerechte Kommunikation
--	---	---

<p>4. Reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> - Kapital- und Immobilienmarkt - Regulatorische Rahmenbedingungen ▪ Struktur des Portfolios <ul style="list-style-type: none"> - Verteilung Grössen, Region, Alter, Zustand - Fremdfinanzierung ▪ Vermietungssituation <ul style="list-style-type: none"> - Leerstand - Mietstruktur, Vertragslaufzeiten ▪ Rechnungslegung und Ausweis Total Return <ul style="list-style-type: none"> - Brutto-, Nettomiete, Nebenkosten - Betriebskosten, Instandhaltung und Instandsetzung ▪ Total Return (Cash- / Capitalreturn) <ul style="list-style-type: none"> - Budgetierung und Planrechnung ▪ Vergleiche zu Benchmarks 	<p>5. Development Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Development Strategie <ul style="list-style-type: none"> - Kosten- und Ertragsanalysen - Szenarien (grobe Investitionsrechnungen) - Strategieentscheid ▪ Organisation und Durchführung von Studien <ul style="list-style-type: none"> - Projektdefinition und Auswahl Dienstleister - Investitionsrechnung, Strategie-Review ▪ Organisation Projektierung und Bewilligung <ul style="list-style-type: none"> - Projektdefinition und Auswahl Dienstleister - Vor- und Bauprojekt, Bewilligungsverfahren - Investitionsantrag / -entscheid ▪ Realisierung <ul style="list-style-type: none"> - Organisation Bauausschreibung - Verhandlung Architekten und Unternehmer, GU- / TU-Verträge - Baufortschrittskontrolle - Bauübergabe und Garantie-Management 	<p>6. Transaktions-Management (Ein- und Verkauf)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suche, Auswahl von Akquisitionsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> - Marktmonitoring - Identifikation von Investitionsmöglichkeiten - Vorprüfung, Entscheid Due-Diligence ▪ Organisation Due Diligence, Führung der <ul style="list-style-type: none"> - Immobilienbewerter - Bau-, Umwelt- und Steuerberater, Juristen ▪ Vertragsverhandlungen ▪ Investmententscheid herbeiführen ▪ Abwicklung Transaktion
---	--	---

Anhang 4: Auswertung Data

Codierung	1.1 Wichtigkeit		1.2 Veränderung Bewusstsein				1.3 Aktuelle Herausforderungen	1.4 Ziele
	R 0-5	Begründungen	Ja	Nein	R 0-5	Nennungen	Themen	Nennungen
Ev.-ref. KO1	5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen Erzielung Maximalrendite	1		5	Fachspezialist notwendig Entwickeln	Mitgliederzahlen Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Ankäufe Umnutzungen Entwickeln Laien / Fachpersonen Personalabbau	Halten Investieren Wachstum Entwickeln
Röm.-kath. KO1	4	langfristige Orientierung Faire Mieten		1	2		Instandsetzungskosten Leerstände Laien / Fachpersonen	Halten
Kloster1	2	langfristige Orientierung Steigerung Einnahmen Bindung Verwurzelung	1		4	Keine Verkäufe mehr Aufwand Verwaltung	Mitgliederzahlen Steuern / sonstige Einkünfte Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Standortfragen Leerstände Umnutzungen Entwickeln	Halten Entwickeln
Ev.-ref. KO2	3.5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen Faire Mieten	1		4	Fachspezialist notwendig Aufwand Verwaltung Entwickeln	Mitgliederzahlen Steuern / sonstige Einkünfte Instandsetzungskosten Verkäufe Umnutzungen Entwickeln Laien / Fachpersonen	Halten Entwickeln
Kloster2	5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen Lebensunterhalt garantieren Faire Mieten	1		5	Mitgliederentwicklung Entwickeln	Mitgliederzahlen Steuern / sonstige Einkünfte Standortfragen Leerstände Verkäufe Ankäufe Umnutzungen Entwickeln	Halten Investieren Entwickeln Desinvestieren
Kloster3	5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen Faire Mieten	1		5	Mitgliederentwicklung Entwickeln	Mitgliederzahlen Steuern / sonstige Einkünfte Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Standortfragen Leerstände Verkäufe Umnutzungen Entwickeln	Halten Investieren Entwickeln Desinvestieren
Röm.-kath. KO2	5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Faire Mieten	1		5	Entwickeln	Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Standortfragen Leerstände Umnutzungen Entwickeln	Halten Investieren Entwickeln
Kloster4	5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen Faire Mieten Bindung Verwurzelung	1		2.5	Entwickeln	Mitgliederzahlen Steuern / sonstige Einkünfte Instandsetzungskosten Standortfragen Verkäufe Umnutzungen Entwickeln	Halten Entwickeln
Ev.-ref. KO3	4	langfristige Orientierung		1	2.5	Finanzielles Aufwand Verwaltung	Mitgliederzahlen Instandsetzungskosten Standortfragen Umnutzungen	Halten
Ev.-ref. KO4	5	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen		1	5	Finanzielles Entwickeln	Mitgliederzahlen Steuern / sonstige Einkünfte Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Standortfragen Leerstände Verkäufe Entwickeln	Halten Investieren Entwickeln
Röm.-kath. KO3	4	langfristige Orientierung konstante Cashflows Steigerung Einnahmen	1		4	Finanzielles Fachspezialist notwendig	Mitgliederzahlen Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Standortfragen Leerstände Umnutzungen Entwickeln Laien / Fachpersonen Personalabbau	Investieren Entwickeln
Röm.-kath. KO4	2	langfristige Orientierung konstante Cashflows Faire Mieten		1	3	Finanzielles Entwickeln	Betriebs- & Unterhaltskosten Instandsetzungskosten Leerstände Verkäufe Entwickeln	Halten Desinvestieren
			8	4				

