



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Welche Rolle spielen ertragsgenerierende Immobilien für
Benediktinerklöster?

Verfasserin:

Wittl

Sigrid

sigridwittl@gmx.de

+41 76 510 83 73

Eingereicht bei:

Dr. Fabian Wildenauer

Abgabedatum:

16.12.2019

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Fragestellung	2
1.3 Abgrenzung	2
2. Theoretische Grundlagen - Benediktinerklöster	3
2.1 Geschichtliche Stationen und Errungenschaften der Benediktinerklöster	3
2.2 Organisationsstruktur	8
2.3 Benediktsregel	10
2.4 Benediktinerklöster und Unternehmensführung	15
2.5 Spannungsfeld Theologie und Ökonomie	17
3. Theoretische Grundlagen – Immobilien	21
3.1 Managementdisziplinen Einordnung	22
3.2 REIM- Real Estate Investment Management	24
4. Methodik	27
5. Empirische Untersuchung	31
5.1 Kernaufgaben	33
5.2 Langfristige Orientierung	36
5.3 Wirtschaftlicher Erfolg	37
5.4 Zusammensetzung Vermögen	41
5.5 Immobilien des Verwaltungsvermögens und des Finanzanlagevermögens	42
5.6 Zusammensetzung Immobilienportfolio (des Finanzanlagevermögens)	42
5.7 Organisationsformen	46
5.8 Herausforderungen Immobilien	52

5.9	Selbsteinschätzung der Klöster.....	53
6.	Schlussbetrachtung	53
6.1	Fazit und Diskussion	53
6.2	Ausblick.....	57
	Literaturverzeichnis	59
	Anhang 1: Liste der Vorgesprächspartner, Interviewpartner und Absagen	61
	Anhang 2: Interviewleitfaden	63
	Anhang 3: Auswertung Interviews	65

Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich
CH	Schweiz
CREM	Corporate Real Estate Management
D	Deutschland
EREM	Ecclesiastic Real Estate Management
I	Italien
IM	Immobilienmanagement
NPO	Non-Profit-Organisation
OSB	Ordo Sancti Benedicti, Benediktiner / Benediktinerinnen
PREM	Public Real Estate Management
PrM	Property-Management
RB	Regula Benedicti / Benediktsregel
RM	Regula Magistri
REAM	Real Estate Asset Management
REIM	Real Estate Investment Management
REM	Real Estate Management
REPM	Real Estate Portfolio Management
WREM	Welfare Real Estate Management

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tagesordnung nach der Benediktsregel	5
---	---

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eckdaten der untersuchten Benediktinerklöster	32
Tabelle 2: Einnahmequellen der Klöster, gewichtet.....	39
Tabelle 3: Anlageklassen, in die die Klöster investiert haben, gewichtet	41
Tabelle 4: Organisationsformen Immobilienmanagement	47

Executive Summary

Jahrhunderte europäischer Geschichte wurden kulturell und wirtschaftlich von den Benediktinerklöstern geprägt. Das Geheimnis der Stabilität und des Erfolgs liegt in der fast 1500 Jahre alten und bis heute gültigen Ordensregel – der Benediktsregel. Das benediktinische Nachhaltigkeitsdenken ist darin vorgegeben. Die „*stabilitas loci*“, also die lebenslange Bindung an ein Kloster, wirkt wie ein Generationenvertrag und bringt eine konkurrenzlos langfristige Denkweise und dadurch eine ökonomische Nachhaltigkeit mit sich. Der benediktinische Leitsatz „*U.I.O.G.D. - Ut in omnibus glorificetur Deus*“ (lateinisch für: Damit in allem Gott verherrlicht werde) impliziert die Nachhaltigkeit im ökologischen und sozialen Sinn.

Benediktinerklöster sind eigenständig organisiert und zählen zu den Non-Profit-Organisationen. Zu den grössten Ausgaben gehören der Unterhalt der Klosteranlagen und die Finanzierung der Aufgaben, wie Seelsorge, Bildung und Kultur. Für die langfristige Finanzierung der Aufgaben ist eine nachhaltige Anlageform nötig, also mit hoher Wertbeständigkeit und stabilen Erträgen. Benediktinerklöster verfügen historisch über Immobilienvermögen und verfolgen damit die Strategie Halten und Erweitern. Das Immobilienvermögen ist heute auf die Segmente land- und forstwirtschaftliche Flächen, Baurechte, vermietbare und verpachtbare Gebäude verteilt. Diese Segmente werden als wertstabil betrachtet. Die Wertschöpfung aus den Immobilien erfolgt vielfältig. Vermietungen, Verpachtungen und Baurechtsverträge weisen konstante Erträge aus, wohingegen die Forstwirtschaft ihre Erträge durch Holzeinschlag flexibler gestalten kann. Die landwirtschaftliche Produktion ist ein Ertrag des Immobiliensegments Grund und Boden und dient der autonomen Selbstversorgung, der Weiterverarbeitung in klosterinternen Betrieben oder dem Verkauf.

Die wichtigsten Beobachtungen zum Immobilienmanagement sind: Im Sinne der Nachhaltigkeit werden mit wenigen Ausnahmen keine Immobilienverkäufe getätigt. Objektpotentiale werden analysiert und ausgeschöpft. Erträge werden mit Ausnahme begründeter Einzelfälle optimiert. Zukäufe erfolgen überwiegend opportunistisch und werden auf Objektebene mit dem Best-Owner-Gedanken entschieden. In den meisten Fällen wird ein passives Immobilienmanagement betrieben.

Auf Ebene des ethisch-moralischen Diskurses wird eine Sichtweise beleuchtet, die den Klöstern zugesteht, Marktpreise anzusetzen. Nachhaltiges Erwirtschaften von Wohlstand sei vorbildlich, solange Erträge tugendhaft eingesetzt werden und der Reichtum nicht als Selbstzweck dient.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Bei Non-Profit-Organisationen, insbesondere bei kirchlichen Organisationen, kann häufig beobachtet werden, dass das Immobilienvermögen nicht effizient verwaltet wird. Venghaus hat dies in Ihrer Abschlussarbeit über schweizerische Kirchenorganisationen festgestellt (Venghaus, 2018, S. 57-58). Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Organisation leidet und die Kernaufgaben der Organisation können nur suboptimal finanziert werden. Als anschauliches Beispiel kann der Erfahrungsbericht „Vom kirchlichen Grundstücksverwalter zum professionellen Investor – Geschichte eines Kulturwandels“ herangezogen werden. Er beschreibt die Professionalisierung einer evangelischen Stiftung ausführlich (Strugalla, 2018, S. 138-141).

Es hat sich als Geisteshaltung etabliert, kirchlichen Organisationen ihr Vermögen nicht zuzugestehen. Im Dokumentarfilm „Die Kirche und das Geld“ wird auf eine einseitige Art die Vermögens- und Ertragsseite des Bistums Köln angeprangert, ohne der Ausgabenseite den entsprechenden Raum zu geben (NDR, 2014). Soziale Organisationen dürfen gemäss dieser Geisteshaltung bei Immobilien nicht eine marktgerechte Rendite erwirtschaften oder zu Marktpreisen vermieten. Insbesondere Wohnimmobilien wecken die weit verbreitete emotionale Forderung einer flächendeckenden Subventionierung. Für soziale und insbesondere kirchliche Organisationen gilt diese Erwartung meist unausgesprochen, wenn sie als Vermieter auftreten. Häufig haben die Organisationen und Ihre Mitarbeiter diese Erwartung für sich selber übernommen und generieren deshalb nicht die möglichen Erträge. Strugalla (2018) legt in seinem Erfahrungsbericht dar, wie sich die oben beschriebenen Erwartungshaltungen bei Mitarbeitern und Mietern manifestieren (S. 138-141). Eine Gegenüberstellung mit den eigentlichen Kernaufgaben und den damit verbundenen Kosten bringt die Sichtweise hervor, dass es nicht nur legitim ist sondern sogar eine Verpflichtung, erfolgreich mit den Immobilien zu wirtschaften.

In dieser Forschungsarbeit wurden Benediktinerklöster als Untersuchungsgebiet gewählt, da es sich dabei um eine äusserst langlebige, stabile und somit auch wirtschaftlich nachhaltige Organisationsform handelt. Die knapp 1.500 Jahre alte

Ordensregel¹ strahlt eine besondere Faszination aus und wird für fortschrittliche Management-Methoden als Referenz herangezogen².

1.2 Fragestellung

Die Forschungsfrage lautet: "Welche Rolle spielen die ertragsgenerierenden Immobilien für Benediktinerklöster?" Primär wird untersucht, ob die Benediktinerklöster die Rendite optimieren, um damit Ihre Aufgaben zu finanzieren.

Zur Beantwortung sind folgende Unterthemen zu erkunden:

1. Wie setzen sich die zu finanzierenden Aufgaben von Benediktinerklöstern zusammen?

Erkundet werden die Kernaufgaben, die zugehörige Ausgabenseite, die finanzielle Situation und der zeitliche Planungshorizont.

2. Wie sind die Anforderungen an eine optimale Finanzierung aus ökonomischer Sicht?

3. Wie ist die ethisch-moralische Sicht auf das Immobilienmanagement der Klöster?

Erkundet werden einerseits eine theologische und ökonomische Sichtweise im Rahmen der theoretischen Grundlagen und andererseits auf empirischer Ebene die Erfahrung der Klöster hinsichtlich moralischer Erwartungshaltungen und deren Auswirkungen.

4. Wie nutzen die Benediktinerklöster die Immobilien des Finanzanlagevermögens zur Finanzierung ihrer Aufgaben.

Erkundet werden die Strategien, das Portfolio, die Arten der Wertschöpfung und die Funktionen des Real Estate Investment Management REIM, um zur Erkenntnis zu gelangen, ob ein effizientes und nachhaltiges Management vorliegt und die Immobilien als Finanzierungsmittel geeignet sind.

1.3 Abgrenzung

Die Untersuchung ist auf Benediktinerklöster im deutschsprachigen Raum eingegrenzt. Sie umfasst Klöster aus Österreich, der Schweiz, Deutschland und Italien/Südtirol.

Gegenstand der Arbeit sind die Immobilien des Finanzanlagevermögens. Damit sind Immobilien gemeint, die nicht dem klösterlichen Auftrag dienen, sondern Erträge abwerfen. Die Bezeichnung „Immobilien des Finanzvermögens“ wird beim Public Real

¹ vgl. Abschnitt 2.3 Benediktsregel

² vgl. Abschnitt 2.4 Benediktinerklöster und Unternehmensführung

Estate Management PREM verwendet. Im kirchlichen Immobilienmanagement, dem Ecclesiastic Real Estate Management EREM, wird vom „Finanzanlagevermögen“ gesprochen (Reiss-Fechter, 2016, S. 19).

Immobilien des Verwaltungsvermögens sind Immobilien, die dem klösterlichen Auftrag dienen. Dazu zählen Konventgebäude, Kirchen, Kapellen, Verwaltungsgebäude, Gästehäuser und Versammlungsstätten. Diese sind zu unterhalten und mit Ausgaben verbunden. Die Gebäude des Verwaltungsvermögens werden in der Arbeit lediglich als einer der Aufwandsfaktoren der Klöster betrachtet und sind ansonsten nicht Gegenstand dieser Arbeit.

2. Theoretische Grundlagen - Benediktinerklöster

Die Literatur zu den Benediktinerklöstern und der zugehörigen Ordensregel ist sehr umfangreich. Es sind unzählige Kommentare zur Benediktsregel zu finden. Neben den theologischen Kommentaren seien auch die auf Unternehmensführung fokussierenden Arbeiten genannt³. Obwohl Benediktinerklöster für ihre wirtschaftliche Agilität bekannt sind, ist keine Abhandlung zu ethisch-moralischen Fragen, wie der Ertragsoptimierung und dem „vertretbaren“ Vermögensumfang, zu finden. Daher wird am Ende des Abschnitts eine solche Sichtweise beleuchtet, die sowohl die theologische als auch die ökonomische Lehre berücksichtigt.

2.1 Geschichtliche Stationen und Errungenschaften der Benediktinerklöster

Im Jahre 529 gründete Benedikt von Nursia (480/90-555/60) das Kloster Montecassino. Er verfasste dort im Jahre 540 die Benediktsregel⁴ (RB Regula Benedicti). Sie setzte sich erst etwa 200 Jahre nach seinem Tod als wichtigste Mönchsregel durch und erlangte ab dem Beginn des 9. Jahrhunderts die Alleingeltung im Abendland (Faust, 1997, S. 67). Die Geschichte der Benediktinerklöster war von Höhen und Tiefen geprägt. Der mit der Auflösung des Karolinger Reiches verbundenen Krise folgte eine Blütezeit Anfang des 10. Jahrhunderts, bedingt durch eine Besinnung auf die Benediktsregel und eine Unabhängigkeit von Staat und Kirche. Der Höhepunkt dieser Blüte war im 12. Jahrhundert. Im 13. Jahrhundert verloren die Benediktiner wegen neuer Ordensgründungen ihre Monopolstellung. Die Benediktinerklöster wurden im Feudalsystem zu Versorgungsstätten des Adels degradiert. Erste Zusammenschlüsse von Klöstern sollten sie stärken. Erst die Reformen des 15. Jahrhunderts führten in eine neue Blüte mit europaweiten Kongregationsgründungen. Im deutschsprachigen Raum

³ vgl. Abschnitt 2.4 Benediktinerklöster und Unternehmensführung

⁴ vgl. Abschnitt 2.3 Benediktsregel

diejenige von Bursfelde (D) und Melk (A). Im 16. Jahrhundert gingen in der Folge der Reformation etwa die Hälfte der 1500 Benediktinerklöster unter - insbesondere im nordeuropäischen Raum. Mit dem Konzil von Trient (1563) begann eine Restaurationsbewegung und es entstanden weitere Kongregationen. Es begann die Ära der barocken Klosterkultur, deren prächtige Sakralbauten und Bibliotheken in Österreich, der Schweiz und Süddeutschland bis heute Zeugen dieser Blütezeit sind (Faust, 1997, S. 69-73). In Nord- und Westdeutschland wurden mit der Säkularisation 1803 zahlreiche Klöster enteignet und aufgehoben. Die Aufklärung mit Ihrem gesteigerten Interesse an den Naturwissenschaften führte zu einem Bedeutungsverlust der Religion. Die absolutistischen Staaten massten sich an, den geistigen Institutionen die Existenzberechtigung absprechen, sie enteignen und aufzulösen zu dürfen. Ostrowitzki (2006) sieht in der Säkularisation die entscheidende Zäsur in der neuzeitlichen Kirchengeschichte. Die Aufhebung fast aller Klöster lies innerhalb weniger Jahre die bis ins Mittelalter zurückreichende Geschichte geistlicher und kultureller Institutionen enden. Dennoch werden der Säkularisation auch positive Seiten abgewonnen: Klöster waren im 18. Jahrhundert weltlichen Machtstrukturen und barocker Prachtentfaltung stark verhaftet und wurden durch die Enteignungen auf ihre geistliche Bestimmung zurückgeworfen. Mit der Konzentration auf Kontemplation, Seelsorge und Caritas erhielt das religiöse Leben eine unerwartete Dynamik und die Ordensgemeinschaften erlebten wieder einen Aufschwung. Die Säkularisation verhalf zur definitiven Loslösung von den mittelalterlichen Verhältnissen und mit diesem Modernisierungsschritt erfolgte der Umbruch in eine neuzeitliche Kirchenkultur (S. 147-148). In Bayern sorgte König Ludwig I. ab 1830 dafür, dass die von ihm bevorzugten Benediktinerklöster durch Stiftungen wieder eröffnet wurden; der Stiftungsauftrag beinhaltete die Seelsorge, Schulen und Wissenschaften (Faust, 1997, S. 71-73). Im 19. Jahrhundert ist eine Restaurationsbewegung der Benediktiner zu beobachten, einhergehend mit einer Neubesinnung auf die Benediktsregel.

Dieser kurze geschichtliche Abriss ist überlagert von den kulturellen Errungenschaften der Benediktiner. Sie haben die europäische Geschichte hinsichtlich Wissenschaft und Wertesystemen entscheidend geprägt. Übergeordnet ist zu erwähnen, dass die Benediktiner die europäische Mentalität durch die positive Einstellung zu Arbeit und Disziplin erheblich beeinflusst haben. Der Tagesablauf eines Mönches ist genau in Zeiten des Gebets, der Arbeit und des Studiums eingeteilt und wird abhängig von den Jahreszeiten differenziert. Der Abschnitt der Benediktsregel RB 48 „Von der täglichen Handarbeit“ wird im Abschnitt „2.3 Benediktsregel“ hinsichtlich Arbeitsethos genauer

betrachtet. Er beinhaltet viele Hinweise zum Tagesablauf. Benedikt beabsichtigt einen menschlich ausgewogenen Rhythmus von Arbeit und Musse. Der Tagesrhythmus ist an das Kirchenjahr - insbesondere Ostern und Fastenzeit - und die Jahreszeiten hinsichtlich anfallender (Feld-)Arbeit und klimatischer Bedingungen angepasst. Abbildung 1 zeigt

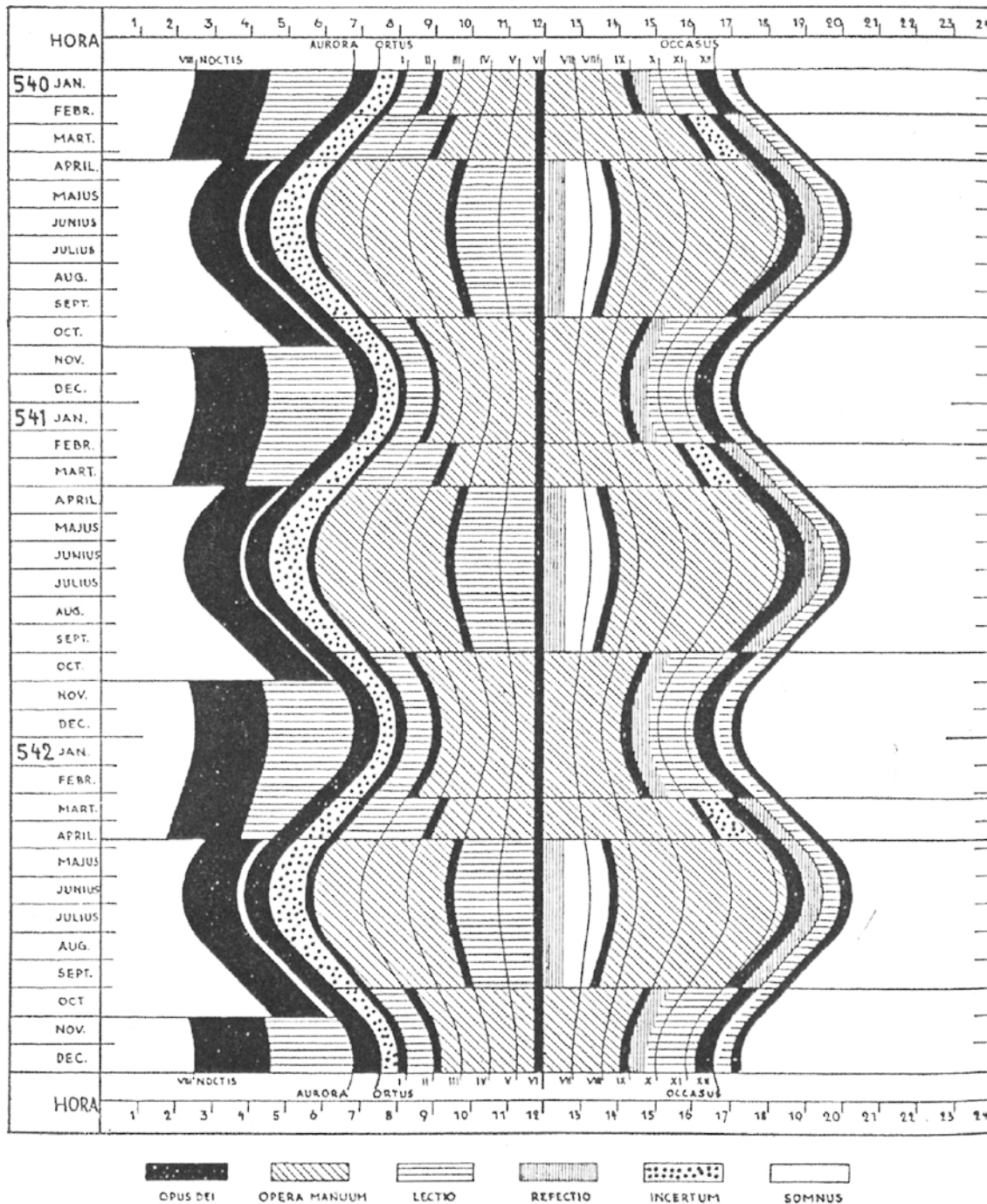


Abbildung 1: Tagesordnung nach der Benediktsregel, Schema nach Buddenberg. (Böckmann, 2013, S. 559) Lateinische Legende: OPUS DEI (Gotteslob, Stundengebete), OPERA MANUM (Handarbeit), LECTIO (Lesung), REFECTIO (Mahlzeiten), INCERTUM (frei verfügbar/zum Ausruhen), SOMNUS (Schlaf), Fastenzeit von 1. Oktober bis Ostern

eine grafische Veranschaulichung des in der Benediktsregel vorgegebenen Tagesablaufs. Die Ordnung und Disziplin, die bei dieser Abbildung zum Ausdruck kommen, haben mit dem geschichtlichen Kontext der Entstehung der Benediktsregel zu tun: Nach dem Untergang des Weströmischen Reiches in den Jahren 476 bzw. 480 war die Gegend um Montecassino Schauplatz der beiden Gotenkriege und des ostgotischen Feldzuges 535-550. Die Unruhen im Umfeld des Klosters Benedikts erklären, warum dieser einen grossen Wert auf die Stabilität und Einigkeit seiner Organisation legte und auch darauf, die kulturellen Werte hoch zu halten. Die Klostersgemeinschaften waren eine heterogene Mischung aus Arbeitern und geistlich Gebildeten, die alle der Tagesordnung mit Handarbeit und Lesung folgten. Dies trug zu einem Ausgleich der unterschiedlichen Klassen und zu einer Einigkeit bei (Böckmann, 2013, S 557). Gegenüber älteren Ordensregeln legt Benedikt darauf Wert, dass alles im Tagesablauf seine Zeit hat und nicht beispielsweise Arbeit und Lesung gleichzeitig verrichtet werden. Zudem ist bei ihm neu, dass die Mönche Zeit zum Ausruhen haben. Diese Ansätze zeigen die Menschennähe und Fortschrittlichkeit Benedikts, sind sie doch der Schlüssel zu einem bewussten Lebensstil und zu innerer Ruhe (Böckmann, 2013, S 573-574). Der Tagesablauf in den heutigen Klöstern entspricht noch immer den Richtlinien der Benediktsregel, aber nicht den detaillierten Bestimmungen.

Der Arbeitsethos der Mönche entwickelte sich aus der Motivation der Askese und des Ausgleichs. Die Arbeit diente dem eigenen Lebensunterhalt und den sozial-karitativen Tätigkeiten, die aus den Erträgen finanziert wurden. Die zivilisatorischen Leistungen auf den Gebieten Landwirtschaft, Brauereien, Obst- und Weinbau, Architektur und Kunst, Handwerk und Schulen waren kein Selbstzweck, sondern ergaben sich als Folge der in der RB geforderten Arbeit (Benedictus & Holzherr, 1993, S. 241). Nahezu jedes Benediktinerkloster hat heute klostereigene Betriebe, in denen je nach Konstellation der Betriebs- und Konventgrösse⁵ weltliche Angestellte arbeiten. Die Beliebtheit der Benediktiner beruht unter anderem auf der Umtriebigkeit, die sich für Aussenstehende durch die Klosterbetriebe manifestiert.

Der Leitsatz „ora et labora et lege“ (lateinisch: „Bete und arbeite und lies“) wird durch die Benediktsregel vorgegeben. Es sind die drei Betätigungsfelder, aus denen die kulturellen Verdienste hervorgegangen sind. Aus dem Auftrag zu „Lesen“ bildeten sich die Bibliotheken und die Skriptorien (Schreibstuben). Dies ist bedeutsam, da im frühen Mittelalter mündliche Kommunikation die Regel war und die Klöster zu Inseln des

⁵ der „Konvent“ ist die Klostersgemeinschaft

Schriftlichen wurden (Faust, 1997, S.83). Durch das Schreiben wurde Antikes überliefert, Zeitgenössisches dokumentiert und durch Vervielfältigen verbreitet und somit vor Verlusten geschützt. Es wurden Texte der Kirchenväter und antiker Autoren abgeschrieben, aufbewahrt und verbreitet. Den Klosterbibliotheken ist der Erhalt der gesamten lateinischen Literatur zu verdanken, da die Mönche die Werke für das Studium der klassischen lateinischen Sprache vervielfältigten und bewahrten (Faust, 1997, S.86).

Das Schreiben und Lesen war die Voraussetzung für andere Wissenschaften, wie der Theologie und Philosophie. Hauptziel war grundsätzlich die Erforschung und der Erhalt der überlieferten theologischen Texte. Im 9. Jahrhundert gab es zahlreiche Autoren, die sich nicht nur interdisziplinär mit den theologischen, philosophischen und metaphysischen Themen auseinandergesetzt haben, sondern auch auf der methodischen Ebene die Dialektik und Scholastik weiterentwickelt haben (Faust, 1997, S.91). Eine weitere Disziplin der gelehrten Benediktiner war die Geschichtsschreibung. Faust (1997) erklärt die liebevolle Pflege der Geschichtsschreibung in den Klöstern dadurch, dass die Mönche im Ablauf der Zeit die Verwirklichung des göttlichen Heilsplans sahen (S. 93). Ein Werkzeug waren die Annalen oder auch Ostertafeln, in die historische Ereignisse tagebuchartig erfasst wurden. Sie wurden im 8. und 9. Jahrhundert über Generationen geführt. Zusätzlich gab es ab dem 9. Jahrhundert Totenbücher (Nekrologien), in die neben den Todesfällen auch historische Ereignisse eingetragen wurden. Aufschlussreich hinsichtlich historischer Daten sind auch Chroniken. Später wurden Mirakelbücher, die eine Kultur- und Sittengeschichte beinhalten, verfasst. Neben den Schriften, welche die Geschichte dokumentieren, entwickelte sich die Geschichtsforschung mit einem Höhepunkt im 17. Jahrhundert (Faust, 1997, S. 97). Viele Klöster, allen voran Admont (A) und St. Gallen (CH), unterhalten bis heute beeindruckende Bibliotheken und Archive mit diesen Handschriften.

Die Musik ist durch die Einbindung in die Liturgie eine weitere kulturelle Disziplin der Benediktiner. Einerseits das Praktizieren der römischen Sangesweise, des gregorianischen Chorals durch die „cantores“. Andererseits die „musici“, die Musiktheoretiker, die es seit dem 9. Jahrhundert in den Klöstern gab. Sie sorgten für die Überlieferung der antiken Musiktheorie und deren Weiterentwicklung über didaktische Werke und hinsichtlich Ton- und Harmonielehre. Während der Barockzeit förderten Klöster begabte weltliche Komponisten und waren um die Orgelbaukunst bemüht (Faust, 1997, S. 108-111).

Auf dem Gebiet der Architektur ist der St. Galler Klosterplan, als Idealform eines karolingischen Klosters überliefert. Die benediktinische Bautätigkeit hatte Ihre Höhepunkte in der Romanik, Gotik und im Barock. Die grossmassstäblichen Sakralbauten gaben Impulse für die Entwicklung von Grundrisstypologien und Stilformen (Faust, 1997, S. 104-106).

Auf dem Gebiet der Naturwissenschaften wurden die Medizin, Pharmazie und Botanik gepflegt, da die Benediktsregel (RB 31 und 36.1) den Mönchen die Sorge um Kranke als Aufgabe gibt. Neben der praktischen Anwendung in den Kräutergärten wurde auch auf diesem Gebiet wissenschaftlich gearbeitet. Es wurden die medizinischen Werke der Antike überliefert und neue Erkenntnisse über die Heilkräuter niedergeschrieben. Des Weiteren wurde die Mathematik und Astronomie behandelt, die Bedeutung bleibt aber hinter der der Geschichtsschreibung weit zurück (Faust, 1997, S. 113).

Die Tradition der Klosterschulen basiert auch auf einer Vorgabe in der Benediktsregel (RB 63.18-19) über Knaben und Jugendliche: „Draussen aber und überall sollen sie beaufsichtigt und zur Ordnung angehalten werden.“ (Benedictus et al., 1993, S. 295). Zum Lehrplan gehörten ab dem Jahr 789 Lesen, Schreiben, Gesang und Latein. Bis zum 9. Jahrhundert waren die Schulen ins Kloster integriert. Das Äbtekoncil beschloss im Jahr 817 die Umstellung auf externe Schulen, welche der heutigen Konstellation von Klosterschulen entsprechen (Faust, 1997, S. 113).

2.2 Organisationsstruktur

Eine Besonderheit der Benediktiner-Klöster besteht in ihrer ausgeprägten Selbständigkeit. Sie sind lediglich zu regionalen Verbänden - sogenannten Kongregationen – zusammengeschlossen. Das Stammkloster einer Kongregation wird als „Erzabtei“ bezeichnet und vom sogenannten „Erzabt“ geleitet. Diesen kommen nur gewisse Ordnungsfunktionen, aber keine Mitspracherechte zu. Die grössten Kongregationen im deutschsprachigen Raum sind die Österreichische, die Schweizerische und die Bayerische Benediktinerkongregation, deren Namen auf regionale Zusammenschlüsse hinweisen. Die grossen überregionalen Kongregationen im deutschsprachigen Raum sind die Beuroner Benediktinerkongregation und die Benediktinerkongregation von St. Ottilien. Erstere bemüht sich speziell um die Beachtung der Ordensregeln und den Austausch unter den Klöstern. Zweitere ist missionarisch tätig. Alle Kongregationen weltweit bilden die benediktinische Konföderation (Konföderation der monastischen Kongregationen des

Benediktinerordens), die erst 1893 gegründet wurde (Faust, 1997, S. 67). Ihr steht der „Abt Primas“ vor, der die Konföderation nach aussen vertritt, jedoch keine zentrale Leitungsfunktion hat. Er steht ausserdem der päpstlichen Hochschule „Athenaeum Sant’ Anselmo“ in Rom vor. Die einzelnen Klöster haben nicht nur innerhalb der Benediktinerkonföderation eine grosse Eigenständigkeit, sondern sind auch unabhängig von den Bistümern und vom Staat. Einhergehend damit erhalten sie keine Kirchensteuer, sondern finanzieren sich eigenständig.

Der hohen Unabhängigkeit und dem grossen Gestaltungsspielraum steht die Ordensregel gegenüber, zu der sich alle Benediktinerklöster bekennen und in deren Auslegung jede Kongregation und jedes Kloster frei ist.

Die Konventmitglieder werden nach dem einjährigen Noviziat durch die erste Profess in ein Kloster aufgenommen und verpflichten sich dadurch zu „Stabilitas loci“ (Beständigkeit in der Gemeinschaft und Ortsgebundenheit an ein bestimmtes Kloster), zu „Conversatio morum suorum“ (klösterlicher Lebenswandel) und zu „Oboedientia“ (Gehorsam). Mit der Profess verzichtet das Konventmitglied auf den Besitz von Privateigentum (Faust, 1997, S. 76-77). Nach drei weiteren Jahren wird die „Ewige Profess“ abgelegt. Das „Kapitel“ ist die Vollversammlung aller Konventmitglieder mit ewiger Profess. Die Versammlung tagt etwa einmal im Monat für wichtige Entscheidungen. Die Klostersgemeinschaft, auch Konvent genannt, drückt sich durch einheitliche Kleidung aus, in der Regel lange schwarze tunika-ähnliche Gewänder.

Der Kernauftrag des Benediktinerordens kann mit „Spiritualität“ betitelt werden. Das Kloster soll den geeigneten Rahmen für die Gottessuche der Konventmitglieder schaffen. Schon im Leitsatz der Benediktiner „ora et labora et lege“ (lateinisch: „Bete und arbeite und lies“) steht das Beten an erster Stelle. Die acht Gebetszeiten wurden im Zuge des Zweiten Vatikanischen Konzils auf sieben beschränkt und es ist üblich, dass Gebetszeiten zusätzlich zusammengefasst werden. Gemäss der RB 4.21 und 43.3 ist „der Liebe zu Christus“ und „Den Gebetszeiten nichts vorzuziehen“ (Benedictus et al., 1993, S. 78 & 224). Es finden täglich eine Messe und die sogenannten Stundengebete statt, die üblicherweise in Psalmenform gesungen werden. Die Gebetszeiten gliedern den Tagesablauf der Konventmitglieder und sind teilweise öffentlich zugänglich. Die individuelle Handhabung kann üblicherweise der Internetseite der jeweiligen Klöster entnommen werden.

2.3 Benediktsregel

Benedikt von Nursia verfasste die Benediktsregel RB um das Jahr 540. Sie hat bis heute ihre Gültigkeit als Ordensregel der Benediktiner.

Benedikt hat die Erfahrung, die er als Mönch und Kloostervorsteher gesammelt hatte, in dieser Mönchsregel niedergeschrieben. Als Vorlage diente die RM Regula Magistri, aus der etwa ein Viertel direkt übernommen und von der zwei Viertel stark beeinflusst wurden (Benedictus et al., 1993, S. 11)⁶. Das eine Viertel ohne Bezug zur RM und die Auslassungen zeigen die Eigenart Benedikts, die sich durch Moderatheit, Praxis- und Menschennähe auszeichnet, sich nicht in kleinlichen Regelungen verliert, sondern klare Prioritäten setzt und in der Ausführung einen Spielraum lässt. Ursprünglich war die RB vermutlich als Handbuch für die Bewohner des Klosters Montecassino gedacht. Neben den christlichen Werten beinhaltet sie die im Grundsatz bis heute gelebte Rollen- und Aufgabenverteilung in Benediktinerklöstern.

