



CUREM

Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis

Zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

Own or rent? – Bei Immobilien mit ideellem Nutzen von Nonprofit- Organisationen

Eine Anwendung des Best Owner- Prinzips für Immobilien der
Neuapostolischen Kirche Schweiz

Name: Daniel Schrepfer
Adresse: Seehofstrasse 9c, 6330 Cham

Eingereicht bei: Andreas Loepfe MRICS
Dr. Hans Lichtsteiner

Datum: 07. August 2009

Vorwort

Bereits lange vor meiner Tätigkeit als Leiter Immobilien bei der Neuapostolischen Kirche Schweiz (NAK), faszinierten mich Immobilien und Architektur. Mit der Übernahme der Verantwortung für das Immobilienportfolio der NAK habe ich von der planenden auf die besitzende und verwaltende Seite gewechselt. Dabei wurde mir klar, dass „Besitzen und Verwalten“ sehr komplex, breitgefächert und mit vielen zusätzlichen Wirkungsbereichen verknüpft ist. In dieser Herausforderung war das Interesse am Studiengang MSc Real Estate von CUREM geweckt.

Kirchenbau hat mit schwer messbaren Werten zu tun. Ich bin überzeugt, dass gerade im Spannungsfeld von ökonomischen Rahmenbedingungen und ideellen Wertvorstellungen gute Architektur entstehen kann. Auch unterschiedliche Interessen und Vorlieben aller Mitwirkenden und Nutzer sind oft nur vermeintlich hindernd, nämlich solange, bis über eine gemeinsame Sprache gegenseitiges Verständnis gefunden wird. Immer wieder ist es eine spannende Kommunikationsaufgabe, alle Beteiligten hinter das gleiche Ziel zu bringen und dabei von den verschiedenen Meinungen zu profitieren.

Die NAK steht vor wichtigen, notwendigen Veränderungen wovon eine Wesentliche ist, das Angebot von Fläche für kirchliche Nutzung zu verringern. Dies ergibt sich aus verschiedenen Sachzwängen. Es gibt dabei etliche Parallelen zu ähnlichen Institutionen in verschiedenen Ländern¹. Kirchen können aber nicht einfach „gemanagt“ werden wie ein anderes Immobilienportfolio. Dafür besteht eine zu emotionale Bindung und Identifikation ihrer Nutzer mit dieser besonderen Art von Immobilien. Die Nutzerakzeptanz muss deshalb immer vordringliches Ziel aller nötigen Umbrüche sein. Die vorliegende Masterthesis ist vor diesem Hintergrund und mit der Absicht entstanden, Massnahmen aus der Portfoliostrategie messbar und transparent zu machen. Die Idee ist, das in dieser Arbeit entstandene Modell als Führungsinstrument und Kommunikationshilfsmittel einzusetzen.

“Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.”

Michael Richter

¹ vgl. Schneider Friedhelm, 2004, S. 9-22

Ich danke folgenden Personen besonders, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben:

Herr Andreas Loepfe als Referent, der mich als Quereinsteiger zu diesem Studium ermuntert hat und mich durch interessante Anstösse zu spannender Erforschung angespornt hat. Unter seinen Anregungen hat sich der Titel meiner Arbeit zum heutigen entwickelt.

Herr Dr. Hans Lichtsteiner als Koreferent, der sich freundlich bereit erklärt hat, mich zum Thema NPO zu unterstützen.

Meiner Partnerin Monika Schrepfer. Obwohl sie auf viele gemeinsame Freizeitaktivitäten verzichten musste, unterstützte sie mich und hat mir mit ihrem Lektorat viel geholfen.

Ein Dank gebührt auch meinem Arbeitgeber, der Neuapostolischen Kirche Schweiz, welche mir den nötigen zeitlichen Freiraum während dem Studium ermöglichte.

Ein Dank geht auch an verschiedene Ansprechpartner bei diversen Nonprofit Organisationen, wie Naturfreunde Schweiz, Rudolf Steiner Schulen, Schweizerischer Alpenclub (SAC), Schweizer Jugendherbergen und Stiftung Edith Maryon.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Fragestellung	2
1.3	Vorgehen	2
1.4	Abgrenzung	3
2	Grundlagen.....	4
2.1	Das Best Owner-Prinzip	4
2.2	Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen	5
2.3	Bedarf und Nutzen	6
2.4	Der Begriff Wert	7
3	Modell zur Klärung der Frage: Own or rent?.....	9
4	Own or rent - aus Sicht der Immobilien.....	11
4.1	Immobilienökonomische Grundsätze und Regeln	11
4.1.1	Finanzierungsregeln:	12
4.1.2	Kosten/Nutzen-Überlegungen:	16
4.1.3	Der Wert der Immobilie	19
4.1.4	Erkennen und Nutzen von Erfolgspotenzialen	20
4.2	Spezifität der Immobilien	22
4.3	Ideeller Nutzen der Immobilien	23
4.3.1	Richtiger Ort	24
4.3.2	Sozialer Nutzen für NPO	24
4.3.3	Empfinden (Effektivität)	24
4.3.4	Identität	25
4.3.5	Aufmerksamkeit	26

4.3.6	Baukultureller Beitrag	27
4.3.7	Sozialer Nutzen für die Allgemeinheit	27
5	Own or rent - aus Sicht der Nonprofit-Organisation	28
5.1	Analyse der Nonprofit-Organisation	28
5.1.1	Strategie	28
5.1.2	Struktur	28
5.1.3	Kultur	29
5.2	Definition Erfolg für die Nonprofit-Organisation	30
5.2.1	Effektivität	30
5.2.2	Effizienz	30
5.3	Die Bedeutung der Immobilien für den Erfolg der Nonprofit-Organisation	31
6	Die Nonprofit- Organisation als Best Owner?.....	33
6.1	Gewichtung und Einteilung der Argumente für own or rent	33
6.2	Ermittlung von Best Owner Bedarf	34
6.3	Definition von Handlungsstrategien in der Portfoliomatrix	35
7	Empirische Anwendung des Modells.....	37
7.1	Analyse der Neuapostolische Kirche Schweiz	37
7.2	Aufbau und Funktion des Auswertungsblatts	40
7.3	Teilportfolio der Neuapostolischen Kirche Schweiz	45
7.4	Immobilien der Neuapostolischen Kirche Schweiz	45
7.5	Geplante Projekte der Neuapostolischen Kirche Schweiz	46
8	Zusammenfassung und Ausblick:	48
9	Literaturverzeichnis:	49

Abkürzungen:

BKP	Bau Kosten Plan
bzw.	beziehungsweise
CREM	Corporate Real Estate Management
CUREM	Center for Urban & Real Estate Management - Zurich
d.h.	das heisst
EBF	Energiebezugsfläche
EREM	Ecclesiastic Real Estate Management
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
IV	Wert Innensicht (= Investment Value = Ertragswert)
MV	Marktwert (= Market Value = Wert Aussensicht)
NAK	Neuapostolische Kirche Schweiz
NPO	Nonprofit- Organisation
p.a.	per annum (pro Jahr)
PREM	Public Real Estate Management
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Modell zur Klärung der Frage Own or Rent und zur Identifikation von Bedarf an Best Owner- Qualitäten
- Abbildung 2: Zahlungsbereitschaft, Kosten-Nutzen Determinante und Aufpreis
- Abbildung 3: Portfoliomatrix: Marktwert und Wert Innensicht, zur Identifikation von Erfolgspotenzialen
- Abbildung 4 Argumente für own or rent
- Abbildung 5 Handlungsstrategien für die Immobilien der NPO

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ermittlung der Finanzierungsart auf Grund von Finanzierungsregeln
Tabelle 2:	Berechnungsmethode Kostenmiete und Aufpreis
Tabelle 3:	Spezifität der Immobilie
Tabelle 4:	Struktur der NPO
Tabelle 5:	Ermittlung Immobilienkosten, Ressourceninput und Immobilienanteil

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Fragebogen für Umfrageteilnehmer, Bewertung ideeller Nutzen
Anhang 2	Quantifizierung ideeller Nutzen
Anhang 3	Bewertungstabelle der Umfrageteilnehmer, Zusammenzug
Anhang 4	Einteilung der Argumente für own or rent
Anhang 5	Auswertungsblatt: Teilportfolio, Immobilien Baujahr 1989 - 2008
Anhang 6	Auswertungsblatt: Zug, bestehendes Gebäude
Anhang 7	Auswertungsblatt: Zug, Ersatzneubau
Anhang 8	Auswertungsblatt: Immobilie 2024 01 bis
Anhang 24	Auswertungsblatt: Immobilie 4448 01
Anhang 25	Auswertungsblatt: Davos, bestehendes Gebäude
Anhang 26	Auswertungsblatt: Davos, Ersatzneubau mit Mantelnutzung (Kirchenteil)
Anhang 27	Auswertungsblatt: Wattwil, bestehendes Gebäude
Anhang 28	Auswertungsblatt: Wattwil, Ersatzlokalität Anmiete
Anhang 39	Auswertungsblatt: Zürich, bestehendes Gebäude
Anhang 30	Auswertungsblatt: Zürich, Ersatzneubau mit Mantelnutzung (Kirchenteil)

1 Einleitung

Eine NPO die Eigentümerin von Immobilien mit ideellem Nutzen ist, kann früher oder später vor die Kernfrage gestellt werden, ob die Immobilie(n) im Eigenbesitz gehalten oder angemietet werden sollte(n).