Codierung	1.5 Leitbild				1.6 Ansätze Leitbild	1.7 Strategie vorhanden			1.8 Langfristige Zielvorstellung	1.9 Grundlage Strategie
	Ja	Nein	in Panung	keine Angaben	Nennungen	Ja	Nein	in Panung	Nennungen	Nennungen
Ev.-ref. KO1	1				Wir alle sind Kirche	1			Bestand bewahren	Ökologie Bewirtschaftung
Röm.-kath. KO1				1	In Erarbeitung			1	Bestand bewahren Baulicher Support	Bewirtschaftung
Kloster1	1				Benediktregel	1			Bestand bewahren Subsistenz	Ökologie Bauliches / Unterhalt
Ev.-ref. KO2	1					1			Bestand bewahren Baulicher Support	Bauliches / Unterhalt
Kloster2	1				Präsenz vor Ort	1			konstante Cashflows Drittnutzungen	Bauliches / Unterhalt
Kloster3	1				Präsenz vor Ort			1	Bestand bewahren konstante Cashflows Drittnutzungen Umnutzungen	Bauliches / Unterhalt
Röm.-kath. KO2	1				Soziale / Ethische Vorgaben Nachhaltigkeit Wirtschaftlichkeit	1			Bestand bewahren Baulicher Support	Ökologie Bewirtschaftung Bauliches / Unterhalt
Kloster4			1		Benediktregel Soziale / Ethische Vorgaben Präsenz vor Ort			1	Bestand bewahren	Ökologie Bewirtschaftung Bauliches / Unterhalt
Ev.-ref. KO3		1			Biblischer Kontext Präsenz vor Ort		1		Gastliches Haus sein	Ökologie Bauliches / Unterhalt
Ev.-ref. KO4	1					1			konstante Cashflows	Bewirtschaftung Bauliches / Unterhalt
Röm.-kath. KO3				1	Soziale / Ethische Vorgaben Wirtschaftlichkeit	1			Umnutzungen Andachtsräume schaffen	Bauliches / Unterhalt
Röm.-kath. KO4				1		1			konstante Cashflows	Ökologie Bauliches / Unterhalt
	7	1	1	3		8	1	3		

Codierung	1.10 Überprüfung erfolgt		1.11 Kontroll- / Kennzahlen mechanisimen		1.12 Strategien anderer Kirchgemeinden / Klöster bekannt			1.13 Zusammenarbeit / Synergien			1.14 Konzeptionelle Gesamtsicht übergeordneter Instanzen	1.15 Einfluss übergeordneter Instanzen
	Ja	keine Angaben	Intern	extern	Ja	Nein	keine Angaben	Ja	Nein	in Planung	Nein KO / KL sind autonom	Nennungen
Ev.-ref. KO1		1		1	1					1	1	
Röm.-kath. KO1		1	1				1	1			1	Finanzielle Beiträge
Kloster1	1			1		1				1	1	
Ev.-ref. KO2		1	1			1			1		1	
Kloster2		1	1	1	1			1			1	
Kloster3	1		1	1	1			1			1	
Röm.-kath. KO2	1			1		1			1		1	Richtlinien
Kloster4		1	1		1				1		1	
Ev.-ref. KO3	1		1			1			1		1	Finanzielle Beiträge
Ev.-ref. KO4		1		1	1			1			1	
Röm.-kath. KO3	1		1		1				1		1	Finanzielle Beiträge
Röm.-kath. KO4	1			1			1			1	1	
	6	6	7	7	6	4	2	4	5	3	12	

Codierung	2.1	2.2	2.3			2.4			2.5		2.6		2.7		2.8	2.9
	IP	Eigentümer	Wirtschaftseinheiten erfasst			Daten aktueller Bestand bekannt			SWOT		Markt- / Standortdaten		Kennzahlen erfasst		Analyse Daten	Vergleich KO/KL
	keine Auswertung	keine Auswertung	Ja	Nein	Teilweise	Ja	Nein	Teilweise	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nennungen	keine Auswertung	keine Auswertung
Ev.-ref. KO1			1			1			1		1		1			
Röm.-kath. KO1					1		1			1		1	1			
Kloster1			1					1	1		1		1			
Ev.-ref. KO2			1			1			1		1		1			
Kloster2			1			1			1		1		1			
Kloster3			1			1			1		1		1			
Röm.-kath. KO2			1			1			1		1		1	Heizkosten Wasser Strom		
Kloster4					1			1	1		1		1	Heizkosten Wasser Strom		
Ev.-ref. KO3				1			1		1		1		1			
Ev.-ref. KO4			1			1			1		1		1			
Röm.-kath. KO3			1			1			1		1		1			
Röm.-kath. KO4			1			1			1		1		1			
			9	1	2	8	2	2	11	1	11	1	12			

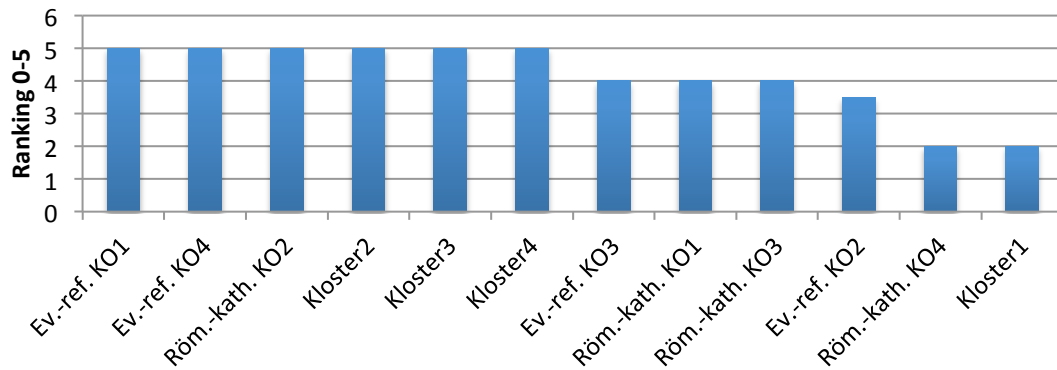
Codierung	2.1	2.11	2.12	2.13		2.14	2.15	2.16
	Ein-spar-mög-lichkeiten	Opti-male Bewirt-schaftung	Trennung Verwaltungs-vermögen & Finanzver-mögen	Verwendung zusätzliche Mittel		Verbesserung Ertragslage	Kriterien Mietzinsen	Auswahl Mieter
	keine Auswertung	keine Auswertung	ja	nein	Nennungen	Nennungen	Nennungen	Nennungen
Ev.-ref. KO1			1		Unterhalt Pfarreiprojekte Finanzvermögen		Marktmieten Ortsüblichkeit Gewinnoptimierung Soziale Komponente Kostenmiete	Konfession Ortsansässige Durchmischung
Röm.-kath. KO1				1				Konfession Konfession Soz. Bedürftige
Kloster1			1			Drittnutzungen	Marktmieten Ortsüblichkeit	
Ev.-ref. KO2			1		Finanzvermögen		Marktmieten Ortsüblichkeit Soziale Komponente	Konfession Soz. Bedürftige
Kloster2			1		Finanzvermögen	Drittnutzungen Arealentwicklungen	Soziale Komponente	Durchmischung Soz. Bedürftige
Kloster3			1		Unterhalt	Drittnutzungen Arealentwicklungen	Marktmieten Ortsüblichkeit	Solvenz
Röm.-kath. KO2			1		Unterhalt		Marktmieten	Konfession Durchmischung
Kloster4			1		Individuell	Hotelerie Gastronomie Klausurzentrum	Marktmieten Ortsüblichkeit	Ordnung
Ev.-ref. KO3						Optimierung Vermietung	Tiefer als Markt	Ortsansässige Kein Kommerz
Ev.-ref. KO4			1				Marktmieten Soziale Komponente	
Röm.-kath. KO3			1			Arealentwicklungen	Marktmieten Soziale Komponente	Soz. Bedürftige
Röm.-kath. KO4			1		Finanzvermögen		Marktmieten	Soz. Bedürftige
			10	1				