Nachfolgend werden die für die Untersuchung relevantesten Abschnitte vorgestellt und kommentiert:

Das „Leben in der Gemeinschaft“ ist ein Grundsatz der RB. Im ersten Abschnitt werden diese Lebensform und drei andere Mönchsarten vorgestellt. Im Vergleich zu anderen Mönchsformen (Einsiedler, Sarabaiten, Wandermönche) werden die Zönobiten, die in der Gemeinschaft nach einer Regel leben, als die ideale Lebensform ausgewählt und anschliessend in 73 Abschnitten detailliert beschrieben.

„1.1 Bekanntlich gibt es vier Arten von Mönchen. 1.2 Die erste ist die der Zönobiten, die im Kloster unter Regel und Abt ihren Dienst leisten. [...] 1.13 Lassen wir sie⁷ also beiseite und gehen daran, der kraftvollsten Art, den Zönobiten, mit Gottes Hilfe eine Lebensordnung zu geben.“ (Benedictus et al., 1993, S. 55-57)

Das Leben in der Gemeinschaft findet auf der spirituellen Ebene und durch die Gütergemeinschaft auch in materieller Ebene statt. Hinzu kommt die Bindung der Mitglieder an ein bestimmtes Kloster, die zu der „Stabilitas“ (lateinisch: Beständigkeit) beiträgt (Böckmann, 2011, S. 115).

⁶ Abschreiben gehörte zur Kultur der Skriptorien der Antike. Der Plagiatsbegriff entstand später (Faust, 1997, S. 75).

⁷ die drei anderen Mönchsarten

Dem Abt unterliegt die Leitung des Klosters auf der geistigen und materiellen Ebene. Er ist somit auch für die Verwaltung des Vermögens verantwortlich; die Stellvertretung erfolgt durch den Prior.

„2.1 Der Abt, der würdig ist, dem Kloster vorzustehen, bleibe sich bewusst, wie er genannt wird; als „Oberer“ erahre er diesen Namen durch Taten. 2.2 Man glaubt nämlich, dass er im Kloster die Stelle Christi vertritt [...] 2.4 Darum darf der Abt nichts lehren, anordnen oder befehlen, was vom Gebot des Herrn abweicht [...] 2.33 Vor allem darf er nicht hinwegsehen über das Heil der ihm anvertrauten Seelen oder es geringschätzen und sich grössere Sorgen machen um vergängliche, irdische und hinfällige Dinge. [...] 2.35 Die vielleicht zu geringen Einkünfte seien ihm kein Entschuldigungsgrund; er denke an das Schriftwort: EUCH MUSS ES ZUERST UM DAS REICH GOTTES UND UM SEINE GERECHTIGKEIT GEHEN; DANN WIRD EUCH ALLES ANDERE DAZUGEgeben.“
(Benedictus et al., 1993, S. 64-68)

Der zweite Abschnitt der Benediktsregel, das dem Abt gewidmet ist, beschreibt in 37 Absätzen die geistigen Leitungs- und Führungsaufgaben. Die materiellen Führungsaufgaben werden im Absatz 33 und 35 erwähnt und dabei ausdrücklich dem Spirituellen untergeordnet. Man ist aber versucht, herauszulesen, dass es einfacher wäre, wenn die Einkünfte nicht gering sind. Denn die Mönche verzichten auf eigenen Besitz und übergeben ihr materielles Heil dem Hausherrn des Klosters, der eigentlich Stellvertreter von Christus ist (Benedictus et al., 1993, S. 72). Der Abt trägt somit die Verantwortung, die materielle Basis sicherzustellen, damit sich das spirituelle Leben entfalten kann. Diese somit höchst verantwortungsvolle Aufgabe soll der Abt in Demut und Stille auf sich nehmen, damit die Prioritäten nicht verschoben werden. Die Benediktsregel lässt dem Abt einen grossen Spielraum, wie er sich um das materielle Wohl sorgen soll, solange er die Spiritualität vorne anstellt. Bei ihm ist nicht die Frage gestellt, sich zwischen Gott und Mammon zu entscheiden, sondern Gott „zuerst“ zu dienen. In der Regula Magistri RM war der Abt hauptsächlich geistlicher Führer, bei der Benediktsregel RB werden die materiellen Aufgaben ergänzt und zwar ohne ein negatives oder geringschätzendes Urteil (Böckmann, 2011, S. 163). Bei der Verwaltung der materiellen Güter wird der Abt vom Cellerar des Klosters unterstützt. Diesem wird der 31. Abschnitt der Benediktsregel zugeschrieben. Darin werden die Anweisungen zum Umgang mit dem Vermögen deutlicher:

„31.1 Als Cellerar des Klosters WÄHLT man einen aus der Gemeinschaft, der erfahren ist [...] nicht aufgeregt [...] und nicht verschwenderisch [...] 31.2 [...] Er sei der ganzen Gemeinschaft wie ein Vater [...] 31.3 Er trage Sorge für alles. 31.4 Ohne Weisung des Abtes tue er nichts [...] 31.9 Für KRANKE, KINDER, GÄSTE und ARME sei er unermüdlich besorgt [...] 31.10 Alle Geräte des Klosters und den ganzen Besitz betrachte er wie heilige Altargefässe. 31.11 Nichts möge er vernachlässigen. 31.12 Er sei weder geizig noch verschwenderisch und verschleudere den Besitz des Klosters nicht [...] (Benedictus et al., 1993, S. 188-190).“

Benedikt sind die wirtschaftlichen Belange wichtig, denn der Cellerar wird – wie der Abt – angehalten, ein „Vater“ zu sein, wengleich nur im materiellen Bereich und in Unterordnung zum Abt. Er soll so handeln, und in seinem Fall bedeutet dies so wirtschaften, dass er die ihm zugewiesenen Aufgaben erfüllen kann: Benedikt erwähnt viermal die Sorge um die Klostersgemeinschaft. In der RM ist kein Hinweis dazu zu finden (Böckmann, 2013, S. 240). Des Weiteren soll er sich unermüdlich um Kranke, Kinder, Gäste und Arme sorgen und sie aufnehmen. In der RM wird nicht von einer persönlichen Beziehung zu den Hilfsbedürftigen gesprochen, sondern es war ausreichend, ihnen durch Almosen zu helfen. Benedikt ordnet dem Cellerar einleitend seine Aufgaben zu und hält ihn danach dazu an, den Klosterbesitz als heilig zu betrachten, zwar nicht geizig zu sein, aber auch nichts zu vernachlässigen, zu verschwenden und zu verschleudern. Diese eindringlichen Mahnungen könnten so verstanden werden, dass effizientes Wirtschaften nötig ist, um die Aufgaben optimal finanzieren zu können. Da der Cellerar gemäss Benediktsregel dem Abt unterstellt ist, hat auch dieser die materiellen Geschäfte in Demut auszuführen. Aufgrund der Unterordnung unter die Spiritualität wäre Stolz auf wirtschaftliche Erfolge nicht angebracht. Viel wichtiger sei das Streben, in allen wirtschaftlichen Belangen „Gott zu verherrlichen“, also ethisch vorbildlich zu handeln (Böckmann, 2013, S. 254).

Der Abschnitt 48 “Von der täglichen Handarbeit“ enthält die Anleitung zum zweiten Teil des Benediktinerleitsatzes „ora et labora et lege“ (lateinisch: „Bete und arbeite und lies“).

48.1 Müssiggang ist der Feind der Seele. Deshalb sollen sich die Brüder beschäftigen: zu bestimmten Zeiten mit Handarbeit, zu bestimmten anderen Stunden mit heiliger Lesung. [...] 48.8 Sie sind nämlich dann wahre Mönche, wenn

sie VON DER ARBEIT IHRER HÄNDE leben wie unsere Väter und die Apostel. (Benedictus et al., 1993, S. 236).

Die Regula Magistri RM hat die Feldarbeit noch verboten, um den Mönchen Ruhe vor den weltlichen Geschäften zu sichern; die Besitzungen seien zu verpachten und das Kloster habe von diesem Zins zu leben (Benedictus et al., 1993, S. 240). Benedikt hingegen sah vor, dass die Mönche von der Arbeit ihrer Hände leben sollen und änderte gegenüber der Regula Magistri RM die Arbeitszeiten. Dies, um einen menschlich ausgewogenen Rhythmus zu ermöglichen, denn ohne ausreichende Arbeit sei man seelischen Gefahren ausgesetzt (Benedictus et al., 1993, S. 238). Die neue Regelung Benedikts zur Arbeit erscheint noch radikaler, wenn man weiss, dass zur Zeit Benedikts Feldarbeit und teilweise auch Handarbeit verachtet waren (Böckmann, 2013, S. 543-544). Die RB hält alle, unabhängig von ihrem Rang, zur Arbeit an, denn die Arbeit ist als Beitrag zur Gemeinschaft zu verstehen; bei der Verteilung der Arbeit werden jedoch die individuelle Kraft und die Fähigkeiten berücksichtigt (Böckmann, 2013, S. 548). Die Einbindung der Arbeit in den Klosteralltag war eine Errungenschaft Benedikts. Dies wurde zur Keimzelle bedeutsamer zivilisatorischer Leistungen.⁸

Der Abschnitt 57 „Von den Handwerkern“ enthält auch häufig zitierte Hinweise zum Wirtschaftsleben der Benediktiner.

„57.4 Ist etwas von den Arbeiten der Handwerker zu verkaufen, sollen jene, die den Handel tätigen, selber sehen, dass sie keinen Betrug erlauben. [...] 57.7 Was die Preise betrifft, darf sich das Übel nicht einschleichen, 57.8 sondern man gibt die Dinge immer etwas billiger her, als sie sonst von Weltleuten abgegeben werden können, 57.9 DAMIT IN ALLEM GOTT VERHERRLICHT WIRD.“ (Benedictus et al., 1993, S. 267).

Die einzelnen Anweisungen und Warnungen – insbesondere diejenige, billiger zu verkaufen - sind im Vergleich zu den Hinweisen zum Cellerar – der nichts verschleudern darf - erstaunlich. Ein Vergleich mit der Regula Magistri RM ergibt, dass Benedikt die Vorlage abgeschwächt hat: Die Warnung vor dem Geiz fällt kürzer aus und hinsichtlich der Preise soll man nur „etwas“ billiger verkaufen. Böckmann (2015) vermutet, dass Benedikt der Auffassung war, dass sich das Kloster nicht leisten kann, viel unter dem Preis zu verkaufen und aus gegebenem Anlass gleichzeitig verhindern möchte, dass Mönche zu teuer verkaufen, da dies gegen die Selbstlosigkeit spräche (S.

⁸ vgl. Abschnitt 2.1 Geschichtliche Stationen und Errungenschaften der Benediktinerklöster, S. 6

96). Böckmann zeigt auf, dass sich der Mönch für Verkäufe weg aus seiner kontemplativen Umgebung auf einen Markt begeben muss. Durch Feilschen, um den richtigen Preis zu bekommen, wäre er gefährdet, die Ruhe seines Herzens zu verlieren. Die Abschwächung „etwas billiger“ könnte zum Schutz des Mönchs vor dem weltlichen Treiben ausgesprochen worden sein (Böckmann, 2015, S. 87). Benedikt ist es scheinbar bewusst, wie leicht man beim geschäftigen Tun von der inneren Mitte abweichen kann (Böckmann, 2015, S. 97). Am Ende des Abschnitts folgt dann die Erinnerung, „DAMIT IN ALLEM GOTT VERHERRLICHT WERDE“; Benedikt möchte also, dass das benediktinische Motto auch für Geschäftliches gilt. Der Handwerker soll die Produkte nachhaltig herstellen und dem Kunden und sich selbst gegenüber fair sein. Der Abschnitt zu den Handwerkern sollte nicht als Konkurrenz zum Celleraren-Absatz gelesen werden, sondern als Anleitung dazu, dass im Kloster die „Verherrlichung Gottes“ über der „Labora“ steht (Böckmann, 2015, S. 96).

Das Zusammenwirken der Konventmitglieder bei wichtigen Entscheidungen wird im dritten Abschnitt der Benediktsregel „Von der Einberufung der Brüder zum Rat“ geregelt:

„3.1 Sooft im Kloster wichtige Fragen zu behandeln sind, rufe der Abt die ganze Gemeinschaft zusammen und lege selber dar, um was es geht. 3.2 Hat er dann den Rat der Brüder gehört, überlege er alles bei sich selbst und tue, was er für zuträglicher hält. 3.3 Wir haben aber deshalb bestimmt, dass alle zur Beratung einberufen werden, weil der Herr oft einem JÜNGEREN OFFENBART, was das beste ist. 3.12 Sind aber Geschäfte zu behandeln, die für das Kloster weniger wichtig sind, so ziehe er nur die Älteren zu Rate [...]“ (Benedictus et al., 1993, S. 73-74).

Der Vergleich mit der Regula Magistri RM ist hier besonders ergiebig, denn die RM hat kein eigenes Kapital für den „Brüdererrat“. Der Abt ist bei Benedikt weniger autoritär. Das Hören, Überlegen und Abwägen wird stärker betont. Der Rat ist nicht aus der individuellen Meinung des Konvents zu bilden, sondern soll eine Offenbarung der heiligen Schrift sein. Diese Offenbarung kann auch einem Jüngeren zu Teil werden, so dass in wichtigen Dingen alle zum Rat einberufen werden sollen (Böckmann, 2011, S. 184-185).

In den Abschnitten der Benediktsregel zum Abt oder zum Brüdererrat kommt die Menschenkenntnis und Lebenserfahrung Benedikts zum Tragen. Sie faszinieren durch

ihre fortschrittlichen Ansätze und machen die Benediktsregel zu einem Analysegegenstand in der Forschung zur Unternehmensführung.

2.4 Benediktinerklöster und Unternehmensführung

Die benediktinische Governance⁹, die vor fast 1500 Jahren mit der Benediktsregel verfasst wurde, ist als Vorbild für fortschrittliche Management-Methoden. Die darin vermittelten Werte der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit sind von gesellschaftlichem Interesse.

Unter den zahlreichen Forschungsarbeiten und Fachartikeln über die Unternehmensführung von Benediktinerklöstern sei auf die Untersuchung „Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht. Über die ausserordentliche Stabilität einer besonderen Institution“ von Inauen und Frey (2008) verwiesen. Darin wird die in der RB vorgegebene benediktinische Governance detailliert analysiert. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Klöster, die sich auf die fast 1.500 Jahre alten Regeln Benedikts von Nursia berufen, eine im Vergleich zu anderen Institutionen sehr lange Lebensdauer von durchschnittlich fast 500 Jahren aufweisen und nur ein Viertel der Klosteraufhebungen auf Führungsversagen zurückzuführen sind (S. 4-7). Ein internes und externes Kontrollsystem und intrinsische Motivation sind Bestandteile der Governance, die den wirtschaftlichen Erfolg und die Langlebigkeit und Stabilität der Benediktinerklöster ermöglichte (Inauen et al., 2008, S. 7).

Die interne Steuerung erfolgt in Benediktinerklöstern über ein verbindliches Wertesystem, vorgegeben von der Benediktsregel, der Bibel und durch klostersizifische Festlegungen. Es sind verschiedene Mitspracherechte durch die Regel festgelegt, wie die Versammlung, das sogenannte „Kapitel“, in dem wichtige Geschäfte beschlossen, Anträge gestellt und Meinungen abgeholt werden¹⁰. Weitere Mitwirkungsrechte sind durch die demokratische Wahl des Abtes und die Wahl eines Beratungsgremium, des Consiliums gegeben (Inauen et al., 2008, S. 10). Der Kommunikationserfolg basiert auf der benediktinische Kultur des „Hörens“. Das erste Wort der Benediktsregel ist „Obsculta“ (lateinisch für „Horche genau“) und die Aufforderung zuzuhören ist in einigen weiteren Absätzen zu finden. So soll der Abt auch den Jungen zuhören, „weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Beste ist.“ (Benedictus et al., 1993, S. 73).

⁹ sämtliche internen und externen Leitungs- und Kontrollmechanismen einer Organisation

¹⁰ vgl. Abschnitt 2.3 Benediktsregel, RB 3 „Von der Einberufung der Brüder zum Rat“, S. 14

Kandidaten für eine monastische Karriere durchlaufen einen sorgfältigen Selektionsprozess. Von beiden Seiten wird geprüft, ob eine Übereinstimmung im Wertesystem gegeben ist und eine Eignung für die lebenslange Bindung vorliegt (Inauen et al., 2008, S. 9). Die Sozialisation der Konventmitglieder, die unterschiedliche Ausbildung und Fähigkeiten mitbringen, ist anspruchsvoll für die Klostersgemeinschaft. Angestrebt wird sie durch Gleichbehandlung, die Förderung von Bildung und die gemeinsame Arbeit (Inauen et al., 2008, S. 9).

Die internen Steuerungsmechanismen werden gemäss Inauen et al. (2008) durch externe Kontrollen ergänzt. Sie richten sich im schlimmsten Fall gegen einen allfälligen Machtmissbrauch des Abtes: Die Kongregation gibt bindende Statuten vor, überwacht die Abtwahl und führt die Visitation der einzelnen Klöster durch. Die Visitation hilft, Probleme oder Missbrauch aufzudecken (S. 10). Sie umfasst nicht nur ökonomische Themen, sondern auch Geist, Disziplin und die Beziehung untereinander. Die Visitationen werden heute nicht als Kontrolle, sondern als gegenseitiger Austausch und Hilfestellung angesehen. Neben den Governance-Aspekten sehen Inauen et al. (2008) im Eingehen einer Lebensgemeinschaft einen Hauptgrund für die Stabilität der Klöster. Die Autoren erwähnen aber auch die möglichen Schattenseiten dieser lebenslangen Gemeinschaft: Eine starke Übereinstimmung in den Werten kann zu „Gruppendenken“ und einer Abwertung äusserer Meinungen führen und auf der anderen Seite zu einem blinden Vertrauen und der Gefahr, ausgenutzt zu werden. Die lebenslange Bindung hat ihre Kehrseite, da Austrittsbarrieren aufgebaut werden können, die mit Motivationsverlust einhergehen (S. 11-12).

In Anlehnung an diese Studie über die süddeutsche Klostersgeschichte wurde die gleiche Untersuchung 2010 zu österreichischen Klöstern durchgeführt (Feldbauer-Durstmüller & Neulinger, 2010, S. 219). Die Autoren ermitteln eine noch längere Lebensdauer der österreichischen Klöster. Gründe dafür sind die politisch stabileren Verhältnisse und die geringeren Auswirkungen der Säkularisation durch den Josephinismus. Die Studie stimmt zu, dass es einen Zusammenhang zwischen der Governance und der Stabilität gibt. Allerdings ist die lange Lebensdauer nicht „im Wesentlichen auf die Governance „zurückzuführen“, wie es Inauen und Frey ausdrücken (Inauen et al., 2008, S. 16). Die österreichischen Autoren begreifen die Langlebigkeit als Konsequenz der benediktinischen Denkweise. Nachhaltigkeit sei in der RB in sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimension vorgegeben und daher Bestandteil des Wertesystems. In ihrem Resümee schreiben sie: „Die Mitglieder einer Klostersgemeinschaft sind in ein

Jahrhunderte überspannendes Denken eingebettet: Sie erfahren sich als Gemeinschaften, die sich vergangenen Generationen verdanken und zukünftigen verpflichtet wissen. Nachhaltigkeit ist daher in ihren Handlungen impliziert angelegt und das Beachten des Generationenvertrages stellt einen Teil der eigenen Identität dar.“ Zur Rolle der Governance merken sie in ihrem Resümee an: „Benediktinerklöster sind durch Stabilität und Nachhaltigkeit geprägt, die durch die benediktinische Governance begünstigt werden“ (Feldbauer-Durstmüller et al., 2010, S. 240).

2.5 Spannungsfeld Theologie und Ökonomie

Trotz des immensen Einflusses der Benediktiner auf die Entwicklung des westlichen Wirtschaftslebens und die Disziplin fehlen in der Literatur Abhandlungen über eine benediktinische Haltung zu wirtschaftlichem Erfolg im Sinne der Ertragsoptimierung und Vermögensvermehrung. Die Benediktsregel lässt hier einen Interpretationsspielraum. Benedikt ordnet dem Cellerar wichtige Aufgaben zu und mahnt, dass dieser weder geizig noch verschwenderisch sein darf. (Benedictus et al., 1993, S. 188-190).“ Die ökonomische Ebene wird von der Benediktsregel entschieden den spirituellen Zielen unterordnet. Die alltäglichen spirituellen Aufgaben der Konventmitglieder werden damit vor Ablenkung geschützt. Der Abt, der für die wirtschaftliche Planung verantwortlich ist, darf allfällig zu geringe Einkünfte nicht als Entschuldigung verwenden, um die Spiritualität zu vernachlässigen. Den offenen Fragen hinsichtlich Ertragsoptimierung steht eine klare Haltung hinsichtlich ethischer Werte gegenüber: Mit dem Satz „Ut in omnibus glorificetur Deus“ (U.I.O.G.D., lateinisch für: Damit in allem Gott verherrlicht werde) endet der Abschnitt zu den Handwerkern des Klosters (RB 57). Die Aussage der Setzung dieses Satzes in diesem Abschnitt ist, dass auch wirtschaftliche Handlungen immer dem Willen Gottes entsprechen sollen. Es ist also nicht ausreichend, Erträge zu erwirtschaften und diese für den höheren Zweck einzusetzen, sondern die Art, wie der Ertrag erwirtschaftet wird, muss auch den ethischen Ansprüchen entsprechen (Böckmann, 2015, S. 97).

Für die Klöster heisst dies, dass die Spiritualität die primäre Kernaufgabe ist. Allerdings ist es auch eine Realität, dass die klösterlichen Aufgaben finanziert werden müssen. Die Kernaufgabe der Spiritualität ist eng mit dem kostspieligen Unterhalt der Klosteranlagen verknüpft und zu jeder Ausweitung des Aufgabengebiets ist ein Finanzierungsbedarf zu betrachten. Auch wenn die Klöster ihren wirtschaftlichen Erfolg als sekundär betrachten, wie es die Regel vorschreibt, sieht sich jedes Kloster mit den Fragen konfrontiert, wie es die wirtschaftliche Tätigkeit gestaltet, ob und wie Vermögen

angelegt werden darf und inwieweit „U.I.O.G.D“ die wirtschaftliche Aktivität beeinflussen darf oder sogar muss.

Mary L. Hirschfelds Buch „Aquinas and the Market: Toward a Humane Economy“ bietet eine aktuelle Perspektive auf das Verhältnis von Theologie und Ökonomie. Als promovierte Theologin und Ökonomin, legt sie ihre Vision über beide Disziplinen dar. Die Rezensionen sprechen von einer Forschungslücke „If economists and theologians come to understand each other better because of her work, the book will have performed a great service. [...] I recommend it without reservation to anybody interested in consuming or producing research at the intersection of economics and religion.“ (Salter, 2018, S. 11).

Hirschfeld (2018) zeigt, wie durch ein neues Zusammenwirken von Theologie und Ökonomie eine „humane Wirtschaft“ aussehen könnte. Ihre Kritik am Kapitalismus gilt der Gewinnmaximierung und dem Zwang zum Wirtschaftswachstum. Sie beantwortet die Frage, ob man Vermögen anhäufen darf, ebenso wie die Frage, was einen idealen Teilnehmer dieser „humanen Wirtschaft“ ausmacht. Sie analysiert wissenschaftliche Standpunkte von Theologen und Ökonomen und stützt sich auf die Gedanken von Thomas von Aquin, um eine theologische Ökonomie zu entwickeln (S. 22).

Das Problem der reinen Ökonomie ist, dass sie keinen höheren Sinn für erfolgreiches Wirtschaften liefern kann. „[...] because economics itself cannot provide a framework that orders economic flourishing to the higher ends economic flourishing should serve“ (Hirschfeld, 2018, S. 3). Die Theologie, die einen höheren Sinn kennt, hat gemäss Hirschfeld drei Strategien, sich auf die Ökonomie zu beziehen. Die erste ist, die Ökonomie so zu nehmen, wie sie ist, ohne sich mit ihr auseinanderzusetzen. In Anlehnung an Niccolò Machiavelli (16. Jhd.), ist es nicht zielführend, sich mit Gegebenheiten auseinanderzusetzen, die man nicht ändern kann: „in this world if you want to make things better, it is just more practical to accept human as they are and go from there.“ (Hirschfeld, 2018, S. 4). Die zweite Strategie besteht in der Vision einer "Arbeitsteilung". Kombiniert werden sollen die "positive" Analyse von Seiten der Ökonomie und eine "normative" Vision von Seite der Theologen. Die dritte Möglichkeit ist, die Prämissen der ökonomischen Lehre aus der theologischen Sicht zu kritisieren. „And the third offers the critical perspective on economic life and economics that can give an account of the moral unease that has long haunted capitalism. In this book, I draw on the thoughts of Thomas Aquinas to offer a theological economics that combines the strengths of all three“ (Hirschfeld, 2018, S. 22).

Hirschfeld kritisiert die „orthodoxe“ Ökonomie dafür, dass sie sich als wertfreie Sozialwissenschaft darstellt, aber normativ Werte vermittelt. Dies wird offensichtlich, wenn Ökonomen Effizienz als Bewertungsmaßstab einsetzen oder Kosten-Nutzen-Analysen zur Beratung in der Politik heranziehen. Bei Ihrer Kritik am Begriff des „Nutzens“ stützt sie sich auf die Sicht von Thomas von Aquin (1224-1274). Als Scholastiker hat er eine Synthese der Lehre von Aristoteles, insbesondere der Tugendethik, mit der christlichen Theologie erarbeitet. In Anlehnung an Aristoteles entwickelte er eine eigene Tugendbetrachtung, bei der die Vernunft- und Charaktertugenden eine Rolle spielen. Letztere werden in den „Willen“, das „obere Strebevermögen“, und die „Leidenschaften“, das „untere Strebevermögen“, unterteilt. „Like economists, Aquinas believes that humans act for an end. Thomas calls that end happiness, while economists call it utility (Hirschfeld, 2018, S. 68). Die Nutzenoptimierung des „rational choice models“ handelt aus dem „unteren Strebevermögen“ und wird daher dem Streben des Menschen nach höheren Zielen nicht gerecht: „The economic approach also fails to do justice to the distinctly human mode of reason that allows us to order our various decisions into a coherent whole.“ (Hirschfeld, 2018, S. 78). Hirschfeld stellt dem „rational choice model“ eine „human choice“ gegenüber: “human choice is not about efficiently getting what we want so much as it is about learning how to want what is genuinely good” (Hirschfeld, 2018, S. 84). Sie ist sich darüber bewusst, dass ein Grossteil des menschlichen Verhaltens mit Nutzenoptimierung gut beschrieben ist, im Sinne der „positiven“ Analyse. Ihre Kritik ist hingegen, dass diese Art der Entscheidungsfindung, die grenzenloses Wirtschaftswachstum impliziert, als „rational“ bewertet wird und zu einer Maxime wurde. „And with that comes a normative implication that permeates economic science, and indeed the public square.“ (Hirschfeld, 2018, S. 117). Für das thomistische¹¹ Streben nach Glück, muss man sich der Rational-Denkweise entziehen.

Mary Hirschfeld baut ihre Idee einer humanen Wirtschaft ebenfalls auf Gedanken von Thomas von Aquin auf. Die Basis ist die göttlichen Schöpfung, die florieren soll. Wohlstand ist grundsätzlich ein erstrebenswerter Zustand, da man die göttliche Schöpfung nutzt und genießt. Sowohl Menschen als auch Güter, unabhängig davon ob höhere oder materielle, sind Teil der göttlichen Schöpfung. Idealerweise sollen Güter produziert werden, welche die Gesellschaft zur Blüte bringen oder biologische und soziale Bedürfnisse befriedigen. Die für die Produktion dieser Waren und

¹¹ Thomismus ist die philosophisch-theologische Lehrrichtung nach Thomas von Aquin

Dienstleistungen verwendeten Ressourcen sind mit Bedacht einzusetzen. “The artificial economy—money, prices, profits, and markets—has a proper role in a humane economy. But for that to work, participants in the market need to act out of Aquinas’s basic principles. Natural wealth is desirable insofar as it meets genuine needs; instrumental goods are properly ordered to the ends they are meant to serve; and as social creatures we have an interest in making sure our exchanges are just.” (Hirschfeld, 2018, S. 138). Aquin empfiehlt das Privateigentum gegenüber dem Kollektiveigentum, weil mit Privateigentum ein sorgfältigerer Umgang mit und eine klare Verantwortung für die Güter verbunden ist und das Geschäftsleben geordneter und friedlicher funktioniert (Hirschfeld, 2018, S. 64). Ebenso vertritt er, dass Privateigentum den Menschen antreibt produktiv zu sein, da er „die Früchte seiner Arbeit geniessen“ kann. (Hirschfeld, 2018, S. xiv, Vorwort). Thomas von Aquin befürwortet den Markt mit seinen künstlichen Gütern (z. B. das Geld), um die natürlichen Güter tauschen zu können. Denn Spezialisierung und Arbeitsteilung trägt zum Gedeihen und zum Wohlstand bei (Hirschfeld, 2018, S. 192). Für Thomas von Aquin ist es ein Thema der Tugend, den angemessenen und nicht zu niedrigen Preis für die Güter zu bestimmen: „The overarching virtue is treating goods with due measure, valuing them neither more nor less than they deserve.“ (Hirschfeld, 2018, S. 124). Hirschfeld schätzt die liberale Ökonomie und die Koordinationsmechanismen des Marktes. Eingriffe mit humanen Zielen, wie zum Beispiel ein Mietendeckel, führen zu unbeabsichtigten Folgen. “The key contribution of economics is an understanding of unintended consequences.” (Hirschfeld, 2018, S. 194). Bei der humanen Wirtschaft geht es um das respektvolle Zusammenwirken von Theologie und Ökonomie.

Bevor die Frage nach der gerechten Verteilung der Güter angegangen wird, muss der Abschnitt „The Trouble with Money“ (Hirschfeld, 2018, S. 139) beleuchtet werden. Geld diene ursprünglich als Hilfsmittel für den Tausch von den „natürlichen“ Gütern. Der Bedarf an natürlichen Gütern ist immer endlich und mit Vernunft prüfbar: „If it takes a house of a given size to live becomingly, then one wants a house of that given size, not on twice as big.“ (Hirschfeld, 2018, S. 125). Im Gegensatz dazu kann man den künstlichen Reichtum unendlich ausdehnen und als Selbstzweck betreiben. „It is this evolution that leads to the confusion between money as a medium of exchange and moneymaking as an art in service of the disordered concupiscence that places riches as an end rather than as a means.“ (Hirschfeld, 2018, S. 141). Geld ist eine quantitative Abstraktion, welche die Wahrnehmung der Schöpfungsqualität bedrängt (Hirschfeld, 2018, S. 150). “Goods and services are produced to make money rather than to

provision our neighbors with useful products.” (Hirschfeld, 2018, S. 153). Mit Geld sind Optionen offen und der Blick wird in die Zukunft gelenkt. Es entsteht eine falsche Vorstellung von unbegrenzten Möglichkeiten, die zu Gewinnmaximierung und dem Zwang zu grenzenlosem Wirtschaftswachstum verleitet. „But this logic never comes to an end, and an effort to find happiness in this manner must always be in vain.“ (Hirschfeld, 2018, S. 151).

Bei der Frage nach einer gerechten Verteilung des Reichtums fügt Aquin der Theorie zum Privateigentum die theologische Ebene hinzu. Gott ist der absolute Eigentümer, und es sind alle Güter für den Nutzen des Menschen bestimmt. Dem Eigentum der Güter, der dem einzelnen zugeordnet sein soll, steht der Gebrauch der Güter gegenüber, der gemeinschaftlich erfolgen soll, denn in den Augen von Thomas von Aquin haben alle einen Anspruch auf die Güter und man muss bereit sein, zu teilen. Aus dem Eigentum von Gütern, die über den lebensnotwendigen Bedarf hinaus gehen, erwächst eine soziale Verpflichtung, Bedürftige zu unterstützen (Hirschfeld, 2018, S. 164). Werden die Güter aber für den Lebensunterhalt und für ein tugendhaftes Leben verwendet, wird Reichtum befürwortet und dieser muss nicht zwingend egalitär verteilt sein (Hirschfeld, 2018, S. 189). Das höchste Ziel kann nach Thomas von Aquin nicht im Streben nach Reichtum bestehen. Die Sicherung der eigenen Existenz durch materielle Güter ist jedoch die Voraussetzung für ein tugendhaftes Leben, das letztlich zur Erkenntnis Gottes führt (Hirschfeld, 2018, S. 170).

Hirschfeld sieht aufgrund Ihrer Analyse der wissenschaftlichen Literatur keinen Widerspruch zwischen Theologie und dem nachhaltigen Erwirtschaften von Wohlstand, solange man nicht den Reichtum verherrlicht. Der Indikator dafür ist, ob den erwirtschafteten Mitteln immer ein Zweck gegenübersteht.

Ein idealer Teilnehmer an einer humanen Wirtschaft begreift Produkte, Kunden und Mitarbeiter als Teil der Schöpfung. Er ist ein fairer Marktteilnehmer. Sein wirtschaftliches Ziel ist Nachhaltigkeit und nicht Reichtum. Daher kann er von seinen Gewinnen abgeben, wenn seine Existenz gesichert ist.

3. Theoretische Grundlagen – Immobilien

Es gibt in der Literatur verschiedene Versuche, die unterschiedlichen Arten von Immobilien und Disziplinen der Immobilienökonomie zu ordnen. Auch die

Management-Ebenen der Disziplinen sind vielfältig dokumentiert. Es geht in diesem Abschnitt darum, darzustellen, auf welche Begrifflichkeiten sich diese Forschungsarbeit bezieht.