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war, ein Hilfsmittel oder Modell zu erstellen, das diese Frage systematisch analysiert und klärt. Es zeigt auch auf, welche Massnahmen ergriffen werden müssen, oder welches Potenzial genutzt werden muss, um Best Owner² zu werden.

1.1 Ausgangslage

Die Neuapostolische Kirche ist eine weltweit tätige, kirchliche Vereinigung mit insgesamt ca. 10 Millionen Mitgliedern. Die Neuapostolische Kirche Schweiz (NAK) als eigenständige Gebietskirche in dieser Vereinigung, ist in der Schweiz und in 13 ihr zugeordneten Missionsländern aktiv. In der Schweiz bestehen ca. 200 Gemeinden mit zumeist kircheneigenen Gebäuden. Rechtliche Eigentümerin sind nicht die Gemeinden, sondern die NAK. Diese Kultusimmobilien sind Treff und Mittelpunkt der kirchlichen Aktivitäten.

Finanzielle Situation:

Die NAK ist, wie viele andere kirchliche Institutionen auch, mit einem Rückgang der Kirchenbesucher und damit der zur Verfügung stehenden Finanzmittel konfrontiert. Der Finanzbedarf für Betrieb und Unterhalt der kirchlichen Immobilien wird in den nächsten Jahren zunehmen. Dies in Folge zunehmender Alterung der Bausubstanz, steigenden Energiekosten und aufgeschobenem Unterhalt. Vor diesem Hintergrund besteht Handlungsbedarf zur Verringerung des Finanzbedarfs bei trotzdem optimalem Immobilienangebot für die Mitglieder.³

Einbezug der Nutzer :

Aus dieser Divergenz ergibt sich eine hohe Bedeutung von optimalem Finanzmitteleinsatz. Der strategisch richtige Umgang mit der Ressource Immobilie ist dabei zentral. Ein ökonomisch optimales und professionelles Immobilien Management ist deshalb wichtig. Die richtigen Immobilien welche zur NPO passen, sollen im Bestand gehalten werden, die Immobilien, welche nicht zur NPO passen, sollen veräussert und bei Bedarf eine ideale Immobilie angemietet werden. Es geht darum festzustellen, welche Immobilien

² vgl. Kapitel 2.1

³ vgl. Schmidt Adalbert, 2009, S. 22-29

die passenden bzw. unpassenden sind und warum. Die Mitglieder, die zwar nicht Entscheidungskompetenz haben, aber Nutzer und auch emotionale Eigner sind, sollen bei solch strategischen Entscheiden mit Feingefühl eingebunden sein. Dies setzt Transparenz, Mess- und Nachvollziehbarkeit bei der Argumentation und internes Marketing⁴ voraus. Für diese anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe soll ein Modell geschaffen werden, welches Entscheide plausibel und nachvollziehbar macht.

1.2 Fragestellung

Gerade in Zeiten von knappen Finanzmitteln ist es wichtig, dass auch NPO's ihren Immobilienbesitz sowohl als Chance wie auch als Risiko wahrnehmen. Dies, um dem Immobilienbesitz im Sinne des Best Owner Prinzips⁵ einen Mehrwert zuzufügen. Die zentralen Fragen dazu sind:

- Ist es sinnvoll, dass eine NPO Immobilien im Eigentum hält?
- Macht es Sinn, für die NPO eine bestimmte Liegenschaft zu besitzen, zu verkaufen, oder sollte ein Objekt angemietet werden?
- Welche je eigenen Kriterien auf Seite NPO und Immobilie spielen zur Beantwortung obiger Fragen eine entscheidende Rolle?
- Welche Abhängigkeiten zwischen NPO und Immobilie sind für die Klärung wichtig?

Um solche Fragestellungen kompetent behandeln zu können, dient das Modell als Hilfsmittel. Dabei soll nicht nur an den ökonomischen Erfolg gedacht werden, weisen doch gerade Immobilien mit ideellem Nutzen einen Wert auf, der nicht direkt quantifizierbar ist.

1.3 Vorgehen

Es wurden zuerst aus der Immobilienökonomie Grundsätze und Regeln gesucht, welche mit den Fragen im Zusammenhang stehen. Dann wurden Grundlagen für die Analyse der NPO zusammengetragen. In einer theoretischen Aufarbeitung wurde ein Modell konstruiert, mit dem die Fragen geklärt werden können. Es basiert darauf, ideeller Nutzen in Zahlen auszudrücken, um damit Immobilien mit ideellem Nutzen nach ökonomischen Grundsätzen und Kriterien kalkulieren zu können. Anschliessend wurden 21 Immobilien der NAK mit dem Modell beurteilt um dieses auf Funktionalität zu testen.

⁴ vgl. Reiss-Fechter Dagmar, 2009, S.51

⁵ vgl. Kapitel 2.1

Durch Anpassungen und Justierung wurde es optimiert, um möglichst viele Faktoren die hineinspielen, transparent zu berücksichtigen. Es wurde ein Auswertungsblatt hergestellt, welches die Argumente und Ergebnisse anschaulich zusammenfasst.

1.4 Abgrenzung

Es muss gesehen werden, dass sich ideelle und materielle Werte nicht vollständig trennen lassen und ineinander verwoben sind. Deshalb bedarf ein in Zahlen errechnetes Resultat immer auch der Interpretation und dem Verständnis des Gesamtzusammenhangs. Es geht aber darum, die Errungenschaften, die im Umgang mit materiellen Werten erworben wurden, auch anwendbar auf immaterielle Werte zu machen. Wieweit sich aber alle immateriellen Werte tatsächlich quantifizieren lassen, bleibt offen.⁶

Die vorliegende Arbeit ist nicht für solche NPO's gedacht, deren Primärzweck im Halten von Immobilien als solches, d.h. im Anbieten von (bezahlbarem) Wohnraum im ursächlichen Sinn besteht (wie z.B. Wohnbau-Genossenschaften). Die Studie ist für solche NPO's gedacht, welche Immobilien zum ideellen Nutzen haben (wie z.B. kirchliche Institutionen, Jugendherbergen, Sportverbände).

Das Modell und die Systematik sind allgemein auf oben genannte NPO's anwendbar. Hingegen sind die z.T. im Modell verwendeten Parameter NAK-spezifisch. Eine Anwendung des Modells für andere NPO's braucht deshalb da und dort abweichende Parameter. Auch die Gewichtung der Parameter ist bei jeder NPO individuell, d.h. sie müssten NPO-intern ermittelt werden.

⁶ vgl. Städler, Bircher, Streiff, 2000, S. 46-47

2 Grundlagen

2.1 Das Best Owner-Prinzip

Das Best Owner Prinzip ist ein Managementansatz für Immobilien, der von CUREM (Center for Urban and Real Estate Management) entwickelt wurde. Es macht den Wert von Immobilien von den Fähigkeiten des Eigentümers mitabhängig. Je nach Kompetenz des Eigentümers ist er in der Lage seinen Immobilien einen Mehrwert zuzufügen oder nicht.⁷

In vergleichbarem Sinn wurde von der Unternehmensberatungsfirma McKinsey der Begriff „Natural Owner“ formuliert. Gemäss diesem Begriff kann bei vielen Wettbewerbern am Markt, derjenige den grössten Gewinn erzielen, welcher dem Unternehmen den grössten Mehrwert zuführen kann. Dabei kommt es weniger auf den absoluten Rückfluss an, als auf die Differenz, die ein Eigentümer gegenüber dem anderen erzielt.⁸

Die höchste Wertschöpfung – im quantitativen und qualitativen Sinn – findet dann statt, wenn die Liegenschaft ihren geeignetsten Eigentümer, den Best Owner findet. Dieser hat die höchste Zahlungsbereitschaft für die Immobilie. Dabei beruht die Wertbeimessung subjektiv auf der individuellen Bewertung durch den Eigentümer. Anders ausgedrückt, weist die Liegenschaft die höchste Wertschöpfung auf, deren Eigentümer die erforderlichen Best Owner Qualitäten besitzt. Fehlen diese, müssen solche entwickelt werden, wobei entlang der gesamten Wertschöpfungskette entscheidende Kompetenzen entwickelt werden können. Um eine maximale Performance zu erreichen, muss dabei die Struktur, Strategie und Kultur des Unternehmens abgeglichen werden mit den spezifischen Eigenschaften der Immobilie.⁹

Es gibt also weder „gute noch schlechte“ Immobilien bzw. Eigentümer, sondern Immobilien, die nicht zum (gegenwärtigen) Eigentümer passen oder umgekehrt. Bei betriebsnotwendigen Immobilien - soweit sie als strategische Immobilien gelten - ist der Eigentümer also praktisch „gezwungen“, entsprechende Kompetenzen zu entwickeln.