Codierung	3.1 Bewirtschaftung		3.2 Immo- bilien- abtei-lung	3.3 Anzahl Stellen- prozente	3.4 Ver-ant- wort- ung	3.5 Än-der- un-gen geplant	3.6 Teilei- s-tun-gen	3.7 Effekt	3.8 Immobilienmanagement	3.9 Erfahrung mit IM	
	intern	extern	intern	%	keine Aus- wer- tung	Ja / Even- tuell	ausge- lagert	Nennungen	Nennungen	positiv	ambi- valent
Ev.-ref. KO1		1					1				
Röm.-kath. KO1	1					1					
Kloster1		1				1	1		intern effizienter		1
Ev.-ref. KO2	1					1					
Kloster2		1					1				
Kloster3	1	1									
Röm.-kath. KO2		1	1	140		1	1	besser organisierbar			
Kloster4	1		1	50		1	1		Ansprechsperson vor Ort		
Ev.-ref. KO3	1			20					Ansprechsperson vor Ort		
Ev.-ref. KO4		1						keine kirchl. Aufgabe		1	
Röm.-kath. KO3	1	1	1	150							
Röm.-kath. KO4	1		1	180			1			1	
	7	7	4			5	6			2	1

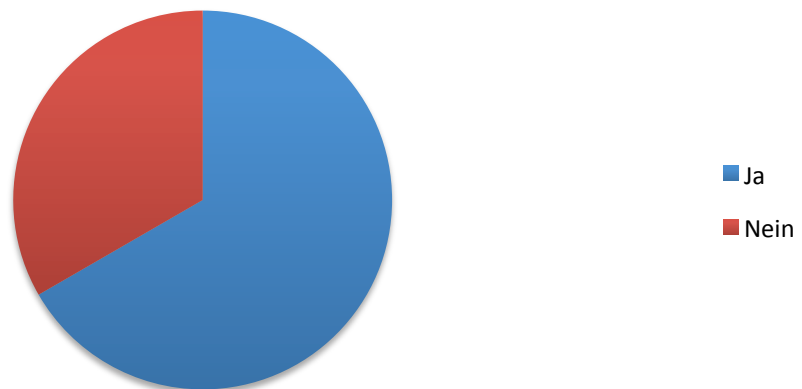
Anhang 5: Histogramme

1. Leitbild / Strategie:

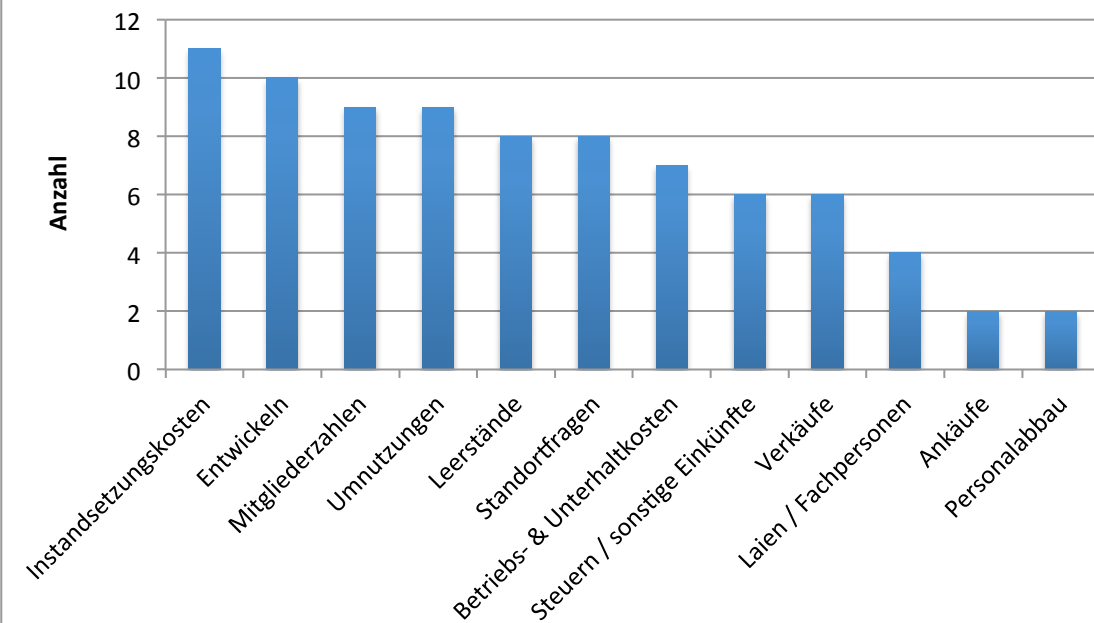
1.1 Wichtigkeit Immobilien



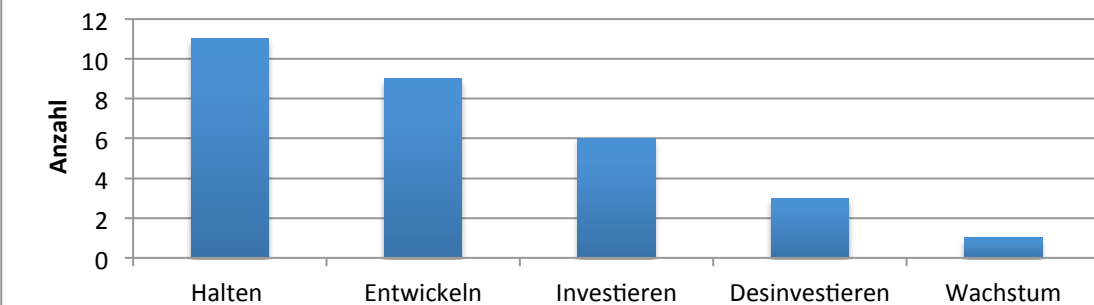
1.2 Veränderung Bewusstsein