3.1 Managementdisziplinen Einordnung

Im Immobilienmanagement können Managementdisziplinen nach Nutzergruppen unterschieden werden. Zuerst wurde das Corporate Real Estate Management (CREM) entwickelt und etwas 10-15 Jahre später das Public Real Estate Management (PREM). Der Inhalt ist das Management der dem betrieblichen bzw. dem öffentlichen Auftrag zuordenbaren Immobilien. Die Immobilien sind bei den betroffenen Unternehmen und Institutionen nicht das Kerngeschäft, sondern sie werden nach Betriebsaspekten gemanagt (Bogenstätter, 2018, S. 285). Bei Benediktinerklöstern wäre für die den Klosterbetrieben dienenden Immobilien das Corporate Real Estate Management (CREM) ausschlaggebend.

Dem Prinzip der dem Auftrag dienenden Immobiliennutzung folgen gemäss Reiss-Fechter (2018) erneut 10 Jahre später weitere Managementdisziplinen mit nutzerspezifischen Besonderheiten: zum einen das Ecclesiastic Real Estate Management (EREM) mit dem Fokus auf kirchliche Organisationen und zum anderen das Welfare Real Estate Management (WREM) als Managementdisziplin mit dem Fokus auf sozialwirtschaftlich ausgerichtete Organisationen (S. 285). Gemäss Reiss-Fechter (2016) liegen die gemeinsamen Herausforderungen dieser beiden Disziplinen in einem sehr heterogenen Immobilienbestand, der häufig unter Denkmalschutz steht, stadtraum- und identifikationsbildend ist, in der Regel nicht marktgängig ist und erhebliche Unterhaltskosten erfordert. Hinzu kommt das ehrenamtliche Engagement bis in die Führungsebenen der Organisationen (S. 1).

EREM fokussiert auf die kirchlichen Immobilien und unterscheidet die direkt dem kirchlichen Auftrag dienenden Immobilien (Sakralbauten, Konventgebäude) und die indirekt dem Auftrag dienenden Immobilien (Schulen, Verwaltung, Museen, Archive). Ein Themenschwerpunkt beim EREM ist der Rückgang der Kirchenmitglieder, die damit verbundene Unternutzung der sakralen Gebäude und der langfristig drohender Rückgang der Einnahmen über Kirchensteuer. Klöster sind von diesen Herausforderungen nicht betroffen, weil die sakralen Gebäude vorrangig dem Gebet der Ordensgemeinschaft dienen und weil Klöster keine Kirchensteuern einnehmen, sondern sich anderweitig finanzieren (Reiss-Fechter, 2018, S. 19-20).

EREM – als Managementdisziplin - unterscheidet in der Darstellung von Reiss-Fechter zwar in Immobilien des Verwaltungs- und des Finanzanlagevermögens, schenkt allerdings den Immobilien, die den kirchlichen Auftrag finanzieren (Finanzanlagevermögen), wenig Beachtung.

WREM ist das Immobilienmanagement von sozialwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen. Statt der Bezeichnung „Sozialwirtschaft“ werden auch „Dritter Sektor“ oder „Non-Profit-Organisationen“ (NPO) verwendet. Unter dem Begriff „Sozialwirtschaft“ werden gemäss Reiss-Fechter (2016) im Wesentlichen Dienstleistungen subsumiert, die sich mit der unmittelbaren Produktion individueller sowie gemeinschaftlicher Wohlfahrt befassen. Darunter fallen beispielsweise Wohlfahrtsverbände, eingetragene Vereine, Gewerkschaften und sonstige Interessenvertretungen, politische Parteien, Kunst- und Kulturorganisationen sowie kirchliche Einrichtungen, aber auch Unternehmen, wie (frei)gemeinnützige Krankenhäuser oder Pflegeheime. In Deutschland gehören der Sozialwirtschaft überwiegend Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs und Genossenschaften, alle mit einem hohen Anteil an Freiwilligenarbeit an. Wirtschaftlich sind sie nicht gewinnorientiert, das heisst sie existieren in erster Linie nicht zur Gewinnmaximierung und schütten erwirtschaftete Gewinne nicht an Mitglieder oder Eigentümer der Organisation aus, sondern reinvestieren diese in die „Mission“ der Organisation (S. 11-13). Aufgrund des sozialstaatlichen Auftrags stehen der Staat und die Sozialwirtschaft in einem komplexen Kooperationszusammenhang, der in stetem Wandel ist. Insbesondere im Gesundheits- und Pflege- und Betreuungswesen entsteht zunehmend eine Konkurrenz zu gewinnorientierten Unternehmen. WREM handelt von den Immobilien, die der sozialwirtschaftlichen Aufgabe dienen. Es handelt sich gemäss Reiss-Fechter (2018) häufig um Spezialimmobilien mit einer geringen Drittverwendbarkeit, die dem Sozialunternehmen gehören und dadurch einerseits einen Grossteil der Finanzmittel binden und andererseits unterhalten werden müssen. Die Professionalisierung der Bewirtschaftung ist in der Sozialwirtschaft noch rückständig und Immobilienkosten werden als „Ohnehin-Kosten“ betrachtet und Handlungsnotwendigkeiten oder Einsparpotentiale werden nicht erkannt. Der Unterschied zum CREM liegt in der komplexeren Finanzierung, der Abhängigkeitsverhältnisse und der hinterher hinkenden Professionalisierung (S. 16).

WREM – als Managementdisziplin - unterscheidet in der Darstellung von Reiss-Fechter die Immobilien des Verwaltungs- und des Finanzanlagevermögens, und schenkt ebenso

wie das EREM den Immobilien, die den sozialen Auftrag finanzieren (Finanzanlagevermögen), wenig Beachtung.

Die durch das EREM und WREM abgehandelten Themen sind somit auf der Seite der dem Auftrag dienenden Immobilien. Für die den klösterlichen Auftrag finanzierenden Immobilien stellt sich die Frage nach der richtigen Managementdisziplin. Da es sich dabei um Immobilien als Kapitalanlage handelt, kann das Real Estate Investment Management (REIM) als Managementdisziplin herangezogen werden.

3.2 REIM- Real Estate Investment Management

Der Begriff REIM wird gemäss Teichmann (2007) von institutionellen Investoren verwendet; wohingegen viele Corporates und Publics den Oberbegriff Real Estate Management (REM) bzw. synonym Immobilienmanagement (IM) benutzen (S. 9). Sofern nicht betriebsnotwendige Immobilien des Portfolios unter Anlagegesichtspunkten gemanagt werden, wird REIM zum Bestandteil des CREM, PREM, EREM und WREM (Teichmann, 2007, S. 10).

Das REIM - Real Estate Investment Management ist gemäss der Definition der gif (Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung) die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümerversammlung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dazu wird ein Leistungskatalog mit sämtlichen möglichen Teilleistungen des REIM, der als Grundlage für die Ausschreibung und Vergabe von externem Immobilien-Management dienen soll, vorgegeben und durch einen Verhaltenskodex für den ordnungsgemässen und verantwortungsvollen Umgang mit dem vom Auftraggeber anvertrauten Vermögenswerten ergänzt (gif, 2004). Das Aufgabenfeld des REIM ist mit dem Leistungskatalog ausreichend umrissen, und führt zu der Kernfrage, wie man die Aufgaben in eine sinnvolle Organisationsstruktur überführt. Dabei hilft eine Gliederung der Aufgaben in drei Ebenen, deren Abgrenzung oft fließend ist. Bei den 3 Ebenen, die sich etabliert haben, handelt es sich um:

- Investmentebene
- Portfolioebene
- Objektebene

Alle drei Ebenen lassen sich theoretisch intern oder extern organisieren. In der Regel werden die Aufgaben mit der geringeren Verantwortung ausgelagert und im

Umkehrschluss die mit der grösseren Verantwortung im Core/Key-Management behalten.

Investmentebene

Zur Investmentebene zählen die Entwicklung der Investment-Strategie und deren Risikomanagement. Neben dem übergeordneten Management von Finanzen, Recht und Steuern sind hinsichtlich Immobilien die Auswahl, die Steuerung und Kontrolle des Portfoliomanagements die Hauptaufgaben, um sicherzustellen, dass das Immobilienportfolio die Investmentstrategie unterstützt (Pelzeter & Trübstein, 2016, S. 295).

Portfolioebene:

Analog zur Investmentebene zählen auf der Portfolioebene die Portfolio-Strategie und deren Risikomanagement. Das Management von Asset-Allokationen hinsichtlich der Zusammensetzung des Portfolios ist bei Immobilien allerdings weniger wichtig als bei anderen Assetklassen. Denn die Optimierung eines Risiko-Returnprofils ist bei Immobilienportfolios kaum möglich. Aufgrund der langen Haltedauer bei Immobilien haben Transaktionsentscheidungen wenig Einfluss im Vergleich zum Management des Bestandes. Diese beschränkten Steuerungsmöglichkeiten führen zu einer Abwertung der Portfolioebene und einer Aufwertung der Objektebene. Finanzen, Recht und Steuern sind an die Objekte gebunden (Löpfe, 2018, S. 14).

Objektebene

Auf der Objektebene sind die Aufgaben gemäss dem Lebenszyklus der Immobilien zu unterteilen: Es gibt Projektentwicklung, Transaktionen und das Objekt- bzw. Bestandes-Management. Bei Immobilien kann im Vergleich zu anderen Anlagen von einer langen Haltedauer ausgegangen werden, daher ist der Einfluss des Bestandes-Managements auf die Performance wesentlich höher als der von Transaktionen. Ebenso ist die Lebensdauer von Immobilien sehr lang und dementsprechend das Bestandes-Management ökonomisch auch wesentlich relevanter als die Projektentwicklung. Risikoadjustierte Überperformance, also das Ziel der REIM, kommt empirisch in erster Linie durch das Bestandes-Management zustande, und zwar durch Cashflow-optimierte und nicht wertänderungsorientierte Objektstrategien. Das Transaktionsmanagement hat wenig Einfluss und die Projektentwicklung tendenziell einen negativen Einfluss auf die Gesamt-Performance (Loepfe, 2018, S. 14).

Das Bestandes-Management - als Hauptgegenstand der Objektebene - wird noch einmal in zwei Ebenen unterteilt:

- Asset-Management, auch Real Estate Asset Management (REAM)
- Property-Management, (PrM)

Asset-Management

Das REAM beinhaltet die Führungs- und Steuerungsaufgaben auf der Objektebene und orientiert sich an der Portfoliostrategie, wenn es mit Hilfe von Markt-, Standort- und Objektanalysen die Objektbusinesspläne entwickelt. Das REAM ist verantwortlich für die Umsetzbarkeit der Objektstrategie. Es gibt die nach Wertschöpfungsgesichtspunkten entwickelte Objektstrategie an das PrM weiter und kontrolliert deren operative Umsetzung durch das PrM. Das REAM kann also als die entscheidende Führungsaufgabe im REIM bezeichnet werden (Pelzeter & Trübstein, 2016, S. 297).

Typische Normstrategien sind z. B. Abbruchbewirtschaftung, Halten, Optimieren, Erweitern oder Ersatzneubau. Das REAM orientiert sich an diesen Normstrategien und erstellt und prüft mithilfe einer Cashflowmodellierung sämtlicher Einnahmen und Ausgaben die konkrete Objektstrategie. Ein häufig auftretender Fehler, wenn das REAM fehlt oder unzureichend ist, ist ein Sanierungsentscheid ohne ausreichende Marktanalyse zur Nachfrage und Zahlungsbereitschaft.

Mit der Objektstrategie werden dem PrM wichtige Hinweise für die Bewirtschaftung vorgegeben. Aufgrund der hohen Relevanz des Bestandes-Managements für die Gesamtperformance ist die Lenkung des PrM durch das REAM entscheidend für den Anlageerfolg.

Property-Management

Das PrM beinhaltet die operativen Aufgaben bei der Bewirtschaftung des Objektes und hält sich dabei an die Objektstrategie. Es kann grundsätzlich in das kaufmännische, das technische und das infrastrukturelle PrM eingeteilt werden. Das kaufmännische PrM beinhaltet die Objektbuchhaltung, die Nebenkostenabrechnung, das Rechnungswesen und Inkassoprozesse. Die Mieterbetreuung und Vermietung erfolgt in der Regel auch durch das kaufmännische PrM, kann aber dem REAM zugeordnet werden, sofern es sich um strategisch wichtige Mieter handelt, so z. B. Ankermieter einer Gewerbeliegenschaft. Das technische PrM sorgt für die Funktionstüchtigkeit der Gebäude und Anlagen und reicht von der Zustandsanalyse über Unterhaltsverträge bis zu Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Umbaumaßnahmen und deren Beschaffung.

Das infrastrukturelle PrM umfasst die Beschaffung, Verwaltung und Organisation gebäudebezogener Dienstleistungen. Im einfachsten Fall sind dies Reinigungs- und Hauswartleistungen. Mit zunehmender Gebäudespezialisierung können Objektschutz, Transporte, Postservice und ähnliche Dienstleistungen hinzu kommen (Pelzeter & Trübstein, 2016, S. 318-320).

Die Bewirtschaftung ist für die Performance ausschlaggebend. Sie sollte daher im Interesse des Eigentümers erfolgen. Der Principal-Agent-Konflikt, also gegenläufige Interessen von Eigentümer und dem PrM, sollte insbesondere im Fall eines extern organisierten PrM von den Verantwortlichen des REAM durchschaut werden. Beispielsweise führt ein niedrig angesetzter Mietpreis zu weniger Aufwand für das PrM. Die Kontrolle des PrM durch das REAM ist dementsprechend zu gestalten.

4. Methodik

Die Forschungsfrage "Welche Rolle spielen die ertragsgenerierenden Immobilien für Benediktinerklöster?" ist offen formuliert. Dies, obwohl vor der Untersuchung nur eine Auffassung der Frage denkbar war, nämlich: "Nutzen Benediktinerklöster ihre Immobilien des Finanzanlagevermögens im Sinne der Renditeoptimierung (Wertänderung und Cashflow), um daraus ihre Aufgaben zu finanzieren?". Neben der Beantwortung der engeren Frage, sollte eine möglichst vollständige Sicht und allfällige andere Aspekte erkundet werden.

Annäherung an das Thema:

Als Einstieg in die Thematik diente ein je einwöchiger Gastaufenthalt in einem österreichischen und einem deutschen Benediktinerkloster. Es konnte ein Eindruck vom Klosterleben und den Kernaufgaben gewonnen und erste Gespräche mit den Wirtschaftsverantwortlichen des jeweiligen Kosters geführt werden. Diese können als explorative Gespräche bezeichnet werden, die noch ohne Interviewleitfaden stattfanden. Neben dem eigentlichen Forschungsgebiet ging es auch um methodisch relevante Fragen. Einerseits, wie die Gesprächsbereitschaft von Benediktinerklöstern für die Fragen einzuschätzen ist. Andererseits ging es um Hinweise für die Eingrenzung der Stichprobe, d.h. die Auswahl geeigneter Klöster.

Hinsichtlich Gesprächsbereitschaft ergab sich, dass Anfragen zu Vermögensfragen mit Vorsicht und Zurückhaltung behandelt werden könnten. Es sei für die Klöster im

Gegensatz zu Kirchen und Bistümern noch fremd, über Besitz zu sprechen. Häufig sei es auch so, dass sich kirchliche Organisationen für erfolgreiches Wirtschaften rechtfertigen müssen. Es sei empfehlenswert, sich bei den Interviewanfragen von einer derartigen Geisteshaltung zu distanzieren.

Hinweise zur Auswahl der Stichprobe können die Gesprächspartner aus Diskretionsgründen nicht geben. Benediktinerklöster würden über sehr unterschiedlich grosses Vermögen verfügen. Es könne nicht von der Ausstrahlung und der Grösse einer Klosteranlage auf das Vermögen geschlossen werden. Für viele Klöster stelle der Erhalt der Klosteranlage einen erheblichen Aufwand dar, dem oft nicht ein entsprechendes Vermögen gegenüber steht. Im Rahmen dieser Gespräche wurde ein wichtiger Hinweis zu den Vermögensverhältnissen gegeben. Die Säkularisation hätte die Klöster in Deutschland stärker und in Österreich weniger stark getroffen. Eine Aussage, die eine Entsprechung in den vielen Interviewabsagen von deutschen Benediktinerklöstern hat.

Auswahl der Klöster

Es existieren etwa 100 Benediktinerklöster im deutschsprachigen Raum; diese sind im Internet mit regionalen Übersichtsplänen dokumentiert. Wie gross die Grundgesamtheit ist, die über Immobilien des Finanzanlagevermögens verfügt, könnte - wenn überhaupt - nur mit flächendeckenden Befragungen festgestellt werden. Benediktinerklöster pflegen zwar einen professionellen Internetauftritt, zu den Vermögensverhältnissen sind allerdings keine Informationen verfügbar. Eine gezieltere Internetrecherche ergibt indirekte Hinweise auf das Vorhandensein von Immobilienvermögen, wenn Kontaktangaben zur Immobilien-, Forst- oder Grundbesitzverwaltung enthalten sind.

Die Frage, ob die am Schluss ausgewählte Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist, kann aufgrund der mangelnden Kenntnis der Grundgesamtheit nicht beantwortet werden. Aufgrund des eng gefassten Untersuchungsgebiets der Benediktinerklöster, die streng nach einer Ordensregel leben, waren homogene Ergebnisse zu erwarten. Somit war ein Ziel bei der Auswahl der Klöster, eine möglichst vielfältige Stichprobe hinsichtlich Region und Aufgabenzusammensetzung zu erhalten. Die regionale Verteilung, Österreich, Schweiz, Deutschland und Italien/Südtirol, war leicht steuerbar und die klostertypisch erweiterten Aufgaben, wie Kultur, Seelsorge, Mission, Caritas und Bildung gut recherchierbar. Das Hauptkriterium, nämlich der Immobilienbesitz konnte jedoch nur eingeschränkt über die Internetrecherche eruiert werden. Eine isolierte Voranfrage, ob

Immobilienvermögen vorhanden ist, erschien nicht vielversprechend. Diese Frage wurde daher mit der umfassenden Interviewanfrage geklärt.

Interviewanfragen

Um mit der Interviewanfrage eine Bereitschaft zu erreichen, entgegen der Klosterkultur über Vermögensfragen Auskunft zu geben, muss die Fragestellung so vermittelt werden, dass die Forschungsabsicht erkennbar ist. Demzufolge wird erwähnt, dass es sich nicht um eine kirchenkritische Arbeit handelt. Es wird bereits vorweggenommen, dass wirtschaftlich nachhaltiges Vermögensmanagement zur Finanzierung der Kernaufgaben die Maxime der Arbeit ist.

Es wurde signalisiert, dass ein Modus für die Anonymisierung gesucht wird, damit die Ergebnisse nicht auf die teilnehmenden Klöster zurückgeführt werden können. Im Lauf der Arbeit hat sich gezeigt, dass anonymisierte Ergebnisse nicht ausreichend sind. Um eine leichte Identifizierung der Klöster zu verhindern, wird die Teilnehmerliste in der veröffentlichten Version dieser Arbeit gestrichen.

Die Klöster, bei denen keine Hinweise zu allfälligem Immobilienvermögen vorlagen, mussten selber zu der Entscheidung kommen, ob eine Eignung für die Teilnahme gegeben ist. Daher wurde mitgeteilt, dass unterschiedliche Portfoliogrößen von Interesse sind. Eine Ausweitung der Immobilienbegriff auf forst- und landwirtschaftliche Flächen und Baurechte war für die Verständigung wichtig. Um zu erreichen, dass die Interviewanfrage an die richtige Person vermittelt wird, wurde darauf hingewiesen, dass sich ein Teil des Interviews auf die benediktinischen Grundsätze bezieht und ein anderer Teil auf das Immobilien-Management. Daher würden sich sowohl Konventmitglieder, wie Abt, Prior oder Cellerar als auch weltlicher Mitarbeiter als Interviewpartner eignen. Bei Kenntnis des Organigramms des Klosters wurden die Verantwortlichen direkt angeschrieben.

In fast allen Fällen wurde eine individuelle Begründung ergänzt, warum das Kloster ein spezifischer Beitrag für die Untersuchung wäre, meist basierend auf besondere Kernaufgaben, auf die Region oder falls bekannt, auf die Immobilienerfahrung.

Mit den Interviewanfragen wurde der Fragenkatalog mit den neun Themengebieten verschickt. In den anschliessenden Telefonaten wurde, sofern noch nicht anderweitig erfolgt, das Immobilienvermögen eruiert und ein Gesprächstermin vereinbart.

Die Prüfung der Anfrage ist für die Klöster aufwändig. Daher wurden die Anfragen gezielt gestellt und erst bei Absagen weitere Klöster angeschrieben. Die Absagegründe sind aus Anhang 1 zu entnehmen.

Interviewleitfaden

Der Aufbau des Interviews basiert auf folgenden Überlegungen: Zur Eröffnung dienen Fragen zu den Kernaufgaben des jeweiligen Klosters. Es ist ein zentrales Thema der Arbeit, ob die Kernaufgaben als Ausgaben erkannt werden, die einer Finanzierungsseite gegenüberstehen. Danach folgt die Frage nach der Zukunftsperspektive des Klosters, um herauszufinden, ob nachhaltiges Wirtschaften als Grundvoraussetzung für das jeweilige Kloster angenommen werden sollte. Und als drittes Themengebiet wird nach der besonderen benediktinischen Sichtweise zum wirtschaftlichen Erfolg gefragt und worauf diese beruht. Danach folgen die Fragen zur Strukturierung des Gesamtvermögens und des Immobilienportfolios und zur Organisationsform von Investment-Management, Portfolio-Management, Asset-Management und Property-Management mit einigen Detailfragen zum Professionalisierungsgrad und Ertragsoptimierung. Zum Abschluss eine Frage zu den Herausforderungen beim Immobilienmanagement und eine Selbsteinschätzung. Der Interviewleitfaden ist im Anhang 2 abgebildet.

Die Interviewfragen sind offen gehalten, um unvoreingenommene Ergebnisse zu erzielen. Erst im Fall von Verständnisproblemen wurde mit einer Reihe von nicht im Leitfaden aufgeführten Beispielantworten nachgehakt. Diese sind im Fragenkatalog kursiv ergänzt (Anhang 3).

Interviews

Zur Vorbereitung der Interviews wurde der jeweilige Internetauftritt des Klosters hinsichtlich Aufgaben und Organigrammen ausgewertet. Die Interviews erfolgten mit Ausnahme der Schweizer Klöster, bei denen sich jeweils ein persönlicher Termin ergab, telefonisch. Zu Beginn wurde das Einverständnis eingeholt, das Gespräch zur besseren Auswertung aufnehmen zu dürfen. Alle Interviews wurden transkribiert (Anhang 3). Da sich der Wissensstand und die Sichtweise im Laufe der Interviews wandelten, wurden alle Gespräche nach Abschluss des letzten Interviews nochmals gehört und die Transkription ergänzt und überarbeitet. Die Liste der Klöster und Gesprächspartner ist Anhang 1 zu entnehmen.

Auswertung:

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt inhaltsanalytisch. Da das Interview explorativ angelegt ist, sind die Ergebnisse nicht über alle Fragen vergleichbar. Manche Ergebnisse und weiterführende Fragen tauchten erst in späteren Interviews auf, wie z. B. die Besonderheiten des Immobiliensegments Grund und Boden. Es wurden nicht alle Fragen systematisch mit dem gleichen Tiefgang abgearbeitet. Einzelne Fragen wurden ganz übersprungen, da die Themenschwerpunkte bei einem aktiven Immobilienmanagement anders sind, als bei einer Organisation mit objektgetriebener operativer Bewirtschaftung.

Einordnung Forschungsmethode

Die Forschungsmethode kann folgendermassen klassifiziert werden: Sie ist auf qualitative Untersuchungsergebnisse angelegt und erhebt eigene Daten, sogenannte Primärdaten. Die Datenquelle sind explorative Experteninterviews. Dabei handelt es sich um ein offenes, jedoch mit einem Interviewleitfaden strukturiertes Gespräch mit erkundendem Charakter. Die Interviews wurden aufgenommen und transkribiert. Das Verfahren der gesamten Arbeit ist rezipierbar.

Im dieser Arbeit ist soweit möglich die neutrale Form (z. B. Konventmitglieder) und sonst die männliche Form (z. B. Abt) gewählt. Dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit und im Bereich der Ergebnisauswertung zusätzlich aus Gründen der Anonymisierung. Regional spezifische Bezeichnungen wurden vereinheitlicht („Konventmitglieder“ statt „Fratres“, „Schwestern“ oder „Mitbrüder“). Es haben auch Erzabteien¹² an der Untersuchung teilgenommen. In den Ergebnissen wurden entsprechende Bezeichnungen vereinheitlicht („Abt“ statt „Erzabt“).

5. Empirische Untersuchung

Mit der Forschungsfrage "Nutzen Benediktinerklöster ihre Immobilien des Finanzanlagevermögens im Sinne der Renditeoptimierung?" ist vereinfachend gemeint, ob diese Immobilien „Mittel zum Zweck“ sind. Mit „Zweck“ sind die Aufgaben der Klöster gemeint, die aus den Erträgen zu finanzieren sind. Die Untersuchung ist so angelegt, dass zuerst der „Zweck“, also die Aufgaben der Klöster, vorgestellt werden und danach die dazugehörige Finanzierungsstrategie analysiert wird, insbesondere

¹² vgl. Abschnitt 2.2 Organisationsstruktur

hinsichtlich der Rolle der Immobilien. Die Fragestellung geht von einer klaren Unterscheidung der zu finanzierenden Aufgaben und der Finanzierungsmittel aus. Die Untersuchung erkundet sozusagen, ob „Mittel“ und „Zweck“ analytisch unterschieden werden und ob die weiterführenden These „der Zweck heiligt die Mittel“ zutrifft.

Die empirische Untersuchung analysiert acht Klöster aus Österreich, der Schweiz, Deutschland und Südtirol/Italien. Die Untersuchung betrachtet nur Klöster mit Immobilienvermögen und das Ergebnis kann daher nicht auf alle Benediktinerklöster übertragen werden. Die Ergebnisse werden auf Wunsch der Klöster anonymisiert und ohne quantitative Angaben zu Vermögensverhältnissen wiedergegeben. Um die acht Klöster der Untersuchung und die nachfolgende Ergebnisauswertung besser einordnen zu können, folgt eine Zusammenstellung mit einigen Eckdaten (Tabelle 1).

	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4
Konventgrösse	>20	<10	>20	>20
Mitarbeiterzahl (weltliche)	>100	20	40	30
Lage/Region	Gemeinde < 5000 Einwohner touristische Region	abgeschiedene Lage, Gebirge	städtische Lage	Gemeinde < 5000 Einwohner
Geschäftsführung	weltlich	weltlich	weltlich	Konventmitglieder
Interviewpartner	Geschäftsführer weltlich	Vermögensverwalter	Prior	Abt
Besonderheit Aufgaben ¹³	Regionalentwicklung, Bildung	Kultur, Gäste	Kultur	Bildung und Kultur

	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
Konventgrösse	>20	>100	>40	>40
Mitarbeiterzahl (weltliche)	>500	130	100	120
Lage/Region	Gemeinde < 5000 Einwohner touristische Region	ländliche Lage nahe einer Gemeinde ca. 2000 Einwohner	Gemeinde > 5000 Einwohner	Gemeinde ca. 10'000 Einwohner
Geschäftsführung	weltlich	Konventmitglieder	weltlich	weltlich
Interviewpartner	Geschäftsführer weltlich	2. Cellerar	Geschäftsführer weltlich	Geschäftsführer weltlich
Besonderheit Aufgaben ¹³	Kultur und ideelle Betriebe	Missionstätigkeit	Seelsorge, Museen	Wallfahrt, Bildung, u.a.

Tabelle 1: Eckdaten der untersuchten Benediktinerklöster (eigene Darstellung)

Die Bedeutung der untersuchten Klöster für ihre Umgebung ist unterschiedlich. Ein Kloster in einer städtischen Lage hat gemessen an der Einwohnerzahl weniger Einfluss auf die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt oder die Bildung als in einer ländlichen Gemeinde. Sechs der acht untersuchten Klöster sind in Orten mit 2'000 bis 10'000 Einwohnern und haben eine dementsprechende Bedeutung für die Region. Kloster 5 hat die

¹³ Kernaufgabe ist bei allen Benediktinerklöstern die Gottessuche in der Gemeinschaft. Gemeint sind hier besondere Aufgaben, die darüber hinaus gehen und für das jeweilige Kloster spezifisch sind.

Regionalentwicklung sogar als Stiftungsauftrag. Beim Stadt-Kloster (3) sind analog die touristenwirksamen kulturellen Leistungen für das Umfeld bedeutsam. Das Beziehungsmanagement und das Auftreten in der Öffentlichkeit sind bedeutsam hinsichtlich der Interessensvertretung der Klöster nach aussen.

Die Ergebnisse sind vom Fokus der Interviewpartner abhängig. Bei drei Klöstern standen Konventmitglieder¹⁴ für das Interview zur Verfügung, in zwei Fällen mit geistlicher Ausbildung, einmal mit technischer Grundausbildung. In den anderen fünf Fällen basieren die Daten auf Interviews mit weltlichen Geschäftsführern. Vertretene Grundausbildungen sind hier technische, sozial- und kulturwissenschaftliche Fachrichtungen. Grundsätzlich hatten alle Ansprechpartner einen guten Einblick in die benediktinischen Sichtweisen und in die wirtschaftlichen Fragen. Die Einstellung des Interviewpartners kann beim gleichen Sachverhalt zu unterschiedlichen Eindrücken führen. Interessant ist beispielsweise, dass die Auswertung bei Kloster 4 und 5 ähnliche Resultate ergibt, obwohl der Abt von Kloster 4 im Gespräch auf ethische Werte und der Geschäftsführer von Kloster 5 auf ökonomische Effizienz fokussiert ist.

Für die Wiedergabe der Ergebnisse wird nachfolgend die Strukturierung des Interviewleitfadens gewählt.

5.1 Kernaufgaben

Im ersten Themenblock geht es darum, die Aufgaben der jeweiligen Benediktinerklöster kennenzulernen und eine Einschätzung zu gewinnen, wofür Ausgaben anfallen und in welcher Regelmässigkeit. Alle Untersuchungsteilnehmer bestätigen, dass die „Gottsuche in der Gemeinschaft“ die primäre Kernaufgabe ist. Dazu gehört das Leben in der Gemeinschaft mit den Gebeten, der klösterlichen Arbeit und der geistigen Beschäftigung. Des Weiteren werden die seelsorgerischen Aufgaben von allen Teilnehmern angegeben. Sie sind in der Intensität abhängig von der Konventzusammensetzung und den Einsatzgebieten der Seelsorge. Sie reicht vom individuellen Einzelgespräch über Seelsorge in Jugendeinrichtungen oder Pflegeheimen bis hin zur Pfarrseelsorge. Ausserdem sind Klöster Ziel von Pilgerern und Wallfahrern, für die ein Programm und entsprechende Räumlichkeiten unterhalten werden. Weitere individuell genannte Aufgaben sind karitative und Missionstätigkeiten. Sechs der acht Klöster weisen Klosterschulen auf. Die Trägerschaft ist verschieden organisiert. Die Benediktsregel schreibt die Aufnahme von Gästen vor und so bewirtschaftet jedes

¹⁴ vgl. Abschnitt 2.2 Organisationsstruktur

Kloster einen Gästebereich, der von einzelnen Zimmern bis zu kleinen hotelähnlichen Anlagen mit Tagungsräumlichkeiten reichen kann. Die Gäste sind Individualgäste für eine Auszeit, Pilger, Teilnehmer an einem thematisch ergänzenden Kursprogramm des Klosters oder Tagungsgäste, welche die Tagungsräumlichkeiten für ihr eigenes Programm nutzen. Die Gästebereiche sind in der Regel so kalkuliert, dass sie keine oder kaum nennenswerte Gewinne für die Klöster abwerfen. Der Grund dafür ist, dass die Gästeaufnahme zu den benediktinischen Kernaufgaben gehört. Wie in den Abschnitten zur Geschichte und Errungenschaften der Benediktinerklöster geschildert, wurden über Jahrhunderte bedeutende wissenschaftliche, musik-, kunst- und naturhistorische Sammlungen angelegt und entsprechend würdige Bauten dafür errichtet. Es werden Bibliotheken, Museen und Archive betrieben und die Kulturgüter werden konserviert, verwaltet und zugänglich gemacht und wissenschaftlich erforscht. Die Klöster, die an der Untersuchung teilgenommen haben, können auf ein überdurchschnittlich langes Bestehen zurückblicken. Sieben der acht Klöster weisen eine im Mittel 1050-jährige Geschichte auf. Die Superlative hinsichtlich Alter, Bedeutung und Grösse der Archive, Bibliotheken und Sammlungen werden aus Anonymisierungsgründen hier nicht wiedergegeben. Auch das zeitgenössische Kulturleben wird im Rahmen von musikalischer Förderung, Konzert- und Ausstellungsreihen unterstützt. Neben den Klosterschulen und den Gästebetrieben gibt es weitere klösterliche Betriebe die ideellen Zwecken zugeordnet werden können. Kloster 5 betreibt gezielt diverse Pflege- und Gesundheitseinrichtungen, um den Auftrag der Benediktsregel zu erfüllen, „unermüdlich um Kranke besorgt zu sein“. Das Kloster übernimmt damit Aufgaben der öffentlichen Hand und fördert das Allgemeinwohl in der Region. Die Förderung des Tourismus, der Land und Forstwirtschaft runden das Aufgabenfeld der ländlichen Benediktinerklöster ab.

Zu den grössten Ausgaben der untersuchten Klöster gehört der Unterhalt der für den Klosterbetrieb nötigen Gebäude. Dazu zählen die Sakralbauten, die Konventräumlichkeiten, Gebäude für Gäste, Kultur, Bildung, Wirtschaftsgebäude und grosszügige Aussenanlagen. Die Kosten setzen sich aus laufenden Kosten und punktuellen Investitionen in Neu-, Umbau- und Sanierungsprojekte zusammen. Die Kosten für den Gebäudeunterhalt können sich im Fall von klosterinternen Handwerksbetrieben in Personalkosten widerspiegeln. Massnahmen an der historischen Bausubstanz sind kostenintensiv, werden aber teilweise von der Denkmalpflege bezuschusst. Der Lebensunterhalt ist ebenso zu finanzieren wie die

Vorsorgeleistungen für die Konventmitglieder. Die Kosten für den Lebensunterhalt sind laufend und gut vorhersehbar.