⁷ Loepfe Andreas, 2004

⁸ Carlesi/Vester/Wenger, 2007, S.3

⁹ Loepfe Andreas, 2004

Es sind also dort Best Owner- Qualitäten gefragt, wo es um die Entwicklung von betriebsspezifischen Immobilien geht, z.B. Kirchen, Altersheime, oder Gefängnisse, die ganz spezifischen Anforderungen unterliegen und in engem Kontakt mit den Nutzern entwickelt werden.¹⁰ Daraus folgt, dass die öffentliche Hand Best Owner- Qualitäten haben muss, wenn es darum geht, durch Immobilienmanagement gesellschaftlich erwünschte Wirkungen zu erzielen.¹¹ Es kann davon ausgegangen werden, dass gleiches auch für Immobilieneigentümer gilt, welche mit ihren Liegenschaften eine quasi öffentliche Stellung einnehmen, wie z.B. die NAK.

Bei Mehrwert bzw. Wert wird oft in erster Linie an ökonomisch quantifizierbaren Wert gedacht. Das Best Owner Prinzip kann aber ebenso auf z.B. ökologische, städteplanerische oder sozialpolitische Werte angewendet werden.¹² Diese oder ähnliche „weiche“ Werte können mittels eines qualitativen Bewertungsrasters oder durch Ermittlung einer diesbezüglichen Zahlungsbereitschaft¹³ ebenfalls miteinbezogen werden. Der Begriff Wert wird in Kapitel 2.4 noch detaillierter behandelt.

2.2 Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen

„Nonprofit- Organisationen (NPO) entstehen, weil Markt wie Staat bei der Bereitstellung bestimmter Güter versagen können oder weil Bedürfnisse des Menschen nach sozialer Integration, politischer, kultureller, karitativer oder ähnlicher Betätigung bestehen, die nur in solchen Organisationen befriedigt werden können. Zu den NPO zählen Wirtschafts- und Arbeitnehmerverbände, Kammern, Genossenschaften, Vereine, Kirchen, Parteien, Wohlfahrtseinrichtungen/Heime, oder soziale, philanthropische, kulturelle u.ä. Organisationen. [...] NPO sind anders als Unternehmen. Ihre Besonderheiten prägen auch die von Erwerbswirtschaften abweichende Management-Situation, zu deren Bewältigung spezifische, angepasste Führungsinstrumente und -methoden erforderlich sind.“¹⁴

¹⁰ Maurer Thomas, 2008

¹¹ Maurer Thomas, 2008

¹² Maurer Thomas, 2008

¹³ vgl. Kapitel 4.1.2 (4)

¹⁴ Purtschert Robert, 2002, S.7

Die Erkenntnis: „Nicht nur Unternehmen brauchen Management, auch Non-Profit-Organisationen müssen verwaltet und geführt werden“¹⁵, ist heute breit präsent. Und es wurde erkannt, „auch wenn sich "die Wirtschaft" und die Welt der Wohltäter als vermeintliche Gegenpole in der Frage des Profits unterscheiden, funktionieren sie doch beide nach ähnlichen Prinzipien!“¹⁶

Das Freiburger Management Modell findet sich ‚in einer permanenten Baustelle‘ allmählich zu einer ‚Reihe zum Thema „Management in NPO“ zusammen‘¹⁷. Es liefert einen ganzheitlichen Ansatz und bildet heute nach rund 20 Jahren beachtete und geachtete Management-Grundlage und systematisches Wissensgebäude für viele NPO's im In- und Ausland, wie zahlreiche Zitate in einschlägiger Literatur¹⁸ beweisen.

Für die vorliegende Masterthesis dient das Freiburger Management Modell im Bereich NPO als Grundlage.

2.3 Bedarf und Nutzen

Nutzen ist das Mass der Fähigkeit eines Gutes, die Bedürfnisse zu befriedigen. Nutzen wird in der Ökonomie mit dem Bedürfnis Gewinn, Profit zu machen, in Verbindung gebracht. Ideeller Nutzen setzt noch weitere Bedürfnisse hinzu, schliesst die ökonomischen aber nicht aus. Ein hoher Nutzen entsteht dann, wenn eine Sache ihren Zweck Bedürfnisse zu befriedigen, optimal erfüllt. Nutzenmaximierung darf aber nicht gleichgestellt werden mit Egoismus, da ein Individuum auch z.B. einen immateriellen Nutzen aus dem Glück anderer Menschen ziehen- und deshalb das Glück Anderer ebenfalls aus rationalem Antrieb anstreben kann.¹⁹

Es wird deshalb nicht nur rational der eigene Nutzen aus persönlicher Sicht bewertet, sondern es werden auch die Auswirkungen des eigenen Nutzens gegen allfällige Nachteile der Umgebung (Mensch und Natur) abgewogen. Dies im folgenden Sinn: „Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational

¹⁵ <http://unternehmensgeist.twoday.net/stories/2781961/comment>, Abrufdatum: 2009/05/18

¹⁶ <http://unternehmensgeist.twoday.net/stories/2781961/comment>, Abrufdatum: 2009/05/18

¹⁷ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S 5

¹⁸ vgl. Google, 147'000 Nennungen, Abrufdatum 31.07.2009

¹⁹ vgl. Baurmann Michael, 2000, S. 297

abwägt: also jedenfalls weder affektiv (und insbesondere nicht emotional), noch traditional handelt.“²⁰ Es geht also auch um einen volkswirtschaftlichen Nutzen.

Ideeller Nutzen ist ein Begriff, der schwer zu fassen ist und trotzdem eine wichtige Rolle spielt. Es liegt auf der Hand, dass man für ein Gut, das einen „hohen ideellen Nutzen“ bietet, bereit ist „etwas“ mehr dafür zu bezahlen, als für ein Gut, das nur den quantitativen Bedarf erfüllt. Z.B. kann man in Räumen mit Aussicht, Licht und Raumqualität wohnen. Oder es kann in Räumen gewohnt werden, welche lediglich Stellfläche zur Unterbringung der Möbel und Sachen bieten. Beides wird seinen Preis haben. Wenn der Preis für die erste Wohnsituation nicht über einem - für jeden individuell unterschiedlichen - Mass liegt, wird diese für das Individuum mehr Wert haben als die zweite Wohnsituation. Die erste Wohnsituation deckt sowohl einen quantitativen wie auch qualitativen Bedarf ab, die zweite nur einen quantitativen Bedarf. Es geht darum, einen quantitativen Bedarf zu befriedigen um überhaupt einen Nutzen zu generieren zu können und darüber hinaus einen qualitativen Bedarf. Der höchste Nutzen entsteht also dann, wenn einerseits der quantitative Bedarf gedeckt ist und darüber hinaus qualitativer Mehrnutzen vorhanden ist.