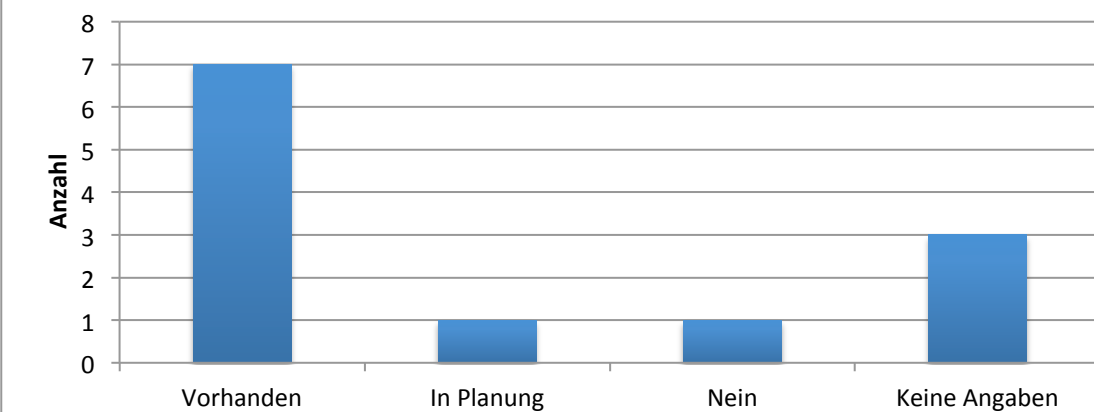
1.3 Aktuelle Herausforderungen



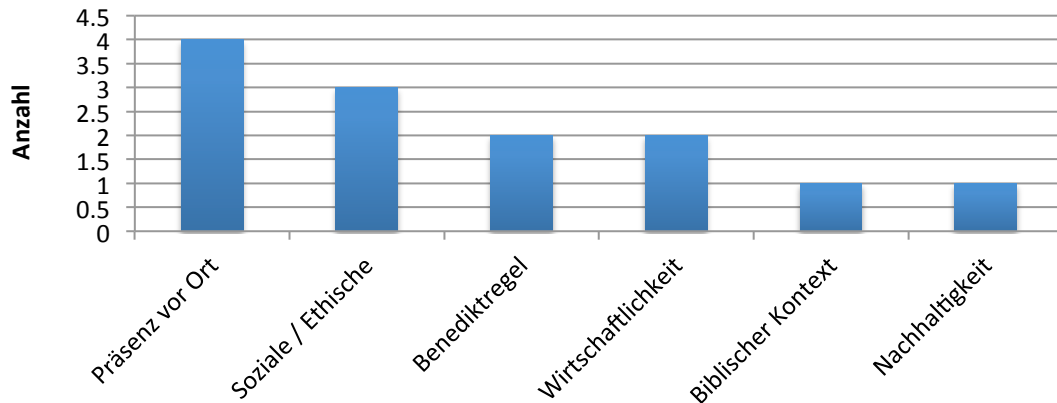
1.4 Ziele



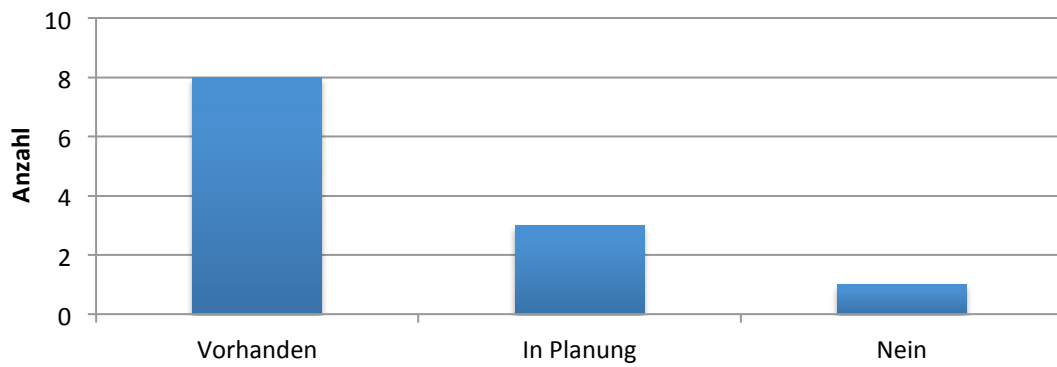
1.5 Leitbild



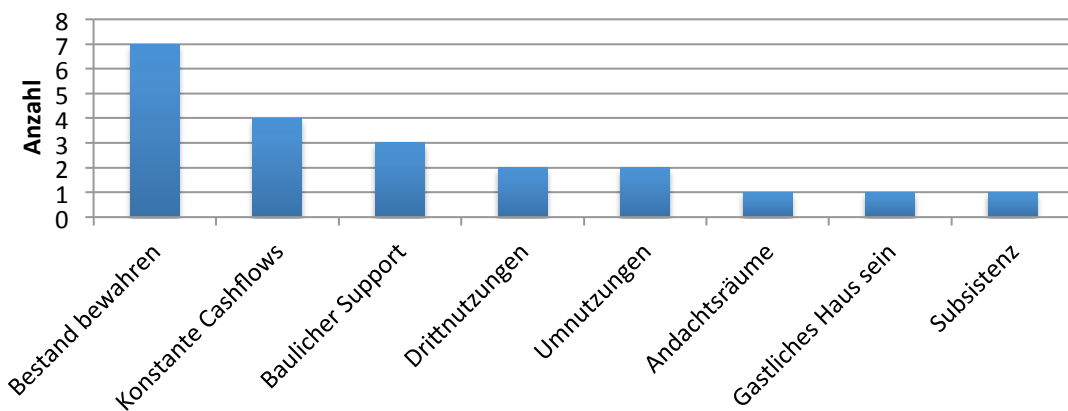
1.6 Ansätze Leitbild



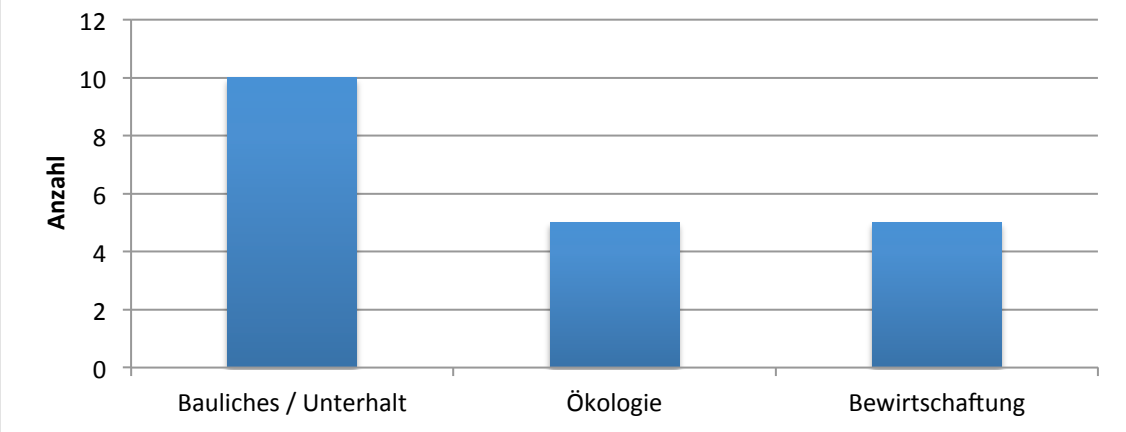
1.7 Strategie



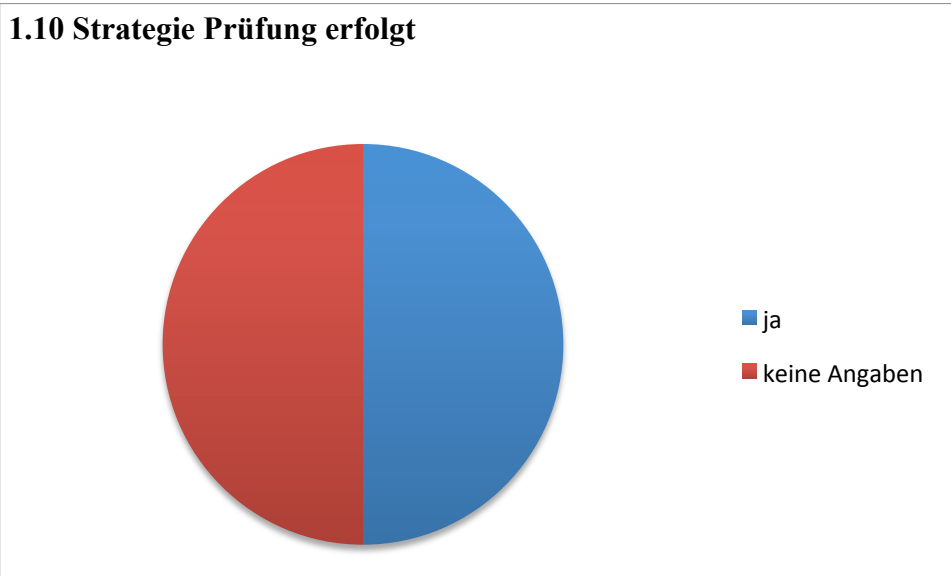
1.8 Langfristige Zielvorstellungen



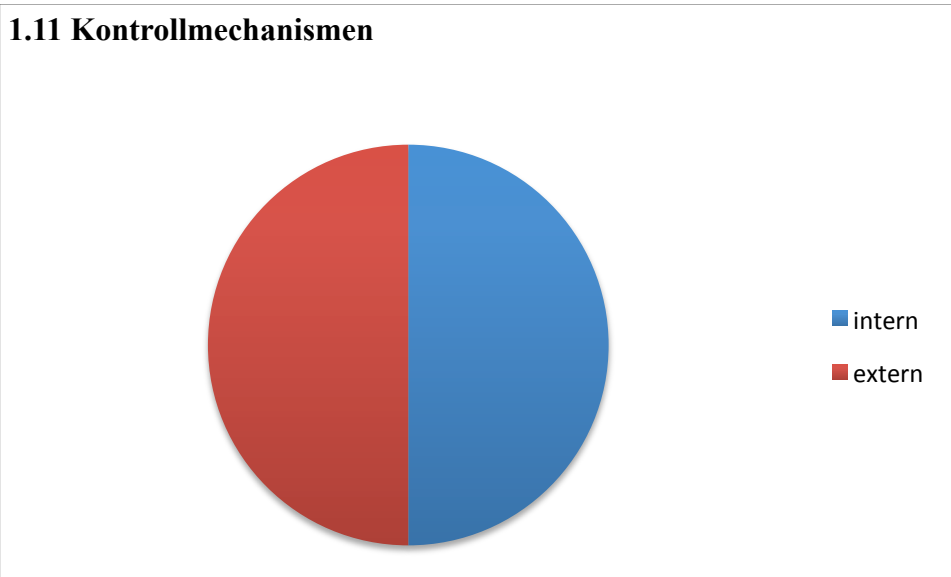
1.9 Grundlage Strategie

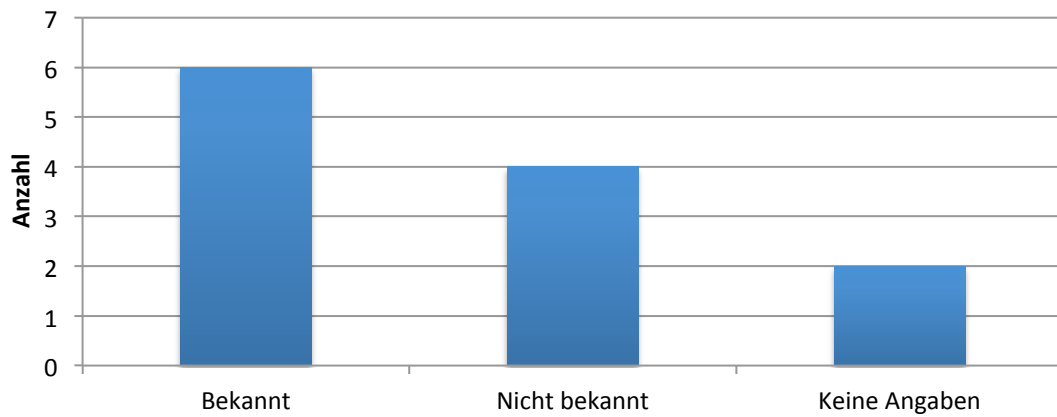
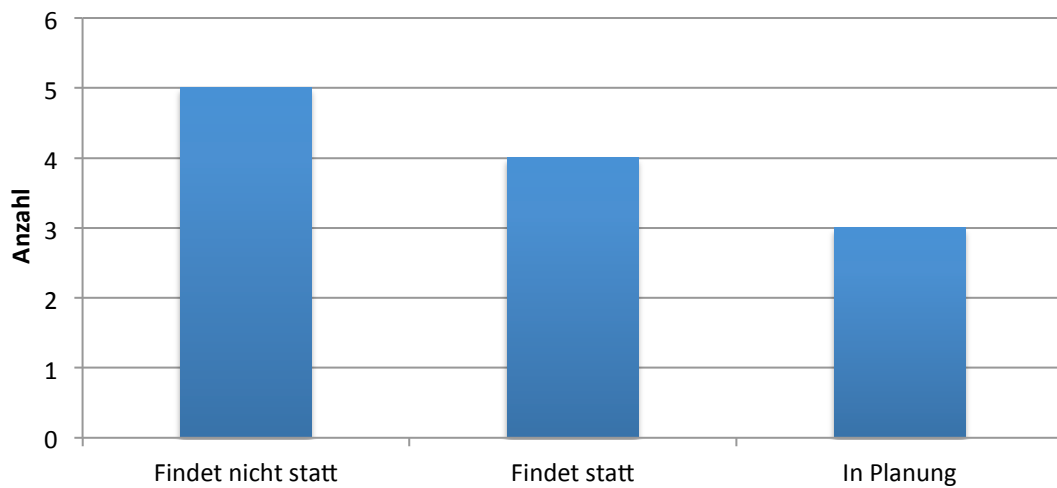