Die Lehrer- und Pfarrseelsorgetätigkeiten der Konventmitglieder generieren Lohneinnahmen für die Klöster. Die ideellen Betriebe, wie Schulen und Gesundheitseinrichtungen sind in der Regel so kalkuliert, dass den Nutzern die Leistungen verrechnet werden, aber vom Kloster bezuschusst werden. Bei den Schulen sind alle untersuchten Klöster im Besitz der jeweiligen Immobilie. Die Aussagen zur finanziellen Belastung sind davon abhängig, ob das Kloster zugleich Schulträger ist. Einige Klöster tragen die Kosten für die Trägerschaft bewusst, da die Bildungsförderung als Aufgabe begriffen wird und das Alumni-Netzwerk als wertvoll betrachtet wird (Kloster 1 und 8).

Die ertragsorientierten Betätigungsfelder sind bis heute Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Gärtnereien und die für die Weiterverarbeitung zuständigen Betriebe, wie Bäckereien und Kellereien. Die Erträge, die dabei anfallen, zählen zu den Erträgen aus Immobilien, in diesem Fall aus dem Segment Grund und Boden. Vier der Klöster betreiben Energiewirtschaft auf Basis erneuerbarer Energien (1, 2, 5, 6). Die handwerklichen Betriebe sind Baubetriebe, die je nach Kloster teilweise für den Klosterunterhalt tätig sind und teilweise nach aussen wirken, wie Schreinereien, Restauratoren und haustechnische Handwerker. Die individuelle Zusammensetzung der jeweiligen Betriebe kann der „Auswertung der Interviews“ (Anhang 3) entnommen werden. Es ist nicht bei allen Klöstern möglich, die gewinnorientierten Aktivitäten von den klösterlichen und sozialen zu unterscheiden. Bei Kloster 8 überschneiden sich Wallfahrt, Seelsorge und soziales Wirken mit den Spendeneinnahmen, die ein Drittel der Einkünfte des Klosters ausmachen. Gästeaufnahme, Schulen und Pflegeeinrichtungen sind in der Regel Zuschussbetriebe, in wenigen Fällen aber gewinnabwerfend. Für den Geschäftsführer von Kloster 5 ist es essentiell, die marktwirtschaftlichen Betriebe klar von den Non-Profit-Bereichen zu trennen, denn diese Betriebe agieren ohne Restriktionen, die Betriebsziele gefährden. Sie setzen ihre Erträge dazu ein, die eigene Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Erst darüber hinaus erzielte Überschüsse werden für die Klosteraufgaben und für die sozialen Aufgaben eingesetzt. Der Geschäftsführer vertritt für die Zusammensetzung der Betriebe eine Neuinterpretation der Benediktsregel. Nicht die darin explizit genannte Landwirtschaft und Handarbeit, sondern eine zeitgemässe Diversifizierung der Betriebe im Sinne der Benediktsregel sei anzustreben. Sein Beitrag zur Begriffsklärung ist, die „traditionelle“,

die „soziale“ und die „moderne Seelsorge als Aufgaben aufzufassen. Letztere sei zwar mit einer Ertragsorientierung verbunden, die Aufgabe ist hier jedoch die Sicherung der Arbeitsplätze und des Wohlstands für die Region. Dies ist in seinem Fall der Stiftungsauftrag des Klosters und erinnert an die Sichtweise zum Wohlstand von Thomas von Aquin¹⁵.

Die Interviewfrage, ob finanzielle Grenzen die Erfüllung von Aufgaben einschränken, wird gestellt, da ein Anreiz bestehen könnte, effizienter zu wirtschaften, je knapper die Mittel sind und je klarer es ist, wie die fehlenden Mittel eingesetzt werden würden. Kloster 2 sticht mit der Aussage heraus, dass die Situation gut ist und auch bei mehr finanziellen Mitteln aufgrund der Konventgrösse nicht mehr Aufgaben angegangen werden würden. Kloster 3 bezeichnet die wirtschaftliche Situation auch als stabil und die Aufgaben als komfortabel erfüllbar. Die Stellungnahme der anderen Klöster kann folgendermassen zusammengefasst werden: Die finanzielle Situation sei zwischen „nicht akut besorgniserregend“ und stabil, aber finanzielle Grenzen seien spürbar. Daher werde versucht, grundsätzlich erfolgreich zu wirtschaften und sich neue Finanzierungsquellen zu erschliessen. Kloster 5 gibt an, alles Nötige stabil finanzieren zu können, allerdings nur durch effizientes Wirtschaften. Man würde aber nicht in einem statischen Aufgabenfeld denken, sondern immer versuchen, die Erträge weiter zu optimieren um neue Aufgabenfelder erschliessen zu können. Das Bewusstsein der direkten und engen Beziehung der klösterlichen Aufgaben mit der finanzierenden Seite führt im Konvent auch zu einem gesteigerten Interesse an der Wirtschaft des Klosters. Im Falle dieses Klosters gibt es eine Wirtschaftsdirektion mit weltlichen Mitarbeitern. Im „Kapitel“ wird intensiv und möglichst präzise über strategische Fragen diskutiert, so dass der Konvent weniger mit operativen Themen belastet wird. Ein weiterer Weg, mit den finanziellen Grenzen umzugehen, ist, Kosten einzusparen. Einige der Klöster führen Prioritätenlisten, um den Gebäudeunterhalt für die Klosteranlage, einem der grössten Kostenfaktoren, zu managen.

5.2 Langfristige Orientierung

Die Untersuchungen zur Stabilität der Benediktinerklöster, die im Abschnitt 2.4 vorgestellt wurden, beschäftigen sich mit der Langlebigkeit, die tief in der benediktinischen Denkweise über Nachhaltigkeit verwurzelt ist. Es ist daher nicht überraschend, dass alle untersuchten Klöster die Frage nach einer langfristigen Orientierung mit einem klaren Ja beantwortet haben. Dieses Kriterium ist für

¹⁵ vgl. Abschnitt 2.5 Spannungsfeld Theologie und Ökonomie, S. 19

Finanzierungsfragen essentiell. Daher sollten Ausnahmen (z. B. wegen Nachwuchsproblemen) identifiziert werden. Die Antworten lassen erkennen, dass die langfristige Orientierung bei Benediktinerklöstern eine für die heutige Denkweise unvorstellbare Dimension hat. Der Abt eines fast 1000-jährigen Klosters gab an, dass die Klostersgeschichte als Verpflichtung für nachhaltiges Wirtschaften wirkt. Die lange Tradition gäbe aber auch „die Ruhe, dass man nicht jedes Detail heute lösen muss, sondern dass man auch etwas an die nächste Generation übergeben darf“ (Kloster 4). Der weltliche Geschäftsführer von Kloster 1 gibt an, dass es nicht um kurzfristige Profite geht, sondern um einen Denkhorizont von 50-100 Jahren für strategische Investitionen. Auch der Geschäftsführer von Kloster 8 hält es für erwähnenswert, dass es nicht um kurzfristige Profitabilitätsberechnungen geht. Das Kloster investiere in das Gemeinwohl und „vielleicht kommt etwas zurück“. Dass der zeitliche Bezug unwesentlich zu sein scheint, gibt einen Hinweis auf das Vertrauen und das Wirken eines Generationenvertrags. Der Prior von Kloster 3 assoziiert mit der Frage nach der langfristigen Ausrichtung das Festhalten an den heute wenig rentablen Landwirtschaftsflächen, und begründet es mit: „falls sich die Zeiten ändern“. Dieses Zitat taucht in Variationen bei einigen Klöstern auf. Der Geschäftsführer von Kloster 7, das historisch in der Forstwirtschaft verwurzelt ist, gibt an, dass bei ihm nachhaltiges Wirtschaften in Anlehnung an die erste erwähnte Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs aus der Forstwirtschaft erfolge: „Man erntet nicht mehr Holz als nachwachsen kann“. Auch der Vermögensverwalter von Kloster 2, der mit der Frage der langfristigen Orientierung die vorhandenen Nachwuchssorgen assoziiert, gibt an, dass langfristig gedacht wird und gerade deshalb in die Klostereinrichtungen investiert wird, um attraktiv für neue Ordensmitglieder zu sein. Ein letzter Aspekt der zur Sprache kam, ist die Bedeutung des Klosters für die Region und die daraus abgeleitete Verpflichtung zu einem langfristigen Fortbestand: „das kirchliche, soziale und wirtschaftliche Wirken ist nicht wegzudenken aus der Region“ (Kloster 5).

5.3 Wirtschaftlicher Erfolg

Als letztes Grundlagenthema wird im dritten Themenblock die Einstellung zum wirtschaftlichen Erfolg abgefragt. Die Frage zielte ursprünglich darauf ab, ob Erträge grundsätzlich optimiert werden, um damit die Aufgaben zu finanzieren. Die Erwartungshaltung basiert auf einer Lesart des Celleraren-Abschnitts aus der Benediktsregel. Der Cellerar „trage Sorge für alles“ und „sei unermüdlich besorgt für Kranke, Kinder, Gäste und Arme“. Daher dürfe er „den Besitz des Klosters nicht verschleudern“ (RB 31). Man ist versucht, dem Cellerar zuzugestehen, dass seine

Aufgaben eine Gewinnoptimierung legitimieren. In Anbetracht seiner Aufgaben könnte auch gelten „Der Zweck heiligt die Mittel.“ Die Frage hat sich als die mit dem unerwartetsten Erkenntnisgewinn entwickelt.

In der benediktinischen Tugendauffassung gibt es den Gedanken nicht, mit dem „Zweck“ die „Mittel“ legitimieren zu können. Der Abt von Kloster 4 gibt an: „Mit „U.I.O.G.D. – Ut in omnibus glorificetur deus“ mahne unser Ordensvater, der uns anvertrauten Schöpfung gerecht zu werden. Wir bemühen uns, nicht die Gewinnoptimierung zu suchen, sondern einen ethischen Mehrwert zu schaffen“. Wirtschaftliches Handeln sei für ihn eine Realität, der er sich nicht verschliesst. Die Herausforderung sei, wie man in Einklang mit ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit wirtschaftet. Die Benediktsregel befreit ihn vom wirtschaftlichen Druck: „Der Abt soll nicht traurig sein, wegen eines eventuell zu geringen Einkommens“. Eine andere Übersetzung dieser Passage ist: „Die vielleicht zu geringen Einkünfte seien ihm kein Entschuldigungsgrund“ (Benedictus et al., 1993, S. 68), von den benediktinischen Werten abzuweichen. Zwei weitere Klöster (6 und 8) erwähnen den Leitsatz „U.I.O.G.D.“ und die ethischen Anforderungen: „nicht nur die Klosteraufgaben sondern auch die Art, wie die Mittel erwirtschaftet werden, muss ökologisch und sozial nachhaltig sein“. Beide sehen Gewinnoptimierung als Widerspruch zur „discretio“, welche das Einhalten des rechten Masses bedeutet. Der Cellerar sei aufgerufen, weder geizig noch verschwenderisch zu sein. (RB 31.12). Angesprochen auf die Handwerkerregel (RB 57)¹⁶, die niedrigere Verkaufspreise von den Klöstern als von „Weltleuten“ fordert, geben alle Gesprächspartner an, dass dies nicht auf die heutige Welt übertragen werden kann. Im heutigen Wirtschaftsgefüge wäre das Dumping (Kloster 3, 6, 8).

Die Auffassung, wirtschaftlichen Erfolg nicht als Selbstzweck, sondern als eine Voraussetzung für die langfristige Umsetzung der Aufgaben zu sehen, teilen alle Interviewpartner. Selbst wenn allfällige Gewinne veranlagt werden, passiert dies nicht im Sinne der Bereicherung, sondern mit dem Gedanken, die Erträge langfristig für die Aufgaben einsetzen und „weitergeben“ zu können (Kloster 8). Kloster 4 ergänzt, dass Gewinne in dem Masse angestrebt werden, dass aufgrund der geringen Rücklagen, nicht substanzlastig agiert werden muss.

¹⁶ vgl. Abschnitt 2.3 Benediktsregel Abschnitt RB 57, S. 13

Die weltlichen Geschäftsführer sehen Ihre Aufgabe darin, „Mittel zum Zweck“ zu erwirtschaften und formulieren das auch so (insbesondere Kloster 1, 5, 7, 8). Die beiden Klöster, bei denen die Geschäftsführung in der Hand von Konventmitgliedern ist, sehen die Herausforderung darin, ethischen Mehrwert mit gleichzeitiger Kostendeckung zu erreichen (Kloster 4 und 6). Kloster 5 weist darauf hin, dass die Eigenständigkeit des Klosters einen Einfluss auf die Gestaltung des Wirtschaftslebens hat. Dies erinnert an die Ausführungen von Thomas von Aquin über das Phänomen „ins Privateigentum zu wirtschaften“¹⁷. Kloster 3 nennt das „Wirtschaften in der Klostergemeinschaft“ typisch benediktinisch. Neben dem Gedanken der Eigenständigkeit, spielt dabei der „Generationenvertrag“ eine Rolle und die Langfristigkeit wird zum Kriterium für wirtschaftlichen Erfolg. Vier weitere Klöster kommen bei der Frage nach wirtschaftlichem Erfolg erneut auf die ökonomische Nachhaltigkeit zu sprechen (Kloster 1, 2, 6, 8)¹⁸. Abschliessend wird erkundet, auf welcher Basis die Stellungnahmen beruhen. Die Teilnehmer bestätigen, dass die Kongregation keine Mitbestimmungsrechte an den wirtschaftlichen Aktivitäten haben. Sämtliche Stellungnahmen zum wirtschaftlichen Erfolg sind von der Benediktsregel ableitbar.

Tabelle 2 zeigt, über welche Einnahmequellen sich die Klöster finanzieren. Die Interviewpartner wurden gebeten, eine Gewichtung anzugeben, damit die Bedeutung der Immobilien eingeschätzt werden kann.

Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4
Kloster-Betriebe Immobilien: viel Landbesitz Bauten Spenden	hauptsächlich Immobilien sehr nachrangig: Betriebe, Spendenanteil	1. Immobilien (Haupteinnahmequelle) 2. Betriebe (sehr nachrangig)	1/5 Betriebsgewinne (Forst/Fischerei) 1/5 Verpachtungen 1/5 Lohneinkünfte 1/5 Spenden und Sonstiges 1/5 Immobilien geht Richtung 1/3
Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
- Vielfalt der Betriebe - Immobilien keine Gewichtung möglich, da konjunkturabhängig	4 gleichwertige Pfeiler: - Lohneinnahmen - Erträge aus Betrieben - Immobilien - Finanzmarkerträge Spenden	1. Forstwirtschaft 2. Vermietungen und Verpachtungen mit steigender Tendenz nachrangig: 3. Kapitaleinkünfte 4. Betriebsgewinne sehr nachrangig: Lohneinkünfte, Spenden, Erbschaften	1/3 Spenden im weitesten Sinne 1/5 Liegenschaften 1/5 Betriebe Nachrangig: - bezahlte Arbeit der Mönche (Pfarrseelsorge und Lehrtätigkeiten), - staatliche Beiträge (Denkmalpflege, Forst)

Tabelle 2: Einnahmequellen der Klöster, gewichtet (eigene Darstellung)

¹⁷ vgl. Abschnitt 2.5 Spannungsfeld Theologie und Ökonomie, S. 20

¹⁸ vgl. Abschnitt 2.4 Benediktinerklöster und Unternehmensführung

Die zwei wesentlichen Positionen, aus denen Erträge aus Immobilien erzeugt werden, sind einerseits Erträge aus der Vermietung, Verpachtung und Baurechtsvergabe an Dritte und andererseits Erträge aus der Bewirtschaftung von land- und forstwirtschaftlichen Flächen. Diese werden teilweise separat geführt, teilweise sind sie in den Betriebsgewinnen enthalten. Ob die für die betriebliche Produktion genutzten Immobilien den Betrieben im Sinne des Corporate Real Estate Management über ein Kostenverrechnungssystem belastet werden, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht abgefragt. Wenn alle Positionen einbezogen werden, liegt der Anteil der Erträge der Immobilien bei den untersuchten Klöstern zwischen 25% und fast 100 % der gesamten Einnahmen. Weitere Einnahmequellen sind Lohneinkünfte der Konventmitglieder (durch Arbeitsverhältnissen mit Dritten, z. B. Lehr- oder Pastoralitätigkeit), Gewinne aus den Klosterbetrieben, Erträge aus Finanzanlagen, Spenden und Bezuschussungen (z. B. von der Denkmalpflege oder für die Forstflächen). Spendenaufrufe seien am erfolgreichsten für konkrete Projekte. Die acht untersuchten Klöster bestätigen, dass sie keine Einnahmen aus der Kirchensteuer beziehen, ausser wenn Überschneidungen mit Pfarreien vorhanden sind. Dies sei nur der Fall, wenn die Klosterkirche zugleich Pfarreikirche ist, oder von den Mönchen die pastorale Tätigkeit in einer Pfarrei übernommen wird. Die Klöster selber finanzieren sich somit unabhängig von der Kirchensteuer, passend zur autonomen Organisationsstruktur des Benediktinerordens.¹⁹ Hier wurde im Interview die Frage angefügt, warum Klöster hinsichtlich Transparenzoffensive hinter Kirchen und Bistümern zurückbleiben. Diese legen im Internet im Gegensatz zu den Klöstern ihre Bilanzen offen. Die Interviewpartner gaben überwiegend kulturelle Gründe als Begründung dafür an. Es ginge nicht um Geheimhaltung, aber man sähe keine Veranlassung, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es entspräche schlichtweg nicht die Kultur der Benediktiner, über Vermögen zu kommunizieren. Der erste, der dieses Feld eröffnen würde, würde den zusätzlichen Erklärungsaufwand tragen. Aus Sicht des Geschäftsführers von Kloster 1 sei die Zurückhaltung angebracht, um Missinterpretationen zu verhindern. Es sei in der Gesellschaft ein Verhalten zu beobachten, auf das Vermögen und die Einnahmen zu fokussieren und sie nicht ins Verhältnis zu den Ausgaben zu setzen. Da die Klöster nicht an der Kirchensteuer partizipieren, würde daraus auch keine Verpflichtung zur Transparenz erwachsen.

¹⁹ vgl. Abschnitt 2.2 Organisationsstruktur

Die Gesprächspartner haben im Interview quantitative Angaben zur Zusammensetzung des Vermögens und des Immobilienportfolios gemacht, legen aber Wert darauf, dass diese nicht veröffentlicht werden. Damit die Angaben in der Interviewauswertung klarer wiedergegeben und nicht zur Identifikation der Klöster herangezogen werden können, wird die Liste der Gesprächspartner und Klöster im veröffentlichten Dokument aus dem Anhang gelöscht.

5.4 Zusammensetzung Vermögen

Tabelle 3 zeigt die Zusammensetzung der Anlageklassen, in die die Klöster investiert haben. Immobilien sind bei den untersuchten Klöstern die wichtigste Anlageklasse. Finanzanlagen gäbe es in einigen Fällen nur als Liquiditätsreserve oder im gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen für Vorsorgeleistungen. Nur bei Kloster 6 ist das Verhältnis von Finanzanlagen und Immobilien gleichgewichtet.

Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4
Immobilien sind die wichtigste Anlage/der grösste Wert. In einer separaten Stiftung wird nachhaltig investiert, 1. Aktien nach ethischen Vorgaben 2. Obligationen 3. Rohstoffe	Ausschliesslich Immobilien, für den Konvent das vertrautere Asset ("sind nicht mit Aktien aufgewachsen"). Finanzanlagen nur für kleine und kurzfristige Anlagen.	90 % Immobilien, 10% Finanzanlagen konservativ (Staatsanleihen) nur der gesetzlich notwendige Teil für Vorsorgeleistungen	Überwiegend Immobilien. Keine Finanzanlagen wie Aktien, da hohe ethische Vorgaben schwer kontrollierbar.
Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
Grund- und Boden (Forst- und Landwirtschaft) Immobilien/Bauten Finanzanlagen (konservativ aufgrund der Wirtschaftskrise)	Finanzanlagen und Immobilien (Bauten und Grund und Boden)	1. Grund und Boden (Wald und (potentielles) Bauland) 2. Immobilien- Gebäude 3. Finanzanlagen (als Liquiditätsreserve und z.T. für Altersversorgung für Konvent) Aktienanteil ist sehr gering.	An erster Stelle: Grundeigentum nachrangig in Finanzanlagen

Tabelle 3: Anlageklassen, in die die Klöster investiert haben, gewichtet (eigene Darstellung)

Auf die Frage, ob die Anlageklassen mittels eines Risiko-Rendite-Profiles gesteuert werden, geben fünf Teilnehmer an, dass die Sicherheit des Assets für sie entscheidend ist (Kloster 2, 3, 4, 5, 7). Die emotionale Einschätzung spielt dabei eine entscheidende Rolle: „Die Konventmitglieder sind nicht mit Aktien aufgewachsen“ (Kloster 2). Gegen Aktien spräche neben dem höheren Risiko, die schwierige Überschaubarkeit der ethischen Kriterien (Kloster 4). Kloster 3 ist es ein Anliegen, dass die Wirtschaftsleitung nicht „spekulieren“ könne. Kloster 8 sähe Vorteile, aus Diversifizierungsgründen umzuschichten. Aufgrund der Portfoliozusammensetzung bestünde aber keine Möglichkeit dazu. Entweder aus Verpflichtung gegenüber dem

Stammesbesitz oder weil kein Markt für die forst- und landwirtschaftlichen Flächen da ist, der das langfristige Potential der Objekte einpreist.

5.5 Immobilien des Verwaltungsvermögens und des Finanzanlagevermögens

Da die Forschungsfrage nur die ertragsgenerierenden Immobilien betrifft, wird als nächstes untersucht, inwieweit die Immobilien des Verwaltungsvermögens und des Finanzanlagevermögens unterschieden werden. Da der Unterhalt der Klosteranlagen als grösster Ausgabenfaktor und die Einnahmen durch Immobilienerträge als wichtigste Einnahmenquelle genannt werden, liegt ein klares Grundverständnis hinsichtlich dieser Unterscheidung vor. Nicht klar sei die Zuordnung bei den Schul- und Gästeanlagen, die zum Klosterbetrieb gehören, aber trotzdem Mieteinnahmen generieren (Kloster 1) oder bei Wohnimmobilien, die aus verschiedenen Gründen zu einem günstigen Mietzins oder gratis zur Verfügung gestellt werden, da sich dann der klösterliche Auftrag mit den finanzierenden Immobilien mische (Kloster 4). In drei Fällen wird eine organisatorische Unterscheidung gemacht: Die betrieblich genutzten Immobilien werden vom Abt gemanagt (Kloster 2, 3, 4). Bei Kloster 5 werden bewusst beide Arten in die Hand des professionellen Immobilienmanagements gelegt, da für die betrieblichen Immobilien eine effiziente Kostenkontrolle nötig sei. „Dass für Baumassnahmen im Kloster andere Entscheidungsparameter gelten“, sei der verantwortlichen Schlüsselperson bewusst. Es sind bei einigen Klöstern Bestrebungen zu beobachten, Teile der Klosteranlagen in ertragsgenerierende Anlagen umzuwandeln. Auch wenn die Räume nicht direkt in der Klosteranlage sind, sind die möglichen Nutzungen eingeschränkt. Bereits umgesetzte Beispiele sind Archivräume in der Klosteranlage, ein Industriepark in einem Klostergutshof (Kloster 4), Wohnungen in Pfarrhäusern (Kloster 7) und in einigen Klöstern werden Säle für Veranstaltungen vermietet. Kloster 1 gibt an, dass eine Umwandlung aufgrund der Geschlossenheit der Anlage leider nicht möglich ist. Kloster 8 versucht im Rahmen der Vision für das „Kloster der Zukunft“ Nutzungskombinationen zu suchen, bei denen die Immobilien des Verwaltungsvermögens miteinbezogen werden. Das Ziel wäre eine Umwandlung in Immobilien des Finanzanlagevermögens, da die Klosteranlagen eine hohe ökonomische Belastung darstellen.

5.6 Zusammensetzung Immobilienportfolio (des Finanzanlagevermögens)

Aus der Auswertung der Interviews (Anhang 3) kann aus der sechsten Fragengruppe die Zusammensetzung des Immobilienportfolios entnommen werden. Erkundet wurden

auch mögliche Einflussnahmen auf die Strukturierung, eine Beurteilung der Ertragslage und die langfristige Zielvorstellung für das Portfolio. Die wichtigsten Erkenntnisse sind:

Keine Verkäufe von Immobilien

Alle acht Klöster geben an, die Immobilien als Anlageklasse halten und erweitern zu wollen. Devestitionen werden nur in Ausnahmefällen getätigt. Fünf der acht Klöster verkaufen grundsätzlich keine Immobilien. Zwei verkaufen nur, um in andere Immobiliensegmente umzuschichten (Kloster 4 und 5). Kloster 6 gibt an, ehemalige landwirtschaftliche Flächen, die zu Bauland wurden, zu verkaufen, da kein Markt für Baurechtsverträge existiert. Alle anderen wählen Baurechtsvergaben als nachhaltige Wertschöpfungsmethode. Baurechte haben ein grosses Potential für Klöster, da das Grund- und Bodenvermögen traditionell gross ist. Zwei Klöster erwähnen gezielte Investitionen in langfristig strategisch gut gelegene landwirtschaftliche Flächen (Kloster 1, 6). Ein anderes Potential des Segments Grund und Boden ergäbe sich hinsichtlich erneuerbarer Energien. Denkbar wäre im Hinblick auf die Klimaproblematik eine Bezuschussung an Forstflächen als CO₂-Kompensation (Kloster 8). Benediktinerklöster haben gegenüber anderen Marktteilnehmern eine konkurrenzlos langfristige Anlagestrategie. Dem Denken in Optionen wird daher ein hoher Wert beigemessen. Dementsprechend haben Grund und Boden für die Klöster aufgrund der Haltedauer und der Potentiale, die sich daraus ergeben können, einen höheren Wert als für andere Marktteilnehmer. Zwei Geschäftsführer beklagen, dass vor ihrer Zeit zu viele Verkäufe getätigt wurden. Sie sind mit der Beobachtung konfrontiert, wie die Potentiale des ehemaligen Klosterbesitzes von anderen ausgeschöpft werden und sehen dies als Bestätigung für den Grundsatz, sämtlichen Grund und Boden zu halten (Kloster 1, 8).

Bei den Immobilien, bei denen Mieterträge anfallen, ergibt sich eine weitere Konsequenz aus der Strategie Halten. Für die Klöster ist die Wertänderungsrendite ihrer Objekte nicht relevant (Kloster 3), da diese nur bei Verkäufen zum Tragen kommen würde. Die Denkweise ist nicht, einen hohen Ertragswert durch stabile und hohe Cashflows für die Objekte nachzuweisen. Sondern es geht darum, nachhaltig einen möglichst grossen Nutzen aus den Objekten ziehen zu können. Der Nutzen kann einerseits ein Cashflow sein. Andererseits kann die Immobilie selbst dazu genutzt werden, durch einen temporären Verzicht auf Erträge eine soziale Aufgabe zu erfüllen. Die Klöster 3, 4, 5 und 7 geben an, Bedürftigen Immobilien günstiger oder unentgeltlich zur Verfügung zu stellen. Dies erfolge nur in begründeten Ausnahmefällen und nur solange die Notlage besteht.

Der Prior von Kloster 3 gibt einen Einblick in die Einstellung des Konvents: „Selbst notwendige Investitionen in den Unterhalt werden vom „Kapitel“ abgelehnt, falls sie durch den Verkauf von Immobilien finanziert werden müssten.“

Segment Grund und Boden

Alle untersuchten Klöster sind im Eigentum von forst- und landwirtschaftlichen Flächen. In der Regel waren diese im Stiftungsvermögen enthalten. Die Ertragslage bei den Forstflächen ist sehr unterschiedlich: Bei zweien zählen die Einkünfte aus der Bewirtschaftung der Forstflächen bis heute zu den Haupteinnahmequellen (Kloster 7, 5, 4). Bei anderen halten sich die Erträge und die Bewirtschaftungskosten die Wage (Kloster 1, 8). Die Entscheidung, Forstflächen zu halten und zu erweitern, wird von 2 Klöstern damit begründet, dass es sich um eine sichere Anlageform handle mit einer noch höheren Wertbeständigkeit als bei Bauten-Immobilien. Die Lebenserfahrung der älteren Konventmitglieder zeigt sich in der Bemerkung „dass sich die Zeiten wieder ändern könnten“ (Kloster 3, 7). Ein Vorteil sei die Kombination von konstanten Erträgen bei Bauten-Immobilien mit den Erträgen aus den Forstflächen. Diese können flexibler gesteuert werden durch den Holzeinschlag, der idealerweise in Zeiten mit guten Holzpreisen oder einem höheren Finanzbedarf erfolgt (Zundel, 1990, S. 89, 92). Der Forst sei für das Kloster wie eine „lebende Sparkasse“. Beim Zukauf von Forstflächen spielen Arrondierungseffekte eine Rolle. So würde bei einer Abrundung des Jagdgebiets der Jagdwert steigen. Für die Forstflächen spräche die hohe Sicherheit, der bei optimaler Bewirtschaftung eine mässige Rendite von max. 2 % gegenüberstünde (Kloster 7). Die Klöster bemühen sich, die Forstflächen „mit Verantwortung gegenüber unserer Schöpfung“ zu bewirtschaften. Neben der ökonomischen Nachhaltigkeit werden ein ökologischer Mehrwert und ein Beitrag zum Gemeinwohl durch die Pflege von Erholungsflächen hergestellt. Es liegt also auch bei den Forstflächen eine Mischung aus klösterlicher Aufgabe und Wertschöpfung vor, was die Zuordnung zu Finanz- oder Verwaltungsvermögen verunklärt, zumal die Rendite zwischen null und zwei Prozent schwankt.

Die Landwirtschaftlichen Flächen werden, wie oben erwähnt, als Reserveflächen mit Wertpotentialen gehalten. Die laufende Wertschöpfung aus landwirtschaftlichen Flächen erfolgt auf unterschiedliche Arten. Grundsätzlich hat in den letzten Jahren eine Verschiebung von der Eigenbewirtschaftung zur Verpachtung stattgefunden. Bei den meisten Klöstern ist heute eine Mischung aus Eigenbewirtschaftung und Verpachtung vorzufinden. Kloster 6 ist das einzige, das sämtliche landwirtschaftliche Flächen selbst

bewirtschaftet. Die Erträge aus der Landwirtschaft sind dort ein wichtiges ökonomisches Standbein. Bei den untersuchten Klöstern zählen neben den ackerbaulichen und tierischen Produkten auch Wein-, Garten- Obst- und Zierpflanzenbau zu den Erzeugnissen aus landwirtschaftlichen Flächen. Einige der Klosterbetriebe verarbeiten traditionell die landwirtschaftlichen Erzeugnisse weiter. Neben Bäckereien, Kellereien, Brauereien wird auch Energiewirtschaft im Zusammenhang mit Biomasse betrieben²⁰. Auffällig ist einerseits der Anspruch der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit bei der Produktion und Weiterverarbeitung. Andererseits der Gedanke der Autonomie durch Eigenversorgung, denn ein Teil der Produkte dient der Versorgung der Konventmitglieder, Gäste und Mitarbeiter.

Die Wertschöpfung aus der Verpachtung von landwirtschaftlichen Flächen ist mit einer gesetzlichen Sanktionierung der Pachtzinsen verbunden; die Erträge sind niedrig. Auf der anderen Seite sei die Nachfrage gross und die Pachtverträge langfristig. Pachtverträge werden bevorzugt der Nachfolgegeneration des Pachtnehmers übertragen. Heutige Geschäftsführer sehen sich der Problematik ausgesetzt, die Pachtzinsen von alten Pachtverträgen anheben zu müssen, da die Zinsanpassungen durch die Vorgänger nicht berücksichtigt wurden (Kloster 1, 8).

Die Zusammensetzung des Gebäude-Portfolios ist sehr unterschiedlich. Kloster 6, das zu den Neugründungen nach der Säkularisation gehört, also weniger als 200 Jahre alt ist, hat keinen historischen „Stammesbesitz“, sondern das Portfolio ist durch Erbschaften gewachsen. Aufgrund der guten Lage in einem wichtigen städtischen Einzugsgebiets ist der Transaktionsmarkt überhitzt und daher sind Neuzukäufe von Gebäuden nicht interessant. Bei den anderen, älteren Klöstern gab es bereits Gebäude im Stiftungsvermögen oder sie kamen bei späteren Schenkungen dazu. Die Geschichte der Zukäufe, Verkäufe, Schenkungen und Enteignungen wird in dieser Untersuchung nicht vertieft. Sämtliche Portfolios haben sich historisch entwickelt. Insbesondere Kloster 5, aber auch 4 fallen durch ihre gezielte Anlagestrategie ins Wohnbausegment durch Projektentwicklungen auf. Zur Finanzierung werden Grund- und Boden verkauft und dabei teilweise stille Reserven genutzt. Der relative Anteil der Gebäude am gesamten Immobilienportfolio ist hinsichtlich der Erträge bei den Klöstern 2, 3, 4 und 5 hoch und bei Kloster 8 unbedeutend. Der grösste Gebäudebestand absolut liegt bei Kloster 5 vor.

²⁰ vgl. Anhang 3. Frage 2 Aufgabenbereiche Teil 3 Betriebe

Er wurde durch eigene Projektentwicklungen, mit dem Ziel in der höchsten Wertschöpfungsebene zu investieren, gesteigert.