2.4 Der Begriff Wert

Seit einiger Zeit fasst in Europa die Theorie der wertorientierten Unternehmensführung, das Value Based Management, Fuss.²¹ Das Best Owner-Prinzip beinhaltet im Kern ebenfalls „to add value“, d.h. Wert hinzufügen, Wert generieren.²² Normalerweise wird in erster Linie an messbaren, ökonomischen Wert gedacht und es scheint dabei keinen Zusammenhang zwischen Wert im ökonomischen Sinn und einer weiteren Bedeutung des Wortes Wert zu bestehen.²³ Gerade bei NPO's, deren Hauptzweck aber nicht- oder sicher nicht ausschliesslich im ökonomischen Maximieren liegt, muss der Begriff „Wert“ weiter gefasst werden. Dies einerseits, indem der Begriff ausgeweitet wird auf nichtquantifizierbare, immaterielle Werte.²⁴ Aber auch, indem für die Festsetzung des Werts eine längere Zeitperiode und soziale Verantwortung berücksichtigt wird. Dies im Sinne von Ethik und Nachhaltigkeit²⁵. Es ist dabei wie beim Rebbau: „Eine auf maxi-

²⁰ Baurmann Michael, 2000, S. 297

²¹ vgl. Städler, Bircher, Streiff, 2000, S.7, 18

²² vgl. Kapitel 2.1 Das Best Owner-Prinzip

²³ vgl. Städler, Bircher, Streiff, 2000, S.7

²⁴ vgl. Städler, Bircher, Streiff, 2000 S.7

²⁵ vgl. Küng Hans, 1997, S. 312-322

malen Ertrag ausgerichtete Rebe ist nach wenigen Jahren bereits erschöpft²⁶. Dass Ethik bzw. Nachhaltigkeit und ökonomisches Handeln sich nicht ausschliessen wird dann offensichtlicher, wenn immaterielle Werte sicht- und messbar gemacht werden. Durch messbare In-Wert-Setzung können sie gegen ökonomische Werte abgewogen werden.

Wie bereits im Jahre 2000 von Städler, Bircher, Streiff aufgezeigt, gewinnt der immaterielle, nichtquantifizierbare Wert in der Gesellschaft zunehmend an Bedeutung, auch wenn eben wesentlich schwerer zu fassen als der quantifizierbare. Heute, nach der globalen Finanzkrise, dürfte sich dies eher noch akzentuieren.

Werte gehören aber immer auch zu einem Gefüge, zu einem Wertsystem von Gesellschaft(en) einzelnen Organisationen oder Personen. Sie sind mit deren Kultur verknüpft. Deshalb sind die in den nachfolgenden Kapiteln behandelten Werte z.T. spezifisch und auf die untersuchte NPO zugeschnitten. Andere NPO's würden eigene Werte mit individueller Gewichtung anführen. Ebenso unterliegen Werte mit der Zeit einem gewissen Wandel, weshalb sie immer auch im zeitlichen Kontext gesehen werden müssen.²⁷

Eine Besonderheit spielt beim Wert der „Sonderimmobilie Kirche“ eine wesentliche Rolle. Da für diese kein eigentlicher Markt besteht, muss bei deren ökonomischen Bewertung mit dem Grundstückswert abzüglich eventueller Abrisskosten gerechnet werden. Vor dem Hintergrund, dass gerade Kirchen- und Sakralgebäude emotional hoch besetzt sind, braucht dies bei der Kommunikation ein besonderes Feingefühl.²⁸

²⁶ Schuler Toni, 2009

²⁷ vgl. Städler, Bircher, Streiff, 2000, S. 10-12

²⁸ vgl. Schneider Friedhelm, 2004, S. 15

3 Modell zur Klärung der Frage: Own or rent?

Own or rent aus Sicht Immobilie

4.1
Immobilienökonomische
Grundsätze und Regeln

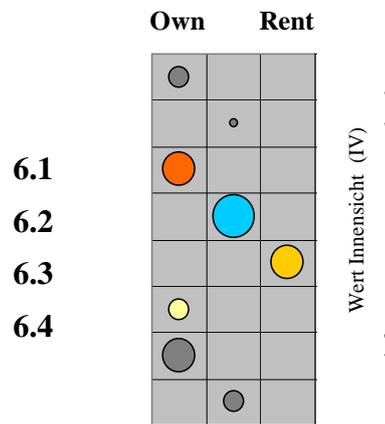
4.1.1 Finanzierungsregeln: Fristigkeit, Risiko, Drittverwendungsfähigkeit
4.1.2 Kosten/Nutzen: Nutzen, Kosten, Aufpreis, Zahlungsbereitschaft
4.1.3 Wert der Immobilie: ökonomischer Wert, ideeller Wert
4.1.4 Erfolgspotenziale: Wert Innensicht (IV), Marktwert (MV)

4.2
Spezifität der Immobilien

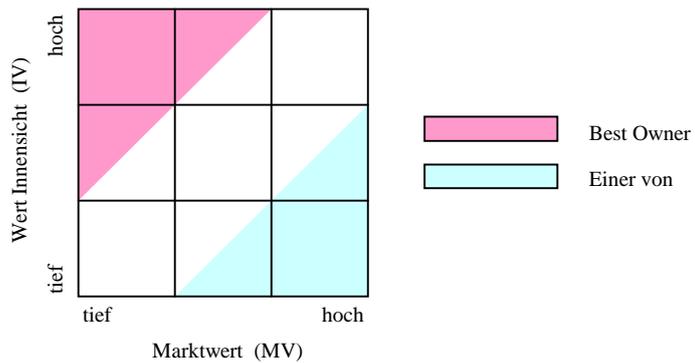
Gebäudespezifität: Räume, Raumbeziehungen, Raumhöhen, Konstruktion, Bauweise, Symbol-/Zeichenhaftigkeit
Lagespezifität: Lage geografisch, topografisch, urban, Erreichbarkeit

4.3
Ideeller Nutzen der Immobilien

Aus Innensicht: Richtiger Ort, Identität, Sozialer Nutzen, Empfinden, Aufmerksamkeit
Aus Aussensicht: Baukultureller Beitrag, Sozialer Nutzen Allgemeinheit



Erfolgspotenziale / Handlungsstrategien



5.3
Die Bedeutung der Immobilien für den
Erfolg der NPO (Immobilienimpact)

Bedeutend: Wichtigkeit, Immobilienanteil in Bilanz / Kosten
bis
Unbedeutend

5.2
Definition Erfolg der NPO

Effektivität: Leistungserfolg, Leistungswirkungserfolg, Wirkungserfolg
Effizienz: Administrationsaufwand

5.1
Analyse der NPO

Strategie:
Struktur:
Kultur:

Own or rent aus Sicht der NPO

Abb. 1: Modell zur Klärung der Frage Own or Rent und zur Identifikation von Bedarf an Best Owner- Qualitäten

Siehe Klappentext am Schluss des Dokuments

Das Modell geht von zwei Seiten an die Frage heran. Einerseits aus der Sicht der Immobilie, andererseits aus der Eigentümersicht, um die Sichtweisen anschliessend zusammenzusetzen. Deshalb setzt sich das Modell zur Klärung der Frage own or rent aus drei Hauptteilen zusammen.

Der obere Teil (Kapitel 4)

beleuchtet die Frage aus Immobilienaspekten. Es sind dies immobilienökonomische Gesetzmässigkeiten, die Spezifität und der Nutzen der Immobilien.

Der untere Teil (Kapitel 5)

untersucht die Themen der NPO, die für die Frageklärung relevant sind. Dabei wird die NPO in einer Weise analysiert, die auf die Stellung der Immobilie(n) innerhalb der Organisation abzielt. Dies geschieht, indem ermittelt wird, was den Erfolg der NPO ausmacht. Danach wird der Anteil den die Immobilie(n) am Erfolg hat, geklärt.

Der mittlere Teil (Kapitel 6)

fügt die beiden zuerst behandelten Teile zur Grafik in der Mitte zusammen. Die massgeblichen Gründe welche für own oder rent sprechen, werden identifiziert und ihnen ihre Bedeutung zugemessen. Damit werden Argumente geliefert, um own or rent detailliert begründen zu können. Anschliessend werden die Argumente auf die zwei Dimensionen Marktwert (MV) und Wert Innensicht (Investment Value, IV) zusammengefasst und in eine Portfoliomatrix eingeordnet. Es werden Handlungsstrategien für die einzelnen Felder der Portfoliomatrix formuliert. Darin wird ersichtlich, bei welchen Immobilien die NPO Best Owner bzw. Einer von Vielen ist und welche Strategie mit der Immobilie verfolgt werden soll.

4 Own or rent - aus Sicht der Immobilien

In diesem Kapitel wird die Klärung der Frage „own or rent“ aus Sicht der Immobilien angegangen. Es werden dabei Schritt für Schritt alle zur Klärung nötigen Aspekte vertieft analysiert. Zur Illustration des Vorgehens wird ein Anwendungsbeispiel immer wieder bezogen auf das gerade beschriebene Thema exemplarisch behandelt. Weitere Beispiele werden in Kapitel 7 detailliert bearbeitet.

Beispiel Zug²⁹:

Die NAK, Gemeinde Zug, braucht einen neuen Versammlungsort für ihre dort sehr grosse Anzahl Mitglieder. Es besteht ein viel zu kleines, unweckmässiges und altes Gebäude. Weil es zonenwidrig in der Wohnzone liegt, darf keine Veränderung für eine optimalere kirchliche Nutzung vorgenommen werden. Obendrein ist das bestehende Grundstück zu klein für bauliche Veränderungen.