1.10 Strategie Prüfung erfolgt



1.11 Kontrollmechanismen



1.12 Strategien anderer KO / KL**1.13 Zusammenarbeit mit anderen KO / KL**

1.14 kein Histogramm

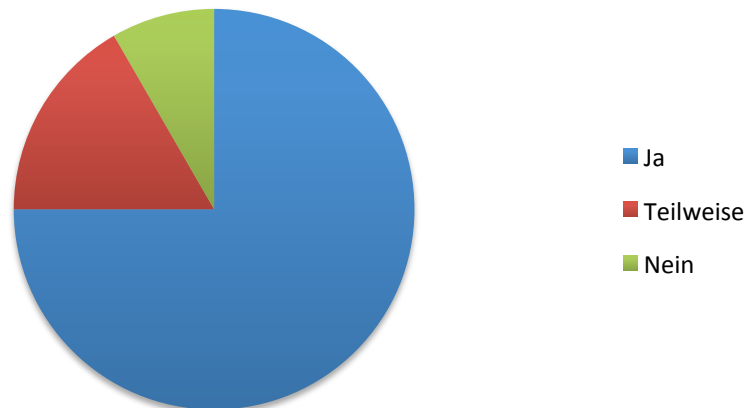
1.15 kein Histogramm

2. Liegenschaftsbestand / Marktsituation:

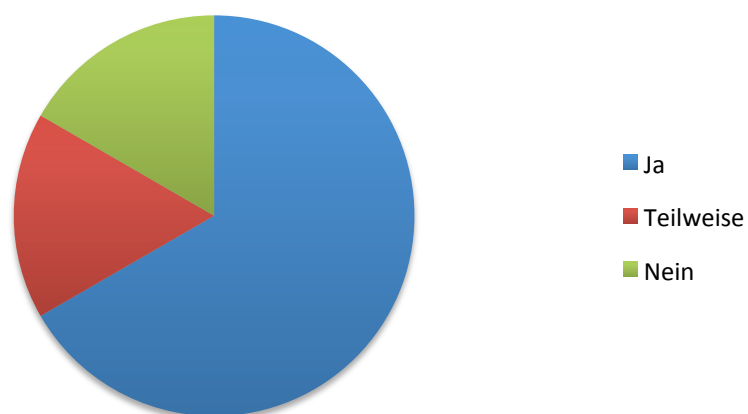
2.1 kein Histogramm

2.2 kein Histogramm

2.3 Erfassung Wirtschaftseinheiten

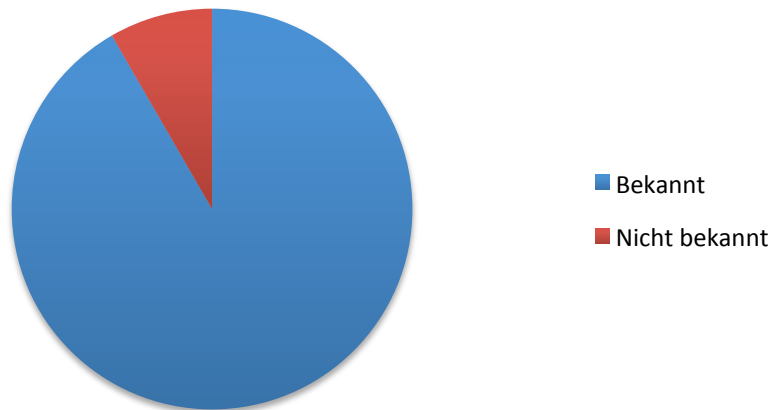


2.4 Erfassung aktueller Bestand



2.5 kein Histogramm

2.6 Markt- / Standortdaten



2.7 kein Histogramm