5.7 Organisationsformen

Bevor die Managementebenen beleuchtet werden, wird dargelegt, wie die Entscheidungsprozesse in den Klöstern ablaufen. Die Benediktsregel verlangt im Abschnitt „Von der Einberufung der Brüder zum Rat“²¹: „Sooft im Kloster wichtige Fragen zu behandeln sind, rufe der Abt die ganze Gemeinschaft zusammen und lege selber dar, um was es geht.“. Alle acht Klöster nennen das „Kapitel“ als Entscheidungsgremium für wichtige Entscheidungen. Behandelt werden u. a. strategische Fragen, Jahresbudget und alle Entscheidungen, die Eigentumsrechte betreffen. Weltliche Geschäftsführer oder Konventmitglieder mit ökonomischen Funktionen, unterstützen den Abt bei den Versammlungen und den operativen Arbeiten. Die Investment- und Immobilien-Entscheidungen müssen für das „Kapitel“, ein überwiegend fachfremdes Gremium, vorbereitet werden. Der Geschäftsführer von Kloster 5 spricht von spannenden Diskussionen aufgrund der unterschiedlichen Professionen. Der Konvent sei zudem sehr interessiert an ökonomischen Fragen, da ein Bewusstsein dafür da sei, dass die klösterlichen Aufgaben daraus finanziert werden. Kloster 7 dagegen gibt an, dass das Interesse sekundär sei. Die Benediktsregel schreibt zudem ein Beratungsgremium vor: „Sind aber Geschäfte zu behandeln, die für das Kloster weniger wichtig sind, so ziehe er nur die Älteren zu Rate“²². Dieses Gremium trägt bei den untersuchten Klöstern zwar unterschiedliche Namen, wird aber von sieben der acht Klöster genannt. Bei Kloster 1 berät eine Anlagekommission über grössere Finanzierungen. Abt und Geschäftsführer ziehen einen Bankspezialisten und einen Wirtschaftsberater bei. Ein punktuelles Einbeziehen von Beratern in juristischen und ökonomischen Fragen ist üblich. In der österreichischen Kongregation scheint der formelle und informelle Austausch unter den Klöstern zu Wirtschaftsfragen intensiver zu sein.

Die Organisationsformen der Klöster hinsichtlich des Real Estate Investment Managements sind sehr heterogen. Die zugehörigen Funktionen sind in den Klöstern schwierig zuordenbar, denn die Fachbezeichnungen sind nicht geläufig oder werden anders verwendet. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Organisationsformen der untersuchten Klöster hinsichtlich Investment-, Portfolio- und Objektebene. Die drei Ebenen lassen sich theoretisch intern oder extern organisieren. Bei Kloster 1 ist eine

²¹ vgl. Abschnitt 2.3 Benediktsregel, RB 3 „Von der Einberufung der Brüder zum Rat“, S. 14

²² vgl. Abschnitt 2.3 Benediktsregel, RB 3 „Von der Einberufung der Brüder zum Rat“, S. 14

durchgängig interne Organisationsform zu finden. Üblich ist eine Auslagerung der gebäudebezogenen Dienstleistungen. Eine Auslagerung oder teilweise Auslagerung des Property Managements ist bei den Klöstern 2, 4, 6 und 7 vorzufinden. Kloster 5 hat vor 10 Jahren den Wechsel vom externen PrM zu einer internen Leistung vollzogen. Die Portfoliogrösse hat es erlaubt – und in den Augen des Geschäftsführers erforderlichlich ge-

	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4
Entscheidungsebene	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel
Investment Management	Geschäftsführer, Anlagekommission	Entspricht REPM	Geschäftsführer und Abt	Abt und Ökonom, Berater
REPM - Portfolio Management	1 Verwaltungs-MA für Baurechte Geschäftsführer für Verm./ Verpachtungen Forstwirtschaft extern	Vermögensverwalter	Geschäftsführer	Abt und Ökonom
REAM - Asset Management			Immo.-bewirtschafter intern für Vermietung.	
PrM - Property-Management	Mitarbeiter intern	Vermögensverwalter für Mieterbetreuung, Hausverwaltung extern für kaufm. PrM	Geschäftsführer für Verpachtungen Forstwirtschaft intern Landwirtschaft intern	Wohngebäude alt: Buchhalter intern neu: Hausverw. ext. Forst: extern über staatl. Forstbetrieb
gebäudebezog. Dienstleistung	Mitarbeiter intern	externe Firmen	externe Firmen Forst: Holzeinschlag über externe	Technische Mitarbeiter intern
Bemerkung	keine Principal-Agent-Konflikte		keine Principal-Agent-Konflikte bis zu den Schlüssebenen REAM und PrM	Projektentwicklung bewirkt erste Auslagerung der PrM

	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
Entscheidungsebene	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel
Investment Management	Wirtschaftsdirektor und Abt	Cellerarenteam und Abt	Geschäftsführer und Abt	Geschäftsführer und Abt
REPM - Portfolio Management	Wirtschaftsdirektor	Cellerarenteam	Forst: Forstmeister int. Bauten: kein REPM Budgetierung durch Geschäftsführung	Geschäftsführer unter Beizug eines externen Immobiliendienstleisters
REAM - Asset Management	Immobilien-Tochtergesellschaft		Forst: Forstmeister int. Bauten abhängig von der Lage - Forstmeister int. - Leiter Bauabteilung	Immobilien dienstleister ext. für kaufmännisches PrM
PrM - Property-Management	Immobilien-Tochtergesellschaft	Objekte in der Stadt: externe Hausverw. Objekte in der Nähe: Cellerarenteam	2 externe Hausverwaltungen	Immobilien dienstleister ext. für kaufmännisches PrM, Geschäftsführer unterstützt bei Pächterbetreuung
gebäudebezog. Dienstleistung	externe Firmen in Klostersnähe intern	externe Firmen	Instandhaltungen vom "Bautrup" intern	
Bemerkung	keine Principal-Agent-Konflikte bis zu den Schlüssebenen REAM und PrM	passives Management	dezentrale Anordnung der Wohnimmobilien unter Forstbetriebe und Bauabteilung	keine strategischen Aufgaben, Beizug Immobiliendienstl. für die Abwicklung.

Legende intern intern & extern extern

Tabelle 4: Organisationsformen Immobilienmanagement (eigene Darstellung)

macht – eine Immobilien-Tochtergesellschaft zu gründen und die Qualität des PrM intern zu steuern. Die Immobilien sind im Eigentum des Klosters. Die Tochtergesellschaft ist heute für die ganze Objektebene zuständig und tritt als Immobiliendienstleister und Bauträger für die eigenen Projektentwicklungen auf. Der Geschäftsführer sieht im REAM und PrM den entscheidenden Hebel für die Performance. Der Geschäftsführer von Kloster 8 gibt an, dass für das Portfolio kein strategisches Management erforderlich ist, sondern ein Optimieren und Ausschöpfen der Potentiale. Es wird für alle Ebenen ein externer Immobiliendienstleister beigezogen, der die nötigen Leistungen professionell abwickelt. Eine besondere Organisationsform ist im Kloster 7 vorzufinden. Die Objekte werden in Abhängigkeit von der Lage entweder dem Forstmeister oder dem Leiter der Bauabteilung unterstellt. In diesem Kloster ist die Forstwirtschaft traditionell die wirtschaftliche Basis und die Dienstwohnungen der (Forst-)Mitarbeiter waren traditionell dem Forstbetrieb unterstellt. Der Geschäftsführer vertraut der Objekt- und Marktkenntnis der beiden verantwortlichen Mitarbeiter und ist davon überzeugt, dass die Potentiale des Portfolios ausgeschöpft sind.

Investmentebene

Die grundlegende Strategie, in ökonomisch nachhaltige Anlagen zu investieren, ist durch die Benediktsregel vorgegeben. Im Abschnitt „Zusammensetzung der Anlageklassen“ ist ablesbar, dass die Investmentstrategie durch die Anlageklasse der Immobilien umgesetzt ist. Dem Abschnitt „Zusammensetzung Immobilienportfolio“ ist zu entnehmen, dass das Immobilienvermögen historisch gewachsen ist und auch langfristig gehalten werden soll. Umschichtungen zwischen den Immobiliensegmenten sind die wesentlichen strategischen Fragen, mit denen sich einige Klöster auseinandersetzen. Grundsätzlich kann man bei fast allen Klöstern von einem passiven Management sprechen. Entscheidungsebene ist das „Kapitel“.

Portfolioebene

Die Entscheidungsebene liegt beim „Kapitel“, da die Budgetierung und Änderungen bei Eigentumsrechten in dessen Entscheidungskompetenz liegen. Die steuernden Funktionen der Portfolioebene hinsichtlich Diversifikation sind bei fast allen Klöstern untergewichtet. Fünf Klöster halten die Risiken für gering, da sie in guten bis sehr guten Märkten alloziert sind (Kloster 1, 2, 3, 5, 6). Kloster 5 gibt an, sich gerade wegen des Risikomanagements auf das Segment Wohnimmobilien zu beschränken. Die Erfahrung in einem Segment sei höher zu gewichten als der Diversifizierungseffekt durch

Allokation in verschiedene Immobiliensegmente. Das Portfolio sei lediglich regional diversifiziert. Die Optimierung eines Risiko-Returnprofils ihres Immobilienportfolios ist für die Klöster also unbedeutend. Unter strategischer Allokation ist die Festlegung der Gewichtung der einzelnen Immobiliensegmente gemeint. Bei den meisten Klöstern ist ein Festhalten am Status Quo zu beobachten. Nur die Klöster 4 und 5 nehmen gezielte Umstrukturierungen vom Segment Grund und Boden hin zum ertragsreicheren Segment Wohnimmobilien durch eigene Projektentwicklungen vor. Der Prior von Kloster 3 gibt an, dass Umstrukturierung weg von renditeschwacher Land- und Forstwirtschaft aufgrund ideeller Bindungen und der ländlichen Herkunft einiger Konventmitglieder im „Kapitel“ nicht durchsetzbar sei. Die Allokationen innerhalb der strategischen Segmente erfolgen bei allen Teilnehmern nicht taktisch durch Portfolioüberlegungen hinsichtlich Diversifizierung, sondern opportunistisch auf Objektebene. Aufgrund der geringen Anzahl an Transaktionen besteht kein Interesse an einer systematischen Performancemessung auf Portfolioebene. Die Portfoliofunktionen hinsichtlich Budgetierung werden sorgfältig wahrgenommen. In die Budgetierung fließen die Kennzahlen der Objekte und sorgfältige Investitionsplanungen ein, die auf Basis von Zustandsuntersuchungen entstehen. Kloster 5 geht einen Schritt weiter. Hier werden die Objekt-Kennzahlen auf Portfolioebene verglichen und dazu genutzt Korrekturmassnahmen vorzunehmen. Die übergeordnete Planung des REPM erfolgt durch den Geschäftsführer. Das Controlling der REAM-Ebene, also der Immobilien-Tochtergesellschaft, wird durch die Finanzbuchhaltung des Klosters unterstützt.

Objektebene

Im Sinne des Lebenszyklus von Immobilien (Bauten) spielt bei den untersuchten Klöstern das Bestandes-Management die Hauptrolle. Aufgrund der Lebensdauer der Immobilien sind die Projektentwicklungen weniger relevant für die Gesamt-Performance. Die Funktionen der Objektebene werden von den Klöstern als Schlüsselfaktoren für das Bestandes-Management erkannt und sorgfältig umgesetzt. In manchen Fällen systematisch, in anderen mit Erfahrung und „einem Blick auf das Wesentliche“. Die organisatorischen Lösungen sind sehr vielfältig und vom Portfolio abhängig.

Real Estate Asset Management REAM

Objektstrategien werden systematisch mit dem Ziel der Budgetierung und Investitionsplanung erarbeitet. Auf Portfolioebene werden die Objekte in ein

Gesamtbudget zusammengefasst. In dieser verwaltenden Pflichtaufgabe ist ein Schlüsselfaktor des REIM versteckt. Die Frage ist, ob Objektpotentiale analysiert und entsprechend in der Objektstrategie berücksichtigt werden. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Analyse der Potentiale bei einigen Klöstern systematisch (Kloster 5, 8) und in anderen durch eine wache Beobachtung mit Erfahrung und Marktkenntnis erfolgt (Kloster 1, 3, 4, 7). SWOT-Analysen kommen aufgrund der Einfachheit der Objekte formal in keinem Kloster zur Anwendung. Kloster 7 sieht kein Potential in der systematischen Überprüfung des Portfolios. Kloster 6 erkennt die mangelnde systematische Überprüfung als Defizit. Kloster 8 gibt an, diesen Prozess bereits mithilfe eines externen Immobiliendienstleisters erfolgreich abgeschlossen zu haben. Aus den Beispielen geht hervor, wie die Verantwortlichen versuchen, die Objekte zu optimieren und Potentiale auszuschöpfen. Ertragsreiche Immobilien werden bei Mieterwechseln zur Vermeidung von Leerstand mit hohem Effort behandelt (Kloster 3). Für Investitionen wird immer die Rentabilität überprüft und die zugrundeliegende Zahlungsbereitschaft wird durch Marktanalysen ermittelt (Kloster 1). Auch ethische Aspekte werden mit der Frage, ob Potentiale ausgeschöpft werden, assoziiert. Kloster 3 verzichtet aus einer ideellen Überzeugung auf Luxussanierungen, obwohl sie in der urbanen Umgebung nachgefragt werden würden. Kloster 5 und 7 geben an, dass gegen Luxuswohnungen in erster Linie spräche, dass sie auf dem Mietmarkt nicht gängig seien. Der Abt von Kloster 4 unterstreicht wiederum seine Auffassung der ganzheitlichen Nachhaltigkeit. Für ihn hat ein Objektbusinessplan den ethischen Ansprüchen zu genügen. So sei ein Klosterguthof aus Gründen der Ortsbildpflege und Ressourcenschonung zu einem Gewerbepark umgebaut worden. Vorab wurde die Zahlungsbereitschaft ermittelt und es konnte eine Mieterbindung erreicht werden. So konnte vorab kalkuliert werden, welcher Ausbaustandard finanzierbar und tragfähig ist.

Die Strategie Erweitern erfolgt bei allen acht Klöstern durch opportunistische Allokationen. Dabei werden objektgetriebene Kaufentscheidungen gefällt, zugunsten von Objekten, die sich mit der vorhandenen Erfahrung und Struktur managen lassen. Auch die Projektentwicklungen ergeben sich bei Kloster 5 über Anstöße wie Werksschliessungen oder Investitionsabsichten anderer Klöster mit Grundbesitz und Anlageabsichten.

Property-Management PrM

Hierzu gehören der Mieterkontakt mit Vermietung, Neben- und Betriebskosten-Abrechnung, das kaufmännische PrM mit Rechnungswesen, Inkasso,

Liegenschaftsbuchhaltung, Beschaffung aller Leistungen und das technische PrM mit Zustandsanalysen, Reparaturaufträgen, Unterhaltsverträgen. Die Organisationsform kann der Tabelle 4 und in etwas detaillierter dem Anhang 3 entnommen werden. Inwiefern das PrM differenziert mit den Objektstrategien arbeitet, konnte nicht erkundet werden, da die Klöster alle Objekte sehr gut instand halten. Sie unterscheiden nicht zwischen ertragsstarken und –schwachen Objekten, um Kosten zu sparen (Kloster 1, 2, 3, 4). Alle legen Wert auf regelmässige Zustandsüberprüfungen bei den Objekten. Kloster 4 gibt an, dass die Zustandsuntersuchungen, die von der Kongregation alle 6 Jahre vorgeschrieben sind, essentiell sind für gezielte Instandhaltungen in der historischen Altbausubstanz. Bei Kloster 3 entscheiden die Bewirtschafter eigenverantwortlich über ein Budget für die Instandhaltung. Bei Kloster 5 wird ein Objektbudgetplan auf Basis der Objektstrategie erstellt und dem PrM als Handlungsanweisung gegeben. Idealerweise werden keine Rechnungen frei gegeben, die nicht im Objektbudget erfasst sind. Vorteilhaft sei, dass das REAM (Erstellung Objektstrategie) und das PrM in der Verantwortung der Immobilien-Tochtergesellschaft ist und damit die Qualitätssicherung der wichtigsten Funktionen für das Bestandes-Management intern organisiert ist.

Neben den Objektstrategien, die einem Objekt das grösste Wertpotential erschliessen, gibt es ein weiteres Schlüsselthema für die Renditeoptimierung. Dies ist die Höhe der Baurechts-, Pacht- und Mietzinsen gemessen am Marktniveau. Sechs der acht Teilnehmer geben an, Marktpreise anzusetzen. Begründete Ausnahmen für die sozialen Notfälle sind praktikabel, aber eine flächendeckende Subventionierung wäre in Anbetracht der Klosteraufgaben falsch. Bei Kloster 8 ist diese Gegenüberstellung besonders klar: „Es können nicht Baurechtsnehmer in einer A-Lage subventioniert werden und auf der anderen Seite Spendenaufrufe gemacht werden. Man muss dort verdienen, wo man auch kann.“ Kloster 5 ergänzt, dass die Projektentwicklungen mit marktgerechten Erträgen budgetiert werden und daher Marktpreise zwingend nötig sind. Zu einem kleinen Teil werden Projektentwicklungen im sozialen Wohnungssektor gemacht, mit einer geringeren Renditeerwartung. Dies werde als ideeller Beitrag betrachtet. Kloster 1 gibt an, aus Gründen des Beziehungsmanagements etwa 5 % unter dem Marktniveau zu bleiben. Man möchte in der Gemeinde ein glaubwürdiger Partner sein und ist für andere Anliegen auf einen fairen Ruf angewiesen. Eine Ausnahme ist Kloster 2. Die Mieten werden bis zu 20% unter dem Marktniveau angesetzt, obwohl eine grössere Zahlungsbereitschaft vorhanden ist. Das Kloster ist finanziell nicht auf mehr Einnahmen angewiesen und verspricht sich ein gutes Verhältnis zu den Mietern.

Die Frage, ob Auswahlkriterien für Mieter, Pächter oder Baurechtsnehmer vorgegeben werden, zielt darauf, ob allfällige Vorgaben mit Abstrichen bei den Erträgen verbunden wären. Dass die Bonitätsprüfung das wichtigste und bei manchen Klöstern sogar das einzige Vergabekriterium ist, passt zu der Beobachtung, dass die Klöster Marktpreise anstreben. Kein Kloster macht Vorgaben hinsichtlich Glaubenszugehörigkeit. Bei den Verpachtungen der öffentlichkeitswirksamen Betriebe werden Referenzen eingeholt. Kloster 2 und 6 sprechen von einer Leumundsprüfung, zumindest bei den Objekten in der Klosterumgebung (Kloster 7), um einen pfleglichen Umgang und ein langfristiges Mietverhältnis zu erreichen. Kloster 1 ist die Auswahl von Mietern aus Gründen des Beziehungsmanagements im Klosterort ein besonderes Anliegen. Klostermitarbeiter werden bevorzugt berücksichtigt und dem idealen Pächter würde man auch preislich entgegenkommen. Man verspricht sich dadurch weniger Probleme im Unterhalt und aus gegebenem Anlass in Instandsetzungsmassnahmen. Bei Objekten des sozialen Wohnungssektors wird die entsprechende Voraussetzung für den Anspruch überprüft.

5.8 Herausforderungen Immobilien

Alle Interviewpartner kennen die Erwartungshaltung, dass eine soziale oder kirchliche Organisation, niedrigere Mietzinsen ansetzen müsste. Im direkten Kontakt sei das allerdings für die Klöster 2, 3, und 6 nicht zu spüren, da ihre Objekte in Märkten mit sehr grosser Nachfrage liegen. Kloster 3 kennt allerdings die Anfragen von ländlichen Gemeinden, ob sie Grund und Boden für eine öffentliche Einrichtung zu einem günstigeren Pachtzins vom Kloster erhalten. Die Erfahrung, dass aktiv gegen die Mietpreise interveniert wird, kann nur Kloster 7 teilen. Häufiger sind die Klöster damit konfrontiert, bei sozialen Notfällen mit der Bereitstellung von Immobilien zu helfen. (Kloster 3, 4, 5, 7). Der Übergang zu laufenden Klostereinrichtungen, wie der Obdachlosenhilfe, ist fliessend. Dies führt zur Konklusion, dass die Immobilien auch direkt als Hilfsmittel eingesetzt werden. Die entgangenen Mieteinnahmen sind Opportunitätskosten.

Vier Teilnehmer nennen alte Baurechts-, Miet- und Pachtverträge und die Anhebung des jeweiligen Zinses auf Marktniveau 1, 4, 6, 8 als Betätigungsfeld. Als Mieterrisiken werden Beschädigung der Mietobjekte (Kloster 1), Streitigkeiten oder Fluktuation verbunden mit Mietzinsausfall (Kloster 2) genannt. Kloster 7 gibt an, dass Klöster im Fall von Mieterproblemen aus moralischen Gründen keinen Gebrauch von Räumungsklagen machen können, sondern andere aufwendigere Lösungen suchen müssen. Eine weitere Herausforderung sind die Einschränkungen bei Objekten, die dem

ideellen Portfolio angehören. Objekte mit Nutzungseinschränkungen durch den Erblasser, schwer nutzbare Pfarrhöfe und dergleichen, „Klosterstammesbesitz“ und auch Forstflächen können aus ideellen Gründen nicht in Umstrukturierungen einbezogen werden (Kloster 3, 5, 7 und 8).

5.9 Selbsteinschätzung der Klöster

Die abschliessende Frage ist, ob versucht wird, die Ertragslage zu verbessern, sofern sie als nicht optimal erkannt wird. Die Frage ist ähnlich der Frage nach dem wirtschaftlichen Erfolg am Anfang des Interviews, allerdings auf Immobilien bezogen. Kloster 2 fällt auf mit der Auffassung: „Eine Optimierung der Erträge ist nicht das Ziel, weil ökonomisch nicht erforderlich.“ Im auffälligen Gegensatz dazu der Geschäftsführer von Kloster 5, der Ertragsoptimierung für selbstverständlich hält. Beide Klöster geben an, ihren Status quo an Aufgaben komfortabel tragen zu können. Kloster 5 hat die Philosophie der Ertragsoptimierung für angestrebte Aufgabenerweiterungen. Für Kloster 2 seien aufgrund der Konventgrösse keine Aufgabenerweiterungen möglich. Die anderen Klöster geben an, dass die Potenziale sehr klein sind, bereits ausgenutzt sind oder noch werden (Kloster 1, 3, 7, 8). Kloster 6 erkennt, dass die Objektpotentiale systematisch analysiert werden müssten. Der Abt von Kloster 4 betont erneut, dass die selbstgewählten sozialen Verpflichtungen – sei es die Ortsbildpflege oder die individuelle Unterstützung in Notlagen – wichtiger sind als die Ertragsoptimierung. Sofern den ethischen Werten nicht widersprochen wird, werde intensiv versucht, die Ertragslage zu verbessern. Wesentliches Verbesserungspotential erkennt somit nur Kloster 6, die anderen sehen keinen Handlungsbedarf oder haben diesen bereits initiiert. Kloster 5 ist aufgrund von Nachkalkulationen davon überzeugt, dass der Professionalisierungsschritt vor 10 Jahren richtig war und bietet an, andere Klöster über das Geschäftsmodell zu beraten.

6. Schlussbetrachtung

6.1 Fazit und Diskussion

Zur Beantwortung der Forschungsfrage "Welche Rolle spielen die ertragsgenerierenden Immobilien für Benediktinerklöster?" sind die Ergebnisse der Grundlagenfragen vorwegzunehmen:

1. Wie setzen sich die zu finanzierenden Aufgaben von Benediktinerklöstern zusammen?

Die Aufgaben der acht untersuchten Klöster sind vielfältig und beziehen sich auf das Kloster und mit fließendem Übergang auf das Gemeinwohl. Die Klöster verstehen sich als Non-Profit-Organisationen und sind alle wirtschaftlich eigenständig. Alle acht Klöster gehen von einem langfristigen Fortbestand aus, der finanziert werden muss. Das Nachhaltigkeitsdenken ist durch die Benediktsregel vorgegeben. Die ökonomische Nachhaltigkeit kann vom Langfristigkeitsdenken abgeleitet werden. Die ökologische und soziale Nachhaltigkeit ergibt sich aus der Verantwortung für die Schöpfung Gottes. Sieben der acht Teilnehmer geben an, effizient wirtschaften zu müssen, um den Aufgaben gerecht zu werden, bzw. um weitere Aufgaben finanzieren zu können. Zu den größten Ausgabefaktoren gehört der Unterhalt der Klosteranlagen, die Finanzierung der Aufgaben, wie Seelsorge, Bildung und Kultur.

2. Wie sind die Anforderungen an eine optimale Finanzierung aus ökonomischer Sicht?

Die Ausgaben setzen sich aus laufenden Kosten und unregelmässigen besonderen Ausgaben zusammen. Durch vorausschauende Planung und Prioritätenlisten steuern die Klöster die Ausgaben in der Budgetierung. Zur Finanzierung sind konstante, stabile Erträge nötig und idealerweise sollten ergänzend Reserven oder flexible Finanzierungsformen vorhanden sein.

Die langfristige Ausrichtung der Benediktinerklöster erfordert eine hohe Wertbeständigkeit der Finanzierungsformen. Die Klöster nennen als oberstes Kriterium die Sicherheit und sind somit sehr risikoaverse Investoren.

3. Wie ist die ethisch-moralische Sicht auf das Immobilienmanagement der Klöster?

Mary Hirschfelds zeigt in Ihrem Buch „Aquinas and the Market: Toward a Humane Economy“, dass es keinen Widerspruch zwischen Ethik und dem nachhaltigen Erwirtschaften von Wohlstand gibt, solange man nicht den Reichtum verherrlicht. Benediktinerklöstern seien legitimiert, Vermögen anzulegen, weil den daraus erwirtschafteten Mitteln immer ein Zweck gegenübersteht. Preise seien immer fair zu ermitteln und weder zu niedrig noch zu hoch anzusetzen. Die Autorin gesteht es Klöstern somit zu, Marktpreise zu verlangen und Vermögen anzulegen, um von den resultierenden Erträgen die klösterlichen und allgemeindienlichen Aufgaben finanzieren zu können. Die Untersuchung ergibt, dass die Klöster direkt und indirekt moralischen

Erwartungshaltungen hinsichtlich ihres Immobilienvermögens ausgesetzt sind. Sie beziehen eine klare Haltung gegenüber dieser Erwartungshaltung: Sieben der acht Klöster setzen die Mietpreise auf Marktniveau an. Vergünstigungen werden nur in begründeten Ausnahmen, z. B. für soziale Notfälle, gewährt. Die Klöster nutzen die Immobilien somit in einem geringen Mass auch für die direkte Erfüllung sozial motivierter Aufgaben. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Klöster fortlaufend Vermögen anlegen. Das Vermögen hat für sie keinen Selbstzweck. Die Klöster betrachten es vielmehr als Sicherung des Fortbestands und der Aufgabenerfüllung.

4. Wie nutzen die Benediktinerklöster die Immobilien des Finanzanlagevermögens zur Finanzierung ihrer Aufgaben?

Die untersuchten Klöster haben ihr Vermögen aufgrund der Wertstabilität teilweise oder ganz in Immobilien investiert. Es handelt sich um Direktanlagen in land- und forstwirtschaftliche Flächen, Baurechte, und vermiet- und verpachtbare Gebäude. Die Klöster verfolgen die Strategien Halten und Erweitern. Im Sinne der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit werden, mit wenigen begründeten Ausnahmen, keine Immobilienverkäufe getätigt. Die einzige strategische Frage, mit der sich die Klöster auseinandersetzen, ist die Umstrukturierung von ertragsschwachen Immobiliensegmenten, wie „Grund und Boden“, hin zu ertragsstärkeren Segmenten, wie Wohnimmobilien. Das Denken solcher Optionen wird bei den Benediktinern von einem wichtigen Parameter bestimmt: Der Anlagehorizont beträgt nicht 5-10 Jahre, wie bei anderen langfristigen Investoren, sondern beginnt bei 50 Jahren und kennt keine Begrenzung nach oben. Die Überlegung beim Halten ist, dass sich die wertbestimmenden Parameter der ertragsschwachen Segmente über die Jahre verändern könnten. Heute benennbare Parameter sind die steigende Nachfrage nach erneuerbaren Rohstoffen oder die Baulandeinzonung.

Zwei Klöster betreiben eine bewusste Umstrukturierung, um Projektentwicklungen in Wohnimmobilien finanzieren zu können. Bei der Betrachtung des Lebenszyklus von Immobilien spielt aber auch bei diesen Klöstern das Management des Bestandes die grössere Rolle als das der Erstellung der Immobilien.

Der Anteil der Erträge aus Immobilien liegt bei den untersuchten Klöstern zwischen 25% und fast 100 % der gesamten Einnahmen. Dabei erfolgt die Wertschöpfung aus den Immobilien vielfältig. Vermietungen, Verpachtungen und Baurechtsverträge weisen

konstante Erträge aus, wohingegen die Forstwirtschaft ihre Erträge durch Holzeinschlag flexibler gestalten kann. Die landwirtschaftliche Produktion ist ein Ertrag des Immobiliensegments Grund und Boden und dient der autonomen Selbstversorgung, der Weiterverarbeitung in klosterinternen Betrieben oder dem Verkauf.

Die Auswertung der Untersuchung zeigt, dass Mieterträge im Regelfall optimiert werden. Bei der Preisgestaltung streben die untersuchten Klöster Marktniveau an. Die Wertänderungsrendite, die bei Immobilien aufgrund der langen Haltedauern ohnehin wenig zur Gesamtrendite beiträgt, ist bei den Benediktiner aufgrund der konsequenten Haltestrategie noch weniger relevant. Die Wertänderung spielt lediglich bei landwirtschaftlichem Grund- und Boden eine Rolle, da dieses Segment bewusst als strategische Reserve hinsichtlich Baulandkonzessionen gehalten wird.

Bei den Klöstern sind vielfältige Organisationsformen im Immobilienmanagement vorzufinden: Von der eigenen Immobilien-Tochtergesellschaft, über den Beizug von externen Immobiliendienstleistern bis zu den Formen, bei denen das Immobilienmanagement eine Teilaufgabe von Klostermitarbeitern ist. REPM und Diversifikation wird weniger hoch gewichtet als das REAM und PrM. Die Klöster halten die Risiken für überschaubar, weil Ihre Immobilien in guten Märkten gelegen sind. Die Optimierung eines Risiko-Returnprofils ihres Immobilienportfolios ist für sie unbedeutend. Die Strategie Erweitern erfolgt durch opportunistische Allokationen. Dabei werden objektgetriebene Kaufentscheidungen gefällt, im Sinne des Best-Owner-Ansatzes. Es werden Objekte ausgesucht, die sich mit der vorhandenen Erfahrung und Strukturen managen lassen. Für den wichtigsten Aspekt in Ihrer Strategie, das Halten, wird der Hebel für den Erfolg im REAM und PrM erkannt. Objektpotentiale werden analysiert und ausgeschöpft. Dies erfolgt in einigen Fällen professionell und systematisch, in anderen Fällen durch Erfahrung, Marktkenntnis und eine wachsame Beobachtung. Der Optimierung der positiven Cashflows steht eine besondere Haltung auf der Betriebskostenseite gegenüber. Die Klöster legen Wert auf regelmäßige Zustandsüberprüfungen. Sie versuchen, alle Objekte möglichst optimal instand zu halten und unterscheiden hier nicht ertragsstärkere und –schwächere Objekte, um Kosten zu sparen.

Das Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Klöster Ihre Immobilien des Finanzanlagevermögens sehr gut für die nachhaltige Finanzierung einsetzen. Die Strategie Halten wird konsequent umgesetzt. Die Verantwortlichen kennen in der Regel

die entscheidenden Funktionen für die Ertragsoptimierung und setzen diese in einer Organisationsform um, die ihrem Portfolio angepasst ist.

6.2 Ausblick

Benediktinerklöster waren über Jahrhunderte Zentren für die kulturelle, spirituelle und wirtschaftliche Entwicklung in Mitteleuropa. Sie haben dazu beigetragen, die Brücke von der Antike in die Neuzeit zu schlagen. Heute sind Benediktinerklöster mit der Frage „Kloster der Zukunft“ konfrontiert. Es geht wie in den letzten fast 1500 Jahren der benediktinischen Geschichte darum, zeitgemäße Aufgaben zu entwickeln, die mit dem Geist Benedikts vereinbar sind. Hinzu kommen die Nachwuchsprobleme, einhergehend mit einer Überalterung der Konventmitglieder. Die Fragen nach den neuen Aufgaben werden bei den Klöstern auch im Zusammenhang mit der Finanzierung betrachtet. Ein Randthema ist dabei, neue klosternahe Nutzungen für die Umwandlung der Immobilien des Verwaltungsvermögens in solche des Finanzanlagevermögens zu finden.²³

Der Aspekt der Real-Optionen könnte weitergeführt werden. Aufgrund des konkurrenzlos langfristigen Anlagehorizonts ist für Benediktiner das Potential in forst- und landwirtschaftlichen Flächen relevanter als für andere Marktteilnehmer. Real-Optionen sind um so wertvoller, je exklusiver sie zur Verfügung stehen und je mehr Zeit zum Projektaufschub zur Verfügung steht. Aus diesem Fokus könnte untersucht werden, inwieweit das Halten von forst- und landwirtschaftlichen Flächen sinnvoll ist. Die Alternative wäre eine Devestition und Umschichtung in ertragsstärkere Segmente. Die übergeordnete Frage ist, ob sich die Anlagestrategie der Benediktiner über eine Analyse der Real-Optionen bestätigen lässt.