Es stellt sich bei diesem, wie auch in den in Kapitel 7 aufgegriffenen Beispielen jeweils die Frage: Soll die NAK die Immobilie im Eigenbesitz halten? Soll die NAK die bestehende Immobilie veräussern und eine andere Immobilie anmieten oder erwerben bzw. bauen? Mit welcher Begründung ist das Eine oder das Andere vorteilhaft?

4.1 Immobilienökonomische Grundsätze und Regeln

Nach rein immobilienökonomischen Gesichtspunkten, lassen sich nur Immobilien, deren Oberziele nicht von immobilienfremden Zielen überlagert sind, in einem Portfoliomanagementsystem nach Rendite-Risiko optimieren.³⁰ Bei Immobilien von NPO's sind aber gerade diese „immobilienfremden Ziele“, des ideellen Nutzens, wichtig. Dies, weil der ideelle Nutzen einer Immobilie von einer NPO, dem Cashflow von Kommerzimmobilien entspricht (vgl. 4.1.3).

„Unter dem Begriff **Corporate Real Estate Management (CREM)** wird das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien verstanden. Als unternehmerische Führungskon-

²⁹ vgl. Anhang 6

³⁰ Wellner Kristin, 2003, S. 253-254

zeption richtet es sich an Non Property-Companys, die im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie über umfangreichen Grundbesitz verfügen“.³¹

NPO's mit beträchtlichem Grundbesitz können diesbezüglich Unternehmen gleichgestellt werden, weil auch sie ein positives, wenn auch nicht in erster Linie monetäres Ergebnis anstreben. In diesem Kapitel wird sinngemäss die Frage geklärt: Was bringt der Unternehmung bzw. der NPO (unter Einbezug aller Stakeholder) das beste Ergebnis? Wobei Ergebnis finanzielle wie ideelle Aspekte mit einschliesst. Die Frageklärung geschieht auf Grund von:

- Finanzierungsregeln
- Kosten/Nutzen- Überlegungen
- Wert der Immobilie
- Erkennen und Nutzen von Erfolgspotenzialen

4.1.1 Finanzierungsregeln:

Es gilt das Prinzip, wonach eine Vermietung als Kreditbeziehung gesehen werden kann. Wenn ein Investor eine Immobilie baut oder kauft und er diese vermietet, so handelt es sich finanzierungstheoretisch um eine Kreditbeziehung, bei der der Investor der Kreditgeber, der Mieter der Kreditnehmer und die Immobilie der Kapitalbetrag des Kredites ist. Miete ist also Fremdfinanzierung.³²

Demzufolge sollen Immobilien, welche unter die Sparte „Fremdfinanzierung“ fallen, wenn möglich angemietet werden. Immobilien der Sparte „Eigenfinanzierung“ werden hingegen vorteilhaft im Eigenbesitz gehalten (vgl. Tabelle 1).

Die Frage von Fremd- oder Eigenfinanzierung ist abhängig von den Finanzierungsregeln bezüglich: Fristenkongruenz³³, Risiko und Drittverwendungsfähigkeit³⁴. Dies gilt auch, wie vorhin ersichtlich, für Immobilien. Fristenkongruenz bezeichnet die Übereinstimmung der Fristen von Kapitalbindung und Kapitalüberlassung von Aktiva und Passiva in der Bilanz. Der Grundsatz der Fristenkongruenz findet seinen Ursprung in den gesetzlichen Finanzierungsregeln für Banken (Goldene Bankregel). Dabei sollen die Laufzeiten der ausgegebenen Kredite an die Schuldner einer Bank mit den Laufzeiten der einkommenden Einlagen von Kunden übereinstimmen.

³¹ Schulte Karl-Werner, 2008, Seite 63

³² Sotelo Ramon, 11/1996, S. 681 und 682

³³ Wikipedia, 2009/07/24

³⁴ Pitschke Christoph, 2004, S. 561

1. Fristigkeit:

Gemäss goldener Regel der Fristenkongruenz sind langfristige Anlagegüter mit Eigenkapital (EK) zu finanzieren, kurzfristige mit Fremdkapital (FK). Gemäss diesem Grundsatz ist zur Bestimmung der richtigen Finanzierung die Fristigkeit d.h. die Zeitperspektive, die beabsichtigte Dauer des Haltens einer Immobilie von Belang. Entsprechend wird unter dem Begriff der Fristigkeit bewertet, ob es sich um eine strategisch langfristig wichtige Immobilie³⁵ handelt, oder um eine Immobilie, deren Bestand für die NPO unsicher oder unwichtig ist.

2. Risiko:

In Anwendung des weiterentwickelten Finanzierungspostulats von Williamson ist die Wahl der richtigen Finanzierungsinstitution (Finanzierungsart) abhängig von der Drittverwendungsmöglichkeit der Passiva. Der erforderliche Handlungsspielraum der Finanzierungsinstitution soll dem vorhandenen Risiko entsprechen. D.h. Ein Kreditnehmer ist in seinem Handeln, bezüglich Verwendung des Kredits mehr eingeschränkt, als einer, der mit Eigenkapital agiert. Damit ist das Kapitalverlustrisiko bei Eigenkapital grösser. Je höher das Risiko einer Finanzierung, desto höher der nötige Handlungsspielraum und damit die Kapitalverzinsung und desto mehr kommt Eigenkapital ins Spiel.³⁶ Gemäss dieser Mechanik wird die optimale Finanzierungsinstitution bestimmt. Dabei gilt der Grundsatz:

geringes Risiko	=	Fremdfinanzierung
hohes Risiko	=	Eigenfinanzierung

Es sind deshalb die aus den Immobilien, aus dem Betrieb und aus der NPO sich selber ergebenden Risiken für Eigen- oder Fremdkapitalisierung verantwortlich. Betriebsrisiken³⁷ beinhalten die Risiken, welche sich aus der Notwendigkeit von Managementexzellenz zum Betrieb der Immobilie ergeben. Zum Beispiel ist ein Einkaufszentrum eine Betreiber- und Managementimmobilie, bei der die Einzelhändler die Betreiber und die Kunden die Nutzer sind und bei der die einzelnen Betreiber zusätzlich koordiniert werden müssen (Center-management). Hingegen ist eine Wohnimmobilie eine direkt nutzbare Immobilie, ohne Betriebs- oder Managementaufwand. Eine Kirche kann als Betreiberimmobilie gesehen werden. Dies darum, weil eine Kirche im ursächlichen Zweck als Gefäss für die Seelsorge betrieben werden muss, um ihren Nutzen zu generieren.

³⁵ vgl. CUREM, MSc RE 2008/009, Case Study 2, Gruppe F

³⁶ Sotelo Ramón, 2006, S. 46-49

³⁷ Sotelo, Ramon, 6/1998, S. 206-209.

3. Drittverwendungsfähigkeit der Aktiva³⁸:

Gemäss Finanzierungspostulat von Williamson³⁹ ist für die Bestimmung der Finanzierungsart⁴⁰, die Drittverwendungsfähigkeit der Aktiva entscheidend. Die Drittverwendungsfähigkeit sagt im Zusammenhang mit Immobilien aus, inwieweit eine Immobilie ohne weiteres einer anderen Nutzung zugefügt, oder auf dem Mietmarkt abgesetzt werden könnte. Die Drittverwendungsfähigkeit leitet sich aus der Spezifität⁴¹ der Immobilie - welche einen Aktivposten in der Bilanz darstellt - ab.

Dabei gilt der Grundsatz:

hohe Spezifität	=	geringe Drittverwendbarkeit
geringe Spezifität	=	hohe Drittverwendbarkeit

³⁸ Sotelo Ramon, 11/1996 S. 681 und 682

³⁹ Williamson Oliver E. ,1988

⁴⁰ vgl. Kapitel 4.1.1, Absatz 2

⁴¹ vgl. Kapitel 4.2

Wenn diese drei Begriffe in die nachfolgende Tabelle 1 eingeordnet werden, kann daraus die Finanzierungsart – sprich own or rent abgeleitet werden.