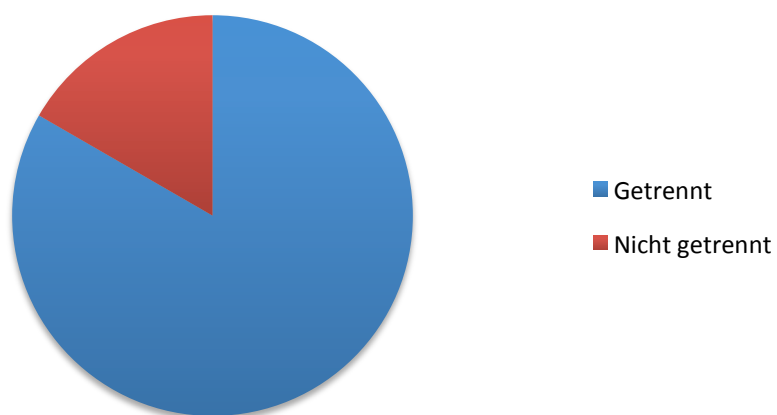
2.8 kein Histogramm

2.9 kein Histogramm

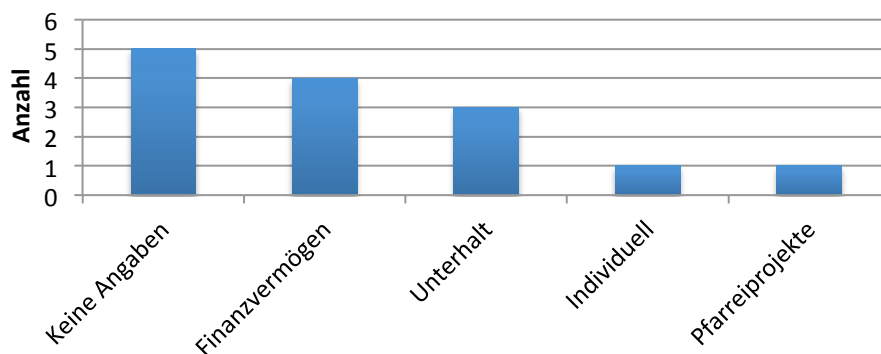
2.10 kein Histogramm

2.11 kein Histogramm

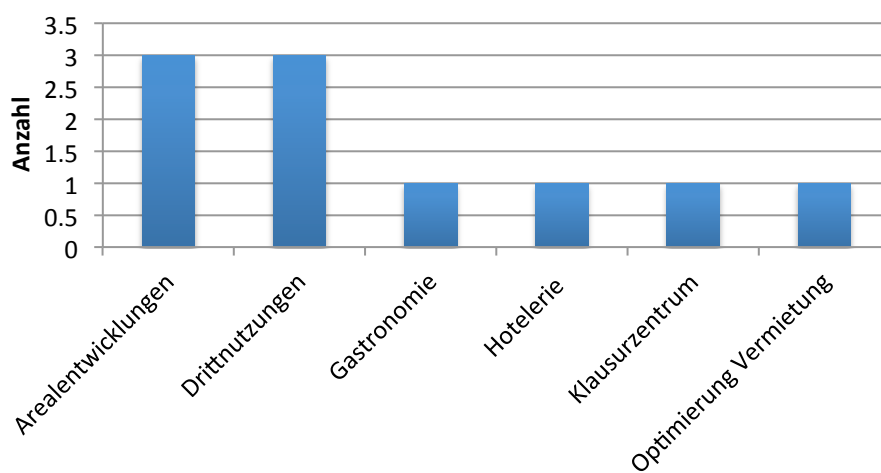
2.12 Verwaltung-/ Finanzvermögen



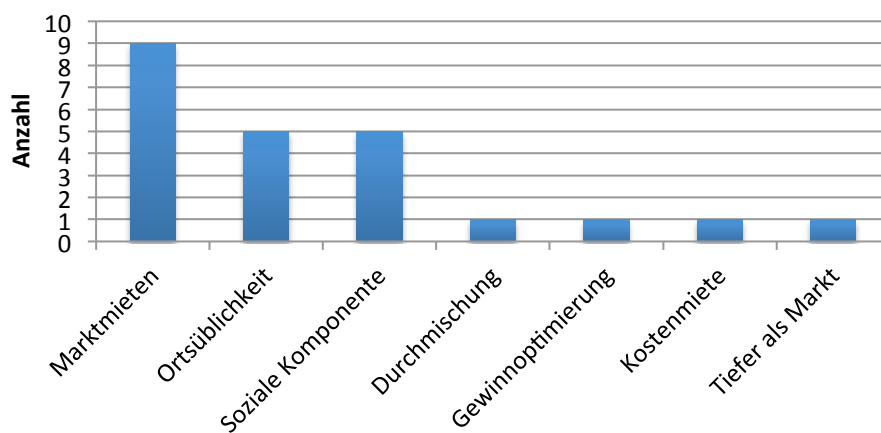
2.13 Verwendung zusätzliche Mittel

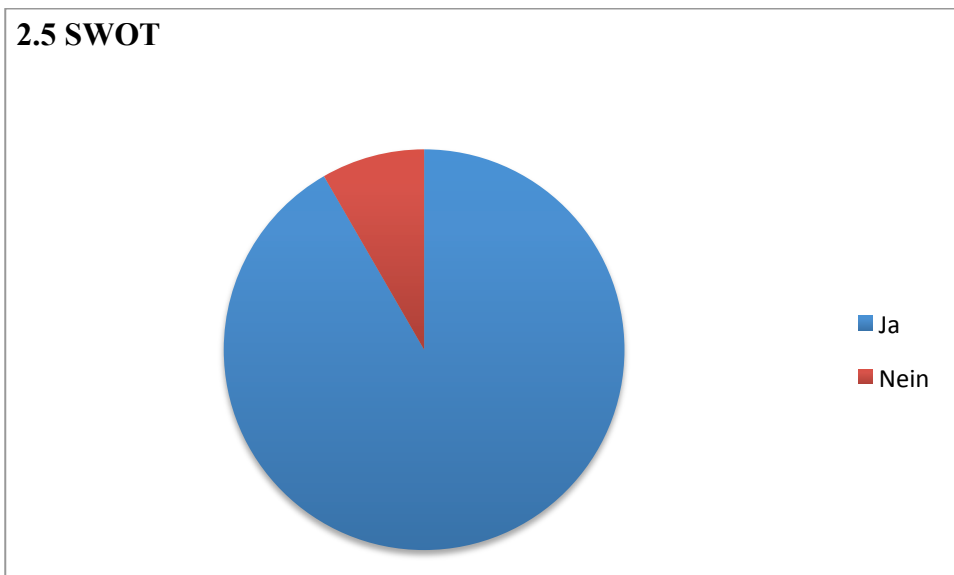
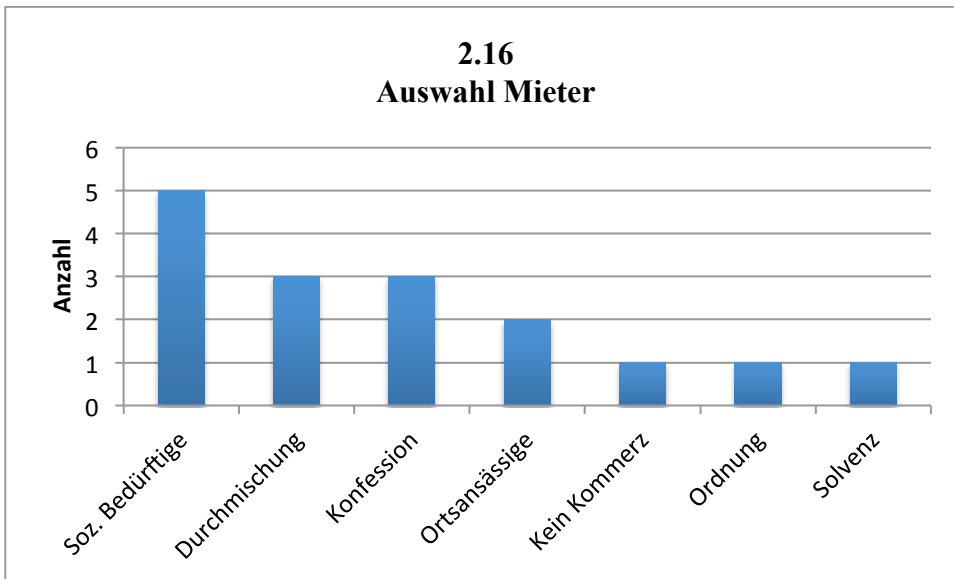


2.14 Verbesserung Ertragslage durch



2.15 Kriterien Mietzinsen





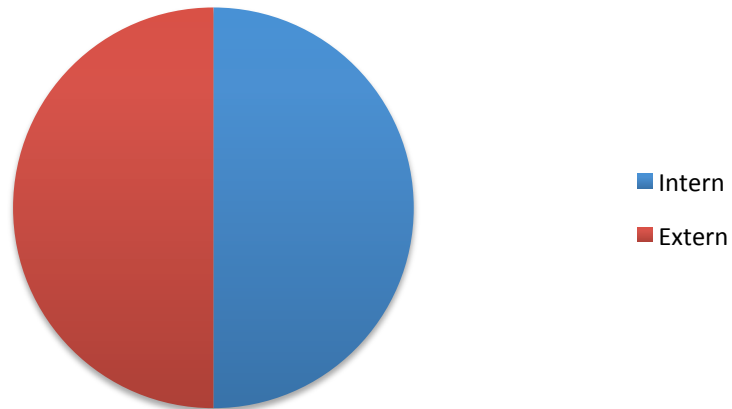
2.7 kein Histogramm