Aktuell ist ein emotional geladener gesellschaftlicher Diskurs über ökologische, soziale, und ökonomische Themen zu beobachten. Benediktinerklöster bemühen sich in diesen Disziplinen um ein ethisch vorbildliches Verhalten. Sie wirtschaften eigenverantwortlich und effizient und sind daher im Sinne von Mary Hirschfeld²⁴ ideale Teilnehmer einer humanen Wirtschaft. Bei der Arbeit von Mary Hirschfeld stellt sich die Frage, wie die Vision einer humanen Wirtschaft in die Realität getragen werden kann. Sie fordert eine Anpassung der ökonomischen Lehre hinsichtlich Gewinnmaximierung und grenzenlosem Wirtschaftswachstum. Benediktinerklöster können als erfahrbares Beispiel zum individuellen Verständnis der theologischen Ökonomie beitragen und zeigen, dass eine humane Wirtschaft keine Utopie sein muss.

²³ vgl. Abschnitt 5.5 Immobilien des Verwaltungsvermögens und des Finanzvermögens, S. 42

²⁴ vgl. Abschnitt 2.5 Spannungsfeld Theologie und Ökonomie

Literaturverzeichnis

- Benedictus, & Holzherr, G. (1993). *Die Benediktsregel: Eine Anleitung zu christlichem Leben : Der vollständige Text der Regel lateinisch-deutsch* (4. Aufl.] ed.). Zürich: Benziger.
- Böckmann, A. (2011). *Christus hören* (Vol. Teil 1: Prolog bis Kapitel 7, Exegetischer Kommentar zur Regel Benedikts / Aquinata Böckmann). St. Ottilien: EOS Verlag.
- Böckmann, A. (2013). *Geeint in Christus* (Vol. Teil 2: Kapitel 8 bis 52, Exegetischer Kommentar zur Regel Benedikts / Aquinata Böckmann). St. Ottilien: EOS Verlag.
- Böckmann, A. (2015). *Mit Christus zum Ziel* (1. Aufl. ed., Vol. Teil 3: Kapitel 53 bis 73, Exegetischer Kommentar zur Regel Benedikts / Aquinata Böckmann). St. Ottilien: EOS.
- Bogenstätter, U. (2018). Alles Immobilien-(Real-Estate-)Management?!. In U., Bogenstätter, (Hrsg.) *Immobilienmanagement erfolgreicher Bestandshalter* (S. 6-13). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Faust, U. (1997) Benediktiner. In P. Dinzelbacher, J. L. Hogg (Hrsg.) *Kulturgeschichte der christlichen Orden: In Einzeldarstellungen* (Vol. Band 450, Kröners Taschenausgabe). Stuttgart: Kröner.
- gif – Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (2004). *Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management*, Wiesbaden
- Feldbauer-Durstmüller, B. & Neulinger, M. OSB (2010). Stabilität über Jahrhunderte – Corporate Governance österreichischer Benediktinerklöster. In: Prammer, H. (Hrsg.) *Corporate Sustainability*. (S. 219-244). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hirschfeld, M. L. (2018). *Aquinas and the Market: Toward a Humane Economy*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press
- Inauen, E. & Frey, B. S. (2008): *Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht. Über die ausserordentliche Stabilität einer besonderen Institution*. (S. 1-33). Zürich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich
- Loepfe, A. (2018). Wertschöpfung im Real Estate Portfolio- und Assetmanagement. Vorlesung im MAS in Real Estate am 1.12.2018, CUREM Universität Zürich, Zürich.
- Norddeutscher Rundfunk NDR (2014). *Die Kirche und das Geld* Dokumentarfilm, arte, Regie Michael Wech, Gefunden unter: https://programm.ard.de/TV/artedie-kirche-und-das-geld/aid_2872416525330706
- Ostrowitzki, A. (2006) Aufklärung, Josephinismus, Säkularisation. In E., Gatz, (Hrsg.) *Geschichte des kirchlichen Lebens in den deutschsprachigen Ländern seit dem Ende des 18. Jahrhunderts Band VII Klöster und Ordensgemeinschaften* (S. 147). Freiburg: Herder

- Pelzeter, A. & Trübstein, M. (2016). Real Estate Asset Management, Property Management und Facility Management. In K. W., Schulte, S., Bone-Winkel & W., Schäfers, (Hrsg.). *Betriebswirtschaftliche Grundlagen (5., grundlegend überarbeitete Auflage ed., Vol. Band 1, 5. Auflage, Immobilienökonomie)*. (S. 287-360). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Reiss-Fechter, D. (2016). Editorial. In D., Reiss-Fechter, (Hrsg.). *Immobilienmanagement für Sozialwissenschaft und Kirche. Ein Handbuch für die Praxis* (S. 1). Baden-Baden: Nomos.
- Reiss-Fechter, D. (2018). Immobilienmanagement in der Sozialwirtschaft. In U., Bogenstätter, (Hrsg.). *Immobilienmanagement erfolgreicher Bestandshalter* (S. 279-291). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M. & Frey, B.S. (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.
- Salter, A. W. (2018). Book Review: Aquinas and the Market: Toward a Humane Economy by Mary Hirschfeld (November 9, 2018). Christian Libertarian Review, Forthcoming. Gefunden unter: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3281767>
- Strugalla, I. (2018). Vom kirchlichen Grundstücksverwalter zum professionellen Investor – Geschichte eines Kulturwandels. In U., Bogenstätter, (Hrsg.) *Immobilienmanagement erfolgreicher Bestandshalter* (S. 134-143). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Teichmann, S. A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. *ZIÖ – Zeitschrift für Immobilienökonomie*. 2007 (2), 5-37
- Venghaus, P. (2018). *Real Estate Investment Management bei Kirchen. Wie nutzen Kirchen ihre Immobilien zum Erhalt stabiler Cashflows?* Abschlussarbeit zur Erlangung des Master of Advanced Studies in Real Estate. Universität Zürich. gefunden unter: https://www.curem.uzh.ch/de/forschung_und_publicationen/abschlussarbeiten.html#Abschlussarbeiten_2018
- Zundel, R. (1990). Einführung in die Forstwissenschaft (Vol. 1557. Forstwissenschaft, Uni-Taschenbücher). Stuttgart: Ulmer.

Anhang 1: Liste der Vorgesprächspartner, Interviewpartner und Absagen**Vorgespräche:**

Aus Anonymisierungsgründen in dieser Version nicht enthalten.

Interviewpartner:

Aus Anonymisierungsgründen in dieser Version nicht enthalten. Anfragen werden in Rücksprache mit den Benediktinerklöstern beantwortet.

Absagen:

Aus Anonymisierungsgründen in dieser Version nicht enthalten.

Anhang 2: Interviewleitfaden

1. Ausrichtung des Klosters:
Welches sind die Kernaufgaben des Klosters? Gibt es dabei eine besondere Gewichtung im Vergleich zu anderen Klöstern?
Welche der Aufgaben sind mit den grössten Ausgaben verbunden?
Sind bei den Kernaufgaben finanzielle Grenzen spürbar und daher Einschränkungen nötig?
2. Nachhaltigkeit/Horizont:
Versuchen Sie mit Ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten die Voraussetzungen für einen langfristigen Fortbestand des Klosters zu schaffen und kann somit "wirtschaftliche Nachhaltigkeit" als Leitbild für Sie bezeichnet werden?
3. Wirtschaftlicher Erfolg:
Gibt es eine besondere benediktinische Sichtweise zu Vermögen/wirtschaftlichem Erfolg?
- Inwieweit stützt sich dieser auf der Benediktsregel ab? Welche Abschnitte?
- Hat er mit Vorgaben der Kongregation oder des Wirtschaftsrates zu tun?
Gibt es Vorgaben wie Gewinne verwendet werden müssen? Welche?
Wie finanziert sich das Kloster? Betriebe? Vermögenserträge? Spenden?
4. Zusammensetzung Vermögen
In welche Anlageklassen ist das Vermögen Ihres Klosters investiert?
Steuern Sie die Anlageklassen aktiv aufgrund eines Risiko-/Renditeprofils?
5. Immobilien Abgrenzung Finanz- und Verwaltungsvermögen
Separieren Sie bei den Immobilien Objekte des Finanz- und des Verwaltungsvermögens? Finanzanlagevermögen: Objekte, die nicht betrieblichen Zwecken dienen und Erträge abwerfen Verwaltungsvermögen: Objekte, die dem Betrieb des Klosters dienen (sakrale Gebäude, Gebäude für Verwaltung, Bildung, Kultur, Wirtschaftsbetriebe des Klosters, etc).
6. Zusammensetzung Immobilienportfolio des Finanzanlagevermögens (Direktanlagen)
Wie strukturieren sich die Immobilienanlagen (Wohnungen, Geschäftsliegenschaften, Landbesitz/Wald, Erbbaurecht/Baurechte, Inwieweit wird/wurde auf diese Strukturierung Einfluss genommen?
Wie beurteilen Sie die Zusammensetzung und die Ertragslage? Sehen Sie Handlungsbedarf?
Gibt es eine langfristige Zielvorstellung, wie sich das Portfolio entwickeln soll: Abschöpfen, Halten, Investieren, Devestieren, Wachsen, Entwickeln?
7. Organisation
Bezogen auf nachfolgende Ebenen: Wie werden Vermögen und insbesondere Immobilien (Direktanlagen) gemanagt? Gibt es jeweils eine aktive Steuerung? Wie ist die Organisationsform (extern/intern, Mitarbeiterzahl, welche Qualifikation, Ehrenamt) Wie wird die Effizienz gemessen?
Investment-Management (alle Anlageklassen)
Portfolio-Management (Immobilien)
Wird das Portfolios mit Kennzahlen gesteuert (Flächen- Mietzinsfassung, Leerstände, BK, u.a. Kosten)? Erfolgt überhaupt eine Erfassung der Objekte und Kennwerte? Werden Massnahmen abgeleitet?
Asset-Management (Immobilien)
Werden Objektstrategien erarbeitet und dem Property-Management vorgegeben?
Werden dazu SWOT-Analysen mit Objekt-, Markt- und Standortdaten erstellt?
Welche Kennzahlen werden erhoben und verglichen?

Werden Massnahmen abgeleitet?
Property-Management (Operative Bewirtschaftung d. Objektes)
Werden dem Bewirtschafter die Objekt-Businesspläne vorgegeben und kontrolliert?
Welche Vorgaben für die Erträge werden gemacht? Mietzins im Vergleich zu Marktniveau?
Werden Auswahlkriterien für Mieter/Pächter/Baurechtsnehmer vorgegeben?
Welche Vorgaben hinsichtlich der Betriebskosten werden gemacht?
8. Herausforderungen Immobilien:
Welches sind - im Hinblick auf die Immobilien - die Herausforderungen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein? Ist es bei Immobilien -verglichen mit den anderen Anlageklassen- schwieriger? Falls ja, woran liegt dies?
9. Selbsteinschätzung
Wird versucht, die Ertragslage zu verbessern, sofern nicht optimal?
Sehen Sie ein Verbesserungspotential im Management der Immobilien im Finanzanlagevermögen?

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
Eckdaten								
Konventgrösse	>20	<10	>20	>20	>20	>100	>40	>40
Mitarbeiterzahl (weltliche)	>100	20	40	30	>500	130	100	120
Lage/Region	Gemeinde < 5000 Einw. touristische Region	abgeschiedene Lage, Gebirge	städtische Lage	Gemeinde < 5000 Einw.	Gemeinde < 5000 Einw. touristische Region	ländliche Lage nahe einer Gemeinde < 2000 Einw.	Gemeinde > 5000 Einw.	Gemeinde ca. 10'000 Einw.
Geschäftsführung	weltlich	weltlich	weltlich	Konventmitglieder	weltlich	Konventmitglieder	weltlich	weltlich
Interviewpartner	Geschäftsführer weltlich	Vermögensverwalter	Prior	Abt	Geschäftsführer weltlich	2. Cellerar	Geschäftsführer weltlich	Geschäftsführer weltlich
Besonderheit Aufgaben	Regionalentwicklung, Bildung	Kultur	Kultur, Gäste	Bildung und Kultur	Kultur und Ideelle Betriebe	Missionstätigkeit	Seelsorge, Museen	Wallfahrt, Bildung, u.a.
1. Tätigkeitsbereiche des Klosters:								
Welches sind die Tätigkeitsbereiche des Klosters? Gibt es dabei eine besondere Gewichtung im Vergleich zu anderen Klöstern? <i>Teil 1: Klösterliches Leben</i>	KLOSTERLEBEN Leben und Gottessuche in der Gemeinschaft SEELSORGE Pfarrseelsorge	KLOSTERLEBEN Leben in der Gemeinschaft Spiritualität SEELSORGE personelle Kapazität reicht selten für Seelsorgeaufgaben	KLOSTERLEBEN Leben in der Gemeinschaft Spiritualität und Klosterleben Gottesdienste SEELSORGE Seelsorge individuell bis zu Pfarrseelsorge	KLOSTERLEBEN Leben in der Gemeinschaft, Spiritualität und Klosterleben, Gottesdienste, SEELSORGE Pfarrseelsorge	KLOSTERLEBEN = "traditionelle Seelsorge" Leben in der Gemeinschaft, Spiritualität und Klosterleben, Gottesdienste, SEELSORGE Seelsorge in: - 26 Pfarreien - Pflegeheim u.ä. Einrichtungen	KLOSTERLEBEN Spiritualität und Klosterleben in der Gemeinschaft (120 Konventmitgl.), Gottesdienste SEELSORGE Seelsorge MISSION: Kloster betreibt Missionsprokura für weltweite Mission (55 Klöster auf 4 Kontinenten gehören zur Kongreg., sind eigenständig, auch wirtschaftlich, aber Spendenempfänger aus der Missionsprokura), Spendenaufrufe für Projekte in Missionsklöstern einige Konventmitglieder leben in den Missionsklöstern.	KLOSTERLEBEN Gottessuche und Klosterleben in der Gemeinschaft (46 Konventmitglieder) Spiritualität Gottesdienste SEELSORGE Seelsorge in 26 pastoral betreuten Pfarreien (Konventmitglieder leben teilweise in diesen Pfarreien und werden über Kirchensteuer bezahlt, Löhne keine nennenswerten Beträge) diverse christliche Veranstaltungen für unterschiedliches Zielpublikum CARITATIVES: Missionsaufgabe (nicht sehr aktiv) Spendenbudget für Abt verfügbar	KLOSTERLEBEN Gottessuche und Leben in der Gemeinschaft Gottesdienst WALLFAHRT/PILGERN: Wallfahrt: Schwerpunkt im Vergleich zu anderen Klöstern, das Kloster ist historisch der Motor der Gemeinde, entstanden aus Beherbergung der Wallfahrer, gute Verkehrsanbindung ursprünglich für die Wallfahrer. SEELSORGE individuelle und in Pfarrei
Welches sind die Tätigkeitsbereiche des Klosters? Gibt es dabei eine besondere Gewichtung im Vergleich zu anderen Klöstern? <i>Teil 2: Ideelle Einrichtungen (Kultur, Schulen, Betriebe, Mission, Pflege- und Gesundheitswesen, etc.)</i>	KULTUR Klosterbibliothek Musikbibliothek Klosterarchiv Konzerte Kunst Klosterchor BILDUNG: Klosterschule mit Internat (bedeutsam für Netzwerk des Klosters) GÄSTE: Kloster auf Zeit Individualgäste Tagungsräumlichkeiten Veranstaltungsräume mit Bewirtung	KULTUR Museum, Bibliothek, GÄSTE Kloster auf Zeit Individualgäste Tagungsräumlichkeiten Klostercafe (nicht selbsttragend)	KULTUR (überdurchschnittlich viele Aufgaben) Museum, Bibliothek mit Datenbank, Archiv, Sammlungen, Wissenschaftliche Forschung, Musikförderung und Forschung GÄSTE Kloster auf Zeit Individualgäste kein Kursprogramm Tagungsräume auf Anfrage	KULTUR (intensives Aufgabengebiet) Archiv Sammlungen (Handschriften- Gemälde- und Grafik) Musikarchiv Landschaftspflege BILDUNG: Klosterschulen: Gymnasium und Wirtschaftsgymnasium GÄSTE: Kloster auf Zeit Gästetrakt mit Tagungsräumen, kein Kursangebot (selbsttragend)	"Soziale Seelsorge" CARITATIVES: Flüchtlingshilfe (Integration) und Flüchtlingsunterkunft KULTUR: Sammlung Gegenwartskunst, Klosterbibliothek mit Handschriften, Archiv (für die wertvollen Handschriften), Naturhistorisches Museum, Kunsthistorisches Museum, Ausstellungen, Sammlung Gegenwartskunst BILDUNG: Gymnasium GÄSTE: klein für Pilger, für Auszeit, keine Tagungen kein Kursprogramm Kloster auf Zeit Begegnungszentrum SOZIALES: BETRIEBE mit ideellen Zwecken: Essen auf Rädern Pflegeheim Gesundheitszentrum (vermietet) Tourismus GmbH Klosterkeller (verpachtet) Hotel (verpachtet) Stiftsapotheke (verpachtet)	KULTUR Missionsmuseum, Konzertreihen, Vorträge, Kunstgalerie Museum, Klostermarkt BILDUNG: Gymnasium (mit 700 Schülern), Internat und Tagesheim, diverse Jugendeinrichtungen (Jugendhaus, Zeltplatz, Orchester...) GÄSTE: Exerzitienhaus, Kursprogramm und Tagungsräume Klosterfeuerwehr	KULTUR: Museen mit Führungsbetrieb: naturhistorisches Museum und über kunsthistorisches Museum Handschriftenraum und Bibliothek. touristische Gärten, Sommerakademie BILDUNG: Gymnasium Gebäude an Schulverein verpachtet, von Schulverein geführt, kleines Freibad für Schüler Zuschussbetrieb Kernaufgabe Jugendarbeit, div. Jugendeinrichtungen, z.B. für Lager GÄSTE: kleiner Bereich im Kloster für Pilger, für Auszeit Kloster auf Zeit (gegen Unkostenbeitrag, keine Gewinnabsicht) Gästehaus (80Betten) erworben und dem Trägerverein für spirituelle Zwecke zur Verfügung gestellt, momentan gratis, Ziel: soll sich bald selber tragen können.	KULTUR: Klosterbibliothek Klosterarchiv: Dokumente bis ins 10. Jhd. Musikbibliothek (kirchliche und weltliche Musik) Archive und Bibliothek Leitung durch Konventmitglieder Konzerte Führungen Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche GÄSTE: v.a. Kloster auf Zeit, Gruppenunterkunft: für Jugendlager, kleine Pilgerunterkunft, kein Kursprogramm Einige Versammlungsräume (soll wertiger und Vermietung profitabler werden) BILDUNG: Gymnasium mit Tagesschule und Internat; Kloster ist Schulträger
Weitere Tätigkeitsbereiche des Klosters? Gibt es dabei eine besondere Gewichtung im Vergleich zu anderen Klöstern? <i>Teil 3: Interne und Marktwirtschaftliche Betriebe</i>	BETRIEBE: Vermietung und Verpachtungen Förderung der örtlichen Landwirtschaft. Weinberg Schreinerei Gärtnerei Blumenladen Gastronomie (für Kloster, Schule, Gäste, Veranstaltungen)	BETRIEBE: Wasserkraftwerk Pachtverwaltung	BETRIEBE: Vermietungen und Verpachtungen Gärtnerei, Mühle, Landwirtschaft (kaum Gewinne), Forstwirtschaft (geringe Gewinne) einige ehemalige Betriebe heute verpachtet, einhergehend mit zurückgegangenen MA-Zahlen von ehemals 100	BETRIEBE: Forst, Bewirtschaftung ausgelagert Fischerei, > gewinnbringend Landwirtschaft	"Moderne Seelsorge" Sicherung von Arbeitsplätzen und Wohlstand für die Region BETRIEBE: Schreinerei/Holzverarbeitung Energiewirtschaft: Strom und Fernwärme aus erneuerbaren Energiequellen für Kloster und Gemeinde Immobilien-Tochtergesellschaft: Immobilien dienstleister für eigenes Portfolio (Finanzanlagevermögen) und für andere Investoren/Eigentümer	BETRIEBE: Landwirtschaft (Ackerbau, Rinderzucht und Milchwirtschaft, Schweinemast und Hühnerhof) Klostergärtnerei und Obstgärten Forstwirtschaft: Eigenbewirtschaftung, teilweise auch Holzeinschlag und Jagd durch Kloster selber. Handwerk (Schreinerei, Metzgerei, Elektrowerkstatt, Bäckerei und Landmaschinenwerkstätte	BETRIEBE: Klosterladen Klosterrestaurant verpachtet Weinkellerei in Eigenbewirtschaftung Weingärten verpachtet gegen Naturalpacht (Wein der in Kellerei vermarktet wird) Forstamt/Forstbetrieb Eigenbewirtschaftung Forst, Holzeinschlag wird extern beauftragt Jagd und Fischerei verpachtet Gärtnerei in Eigenbewirtschaftung Freiflächen und Folientunnel	BETRIEBE: Klosterladen Kellerei Weinberg Holzverarbeitung Gärtnerei Marstall INTERNE BETRIEBE (keine Aufträge ausserhalb vom Kloster): Haushaltsführung: Werkstätten insb.

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
	Wasserkraftwerk Einbindung in die Regionalpolitik und -Wirtschaft, diplomatisches Geschick nötig.				Grundverkehr Transaktionen i.d.R für unbebaute Grundstücke, überwiegend land- und forstwirtschaftliche Flächen, aber auch Bauland, bedeutsamer Grundbesitzer in Region Weingut Blumenhaus - Klosterladen - Gärtnerei Forstbetriebe Eigenbewirtschaftung Jagd und Fischerei z.T. verpachtet Landwirtschaft verpachtet Bauabteilung	Verlag und Druckerei Klosterweingut Produktion v. Likören und Obstbränden Energiewirtschaft Biomasse und Holzschnitzel	Vermietung von Klosterräumlichkeiten für Veranstaltungen. INTERNE HILFSBETRIEBE (keine Gewinnabsichten, nicht gegenüber Dritten tätig, Kosten werden intern verrechnet: Zentralverwaltung, Hofküche, Infirmarie (Pflegeabteilung), Wäscherei, Bautrupp	für Gebäudeunterhalt eigene Bauabteilung Malerei, Maurerei, Sägerei, Schmiede, Schreinerei, Steinhauerei, Sanitär- und Elektrowerkstätte ICT, Verwaltung (inkl Verpachtung, Baurechte)
Welche der Aufgaben sind mit den grössten Ausgaben verbunden?	Unterhalt für die Klosteranlagen (trotz Unterstützung der Denkmalpflege) Löhne für etwas mehr als 100 Angestellte (ca. 30 für den Unterhalt/70 in Betrieben)	Löhne für knapp 20 Angestellte, Unterhalt für die Klosteranlagen	Kulturelle Institutionen sind überdurchschnittlich vertreten und kostenintensiv (1/3 der Ausgaben). Seelsorge (1/4). Kostenintensiv ebenso das Klosterleben, Altersvorsorge, etc. (grüsster Teil). Ca 40 Angestellte (wurde von ehemals 100 stark reduziert: externe Lösungen oder Personalabbau durch Verpachtung einiger ehemaliger Klosterbetriebe)	Unterhalt der Klosteranlage und der denkmalgeschätzten Gebäudesubstanz und der damit verbundenen Kulturgüter (rechnerisch verbucht als Tourismusaufwendungen). Gut 30 Mitarbeiter (knapp 20 FTE); für Systemerhalt/Aufwendungen (keine gewinnerwirtschaftenden Mitarbeiter), Baubranche, Haushalt/Gastro, Buchhalter, Archivare, Tourismusmitarbeiter)	Unterhalt Erhaltung und Instandsetzung der Klosteranlagen, Bauleistungen, Denkmalpflege, Löhne und Leistungen, für den Klosterbetrieb und die ideellen Betriebe. 550 Mitarbeiter Schule bindet auch viele Mittel (Schulgeld niedrig kalkuliert).	Gebäudeunterhalt 130 Mitarbeiter Mission kein grosser Ausgabenfaktor, da projektspezifisch Spenden eingenommen und weitergeleitet werden. Schule wird vermietet an Schulträger.	Instandhaltung der historischen Gebäude Lebensunterhalt Konvent	1/3 Schule 1/4 Unterhalt der Gebäude und Bauleistungen (entsprechen grösstenteils den Löhnen der Bauabteilung)
Sind bei den Kernaufgaben finanzielle Grenzen spürbar und daher Einschränkungen nötig? <i>Beeinflusst diese Erkenntnis die Einstellung zu den wirtschaftlichen Zielen? Konkret: sollen die Erträge optimiert werden, um die Kernzwecke optimal erfüllen zu können?</i>	ja, daher effizient wirtschaften nötig. Wirtschaftliche Optimierung (höhere Einnahmen und Minimierung Ausgaben) ist Maxime mit dem Ziel selbsttragend zu sein. Insbesondere dem Unterhalt der Klosteranlage sind Grenzen gesetzt, genaue Planung und Abwägung, wann Unterhaltsarbeiten kostenoptimal sind. Für ausserordentliche Instandhaltungsarbeiten werden Spendenaufrufe gemacht.	nein, Konvent ist klein und ökonomisch stabil. Grenzen sind hinsichtlich personeller Kapazität wegen Nachwuchssorgen im Konvent. Man versucht, die Aufgaben diesbezüglich zu managen. Einnahmen sind nötig, um Status Quo zu erhalten.	nein, ökonomisch sehr stabil, alle Aufgaben können komfortabel finanziert werden.	Ja, oft sind nur die Notsanierungen (Gebäudeunterhalt) finanzierbar. Enger Spielraum, daher genaue Finanzmittelplanung und Projektplanung mit Hilfe einer Prioritätenliste. Nötig, neue Einkommen zu erschliessen, weg vom Primärsektor	Das Kloster ist wirtschaftlich gut aufgestellt und kann seine Aufgaben daher gut erfüllen. "Wir brauchen das Wachstum" Es sind immer Erweiterungen der Aufgaben in Planung, die bei entsprechenden wirtschaftlichen Erfolgen finanziert werden.Bsp. Gymnasium (Schulgeld ist niedrig); könnte noch mehr gefördert werden mit Finanzierung von Auslandsaufenthalten. Oder besondere Behandlungen im Pflegeheim, für die Krankenkassen nicht aufkommen. Situative Unterstützungsleistungen (kirchlich, Mission und weltlich-sozial) durch Spenden. "Unsere Wirtschaft ist Mittel zum Zweck", unsere Aufgaben und u.U. noch mehr Aufgaben erfüllen zu können.	nicht besorgniserregend, aber gut wirtschaften ist nötig für den Erhalt (laufende Kosten). Für besondere Investitionen und für die Missionsaufgaben werden Spendenaufrufe gemacht. Kaum Gewinne für Mission. Mission führt vor Augen, dass die Aufgaben immer erweitert werden könnten, durch Unterstützung der Aufgaben und Projekte in den Misionsklöstern.	stabil aber das Ziel ist, die wirtschaftliche Basis zu verbessern. Das Mittel mit dem grössten Potential dafür ist Vergabe von Baurechten.	Ja, Grenzen zwingen dazu, Finanzierungsquellen zu erschliessen: - Spendenaufrufen/Fundraising. für spezielle Ausgaben, wie in der Öffentlichkeit sichtbare Bauaufgaben. - Verhandlungen mit Denkmalpflege zur Übernahme von Kosten. Die Grenzen sind eher die personelle Kapazität des Konvents; der Abt stellt sich intensiv der Herausforderung: "Das Kloster in die Zukunft führen". Die immer weniger werdenden Konventmitglieder nach Ihren Kernfähigkeit einsetzen (von Verwaltungsaufgaben entlasten) und zukunftsfähige Aufgaben sind wichtig, um einem ambitionierten Interessenten eine attraktive Perspektive bieten zu können. Zukunft könnte auch sein, eine Nutzungsentwicklung für die Klosteranlage zu entwickeln, die verwandt ist mit den Aufgaben der Klostergemeinschaft.
2. Nachhaltigkeit/Horizont:								
Versuchen Sie mit Ihren wirtschaftlichen Tätigkeiten die Voraussetzungen für einen langfristigen Fortbestand des Klosters zu schaffen und kann somit "wirtschaftliche Nachhaltigkeit" als Leitbild für Sie bezeichnet werden?	Langfristige Ausrichtung als Maxime. (50-100 Jahre als Denkhorizont für strategische Investitionen). Kurzfristige Profite sind nicht das Ziel. Das Vermögen ist dazu da, den langfristigen Fortbestand zu garantieren.	langfristige Ausrichtung trotz "Nachwuchssorgen", es wird investiert, um für neue Konventmitglieder attraktiv zu sein.	langfristige Ausrichtung und nachhaltiges Wirtschaften ist wichtig. Land- und Forstwirtschaftliche Flächen werfen kaum Erträge ab, werden aber vorsorglich behalten "falls sich die Zeiten verändern".	langfristige Ausrichtung und nachhaltiges Wirtschaften ist selbstverständlich vor dem Hintergrund der langen Geschichte des Klosters. Die lange Tradition gibt aber auch die Ruhe, dass man nicht heute alles lösen muss, sondern dass man an die nächste Generation übergeben kann (ähnlich wie Familienunternehmen). Es wird massvoll versucht, neue Einkommensquellen zu erschliessen.	Selbstverständlich, durch das kirchliche, wirtschaftliche und soziale Wirken ist Kloster nicht wegzudenken aus der Region.	Ja Egal, wann Erträge kommen. Es geht nicht darum, sofort für eine gute Tat entschädigt zu werden. Für ein Kloster ist es genauso gut, wenn eine Zuwendung für die nächste Generation gibt. Daher breites Wirken.	Natürlich! Kloster ist in Forstwirtschaft verwurzelt. Aus der Forstwirtschaft stammt der Nachhaltigkeitsbegriff: Man erntet nicht mehr (Holz) als nachwachsen kann.	ja, typisch benediktinisch. "Das Eigentum nutzen und weitergeben, das ist Nachhaltigkeit im benediktinischen Sinn" keine kurzfristigen Profitabilitätsberechnungen, sondern "man tut Gutes und vielleicht kommt etwas zurück"
3. Wirtschaftlicher Erfolg:								
Gibt es eine besondere benediktinische Sichtweise zu Vermögen/wirtschaftlichem Erfolg? <i>explizit hinsichtlich wirtschaftlicher Erträge (nicht hinsichtlich ethischen Verpflichtungen)</i>	Wirtschaftlicher Erfolg ist nötig für den langfristigen Fortbestand. Das Ziel sind Gewinne als Reserve für die folgende Generation.	Benediktiner seien immer schon wirtschaftlich ausgerichtet und erfolgreich gewesen. Es geht nicht um kurzfristigen Profit, sondern um Aufgaben, für die man Mittel braucht. Wirtschaftlicher Erfolg ist nötig für den langfristigen Fortbestand. Aber für den Fortbestand ist ein zukunftsfähiges Klosterkonzept nötig.		Benediktiner beabsichtigen von der Handarbeit leben zu können, somit ist Wirtschaftliches Handeln eine Realität, der wir uns nicht verschliessen. Die Frage ist aber, "wie wirtschaften wir: Fragen nach ethischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. "Gewinn wird angestrebt, da zu geringe Rücklagen und daher die Versuchung, substanzlastig zu agieren."	Das selbständige Finanzieren der Aufgaben durch Arbeit und den Erhalt des Klosterbesitzes. Erfolgreiches Wirtschaften als Mittel zum Zweck und nicht Selbstzweck Klare Trennung von Non-Profit- und marktwirtschaftlichen Betrieben: haben am Markt zu agieren, müssen am Markt tätig sein und Erträge erwirtschaften, ohne Restriktionen, die Betriebsziele gefährden würden	Nachhaltigkeit, d.h. nicht zu kurzfristig denken. Seitens Konvent Konzentration auf Spiritualität; wirtschaftliche Themen sind für Konventmitglieder sekundär.	Geschäftsführung sieht ihre Aufgabe darin, die nötigen Mittel zu erwirtschaften. Seitens Konvent Konzentration auf Spiritualität; wirtschaftliche Themen sind für Konventmitglieder sekundär.	s.o. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit auch die Art, wie Mittel erwirtschaftet werden, muss nachhaltig sein.