Attribute		Finanzierungsart		
		Fremdfinanzierung Rent Risiko tief		Eigenfinanzierung Own Risiko hoch
Merkmale				
Fristigkeit	Strategische Bedeutung der Immobilie	unwichtig		langfristig wichtig, "core"
	Zukunftsentwicklung der Bedeutung der Immobilie	ungewiss, unvorhersehbar, vorhersehbar abnehmend		gewiss, vorhersehbar, vorhersehbar steigend
	Dauer des Bedarfs der Immobilie	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Betriebsrisiken	Immobilien-Betriebsrisiken	gering	mittel	hoch
		direkt nutzbare Fläche		nur in gemanageter/ betriebener Form nutzbare Fläche
NPO-Risiken	Streuung Ressourceninput	hoch	mittel	gering
		viele Herkünfte		wenige Herkünfte
	Kontinuität Ressourceninput	kontinuierlich	mittel	diskontinuierlich
		z.B. Mitgliederbeiträge		z.B. Spenden, Legate
	Verpflichtungscharakter Ressourceninput	obligatorisch		fakultativ
z.B. Mitgliederbeiträge			z.B. Spenden, Legate	
Finanzierungsmittel	Beiträge, Preise	Gebühren, Subventionen, Preise	Spenden, ehrenamtliche Arbeit,	
Drittverwendungsfähigkeit	Spezifität der Immobilie	hoch	mittel	gering
		unspezifische Immobilie, einfach an Dritte vermietbar/veräußerbar		spezifische Immobilie, nicht- oder nur mit massiven Veränderungen an Dritte vermietbar/veräußerbar

Tabelle 1: Ermittlung der Finanzierungsart auf Grund von Finanzierungsregeln (Eigene Darstellung)

Beispiel Zug⁴²:

Die Zukunft der Gemeinde ist langfristig gesichert (Mitglieder- und Bevölkerungsentwicklung). Dies spricht für Eigentum. Bei gegebenem NPO- und Betriebs- Risiko der NAK, ist die Finanzierung der künftigen Immobilie in Zug abhängig von ihrer Drittverwendungsfähigkeit. Aus langfristigen Überlegungen ist dort eine Kirchenimmobilie gewünscht, welche den Grundsätzen für Kirchenbau der NAK entspricht. Dies bedeutet eine Immobilie mit hoher Spezifität, was für Eigentum spricht.

⁴² vgl. Anhang 7

4.1.2 Kosten/Nutzen-Überlegungen:

Es geht darum, der Unternehmung bzw. der NPO und damit der Liegenschaft einen Mehrwert zuzufügen. Je nach situativer Wahl des Modells „Eigentum“ oder „Miete“ geschieht dies mit unterschiedlichem Erfolg. Ausschlaggebend ist, ob es gelingt, einen höheren Nutzen der Liegenschaft bei gleichem Preis-, oder denselben Nutzen zu günstigerem Preis zu erhalten. Dies nach dem Prinzip, „beschaffe eine Fläche die den Anforderungen entspricht da, wo sie am günstigsten erhältlich ist“. Die nachstehende Graphik veranschaulicht dies.

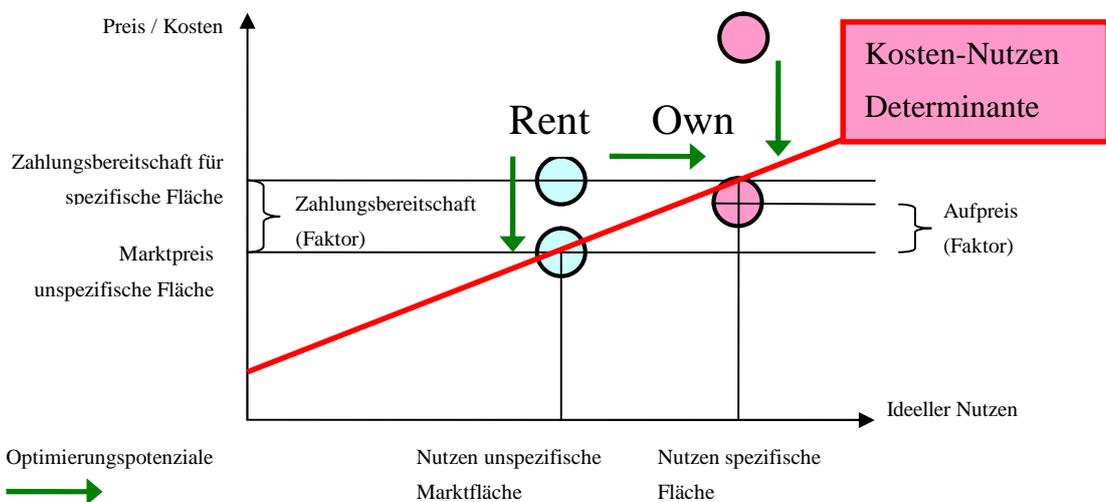


Abb. 2: Zahlungsbereitschaft, Kosten-Nutzen Determinante und Aufpreis (eigene Darstellung)

1. Nutzen:

Ist der Nutzen einer spezifischen Fläche grösser, als eine unspezifische Fläche welche am Markt erhältlich ist, aber der Preis der dafür bezahlt werden muss ist unterhalb der Kosten-Nutzen Determinante, soll die Immobilie im Eigenbesitz gehalten werden. Liegt der Preis über der Kosten-Nutzen Determinante, soll eine Beschaffung der Fläche auf dem Mietmarkt avisiert werden. Oder aber der (ideelle) Nutzen der Fläche muss optimiert werden. Der ideelle Nutzen wird in Kapitel 4.3 noch detaillierter beschrieben.

2. Kosten:

Neben dem ideellen Nutzen muss jede Immobilie aber auch klar ökonomischen Gegebenheiten genügen. Nur was (für die NPO) zahlbar ist, kann auch langfristig Bestand haben. Die Kosten einer Fläche lassen sich als Miete beziffern. Unter der Annahme, dass Immobilien mit ideellem Nutzen zumeist nicht marktgängig sind, wird als Basis für

die Berechnung der Miete die Kostenpreismethode⁴³ angewandt. Die Berechnung der Kosten-Miete erfolgt nach folgendem Schema:

		Kosten
Kosten- Miete	Ø Betriebskosten p.a.	
	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.	
	Ø Instandsetzung p.a.	
	Immobilienverwaltung p.a.	
	Abschreibung Investition p.a.	
	Kapitalverzinsung p.a.	
Total Kostenmiete spezifische Fläche p.a.		
Marktmiete (vergleichbare Fläche) pro m2		

Aufpreis
(Faktor)

Tabelle 2: Berechnungsmethode Kostenmiete und Aufpreis (eigene Darstellung)

3. Aufpreis:

Mit Aufpreis wird beziffert, wie viel eine NPO für eine spezifische, optimale Immobilie mehr bezahlen muss, als wenn sie eine entsprechende Fläche am Markt einkauft. Letzteres kann theoretisch sein, weil es eine solche Fläche möglicherweise am Markt nicht gibt. Der Aufpreis drückt also aus, wie viel die NPO für die Immobilie mehr bezahlt. Dies im Gegensatz zur Zahlungsbereitschaft⁴⁴, welche ausdrückt wie viel sie dafür mehr zu zahlen bereit wäre. Die Berechnung des Aufpreises für eine Immobilie erfolgt nach folgender Formel:

$$\text{Aufpreis} = \frac{\text{Kostenmiete spezifische Fläche}}{\text{Marktmiete vergleichbare Fläche}} - 1$$

Um zu einem für die NPO allgemein gültigen, relevanten Aufpreis (z.B. für die Formulierung eines Kostenziels bei neuen Immobilien) zu gelangen, müssen die verschiedenen Cluster von Immobilien einer NPO nach dieser Formel berechnet werden.

Beispiel Zug⁴⁵:

Die bestehende Liegenschaft hat einen nur sehr geringen Nutzen. Die Kosten für deren Instandsetzung und Optimierung wären enorm. Die Kosten würden theoretisch fast im Bereich liegen, wie die Beschaffung der nötigen Fläche in einer spezifischen Immobilie. Dies, sofern die neue Immobilie innerhalb des durchschnittlichen, NAK-internen Aufpreis realisiert werden kann.

⁴³ Schäfers Wolfgang, Haub Christoph, 2004, S. 505-506

⁴⁴ vgl. Kapitel 4.1.2, Absatz 4

⁴⁵ vgl. Anhang 6 und 7

4. Zahlungsbereitschaft

Der Wert von nicht handelbaren Gütern kommt mit der Zahlungsbereitschaft⁴⁶ der Nutzer zum Ausdruck. Da die Mitglieder der NAK für die Erfüllung ihres Bedarfs in erster Linie eine genügend grosse Nutzfläche benötigen, die aber darüber hinaus einen angemessenen ideellen Nutzen⁴⁷ bieten soll, wird hier von Zahlungsbereitschaft gesprochen. Also der Bereitschaft, einen Preis zu bezahlen, der über den Preis für eine normale Fläche hinaus geht. Die Differenz zwischen Marktpreis und Zahlungsbereitschaft kann als Faktor oder in Prozenten (zum Marktpreis) angegeben werden. Wieweit eine NPO ihre spezifischen Immobilien als zahlbar erachtet, bzw. dafür Zahlungsbereitschaft besteht, ist allerdings zu einem Teil subjektiv (z.B. eine Kirche bestimmt bis zu einem gewissen Grad selber, welchen Anteil in den Kostenblock Immobilien gesteckt wird). Die Zahlungsbereitschaft nimmt prozentual ab, je weniger der ideelle Nutzen erfüllt ist.