2.8 kein Histogramm

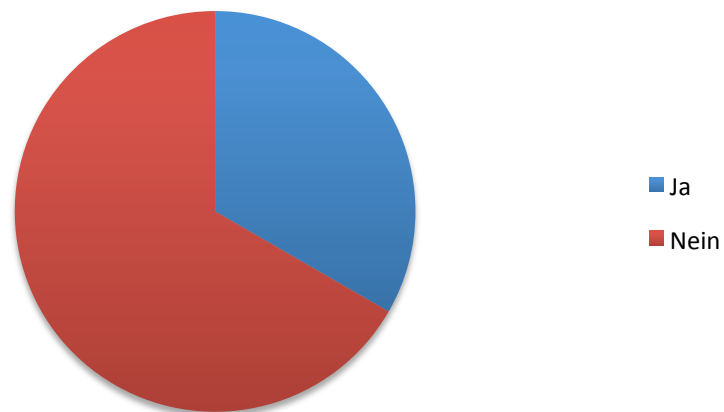
2.9 kein Histogramm

3. Organisation / Immobilienmanagement:

3.1 Bewirtschaftung



3.2 Interne Immobilienabteilung



- 3.3 kein Histogramm
- 3.4 kein Histogramm
- 3.5 kein Histogramm
- 3.6 kein Histogramm
- 3.7 kein Histogramm
- 3.8 kein Histogramm
- 3.9 kein Histogramm

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Real Estate Investment Management bei Kirchen“ 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.

Adliswil den 3. September 2018

Unterschrift