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
			<p>Wirtschaften in einer Gemeinschaft. Gemeinsame Willensbildung, nicht vergleichbar mit Unternehmen oder Familienbetrieben.</p> <p>Und es wird auch gewirtschaftet, um kirchliche Ziele, wie Caritas, Verkündigung des Evangeliums, Kulturelle Arbeit finanzieren zu können.</p> <p>Zustimmung zu "kein Ziel an sich, aber für Fortbestand wichtig".</p>	Wir leben von dem Ertrag, der aus dem Besitz erwirtschaftet wird. Die heute lebende Gemeinschaft ist nicht Eigentümer dieses Besitzes; er ist uns nur anvertraut, um damit zu arbeiten und so die heutigen Aufgaben und die Zukunft des Klosters sicherzustellen.	(z.B. auch als Arbeitgeber eine klare marktwirtschaftliche Ausrichtung). Erträge aus diesen Betrieben dienen dazu, die Betriebe (und Ihre Arbeitsplätze) leistungsfähig aufrechtzuerhalten; Überschüsse werden für Klosteraufgaben und für die sozialen Aufgaben eingesetzt.			
- Inwieweit stützt sich dieser auf der Benediktsregel ab? Welche Abschnitte?	RB wird nicht als Handbuch für die Geschäftsführung gesehen, sondern als Anleitung zum klösterlichen Leben. Die Wirtschaft versucht, die Mittel für den langfristigen Klosterfortbestand zu generieren.	keinen Einblick	<p>Cellerar sagt, nichts verschwenden.</p> <p>Vorgabe der RB (Handwerker des Klosters) sollen billiger sein als der Markt "damit nicht einverstanden. Da würde man den Markt kaputt machen mit so einer Einstellung".</p>	<p>Der Handwerkerleitsatz "etwas billiger verkaufen" wäre Dumping und kann keine konkrete Wirtschaftsweisung sein. Wichtiger ist der Hinweis "damit in allem Gott verherrlicht werde", der zu einer ethischen und dadurch evtl. aufwendigeren Produktion verpflichtet.</p> <p>Diesen Gedanken unseres Ordensvater versuchen wir auch heute umzusetzen, wenn wir uns bemühen, in unseren Arbeitsabläufen nicht allein eine Gewinnoptimierung zu suchen, sondern einen ethischen Mehrwert zu schaffen, um der uns anvertrauten Schöpfung gerecht zu werden.</p> <p>Der Abt soll nicht traurig sein, wenn ein geringes Einkommen ist.</p>	<p>RB ist zentral. Leitbild für Betriebsführung ist damit gegeben.</p> <p>Zusammensetzung der ideellen Betriebe entspricht der RB (Kranke behandeln wie Jesus). Soziale Verantwortung durch Eingehen auf die Mitarbeiter.</p> <p>Neuinterpretation der RB: Nicht die darin explizit genannte Landwirtschaft und Handarbeit, sondern eine zeitgemässe Diversifizierung der Betriebe im Sinne der RB und tief verwurzelt in der benediktinischen Kultur.</p>	<p>Erhaltung der Schöpfung/ ethische Anforderungen (z.B. ökologie Energiewirtschaft)</p> <p>Von Grund- und Boden leben (daher Benediktinerklöster oft in ländlichen Lagen).</p> <p>Handwerkerregel: ein bisschen günstiger verkaufen, aber heutige Sicht: man ist in das wirtschaftliche Gefüge integriert mit der gesamten Betriebsführung und auch den Ausgaben, daher muss man marktwirtschaftlich sein wie andere auch.</p> <p>Discretio; das rechte Mass halten (nichts verschenken, aber auch nicht überzogen sein)</p> <p>Cellerar: Den Besitz nicht verschleudern.</p>		<p>Der wichtigste Leitsatz ist: Ut in omnibus glorificetur deus.</p> <p>Mass halten: keine Habgier, keine Verschwendung</p> <p>RB-Handwerkerregel wäre Dumping</p>
- Hat er mit Vorgaben der Kongregation oder des Wirtschaftsrates zu tun?	keine Relevanz	keine Angaben	Kongregation lässt Autonomie des Klosters praktisch unangetastet. Ausser Vorgabe zu Gewinnen: s.u.	Reger aber unverbindlicher Austausch mit anderen Klöstern der Kongregation.		1x jährlich eine Wirtschaftsprüfung durch unabhängigen Wirtschaftsprüfer		
Gibt es Vorgaben wie Gewinne verwendet werden müssen? Welche?	Allfällige Gewinne würden nachhaltig angelegt werden für den Fortbestand.		Wirtschaftsrat der Kongregation fordert, dass 10% der Gewinne gespendet werden (in Anlehnung an den in der Bibel häufig erwähnten "Zehnten").	Gewinne werden nicht angestrebt, sondern die Kostendeckung, wegen der Mehraufwendungen in ethischer Hinsicht (z.B. in Betrieben: Mitarbeiter mit Beeinträchtigung, etc.).	keine Angaben zu Vorgaben, Verwendung der Gewinne s.o. "Finanzielle Situation".	Wiederverwenden in Projekten. Stiftung und Förderverein entscheiden jährlich neu über Verwendung von Geldern.	Wenn vorhanden, dann Gebäudeinstandhaltung, oder Anlageobjekte (Grund und Boden oder Mietshäuser)	s.o. Eigentum nutzen und weitergeben
Aus welchen Einnahmequellen finanziert sich das Kloster Betriebe? Vermögenserträge? Spenden? Kirchensteuer?	<p>11 Kloster-Betriebe</p> <p>Immobilien: Pachtbetriebe (Schule, Bauernhöfe, etc.) viel Landbesitz</p> <p>Spenden für punktuelle Investitionen, wie sichtbare Bauaufgaben (daher Beziehungsmanagement wichtig)</p>	<p>hauptsächlich Immobilien</p> <p>sehr nachrangig: Betriebe, wie Gästehaus, Wasserkraftwerk, Spendenanteil verschwindend klein (ausser Spendenaufrufe für geeignete Projekte)</p>	<p>1. Immobilien (Haupteinnahmequelle)</p> <p>2. Betriebe (sehr nachrangig)</p>	<p>1/5 Betriebsgewinne (Forst/Fischerei)</p> <p>1/5 Verpachtungen</p> <p>1/5 Einkünfte der Mitbrüder</p> <p>1/5 Spenden und Sonstiges</p> <p>1/5 Immobilien</p> <p>Verkauf von Grund und Boden (stille Reserve und Umwandlung in ertragreichere Anlagen), bald ist der Anteil von Immobilien/Bauten 1/3</p>	<p>Diversifizierung/Risikomanagement ist ein Anliegen ("wir sind ein Tausendfüßler") d.h. Mischung aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Immobilien - Vielfalt der Betriebe (Konjunkturabhängig) 	<p>4 etwa gleich wichtige Pfeiler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Löhne der Konventmitglieder (Lehrer und Pastoralität) - Erträge aus Betrieben (Landwirtschaft und Energiewirtschaft) - Immobilien - Finanzmarkterträge <p>Spenden nicht für den laufenden Betrieb, sondern für spezielle Investitionen (Kirchensanierung).</p>	<p>1. Forstwirtschaftlicher Betrieb</p> <p>2. Vermietungen und Verpachtungen (inkl. Wohnimmobilien und Baurecht, Landwirtschaft, Gastro,) mit steigender Tendenz</p> <p>nachrangig:</p> <p>3. Kapitaleinkünfte</p> <p>4. weitere Betriebsgewinne, z.B. Wein Gärtnerei</p> <p>weniger wichtig: Löhne aus Lehr- und Priestertätigkeit, Spenden, Erbschaften</p>	<p>1/3 aus Spenden im weitesten Sinne (laufend: Opferstock, Legate, Zuwendungen, punktuell: Crowdfundings)</p> <p>1/5 Erträge aus Liegenschaften</p> <p>1/5 Erträge aus Betrieben</p> <p>Nachrangig:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bezahlte Arbeit der Konventmitglieder (Pfarrseelsorge und Lehrtätigk.), - staatliche Beiträge (Denkmalpflege, Beiträge für Waldeigentümer)
Partizipieren das Kloster an der Kirchensteuer?	nein, nur die Pfarrei, gibt einen Teil ab für die Pfarrkirche, die zugleich Klosterkirche ist.	nein	nein	nein, ausser bei Tätigkeiten in Pfarreien	nein	nein	Nein, nur für Pfarreitätigkeiten und in geringem Masse bei Investitionen in Sakralbauten	Nein, ausser für Pfarrseelsorge
Warum wird nicht über das Vermögen informiert auf der Internetseite wie bei Kirchen?	Kommunikation über Vermögen ist defensiv: Gefahr der Missverständnisse und Fehlinterpretation des Vermögens: es würde nicht in Bezug gesetzt werden zu den Aufgaben und Ausgaben des Klosters. Keine Rechenschaftsschuld. Keine Verpflichtung der Öffentlichkeit gegenüber (keine Kirchensteuer).		<p>Kulturelles Thema.</p> <p>man kann von der Internetseite auf Vermögen schliessen aufgrund von "Immobilien-, Landwirtschaft- und Forstverwaltung".</p>	-	Kulturthema (nicht üblich und wäre mit Aufhebens verbunden); der erste, der Kulturwandel anstösst, müsste die ganze Diskussion alleine führen. keine Verpflichtung Bilanzen der Betriebe sind einsehbar aber nicht aktiv veröffentlicht.	Bei Klöstern andere Kultur. Nicht auszuschliessen, dass es noch kommt, aber man kennt es nicht. Man setzt sich gar nicht mit der Frage auseinander. Auch bei den Kirchen, ist die Transparenzoffensive eine neuere Erscheinung.		Keine Transparenzpolitik, aber auch keine Geheimhaltung. Keine Veranlassung, darüber nachzudenken. Gut nachvollziehbar ist, dass entsprechende Veröffentlichungen zu grossem Erklärungsaufwand (insbesondere für Leien) führen würde.

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
4. Zusammensetzung Vermögen								
In welche Anlageklassen ist das Vermögen Ihres Klosters investiert? <i>Reihenfolge nach Anteil am Gesamtvermögen? Einordnung der Immobilien?</i>	In einer separaten Stiftung wird nachhaltig investiert, 1. Aktien nach ethischen Vorgaben (christliche Linie) 2. Obligationen 3. Rohstoffe Immobilien werden getrennt betrachtet und laufen unter dem Kloster, denn sie werden komplett intern gemanagt. Sie sind die wichtigste Anlage/der grösste Wert.	Ausschliesslich Immobilien, für den Konvent das vertrautere Asset ("sind nicht mit Aktien aufgewachsen"). Finanzmarkt nur für kleine und kurzfristige Anlagen.	90 % Immobilien, 10% (nur der gesetzlich notwendige Teil für Vorsorgeleistungen) ist in Finanzmärkten konservativ angelegt (Staatsanleihen)	Überwiegend Immobilien. Keine Finanzanlagen wie Aktien, da hohe ethische Vorgaben schwer kontrollierbar.	Grund- und Boden (Forst- und Landwirtschaft) Immobilien/Bauten Finanzmarkt (konservativ aufgrund der Wirtschaftskrise) und Umschichtung in Immobilien in durchschaubare Produkte, d.h. keine undurchschaubaren Fonds, sondern selbstzusammengestelltes Aktienportfolio von Firmen, deren Arbeit analysiert und goutiert wird.	Finanzmarkt und Immobilien (Bauten und Grund und Boden)	1. Grund und Boden (Wald und (potentielles) Bauland) 2. Immobilien- Gebäude 3. Finanzanlagen (als Liquiditätsreserve und z.T. für Altersversorgung für Konvent, interner Pensionsfond) Aktienanteil ist sehr gering.	An erster Stelle: Grundeigentum nachrangig in Finanzmärkten
Steuern Sie die Anlageklassen aktiv aufgrund eines Risiko-/Renditeprofils?		Nein, der Fokus ist auf einer langfristigen Anlage in Immobilien.	Nein, es wird eine konservative Anlagepolitik mit Schwerpunkt Immobilien verfolgt. Wirtschaftsleitung soll nicht "spekulieren" können.	Entscheidung, wie die Verkaufserträge von Grund und Boden investiert werden: Immobilien/Bauten (konservative Anlage, Sicherheitsaspekt), werden gegenüber Aktien bevorzugt (ethische Kriterien schwer überschaubar)	Wegen Risikomanagement erfolgt Umschichtung in Immobilien (Bauten) Kenntnis des Potential des Wohn-Immobilienmarktes aufgrund Spezialisierung und Markterfahrung.	ja, bei Finanzmarkt: Anlagerichtlinien erarbeitet (hinsichtlich Risiko, Rendite und ethische Gesichtspunkte) als Anleitung für die Banken. Wissensaustausch mit anderen Klöstern aber keine gemeinsamen Anlagen, z.B. im Rahmen der Visitationen der Kongregation.	Sicherheit steht ganz oben in den Werten der Anlagestrategie. Ethische Vorgaben müssen eingehalten sein.	Wissen zu Diversifizierung vorhanden, aber keine Umschichtungen möglich: - aus Verpflichtung dem historischen Besitz gegenüber (Stammesbesitz") und wegen der Bedeutung für das Wirken und Ausstrahlung des Klosters. - Forstflächen aktuell keinen Wert, aber langfristiges Potential - Landwirtschaftsflächen kein Transaktions-Markt
5. Immobilien Abgrenzung Finanzanlage- und Verwaltungsvermögen								
Separieren Sie bei den Immobilien Objekte des Finanzanlage- und des Verwaltungsvermögens? Finanzanlagevermögen: Objekte, die nicht betrieblichen Zwecken dienen und Erträge abwerfen Verwaltungsvermögen: Objekte, die dem Betrieb des Klosters dienen (sakrale Gebäude, Gebäude für Verwaltung, Bildung, Kultur, Wirtschaftsbetriebe des Klosters, etc).	grösstenteils ja, schwierig ist es bei der Schule und beim Gastbetrieb, da die Gebäude betrieblich genutzt werden, aber Einnahmen, teilweise auch Mieteinnahmen generieren.	Ja, Immobilien des Finanzanlagevermögens werden durch Vermögensverwalter und die des Verwaltungsvermögens durch den Abt gemanagt mit einem Fokus auf hohe ästhetische Qualität (konkurrenzfähige Atmosphäre, um für Nachwuchs attraktiv zu sein).	Sehr bewusst. Die Immobilien des Verwaltungsvermögens werden durch die Klosterleitung Abt (Sakralbauten) und Prior (Konventgebäude) geleitet und vom Kloster-Bauamt die baulichen Leistungen organisiert (Erhaltungsmassnahmen). Immobilien des Finanzanlagevermögens. s.u.	Verwaltungsvermögen wird durch Abt und Ökonom gemanagt (mit präziser Kostenzuordnung). Finanzanlagevermögen zusätzlich vom Buchhalter verwaltet (und Erträge ausgewiesen). ja, aber es wird auch an Bedürftige, Alleinerzieher, vermietet, wodurch sich der klösterliche Auftrag mit den finanzierenden Immobilien mischt.	ja. Immobilienochtergesellschaft verwaltet neben den ertragswertorientierten Liegenschaften auch die Betrieblich notwendigen Immobilien, wegen Professionalität und Kosteneffizienz. Geschäftsführer der Immobilienochtergesellschaft ist zugleich der Kloster-Baumeister, der für die Ausführung des Unterhalts und Instandsetzungen Umbaumaassnahmen verantwortlich ist. Kompetenzenbündelung. Baumaassnahmen im Kloster mit anderen Entscheidungsparametern, trotzdem unter professioneller Kostenkontrolle.	Ja. Immobilien des Finanzanlagevermögens macht Klosterverwaltung mit Hilfe von Hausverwaltungen und Betriebsimmobilien die Klosterverwaltung alleine.	Betrieblich notwendige Immobilien werden von der Klosterverwaltung gemanagt und operativ vom "Bautrupp" unterhalten. VV wird als Kostenfaktor betrachtet, daher oft die Bestreben, Pfarreigebäude teilweise in vermietbare Gebäude umzuwandeln (stösst auf Widerstände). Vermietbare Objekte s.u.	Ja. Klosteranlagen sind ein erheblicher Kostenfaktor und sind eine ökonomische Belastung. Objekte, die Erträge abwerfen s.u.
6. Zusammensetzung Immobilienportfolio des Finanzanlagevermögens (Direktanlagen)								
Wie strukturieren sich die Immobilienanlagen (Wohnungen, Geschäftsliegenschaften, Landbesitz/Wald, Erbbaurecht/Baurechte, etc.) <i>Geografische Lage? Bei Bauten: Welches Segment? Warum?</i>	heterogene Zusammensetzung in lokaler Nähe/stabiler Immobilienmarkt: - Forstflächen, Bewirtschaftung ausgelagert - Landwirtschaftsflächen verpachtet - Baurechtspartellen mit MFH, Schulen, Gewerbegebäude - MFH vermietet - Grund- und Boden ungenutzt: wird für touristische Zwecke zur Verfügung gestellt. gute weiter entfernte Lage Weinberg	ländliche Region in Klostersnähe: landwirtschaftlich Flächen incl. wenige Bauernhöfe/ Photovoltaikanlagen verpachtet an x Pachteinheiten Forstflächen inkl. Jagdrechte verpachtet nahegelegene städtische Region: Bauernhöfe verpachtet, MFH, Gymnasium vermietet an die Schulträger	Vermietung in urbaner Lage: überwiegend Wohnliegenschaften (kein Luxussegment), Geschäftslokale und Büroobjekte, verpachtete Gewerbe- und Gastronomieobjekte wenige in ländlicher Umgebung: landwirtschaftliche Objekte und Flächen sind zu 2/3 durch Klosterbetriebe genutzt und zu 1/3 verpachtet. Forstwirtschaftliche Flächen Bewirtschaftung durch Kloster Grundstücke in Baurecht vergeben, in Industriegebieten. Verkäufe nur in Ausnahmefällen, wenn sich z.B. im Gegenzug durch Kauf eine Arrondierung erreichen lässt.	Forstflächen, Bewirtschaftung ausgelagert Grund- und Boden Fischerei (teilweise verpachtet und teilweise in Klosterbewirtschaftung) Anteil an Projektentwicklung: grosse Wohnüberbauung (soziales Preisgefüge, aber mit Renditeabsicht) Wohnheiten in Klostersnähe, gute Lage, historische Altbausubstanz mittleres Segment, an sozialschwächere vermietet. 1 Personalwohnhaus grosses gewerbliches Objekt Gastronomieobjekte (verpachtet) Bildungsstätten (an Schulverein vermietet) Veranstaltungsobjekt (verpachtet) Archivräume im Kloster werden vermietet	99% Wohnimmobilien, von sozialem Wohnungsbau bis marktgängiger Standard, landesweit verteilt in urbanen Lagen. kein Luxussegment (nicht aus ethischen Gründen, sondern weil das Segment im Mietwohnungsbau nicht marktgängig ist). Studentenwohnheim Untergeordneter Teil: Wohnungen in Klostersnähe (historischer Bestand) Gewerbe/Industrieobjekte an die eigenen Klosterbetriebe vermietet/verpachtet Wohnungsbauten über eigene Projektentwicklungen, keine Baurechtsverträge (höchste Wertschöpfungsebene) Landwirtschaft verpachtet Forstflächen in Eigenbewirtschaftung	Immobilien nur Direktanlagen Einzelne Wohnungen, MFH und mittlere Wohnanlagen, Grundstücke überwiegend in naheliegender Stadt mit sehr hohem Preisniveau, wenige in der Nähe des Klosters in ländlicher Umgebung. Verpachtete/vermietete Objekte im Kloster: Schule, Restaurant, Cafe Land- und Forstwirtschaftliche Flächen in Klosterumgebung in Eigenbewirtschaftung und ein kleinerer Anteil (weiter entfernt) verpachtet.	Baurechtsverträge Wohnungsobjekte: darunter ca 15% Objekte mit ideeler Verpflichtung, z.B. Pfarrhof, im Umkreis von 50km in allen markt gängigen Segmenten ausser Luxusobjekte (auch nicht markt gängig im Mietverhältnis) Gastgewerbliche Pachtbetriebe: im Umkreis von 100km Fortsbetrieb inkl. Wasserwirtschaft Wirtschaftswald Schutzwald. Ödland Hiebssatz (nachhaltiges Nutzungspotential) Jagdgebiete überwiegend verpachtet Teichwirtschaft Flussfischerei Landwirtschaft teilweise verpachtet (seit 2019) kleiner Teil unproduktive Flächen	50% (Gesamt-Flächenanteil) Forstflächen: Bewirtschaftung (schwer/kaum zu bewirtschaftende Flächen, z.T. Schutzwälder) ca 40% Landwirtschaftliche Flächen: verpachtet und mit Baurechtsverträgen 5% Bauland mit Baurechtsverträgen im Segment Wohnen, Gewerbe und Sportanlagen (hochpreisige Lage) 5% Wasserflächen wenige Gastronomie- und Spezialobjekte verpachtet wenige Mehrfamilienhäuser vermietet

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
<p>Inwieweit wird/wurde auf diese Strukturierung Einfluss genommen? <i>Woher stammen die Immobilien?</i> <i>Gezielte Investition/Devestition?</i> <i>Projektentwicklungen?</i></p>	<p>Historisch wurde der Grund- und Bodenbesitz gestiftet.</p> <p>Verkäufe: -in der Vergangenheit wurde leider zuviel/zufürh verkauft und damit sind dem Kloster riesige Erträge entgangen. -Kirchenrecht verbietet Verkäufe von Immobilien. In Zukunft werden keine Verkäufe getätigt.</p> <p>Einkäufe: - kürzlich 3 ha Weinberg in guter Lage (langfristig Umwandlung in Bauland möglich) - Kein REPM (Abhängigkeiten Portfolio für Kaufentscheidungen). Sondern objektorientierte Investitionsentscheidungen.</p> <p>Baurecht: Grundstücke werden aus Nachhaltigkeitsüberlegungen wenn überhaupt im Baurecht abgegeben.</p>	<p>Historisch wurde der Grund- und Bodenbesitz gestiftet. Es kamen später weitere Stiftungen dazu. 1807 Rückschlag durch Säkularisation.</p> <p>Portfolioschwerpunkt wurde von Vorgängern bewusst an einem Guten Ort ausgebaut, um nachhaltig gute Erträge zu generieren.</p> <p>kürzlich: Verkauf einer Spezialimmobilie und Wiederinvestition in Wohnhäuser, am Ort des Profolioschwerpunkts wegen Erleichterung in PrM (Ortskenntnis)</p>	<p>Notverkäufe während der Weltwirtschaftskrise.</p> <p>Sonst kein Einfluss genommen.</p> <p>Es wird nicht verkauft.</p> <p>Teilweise geerbte Objekte, die nutzungsgebunden sind.</p>	<p>Historische Stiftung. Knapp entging das Stift der Säkularisation.</p> <p>Devestition von Grund und Boden (landwirtschaftliche Flächen mit niedrigen Erträgen) und Investition in Immobilien/Bauten (insbesondere Projektentwicklung Wohnungsbau mit sozialem Preisgefüge, gemeinsam mit anderen Klöstern).</p> <p>Projektentwicklung vom Klostergutshof zu einem gewerblichen Objekt (Treiber Ortsbildpflege und Nachhaltigkeit).</p> <p>Umwandlung/Umbau von leerstehenden Klosterräumlichkeiten zu vermietbaren Archivräumen.</p> <p>Kein Verkauf von Objekten in unmittelbarer Nähe zum Kloster (Nutzungen in Klosterachbarschaft mitsteuern).</p>	<p>historisch: grosses Stiftungsvermögen mit Land- und Forstwirtschaft, mit historisch gewachsenen Bestand von Dienstwohnungen der u.a. Forstmitarbeiter in Klostersnähe</p> <p>Immobilienbestand würde in den letzten 20 Jahren stark ausgeweitet</p> <p>2005: Verkauf eines grösseren Betriebs/Industriereals und Investition in Immobilien</p> <p>Projektentwicklungen</p>	<p>Wohnimmobilienbestand ist v.a. über Nachlässe gewachsen, daher ist der Bestand regional.</p> <p>Objekte verkauft, die zu weit weg sind oder sonst schwer zu bewirtschaften sind (passiert sehr selten, da Erblasser oft aus regionalem Umfeld).</p> <p>Verkauf von landwirtschaftlichen Flächen als Bauland (Entscheid im Kapitel). Vertretbar, da Baurechtsverträge eher nicht marktgängig sind, eigene Projektentwicklungen werden gar nicht überlegt, da die Gegend eher Markt für Eigenheime und nicht für Mietmarkt. Sonst gilt der Grundsatz, nichts zu verkaufen, was gute Erträge bringt.</p>	<p>Wohnbautenportfolio ist gewachsen (Erbchaften gibt es auch heute ab und zu)</p> <p>Grund- und Bodenbesitz wird zunehmend in Baurechte umgewandelt (grosses Potential, da hohe Nachfrage nach Industriegrundstücken und gute wirtschaftliche Situation), keine eigenen Projektentwicklungen.</p> <p>Investition in Wohnobjekte und Waldflächen (oportunistisch).</p> <p>Prioritär und regelmässig: Zukauf von Forstflächen, Gründe: - Historische Basis des Klosters - Flexibilität der Erträge: Holz wird geschnitten, wenn Erträge gewünscht oder Holzpreis hoch. - für Arrondierungseffekte, z.B. wegen Jagdgebiet/Jagdwert. - Hohe Sicherheit bei mässiger Rendite von max. 2 % - Wertbeständigkeit ist höher als bei Gebäuden. Emotionale Einschätzung der Sicherheit durch insbesondere ältere Konventmitglieder (nach dem 2. Weltkrieg "Riesenangst, dass alles enteignet wird, aber den Wald und das Brennholz werden wir immer haben").</p>	<p>Grossteil entstand historisch durch Schenkungen</p> <p>historisch grosse Anteile verloren, daher keine Verkäufe mehr</p> <p>Grundbesitz wurde ohne Zutun des Klosters zu Bauland und zu Baurechtsverträgen, Entscheidung gegen eigene Projektentwicklungen und gegen Verkäufe</p> <p>Bei weiteren Reserveflächen verhandelt Kloster beim politischen Prozess zu Einzonungen mit.</p>
<p>Wie beurteilen Sie die Zusammensetzung und die Ertragslage? Sehen Sie Handlungsbedarf?</p>	<p>- landwirtschaftliche Pachtbetriebe (wenig Ertrag, aber Pachtpreise sind per Gesetz reglementiert), - Forstflächen ohne/minimale Erträge, aber strategisch gut gelegen. - dito Grund- und Boden für touristische Nutzung: strategisch sehr gut gelegen, heute ohne Erträge, Abgaben von der Gemeinde werden neu verhandelt. - Anpassung steht an bei allen Objekten, die weit vom Marktpreis entfernt sind</p>	<p>Portfolio in einer Lage mit gutem Marktpreisniveau, aber bewusst keine maximierten Erträge als Ziel</p>	<p>Bei urbanen Objekten gut. Bei Land- und Forstwirtschaftsflächen wenig Ertrag; entsprechend dem Marktniveau). Grund- und Boden als "Rücklage, wenn sich die Zeiten ändern, im Hinblick auf vergangene Kriegszeiten" Kein Handlungsbedarf.</p>	<p>bewusster Ertragsverzicht einzelnen Objekten, z.B. bei der Obdachlosenunterkunft.</p> <p>Gewinnabsicht bei grosser Projektentwicklung.</p>	<p>Grosses Portfolio, daher immer Handlungsfelder, die jedoch permanent abgearbeitet werden.</p>	<p>Wohnobjekte in naheliegender Stadt mit sehr guten Erträgen.</p> <p>Landwirtschaftlicher Grund- und Boden in Eigenbewirtschaftung ist eine wichtige Ertragsquelle (obwohl Lebensmittelpreise sehr niedrig).</p>	<p>Bauten Immobilien, insbesondere Baurechte sehr gute Erträge.</p> <p>Cashflow ist bei Bauten-Immobilien vorhersehbar und konstant und kann bei Wald flexibel gesteuert werden durch Holzeinschlag bei Bedarf, bzw. bei guten Holzpreisen "lebendige Sparkasse" Zur Finanzierung laufender und besonderer Ausgaben.</p>	<p>1. Bauland mit Baurechtsverträgen: sehr rentabel, ca 50 % der Erträge aus Grund und Boden 2. Landwirtschaftliche Flächen: Pachtzinsen streng sanktioniert, daher nicht beeinflussbar, obwohl grosse Nachfrage 53:30, langfristige Verträge 3. Forstflächen: keine Erträge, eher Kosten für die ausgelagerte Verwaltung</p>
<p>Gibt es eine langfristige Zielvorstellung, wie sich das Portfolio entwickeln soll: Abschöpfen, Halten, Investieren, Devestieren, Wachsen, Entwickeln?</p>	<p>Halten und erweitern (wenn sich Chancen ergeben) weiterhin lokal, da gutes regionales Entwicklungspotential und Markt-Knowhow</p>	<p>Halten und durch Neuinvestitionen erweitern; Verkäufe nur in Notfällen.</p>	<p>Halten und investieren.</p>	<p>Investieren Wachsen und Umstrukturieren hinsichtlich ertragsreicheren Segmenten durch Aktivierung/Devestition von stillen Reserven (Grund-und Boden).</p>	<p>Wachsen und Entwickeln</p>	<p>Halten, aber nicht zukaufen bzgl. Wohnungsbestand, Transaktionsmarkt ist überhitzt, daher ohnehin schwer möglich.</p> <p>Wachsen hinsichtlich landwirtschaftlicher Flächen ums Kloster für Landwirtschaft, und Idee der Landreserve (hinsichtlich Umwandlung in Bauland, da hochpreisiges Einzugsgebiet)</p>	<p>grundsätzlich Halten (daher Baurechtsvergaben)</p> <p>investieren in Grund und Boden und Mietshäuser</p>	<p>Halten (weil im letzten Jahrhundert Flächen mit Potential verkauft wurden, wird grundsätzlich nicht mehr verkauft). Auch Forstflächen werden gehalten im Hinblick auf langfristige Potentiale (z.B.CO2-Kompensationsförderung). Landwirtschaft wird gehalten, u.a. wegen öffentlicher Wahrnehmung der Förderung der Landwirtschaft.</p>

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
7. Organisation								
Zusammenfassung								
Entscheidungsebene	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel	Kapitel
Investment Management	Geschäftsführer, Anlagekommission	Entspricht REPM	Geschäftsführer und Abt	Abt und Ökonom, Berater	Wirtschaftsdirektor und Abt	Cellerarenteam und Abt	Geschäftsführer und Abt	Geschäftsführer und Abt
REPM - Real Estate Portfolio Management	1 Verwaltungs-MA für Baurechte Geschäftsführer für Vermietungen und Verpachtungen	Vermögensverwalter	Geschäftsführer	Abt und Ökonom	Wirtschaftsdirektor	Cellerarenteam	Forst: durch Forstmeister intern Wohnbauten: kein REPM Budgetierung durch Geschäftsführung	Geschäftsführer unter Beizug eines externen Immobiliendienstleisters
REAM - Real Estate Asset Management	Forstwirtschaft ausgelagert		2 Immobilienbewirtschafter intern für Vermietungen Geschäftsführer für Verpachtungen Forstwirtschaft intern (Dipl.-Ing)		Immobilien-Tochtergesellschaft		Forst: durch Forstmeister intern Wohnbauten abhängig von der Lage - teilweise Forstamt des Klosters - teilweise Leitung der Bauabteilung	Externer Immobiliendienstleister für kaufmännisches PrM
PrM - Property-Management	1 Verwaltungsmitarbeiter	Vermögensverwalter macht Mieterbetreuung, externe Hausverwaltung kaufmännisches PrM	Landwirtschaft intern (Ing.)	Wohngebäude durch Buchhalter intern Neubau über externe Verwaltung Forst: extern über staatl. Forstbetrieb	Immobilien-Tochtergesellschaft	Objekte in der Stadt: externe Hausverwaltungen Objekte in Klostersnähe: Cellerarenteam	2 externe Hausverwaltungen	Externer Immobiliendienstleister für kaufmännisches PrM, Geschäftsführer unterstützt bei Mieter-/Pächterbetreuung
Gebäudebezogener Dienstleistungen	Mitarbeiter intern	externe Firmen	externe Firmen Forst: Holzeinschlag über externe	Technische Mitarbeiter intern	externe Firmen	externe Firmen	Instandhaltungen vom "Bautrupp" intern	
Bemerkung	keine Principal-Agent-Konflikte		keine Principal-Agent-Konflikte bis zu den Schlüssebenen REAM und PrM	Projektentwicklung bewirkt erste Auslagerung der PrM	keine Principal-Agent-Konflikte bis zu den Schlüssebenen REAM und PrM	passives Management	dezentrale Untergliederung der Wohnimmobilien unter Forstbetriebe und Bauabteilung	kein strategischen Aufgaben, sondern Beizug eines professioniellen Immobiliendienstleisters für die Abwicklung.
Ebenen des REIM								
Investment-Management (alle Anlageklassen) Wie ist die Organisationsform (extern/intern, Mitarbeiterzahl, welche Qualifikation, Ehrenamt)? Gibt es eine aktive Steuerung? Wie wird die Effizienz gemessen?	Entscheidungen werden vorbereitet durch Geschäftsführung. Beratung über grössere Finanzierungen in der Anlagekommission des Klosters: (Bankenspezialist, Abt, Geschäftsführer und Wirtschaftsberater) Gremien des Konvents: Consilium (Beratung) und Kapitel (Entscheidung)	Ausschliesslicher Fokus auf Immobilien verlagert Risikobetrachtung auf Ebene REPM. Steuern und Buchhaltung durch Verwaltungsmitarbeiterin. Immobilien durch Vermögensverwaltung. Regelmässige Besprechungen mit Abt. Wichtige Entscheide durch Kapitel.	Das Kapitel befürwortet konservative Anlagestrategie in Immobilien und Staatsanleihen (Berater haben zu mehr Aktien geraten; Aktien werden mit Spekulationsverlusten gleichgesetzt und abgelehnt). Verkäufe finden nie Zustimmung im Kapitel (Bsp. Nötige Investitionen in Unterhalt werden abgelehnt, falls durch Verkauf von Immobilien finanziert). Entscheidungswege: Geschäftsführer und Abt bringen wichtige Entscheidungen ins Kapitel.	Abt und Ökonom bringen Vorschläge, "Wirtschaftsrat" berät und "Kapitel" entscheidet. Beratung durch Experten einer Universität. Erfahrungsaustausch mit anderen Klöstern (formell in Kongregation und informell)	Kapitel tagt 10x pro Jahr (Strategie, Bauvorhaben, Entscheidungen mit grosserem Budget) jährliche Budget- und Strategiepräsentation durch Wirtschaftsdirektion vorbereitet (Ziel: Strategien möglichst präzise diskutieren, damit operative Entscheidungen klar und weniger aufwendig sind. > Entlastung für Konvent) "Grosse Zufriedenheit im Konvent, dass man aufgrund der wirtschaftlichen Stärke reich im Tun sein kann." > grosses Interesse im Konvent an den wirtschaftlichen Tätigkeiten. multiprofessionelle Zusammensetzung des Konvents bereichert die strategischen Diskussionen um die langfristige Ausrichtung. Wirtschaftsrat (wie Aufsichtsrat, aus Konventmitgliedern zusammengesetzt, tagt monatlich, dynamischer) entscheidet untergeordnete Themen weitere Ausschüsse, wenn für spezielle Projekte nötig.	Cellerarenteam (bestehend aus Konventmitgliedern: Lehrer, Ingenieur und Agraringenieur) in Rücksprache mit dem Abt. - berät mit Verwaltungsrat (Abt, 1 u. 2. Cellerar, Prior) beratendes Gremium. - holt Entscheidungen ab bei Seniorat (10 gewählte Konventmitglieder) und Kapitel (Vollversammlung von allen Konventmitgliedern mit ewiger Profess) keine Zusammenarbeit mit anderem Kloster (viel Wissen über Aktien). Aber Visitation von der Kongregation alle 5 Jahre: u.a. Finanzen. Wirtschaftsprüfung 1x pro Jahr durch unabhängigen Wirtschaftsprüfer (Vorgabe der Kongregation)	Wirtschaftskanzlei (5, bzw. 4 FTE, weltliche MA, davon 2 Buchhalter 1 Lohnbuchhalter, 1 Kanzleikraft) Wirtschaftsdirektor berät Abt und Kapitel (40 Konventmitglieder, wichtige Entscheidungen, vergleichbar einem Aufsichtsrat: Budget, Grundverkehr, Investitionen, Belastungen) Wirtschaftsrat (10 Konventmitglieder, 1x/Monat, operativer, kleinere Entscheidungskompetenz) Beratung nur bei Vertragsfragen durch Rechtsanwältin	Abt, Kapitel, Consilium als klösterliche Instanzen sind verantwortlich für die strategische Zusammensetzung des Vermögens in Immobilienwerten. Beratung durch weltliche Geschäftsführung. Interesse im Kapitel für Budget und Jahresabschluss ist gross aufgrund von wirtschaftlichem Bewusstsein. Allfällige Transaktionsentscheide bis hin zu Detailfragen hinsichtlich Belastung von Grundeigentum immer auf Ebene Kapitel.
Portfolio-Management (Immobilien) Wie ist die Organisationsform (extern/intern, Mitarbeiterzahl, welche Qualifikation, Ehrenamt)? Gibt es eine aktive Steuerung? Wie wird die Effizienz gemessen?	REPM hat wenig Bedeutung hinsichtlich Diversifikationsüberlegungen und Transaktionen, denn Kaufentscheidungen sind objektgetrieben (Opportunity-Management). Langfristige Ausrichtung führt zu Investitionen, die für andere/kurzfristig denkende Investoren weniger interessant sind (z.B. Grund und Boden mit sehr langfristigen Entwicklungspotential). Organisation: interne Mitarbeiter, aber REPM und REAM in einer Person, Zuständigkeiten nach Objektarten: Baurecht einer anderen Person unterstellt als Verm./Verp.. Bewirtschaftung Forstflächen ausgelagert.	REPM, REAM und PrM werden nicht unterschieden sondern komplett durch Vermögensverwalter abgedeckt.	REPM erfolgt durch Geschäftsführer und Abt/Prior. Transaktionsentscheidungen werden objektgetrieben gefällt und nicht mit Diversifizierungsabsichten und zwar durch Abt/Prior (und bei entsprechenden Summen durch das Kapitel) entschieden, begleitet durch Geschäftsführer. > reine Opportunitätskäufe, (keine aktiven Kaufbestrebungen/aktivitäten) Keine Risikoüberlegungen, da Portfolio in einem von der Lage privilegierten sicheren Markt.	Erfolgt durch Abt und Ökonom wichtige Entscheidungen im Kapitel Diversifizierung spielt keine Rolle, Transaktionen sind vom Objekt getrieben. Eher Best-Owner-Gedanke: Spezialist in historischer Bausubstanz in der näheren Umgebung.	Wirtschaftsdirektor mit gutem Netzwerk im Immobilienmarkt macht übergeordnete Planung. Finanzbuchhaltung und Wirtschaftsdirektion macht Controlling der Immobiliengesellschaft (eigene Tochtergesellschaft, die als Immobiliendienstleister und Bauträger auftritt. Immobilien im Besitz des Klosters.) Opportunistic Management: Transaktionen ergeben sich über Angebote, die auf Ihre Objektqualität geprüft werden und nicht hinsichtlich Diversifizierungsabsicht. Projektentwicklungen ergeben, z.B. Werksschliessungen, Investitionsabsichten anderer Klöster (mit Grundbesitz und Veranlagungsabsichten, wie z.B. Altersversorgungsanlagen).	Gleiches Gremium und Entscheidungsprozess wie beim Investment-Management. z.B. Entscheide über Zukäufe von land- und forstwirtschaftlichen Flächen zur Eigenbewirtschaftung und andere Transaktionen. Ebene hinsichtlich Bauten-Immobilien so gut wie nicht vorhanden. Gewachsenes und nicht gesteuertes Portfolio. Keine systematischen Kennzahlenerhebungen.	Forstwirtschaft wird professioneller gemanagt. Immobilien sind dezentral dem Fortsbetrieb oder dem Bautrupp zugeordnet Bauten werden nicht aktiv strategisch gemanagt. Portfolio ist nicht geplant, sondern oportunistisches Management. Wirtschaftsrat entscheidet, ob ein Objekt, dem Forstmeister oder dem Verwaltungsmitarbeiter zur Verwaltung zugeteilt wird. Konzentration auf operative Ebene.	Kein aktives strategisches Immobilienmanagement, sondern Sichern, optimieren (z.B. Verträge verbessern) Potentiale des Portfolios nutzen. Seit 10Jahren Immobiliendienstleister beauftragt, Professionalisierungsschritt. Nicht nur Abwicklung des Propertymanagements, sondern auch Mandat für die systematische Überprüfung der Potentiale des Portfolios. Diese wurden identifiziert und ausgenutzt.