Dieser für die NPO relevante Faktor wurde ermittelt, indem in einer Umfrage unter einem repräsentativen Querschnitt von Mitgliedern die Zahlungsbereitschaft detailliert nach ideellen Einzelnutzen ermittelt wurde⁴⁸. Dies bei vollem, hundertprozentigem ideellem Nutzen und gegenüber einer unspezifischen Fläche, welche am Markt angemietet werden kann. Es wurde dafür die Kontingente Bewertungsmethode⁴⁹ angewandt. Dies ist eine Methode zur ökonomischen Bewertung von nicht handelbaren Gütern. Die Kontingente Bewertung entstand aus dem Bedürfnis heraus, nutzenstiftende aber nicht marktfähige Ressourcen in Relation zu handelbaren Gütern zu stellen, um ihren Nutzen quantitativ (z. B. in Geldeinheiten) zu messen.

Verschiedene Faktoren machen eine gänzlich verzerrungsfreie Ermittlung der Präferenzen der Befragten schwierig. Hierzu gehören:

- Einige der Befragten haben vor der Befragung nur wenige Kenntnisse über die zu bewertende Sache.
- Einige der Befragten haben keine Erfahrung bezüglich Marktpreisen für solche Güter. Und es ist für sie schwierig, eine realistische Grössenordnung zu finden. Dem wurde entgegengewirkt, indem den Befragten eine Richtgrösse angegeben wurde, welche Kosten bei vergleichbaren Objekten die einen gegebenen ideellen Nutzen stiften, in der Vergangenheit entstanden. Deshalb kann es - wie bei allen

⁴⁶ vgl. Matz Kerstin, 2006, S.13-15

⁴⁷ vgl. Kapitel 4.3

⁴⁸ vgl. Anhang 1, Fragebogen zur Quantifizierung des ideellen Nutzens

⁴⁹ vgl. Matz Kerstin, 2006, S: 15-17

Befragungen, die auf Interview beruhen, dazu kommen, dass die Befragten versuchen, den (vermuteten) Absichten des Interviewers zu entsprechen (Interviewer-Bias).

- Ein Teil der Befragten antworten möglicherweise nicht nach tatsächlichem Ermessen, sondern strategisch, um das Bewertungsergebnis in eine bestimmte Richtung zu lenken (Manipulation).
- Anmerkung zum spezifischen Umfrageergebnis der NAK: Der Rückfluss der Fragebogen erfolgte z.T. nicht termingerecht, weshalb das Ergebnis eher knapp abgestützt scheint. Die Umfrageergebnisse weisen eine breite Streuung auf, weshalb der ermittelte Faktor nicht mit Sicherheit repräsentativ ist. Eine künftige, breiter angelegte Umfrage sollte dem entgegenwirken.

4.1.3 Der Wert der Immobilie

Wie wir vorhin gesehen haben, ist es wichtig, zu welchen Kosten eine spezifische Nutzung erhältlich ist. Der Wert der Immobilie aus Innensicht (vgl. auch 4.1.4) ist damit umso grösser, je geringer der Aufpreis bei gleichem ideellem Nutzen. Dieser Wert Innensicht beinhaltet also eine ideelle Komponente. Deshalb kann in der Folge auch von ideellem Wert gesprochen werden. Ideeller Wert kann vom ökonomischen Wert wie folgt abgegrenzt werden:

Der ökonomische Wert einer kommerziellen Immobilie ergibt sich aus dem laufenden Ertrag (Mieteinnahmen) und dem Kapitalisierungsfaktor (Reziprokwert des Marktzinssatzes). Der Wert entwickelt sich durch Veränderung von Ertrag und Kapitalisierungsfaktor. Der ökonomische Wert kann mit dem Marktwert (Market Value, MV) gleichgesetzt werden.

Der ideelle Wert einer Immobilie von einer NPO hingegen drückt sich im laufenden Nutzen und dem Kapitalisierungsfaktor aus. So können Immobilien mit ideellem Nutzen als „Nutzensgenerator“ angesehen werden. Quasi als „Maschine, welche einen ideellen, immateriellen Nutzen als laufenden Ertrag generiert“⁵⁰. Auf Basis dieser Überlegung entspricht der ideelle Nutzen dem Ertrag. Der Ertrag wird gemindert um den Aufpreis, den die NPO für die spezifische Fläche bezahlt. Der Kapitalisierungsfaktor entspricht dem Reziprokwert der Zinsforderung der NPO. Diese ist abhängig von Anlagerestrikti-

⁵⁰ Loepfe Andreas, Sitzung am 26.02.2009

onen aus ethischen oder anderen Gründen, sowie von vorhandenen alternativen Möglichkeiten der Kapitalanlage. Der Kapitalisierungsfaktor spielt vor allem bei der Betrachtung von Kosten/Nutzen-Überlegungen und beim Erkennen von Erfolgspotenzialen eine wesentliche Rolle (vgl. Kapitel 4.1.2 und 4.1.4). Dies, weil die Kapitalverzinsung bei der Kostenmiete, sowie als Faktor beim Wert zum Tragen kommt. Der ideelle Wert einer Immobilie, der Wert Innensicht kann mit dem Ertragswert (Investment Value, IV) aus Sicht der NPO gleichgesetzt werden. Der Wert Innensicht einer Immobilie drückt sich demnach in folgender Formel aus:

IV = Investment Value (Wert Innensicht)	=	Marktmiete pro m ² Fläche	x	$\frac{1}{(1 + \text{Aufpreis})}$	+	(Zahlungsbereitschaft x Ideeller Nutzen)	x	Fläche	NPO-Zinssatz %
--	---	--	---	-----------------------------------	---	--	---	--------	----------------

4.1.4 Erkennen und Nutzen von Erfolgspotenzialen

Es wird das Prinzip angewendet, „behalte im Eigenbesitz, was aus Innensicht mehr Wert ist (bzw. Wert generiert), als aus Marktsicht. Veräußere, was aus Marktsicht mehr Wert ist als aus Innensicht“. Dies gilt auch für das CREM von NPO's. Allerdings ist die Freiheit, ein ökonomisches Erfolgspotenzial zu nutzen, nicht überall gegeben (z.B. ein Ruderclub wird sich nicht erlauben können, ein Ruderclubhaus günstiger an seeferner Lage zu erstellen). Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzungen, soll der Immobilienbesitz der NPO's, dem Marktwert gegenübergestellt werden. Besonders, soweit es sich klar um nicht strategisch langfristig wichtige Immobilien⁵¹ handelt. Dem gesamten Wert der Immobilie aus Innensicht (IV) gegenüber steht der Wert aus Marktsicht, der Marktwert (MV). Unter Marktwert wird beziffert, welchen Wert die Immobilie, unter rein marktwirtschaftlicher Betrachtung, für einen Dritten hat. Wie wenn z.B. ein Investor die Liegenschaft nach ökonomischen Gesichtspunkten optimal entwickelt und auf den Markt bringt. Der Markt ist bereit, für die Immobilie einen entsprechenden Preis, den Marktwert zu bezahlen.

⁵¹ vgl. CUREM, MSc RE 2008/009, Case Study 2, Gruppe F

Die Einordnung der Immobilien nach den Parametern Wert Innensicht, sowie Marktwert in die Portfoliomatrix zeigt Erfolgspotenziale auf. Damit wird ermittelt, welche Immobilien veräussert- und einer anderen Nutzung zugeführt-, gehalten-, oder entwickelt werden sollen, um das erkannte Potenzial zu nutzen.