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
Wird das Portfolios mit Kennzahlen gesteuert (Flächen- Mietzinsfassung, Leerstände, BK, u.a. Kosten)? Erfolgt überhaupt eine Erfassung der Objekte und Kennwerte? Werden Massnahmen abgeleitet?	Gesamtüberblick über alle Objekte, hinsichtlich Mieterträgen, Ausgaben etc. Buchhalterisch sauber erfasst. Übergeordnet erfolgt eine Investitionsplanung. Verbesserung der Miet/Pacht/Baurechtsverträge bei schlechten Erträgen, in der Reihenfolge des Potentials.	Keine Diversifikationsüberlegungen. Das Hauptstandbein der ertragsstarken Immobilien ist an einer guten stabilen Lage. Allokationen sind objektgetrieben. Investition am gleichen Ort und in Wohnnutzung, da logistische Erleichterung in PrM. Wenig lokale Alternativen für Mietmarkt.	Objekte werden durch die internen Verwaltungen (PrM) erfasst. Umstrukturierung weg von renditeschwacher Land- und Forstwirtschaft im Kapitel nicht durchsetzbar (persönliche und ideale Bindung, ländliche Herkunft der Konventmitglieder).	Objekte, Alter, Leerstände, Marktpreise, Investitionsplanung	Professionelle Erfassung und Ableitung von objektbezogenen Korrekturmassnahmen. Gezielte Investition in Wohnimmobilien (grösster Erfahrungsschatz), regionale Diversifizierung.	nein	Objekte (inkl. Ertragslage und Leerstände) sind erfasst. Es findet kein systematischer Vergleich oder eine Steuerung statt.	ja, professioneller Dienstleister
Asset-Management (Immobilien) Wie ist die Organisationsform (extern/intern, Mitarbeiterzahl, welche Qualifikation, Ehrenamt)? Gibt es eine aktive Steuerung? Wie wird die Effizienz gemessen?	siehe Organisationsform REPM	s. REPM	Transaktionen siehe REPM REAM und PrM: Wohn- und Büroliegenschaften durch 2 Immobilienbewirtschafter Verpachtungen der Gewerbe- und Gastronomieobjekte über den Geschäftsführer Forstflächen Bewirtschaftung durch Diplomingenieur/Abteilungsleiter Forstwirtschaft, Holzeinschlag über externe Firmen Landwirtschaftsflächen Verwaltung durch Ingenieur /Abteilungsleiter Landwirtschaft alle vom Kloster fest angestellt	Erfolgt durch Abt und Ökonom.	Kloster hat vor 10 Jahren eigene Immobilien-Tochtergesellschaft gegründet, um von externen Dienstleistern wegzukommen, weil: - Portfoliogrösse hat kritische Grösse überschritten - Qualität der Verwaltung steuern statt kontrollieren - Verwaltung, Erhaltung und gute Instandhaltung der Substanz >optimale Bewirtschaftung ist der entscheidende Hebel bei dieser substanzintensiven Sparte, "QS im Haus haben" Immo-GmbH macht das Assetmanagement, führt Projektentwicklungen durch, macht Dienstleistung auch für andere Klöster und Diözesen	Klosterverwaltung: Cellerarenteam initiiert aufgrund von Beobachtungen nötige Schritte im REAM. wichtige Entscheidungen Prozesse wie beim Investmentmanagement Beispiel: Landwirtschaft: Grund- und Boden als "Corporate-Immobilie" und wird vom Leiter Landwirtschaft, dem Agraringenieur im Cellerarenteam gemanagt. Beispiel Projektentwicklung: Beratung wird beansprucht von Branchenkennern (häufig langjährig vertraut und aus dem Alumni-Netzwerk der Schule) und Beizug von Planern/ARchitekten. Berichte der Hausverwaltung werden geprüft.	Kein formalisiertes systematisches Management. Aber wachsam für Gelegenheiten (Transaktionen und Wertpotentiale erkennen und nutzen). Bei Transaktionen wird das interne Bauunternehmen für Zustandsanalysen beigezogen. Dezentrale Organisation: ehemalige Forsthäuser durch Forstamt und Gebäude in Klostersnähe durch einen Verwaltungsmitarbeiter. Aufgaben: Festlegung des Mietzins, Sanierungen budgetieren und zur Entscheidung vorlegen, (in Rücksprache mit der Geschäftsleitung des Klosters) keine Projektentwicklungen (Neubauten) aber Umbauten und Umnutzungen, z.B. bei Leerständen.	Der Immobiliendienstleister, der das PrM macht, macht auch Prüfung der Potentiale aller Objekte und veranlasst Ausnutzung derer in Rücksprache mit Klosterverwaltung. Klosterverwaltung steht als Ansprechpartner für Vertragspartner zur Verfügung. Baurechtsverträge und Vermietungen Abwicklung über den ext. Immobiliendienstleister Landwirtschaft seit 1980er Jahren verpachtet (vorher Klosterbetriebe), vertragliche Abwicklung über den ext. Immobiliendienstleister Entscheidungen in Rücksprache mit Klosterverwaltung (wichtig: "Pächter sind Klosterpächter") Forstflächen: sind seit 8 Jahren ausgelagert, werden durch anderen Forstbetrieb mitbetrieben (vorher Klosterbetrieb). Auftragsverhältnis.
Werden Objektstrategien erarbeitet und dem Property-Management vorgegeben?	Objekte mit Ihren Potentialen sind bekannt/analysiert und sie werden optimiert. Beispiel: Investition in ein Wohnobjekt hat sich nach 18 Monaten bereits amortisiert.	Ertragsstarke Immobilien werden sorgfältig bewirtschaftet. In Objekte mit geringen Marktpreisniveau (landwirtschaftliche Verpachtungen) wird nicht investiert, da keine Zahlungsbereitschaft.	Ertragsstarke Immobilien werden mit höherem Effort bewirtschaftet um Ertragsausfälle zu verhindern. In Objekte mit geringen Marktpreisniveau wird weniger investiert. Bewusst Verzicht auf Renditemaximierung durch Allokationen/Entwicklungen im Luxussektor (ideelle Überzeugung) aber im gehobenen Sektor.	Es werden Objektbusinesspläne gemacht nicht allein mit der Vorgabe, die Rendite und den Wert zu optimieren, sondern zusätzlich mit hohen ethischen Anprüchen. Beispiel: Umwandlung von Klostergutshof zu grossem Gewerbepark: Ortsbilderhalt und gegen Bodenversiegelung. Eine genaue Überprüfung der Marktfähigkeit ist daher zwingend nötig (vorher Mieter ausfindig machen und klar kalkulieren). Es werden Experten beigezogen zur Beratung.	Kreative Immobilienprozesse werden angewendet. Es erfolgt eine präzise Objektplanung und -budgetierung. Das Property-Management erfolgt über die gleiche Immobiliengesellschaft, insofern ja. Diese Dienstleistungen werden auch auf dem Markt angeboten (und oft von anderen Klöstern in Anspruch genommen).	Bauten-Immobilien: Keine systematische Erarbeitung von Objektstrategien, bzw. keine aktive Suche nach Potentialen. Nur bei offensichtlich schlechter Ertragslage wird reagiert. Bsp. Entwicklung Wohnanlage auf einem innerstädtischen Grundstück, als Ersatzneubau für "abgewirtschaftete" Anlage mit hohen Instandhaltungskosten.	Objektstrategien nicht systematisch, sondern bei Bedarf, z.B.: Pfarrhöfe mit eingeschränkter Nutzbarkeit zu Wohnungen umgebaut. Oder Sanierungen an guter Lage. Keine Objektbudgetierungen.	Potentiale wurden von dem Immobiliendienstleister erarbeitet, der das PrM macht.
Werden dazu SWOT-Analysen mit Objekt-, Markt- und Standortdaten erstellt?	nein, Objekte/Markt und Standort sind zu einfach		kein Einblick	-	nicht formal aber Potentiale und Risiken werden analysiert, z.B. Mietertragslage, Leerstandsrisiko	nein, nicht nur formal nicht, sondern auch in der Selbstwahrnehmung zu wenig Überlegungen zu Potentialen hinsichtlich Lage und Objektqualität		
Welche Kennzahlen werden erhoben und verglichen?	Mietpreis/Marktmietpreis		Mietpreisniveau: (auf Basis der Lage, Art und Beschaffenheit des Mietobjektes und der ortsüblichen Mieten (Basis: Mietpreisspiegel und anderen Informationsquellen aus dem Immobilienmarkt)	Bei Projektentwicklung Wohnen und Gewerbepark: Baukosten und Investitionsrechnung, Mietpreispotential	Mietertragslage, Leerstände	keine systematischen Kennzahlen, aber: Mietpreise werden verglichen mit ortsüblichen Preisen Zustand wird regelmässig überprüft So gut wie kein Leerstand, da sehr gute Lagen. Meist langfristige Mieter.	Bauten-Immobilien: Objektliste, Erträge, Leerstände Forst: jährliche Betriebsanalyse durch externe Prüfer: Analyse und Vergleich von Holzerntekosten, Holzerträgen, Kosten Forstpflanzungen, u.v.m.	
Werden Massnahmen abgeleitet?	ja, bei alten Verträgen: Anpassungen der Mietpreise für Wohnliegenschaften, der Baurchtszinsen und Anhebung der Pachtpreise bei Landwirtschaft sind geplant		kein Einblick	Bei Projektentwicklung: Baukosten (Standard bei Bau bestimmen)		Hausverwaltung würde bei Abweichungen konfrontiert werden.	Sanierungen/Umbauten von schwernutzbaren Flächen (Pfarrhöfen)	

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
<p>Property-Management (Operative Bewirtschaftung d. Objektes)</p> <p>Wie ist die Organisationsform (extern/intern, Mitarbeiterzahl, welche Qualifikation, Ehrenamt)?</p> <p>Gibt es eine aktive Steuerung?</p> <p>Wie wird die Effizienz gemessen?</p>	<p>Verpachtung und Vermietung: interne Mitarbeiter für kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles PrM. Auch Durchführung der Instandhaltung/Reparaturen durch interne Mitarbeiter (die auch für Betriebsimmobilien zuständig sind). > gute Objektkennntnis.</p> <p>Druch interne Mitarbeiter keine Prinzipal-Agent-Verluste.</p>	<p>s. REPM.</p> <p>Für die Vermietung wird ein Immobilienmakler beigezogen. Alle anderen Bewirtschaftungsthemen werden durch den Vermögensverwalter gemanagt.</p>	<p>vgl. REAM:</p> <p>Wohn- und Büroliegenschaften durch 2 Immobilienbewirtschafter</p> <p>Verpachtungen der Gewerbe- und Gastronomieobjekte über den Geschäftsführer</p>	<p>Forst: Bewirtschaftung über staatliche Forstverwaltung, diese organisiert sämtliche operativen Arbeiten.</p> <p>Projektentwicklung: wird an externe Verwaltung beauftragt.</p> <p>Wohneinheiten (Altbestand) durch Buchhalter ("nicht seine Hauptaufgabe", keine Immobilienausbildung): Abrechnungen und Verträge. und technische Mitarbeiter des Klosters.</p>	<p>"Optimale Bewirtschaftung (Verwaltung, Erhaltung und gute Instandhaltung der Substanz) ist der Hebel schlechthin." QS im Haus haben. Läuft seit 10 Jahren und ist so sehr erfolgreich. Bewusstsein für Notwendigkeit einer effiziente operative Verwaltung für den Erfolg einer Immobilie. Erfolgt daher auch durch die Immobilien-Tochtergesellschaft und für Arbeiten vor Ort (von Hauswartung bis zur Instandsetzung) über externe Firmen. In Klostersnähe durch die kloster eigenen handwerklichen Betriebe (wettbewerbsfähig, bei anderen Klöstern oft hochdefizitär, da ohne Kostenverrechnung).</p>	<p>externe Hausverwaltungen für Objekte in Stadt, bei den Eigentumswohnungen durch die Hauseigentümergeinschaften organisiert.</p>	<p>Vermietbare Objekte durch 2 Hausverwaltungen, Aufgaben: - Verwaltung der laufenden Instandhaltung und den kaufmännischen Bereich, Inkasso, Vertragswesen</p> <p>Instandhaltung vom "Bautrupp".</p>	<p>Immobilien dienstleister macht sämtliche Verträge und formelle Abwicklung aller PropertyManagement Leistungen.</p>
<p>Werden dem Bewirtschafter die Objekt-Businesspläne vorgegeben und kontrolliert?</p>	<p>Keine objektspezifische Bewirtschaftung. Alle Gebäude werden gleich sorgfältig bewirtschaftet und in einem sehr guten Zustand gehalten.</p>	<p>Alle Gebäude werden gleich sorgfältig bewirtschaftet und in einem sehr guten Zustand gehalten.</p>	<p>Nein, Bewirtschafter entscheiden eigenverantwortlich über ein Budget zur Instandhaltung/setzung aller Objekte. Kontrolle??</p>	<p>hinsichtlich Investitionen/Instandhaltung erfolgt die Zustandsanalyse durch einen Baumeister alle 6 Jahre (Vorgabe der Kongregation) inkl. Bericht an Kapitel und Ableitung von Investitionsplanung zuständig Abt und nicht das PrM. >Bestandesuntersuchungen sind die Basis für gezielte Investitionen (wichtig in historischer Altbausubstanz)</p>	<p>"Der Objektbudgetplan ist die Handlungsanweisung für den PrM." Es werden keine Rechnungen frei gegeben, die nicht im Budget erfasst sind!!!! Ist in das Jahresbudget des Klosters eingebunden.</p>	<p>Nein, keine Objektbusinesspläne vorhanden. Hausverwaltungen sind aufgerufen, regelmässig Zustandsprüfungen zu machen. Aber die Hausverwaltungen werden nicht zu Ihrer Einschätzung der Objektpotentiale gefragt.</p>	<p>s.o.</p>	<p>s.o.</p>
<p>Welche Vorgaben für die Erträge werden gemacht? Mietzins im Vergleich zu Marktniveau?</p>	<p>in der Regel minimal (5%) unter dem Marktpreis (Kloster ist auf guten Ruf angewiesen/Public Relation) "Es ist immer noch das Kloster!"</p> <p>Mieten im Internat nicht rentabel (aber Beziehungsmanagement, d.h. Bindung ans Kloster)</p>	<p>Bei der Verpachtung an landwirtschaftliche Betriebe sind die Marktpreise niedrig, Kloster bleibt trotzdem noch drunter. Die vermieteten Gebäude (nächstgelegene Stadt) werden (bis zu 20%) unter dem Marktpreis vermietet. Dies obwohl eine höhere Zahlungsbereitschaft angezeigt wird. Ziel: langfristige Mieter und weniger Sanierungskosten. "Ordentliches Verhältnis zum Mieter" Erhofft sich gegenseitigen Respekt.</p>	<p>Marktpreisniveau: Hauptkriterien Lage, Art und Beschaffenheit des Mietobjektes auf Basis der ortsüblichen Mieten im Normalfall um den Mittelwert des ortsüblichen Mietzinses angesiedelt (Basis: Mietpreisspiegel und anderen Informationsquellen aus dem Immobilienmarkt)</p>	<p>Gewerbeobjekte: Marktniveau</p> <p>Wohnen: ortsüblich, aber teilweise weit darunter, wenn sozialer Charakter: in konkreten Notlagen wird auf Anfrage günstiger vermietet (vertraglich geregelt: nur solange die Notlage besteht). Auch darunter, wenn alte Verträge wegen Mieterschutzgesetz</p>	<p>Selbstverständlich werden Mietzinsen auf Marktniveau angesetzt und fortlaufend kontrolliert.</p> <p>Ausser beim untergeordneten historischen Bestand wurden die Immobilien-Entwicklungen mit einer Zinserwartung und marktgerechten Erträgen budgetiert, daher zwingend nötig. Hier muss man sich am Markt bewegen, wenn man einen Fortbestand haben will.</p> <p>Hilfe in Notfällen, aber nicht flächendeckende Subventionierung. Teilweise Projektentwicklung mit Wohnbauförderungen für sozialen Wohnungsbau: Darlehen auf 25 Jahre 1 %: gedeckelte Errichtungskosten führt zu gedeckelten Mitzinsen. Dies wird als ideeller/sozialer Beitrag betrachtet und an entsprechendes Klientel wie Alleinerziehende, Familien vermietet (verbunden mit Renditeverzicht).</p>	<p>Zwingend ortsübliche Preise (keine idellen Zwecke) schliesslich dienen Einnahmen dem Erhalt des Klosters und seinen Aufgaben (nichts verschenken).</p> <p>Hausverwaltung legt Mietzinse fest, Klosterverwaltung überprüft und vergleicht diese.</p> <p>Mieter wissen, dass Kloster der Vermieter ist (geringes Risiko der Eigenbedarfskündigung wird nicht eingepreist).</p> <p>Ethische Sichtweise: - durch Investitionen den überhitzten Mietmarkt zu entlasten (auch bei Vermietung zu ortsüblichen Preisen) wird als sinnvoller Beitrag für die Region gesehen.</p>	<p>ortsübliche Mieten (gute Kenntnis der Verantwortlichen über die Marktpreise)</p> <p>Manchmal gezielte Ausnahmen, um bei Notlagen zu helfen.</p>	<p>Baurechtsverträge auf Marktpreisniveau (Lage ist Topsegment)</p> <p>man kann nicht Spenden sammeln und an einem Topsegmentmarkt subventionieren (Dort verdienen, wo man auch kann)</p>
<p>Werden Auswahlkriterien für Mieter/Pächter/Baurechtsnehmer vorgegeben?</p>	<p>ja, grosse Sorgfalt bei Mieter/Pächterauswahl. idealerweise an Klostermitarbeiter, sonst lokale Familien (Beziehungsmanagement), einem idealen Mieter/Pächter würde man preislich entgegenkommen.</p>	<p>keine zwingenden Vorgaben; Möglichst lokale Bevölkerung. Möglichst langfristige Vermietung zur Senkung von Verwaltungsaufwand und Sanierungskosten. Keine überzogenen Mieten von Personenkreisen, die auf dem Markt keine Chance haben.</p>	<p>keine Kriterien, Immobilienverwaltung entscheidet eigenverantwortlich, auch für grössere Objekte. Im Mietvertrag wird lediglich eine Klausel, dass die Nutzung christlichen Werten nicht widersprechen darf.</p>	<p>Ein Teil der Bestands-Wohnungen wird an sozial Schwächere vermietet. Vermittlung des Bewerbers, bzw. die Anfrage erfolgt oft über soziale öffentliche Einrichtung. Die grosse Wohnbau-Projektentwicklung ist für sozial schwache Mieter vorgesehen.</p>	<p>Bei Wohnungsbau nur Bonitätsprüfung. Bei Verpachtungen der öffentlichkeitswirksamen Betriebe die entsprechende Eignung. Bei den Objekten des sozialen Wohnungssektors die entsprechende Voraussetzung für den Anspruch.</p>	<p>Hausverwaltungen entscheiden die Vergabe der Wohnungen (nur Bonitätsprüfung, sonst keine Vorgaben). In Klosterumgebung entscheidet Klosterverwaltung und schaut zusätzlich auf Erscheinung (Ziel: pfleglicher Umgang mit Wohnungen).</p>	<p>Bonitätsprüfung und Prüfung des Ruf. Leumund keine Konfessionszugehörigkeit oder ähnliche Bedingungen</p>	<p>bei Landwirtschaftspächtern kaum Wechsel (bleibt in der Familie) somit irrelevant</p>
<p>Welche Vorgaben hinsichtlich der Betriebskosten werden gemacht?</p>	<p>interne Mitarbeiter, daher keine pauschalen Vorgaben</p>	<p>Verwaltungsaufwand ist intern, Gebäudebezogene Dienstleistungen werden extern vergeben.</p>		<p>Grundsätzlich keine Investitionen sondern Substanzerhalt, damit für Zielklientel gewinnbringend vermietbar.</p>				

Fragen, die vorab verschickt wurden. <i>Fragen, die je nach Gesprächsverlauf</i>	Kloster 1	Kloster 2	Kloster 3	Kloster 4	Kloster 5	Kloster 6	Kloster 7	Kloster 8
8. Herausforderungen Immobilien:								
<p>Welches sind - im Hinblick auf die Immobilien - die Herausforderungen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein? Ist es bei Immobilien -verglichen mit den anderen Anlageklassen- schwieriger? Falls ja, woran liegt dies?</p>	<p>keine besonderen Herausforderungen</p> <p>Es wird nicht aktiv eine Erwartungshaltung entgegengebracht, dass Kloster günstiger vermieten/verpachten müsste. Aber Kloster bleibt 5% drunter (guter Ruf/Public Relation).</p> <p>Risiko der Beschädigung der Objekte durch Mieter soll durch sorgsame Mieterauswahl minimiert werden.</p> <p>Alte schlechte Verträge (Baurecht, Miete und Pacht) müssen angepasst werden. Verhandlungsgefühl nötig.</p> <p>ungenutzte Immobilien des Verwaltungsvermögens können nicht umgewandelt werden zu vermietbaren Objekten</p>	<p>keine Verpflichtungen</p> <p>Mieterbetreuung auf hohem sorgfältigen und persönlichen Niveau halten zur langfristigen Bindung. Sonst Fluktuation, Leerstand und nötige Investitionen.</p> <p>Gutes Verhältnis zu Mietern nötig: Mietrecht führt bei Streitigkeiten zu Leerständen und Mietausfällen.</p> <p>Die geeigneten langfristigen Mieter finden, die den Vorteil einer langfristigen Vermietung (durch ein Kloster) auch beansprucht (sicher keine Eigenbedarskündigungen).</p> <p>gesellschaftliche Missgunst bei Immobilienbesitz ("bekommt alles geschenkt, oder ergauert 23:30)</p>	<p>Restrukturierung undenkbar, da Transaktionen, wegen ideeller Bindungen (z.B. Wälder und Landwirtschaft) nicht möglich.</p> <p>Vermietung an Bedürftige (insbesondere Flüchtlingsthematik)</p> <p>Nutzungseinschränkungen an Objekte (durch Erblasser).</p> <p>Anfragen anderer Institutionen um Grundstücke (z.B. für Pacht oder Erbbaurecht) oft mit der Erwartungshaltung, es vom Kloster zu einem günstigen Preis zu bekommen.</p> <p>In urbanen Lagen keine Erwartungshaltung spürbar, dass Kloster einen günstigeren Mietzins bieten sollte (zu grosse Nachfrage).</p>	<p>Wirtschaftlicher Erfolg ist schon dann gegeben, wenn die ethischen Ziele umgesetzt sind und kein Verlust gemacht wird. Ethische Ziele sind z.B.: Opportunitätskosten bei Obdachlosenhilfe</p> <p>Personalwohnhaus (unter Marktniveau vermietet).</p> <p>Keine Erwartungshaltung, dass grundsätzlich günstiger vermietet wird, aber, dass Menschen in einer Notlage geholfen wird (z.B. durch Bereitstellung von (günstigeren) Wohnräumen für Betroffene).</p> <p>Denkmalpflege und Altsubstanzen keine steuerrechtlichen Vorteile von Leerstandsanierungen</p>	<p>Gesellschaftliche Inakzeptanz (insb. von Laien) gegenüber kirchlichem/klösterlichem (Grund-)Besitz oder Betrieben (die sich auch durch Immobilien wahrnehmen lassen), v.a. seit der letzten Finanzkrise und seit Papst Franziskus. Daher (erfolgreiche) proaktive Kommunikation, zum Erreichen von gesellschaftlicher Akzeptanz dafür Vermögen zu veranlagen und zu vermehren, durch das die Aufgaben finanziert werden.</p> <p>Sobald Vermögen eine kirchlichen Organisation da ist, starten Umverteilungsdebatten. Als Kloster eine Grundhaltung für sich zu entwickeln über das Verhältnis von Vermögen veranlagen und vermehren unter ethischen Grundsätzen.</p> <p>Manchmal gibt es Bittschreiben. Aber da die Immobilienverwaltung ausgelagert ist, und das Kloster nicht als Vermieter erkennbar ist, kommt diese Erwartungshaltung nicht auf.</p> <p>Bewusstes Halten von ideellen nicht renditegetriebenen Objekten (Non-profit-Bereich).</p> <p>Analysen und Freiheit in der Lösungsfindung helfen auch beim Problem des Leerstands von Sakralgebäuden.</p>	<p>Werterhalt (Bausubstanz)</p> <p>Miethöhe anpassen bei alten Mietverträgen.</p> <p>Keine Probleme mit Zahlungsmoral. Anfragen von Bedürftigen sind selten und kommen selten in Betracht, da sehr geringer Leerstand und wenig Mieterwechsel.</p> <p>keine Verpflichtung zum Halten von geerbten Liegenschaften</p> <p>Kein Problem mit Erwartungshaltung, dass Kloster weniger verlangen sollte. Gesamtgesellschaftlich ist die Erwartungshaltung ("alles zum halben Preis zu machen") sicher gegeben, aber im direkten Kontakt nicht zu spüren (Nachfrage ist im betroffenen Wohnungsmarkt extrem hoch, Anm. Verf.).</p>	<p>VERZICHT AUF EINNAHMEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erwartungshaltung, günstiger zu vermieten: Es wird interveniert über die Pfarrer in den Pfarreien, wenn dort ein Objekt vermietet wird! Das Kloster wird als reich wahrgenommen wegen des Grundbesitzes in den Augen der Bevölkerung - Risiko Mietaufälle wegen Mietrecht; Kloster macht keine Räumungsklagen, sondern versucht andere aufwändige Lösungen zu bieten (moralische Verpflichtung) - Zahlungsmoral ist aber i.O. - Unterstützung von Menschen in Notlage mit Wohnraum, sog. Bittleihe ohne Mietvertrag sondern Gebrauchsleihe (wird weniger) - gratis Wohnraum für Flüchtlinge (vertragliche Abwicklung über Hilfsorganisationen) <p>VERZICHT AUF TRANSAKTIONEN</p> <p>unrentable Immobilien halten aus Verpflichtungen zum Halten, z.B. Pfarrhöfe oder emotionale Verbindung zu historischen Objekten, "wie Familiensilber"</p>	<p>Manchmal ist die Erwartungshaltung zu spüren, dass ein Kloster weniger verlangen müsste.</p> <p>Wo wir auf Märkten tätig sind, verhalten wir uns als Marktteilnehmer (Immobilien, Arbeit, Einkauf): um alles zur Blüte zu führen.</p>
9. Selbsteinschätzung								
<p>Wird versucht, die Ertragslage zu verbessern, sofern nicht optimal?</p>	<p>auf jeden Fall, s.o.</p>	<p>Optimierung der Erträge ist nicht das Ziel, da ökonomisch nicht erforderlich.</p>	<p>Keine aktive Bestrebung, die Ertragslage zu steigern.</p> <p>Verwaltung hat ökonomische Einstellung, aber kein Maximierungsziel.</p>	<p>Die selbstgewählten sozialen Verpflichtungen sind wichtiger. Sofern man diesen nicht widerspricht, wird sehr intensiv versucht, Erträge zu optimieren.</p> <p>Beispiele: Projektentwicklung Gutshof, Umwandlung von Leerstand im Kloster zu vermietbaren Archiv-Flächen.</p>	<p>selbstverständlich, s.o.</p>	<p>punktuell, aber nicht systematisch, s.o. Assetmanagement:</p>		<p>nahezu alle Potentiale wurde ausgenutzt s.u.</p>
<p>Sehen Sie ein Verbesserungspotential im Management der Immobilien im Finanzanlagevermögen?</p>	<p>ja, ist/wird initiiert; Details s.o.</p>	<p>kein Handlungsbedarf</p>	<p>keine Notwendigkeit spürbar</p>		<p>Angebot, sich über das Geschäftsmodell mit anderen Klöstern auszutauschen und zu beraten (schon mehrfach angewendet und teilweise zu einer Zusammenarbeit beigetragen).</p>	<p>s.o. REAM Objektpotentiale müssten systematisch analysiert werden. Hier fehlt die spezifische Fachkompetenz bei den Verantwortlichen.</p> <p>Anheben der Mietzinse bei langfristigen Mietverhältnissen.</p> <p>Principal-Agent-Konflikt: Potentielle Interessenskonflikt der Hausverwaltung (wenig Aufwand für sich zu generieren, zum Nachteil des Eigentümers) ist nicht im Bewusstsein. Evtl. bessere Prüfung der Ausgaben nötig. Mietzinse werden kontrolliert.</p>	<p>Das nicht strategische und systematische Management auf Portfolio- und Assetebene ist vertretbar, da das Potential sehr gering eingeschätzt wird. Dem steht eine grosse Erfahrung und Wachsamkeit der verantwortlichen Personen im operativen Geschäft gegenüber. Passives Management.</p>	<p>Nein, Potentiale sind ausgeschöpft. Wenige kleine Ausnahmen: 2 Fällen von unternutzen Bauparzellen</p>

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Welche Rolle spielen ertragsgenerierende Immobilien für Benediktinerklöster“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

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

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

Zürich, den 16.12.2019

[Sigrid Wittl]