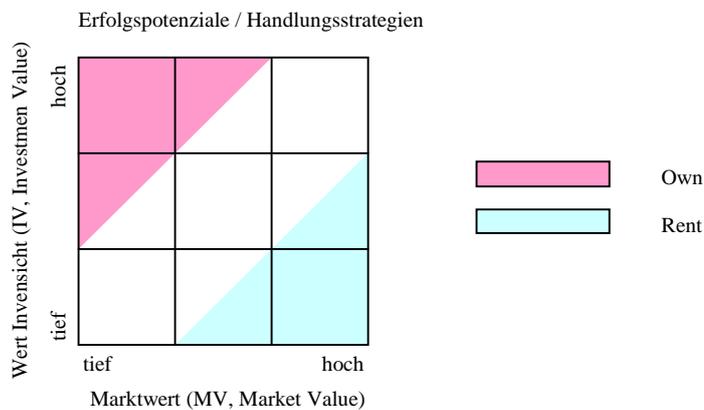


Abb. 3: Portfoliomatrix: Marktwert und Wert Innensicht, zur Identifikation von Erfolgspotenzialen (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wellner Kristin⁵²)

Beispiel Zug⁵³:

Das Gebäude liegt in einer beliebten Wohnzone. Wohnraum in Zug ist sehr gefragt und der Leerwohnungsbestand ist sehr gering. Die bestehende Immobilie (Land) hat einen relativ hohen Marktwert während das Gebäude einen geringen ideellen Nutzen aufweist. Die bestehende Immobilie ist wenig spezifisch. Ein neues Grundstück kann in einem Quartier liegen, wo die Landpreise tendenziell tiefer liegen.

⁵² Wellner Kristin, 2003, S.211

⁵³ vgl. Anhang 6 und 7

4.2 Spezifität der Immobilien

Die Spezifität der Immobilie ist ein Resultat aus den Nutzenanforderungen bzw. des ideellen Nutzens (vgl. Kapitel 4.3). Die Spezifität ist bestimmend für die Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie und damit für deren Marktwert. Die Spezifität drückt sich in der Besonderheit von Gebäudegestalt und Lage aus. Diese Besonderheiten werden unter nachfolgenden Merkmalen definiert.

- Gebäudespezifität: Räume, Raumbeziehungen, Raumhöhen, Konstruktion, Bauweise, Symbol/Zeichenhaftigkeit
- Lagespezifität: Besonderheit der geografischen, topografischen und urbanen oder peripheren Lage, Erreichbarkeit

Die Einordnung der Nutzenanforderungen ergibt die Spezifität der Immobilie.

Attribute Merkmale		Spezifität				
		hoch Wert 3	mittel Wert 2	tief Wert 1	Gewichtung	Ergebnis
Gebäude	Räume	spezielle Form und je eigene, unterschiedliche Grösse der Räume		Rechteckige Form und repetitive Raumgrössen	10%	0.30
	Raumbeziehungen	klar festgelegte Raumabfolgen gemäss spezifischer Nutzung		Einzelne Räume über angemessen dimensionierte Verkehrsflächen direkt erschlossen	15%	0.45
	Raumhöhen	sehr niedrige oder extrem überhohe Räumen und raumspezifische, unterschiedliche Raumhöhen		"normale" geschossweise gleichförmige Raumhöhen	15%	0.45
	Konstruktion, Bauweise	Leichtkonstruktion als spezifisch geformte Hülle und/oder komplett tragende Zellen		einfaches, repetitives Tragsystem, Unterscheidung zwischen Tragen und Trennen	15%	0.45
	Symbol, Zeichenhaftigkeit	Gebäude ist Träger der nutzungsspezifischen Symbolik		Gebäude ist nicht Träger der nutzungsspezifischen Symbolik. "Neutrales" Gebäude	15%	0.45
Lage	Geografisch	Standort des Gebäudes ist absolut abhängig, von besonderer geografischen Lage		Standort des Gebäudes ist nicht abhängig, von besonderer geografischen Lage	10%	0.30
	Topografie	Lage des Gebäudes ist absolut abhängig, von besonderer topografischen Lage		Lage des Gebäudes ist nicht abhängig, von besonderer topografischen Lage	0%	0.00
	Urban/peripher	Ort des Gebäudes ist absolut abhängig von einer einzigartigen, nicht vertauschbaren Lage an urbanem oder peripherem Ort		Ort des Gebäudes ist nicht abhängig von Lage	10%	0.30
	Erreichbarkeit, Verkehr	Gebäude ist absolut ausgerichtet auf besondere Erreichbarkeit und speziellen Verkehrsträger		Gebäude ist nicht auf besondere Erreichbarkeit und Verkehrsträger angewiesen	10%	0.30
Total Spezifität der Immobilie					100%	3.00

Tabelle 3: Spezifität der Immobilie (eigene Darstellung). Hier im Beispiel das Ergebnis bei höchster Spezifität (Wert 3)

Beispiel Zug⁵⁴:

Ein neuer Standort kann etwas peripherer-, soll aber an gut sichtbarer Lage, gut erschlossen und bevorzugt in einer gemischten Zone liegen. Auch eine eher lärmbelastete Lage kommt in Frage, weil das für die Kirchennutzung keine Rolle spielt (geschlossene Gebäudehülle, Lüftung). An solcher Lage soll ein Kirchengebäude mit optimalen Räumen errichtet werden.

Gewisse, vorher aufgeführte Merkmale spielen bei der NAK eine wesentliche Rolle, bei andern NPO's aber weniger oder auch umgekehrt (z.B. spielt die Topografie bei der NAK keine Rolle, deshalb Gewichtung 0. Eine SAC-Hütte sollte aber an einer besonderen topografischen Lage liegen. Oder die Erreichbarkeit ist für das Naturfreundehaus untergeordnet, für die NAK aber sehr bedeutend). Eine NPO, welche die Spezifität ihrer Immobilien ermitteln will, muss deshalb die ihren eigenen Immobilien anhaftenden Merkmale ermitteln. Dies gilt sinngemäss auch für den ideellen Nutzen im nachfolgenden Kapitel.

4.3 Ideeller Nutzen der Immobilien

Die Nutzenanforderungen sind verantwortlich für die Spezifität der Immobilie, weil spezielle Nutzungen entsprechende Gebäude brauchen. Je spezieller die Nutzung, desto spezifischer das Gebäude. Die Anforderungen an die Immobilien hinsichtlich ideellem Nutzen werden anhand von verschiedenen qualitativen Parametern formuliert. Dies im Gegensatz zu den realen Nutzenanforderungen, welche sich quantitativ in Flächen oder Volumen beziffern lassen.

Bei den ideellen Nutzenanforderungen wird unterschieden zwischen Aspekten aus einer Innensicht (was bringt die Immobilie der NPO für einen Nutzen?), sowie Aspekten aus einer Aussensicht (was bringt die Immobilie der Allgemeinheit für einen Nutzen?). Nachfolgend werden diese Anforderungen an die Immobilien unter sieben Begriffen formuliert.

⁵⁴ vgl. Anhang 7

Ideeller Nutzen aus Innensicht (aus Sicht NPO)

4.3.1 Richtiger Ort

Unter diesem Begriff wird formuliert, wie präzise der Standort der Immobilie auf die Anforderungen der NPO und der Nutzer zugeschnitten ist (z.B. NAK: *Förderung kurze Wege der Mitglieder, „die Kirche im Dorf“ für religiösen Gedankenaustausch, oder SAC: die Herberge in den Bergen, wo die Zielaktivität ausgeübt werden kann*).

In der Wirtschaft wird „die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen [...] positiv beeinflusst, wenn diese ihren Unternehmensstandort an Orten wählen, an denen sich ein wettbewerbsfähiges geografisches Branchencluster befindet. Der Grund dafür liegt beispielsweise in einem schnelleren Informationsfluss zwischen den beteiligten Unternehmen, der Ansiedlung von spezialisierten Zulieferern und Arbeitskräften, einem emotional intensiveren Wettbewerb oder einer erhöhten Aufmerksamkeit durch anspruchsvolle Kunden“.⁵⁵ Dies gilt sinngemäss auch für Immobilien der NPO's. In diesem Kapitel werden nicht die psychologischen Aspekte des Ortes (siehe Identität) definiert, sondern es geht um die räumlichen, geografischen. Im Rahmen dieses Kapitels werden Qualitätsmerkmale des „richtigen Orts“ deskriptiv erfasst. Es geht dabei um solche von Mikrolage und Makrolage (auch Mikrostandort bzw. Makrostandort genannt⁵⁶).

4.3.2 Sozialer Nutzen für NPO

Unter diesem Begriff wird formuliert, wie stark die Immobilie einen sozialen Nutzen bietet kann. Dies zur Förderung und Ermöglichung einer positiven Gemeinschaft unter den Nutzern (z.B. NAK: *Das Gebäude soll einen ungezwungenen Kontakt unter den Besuchern ermöglichen. Es soll einen angenehmen Rahmen für Gespräche, Begegnung, Anteilnahme und Geselligkeit bilden. Räume, worin man erzählen, zuhören, lachen, trauern, feiern aber auch schweigen kann etc.*)

4.3.3 Empfinden (Effektivität)

Unter diesem Begriff wird formuliert, wie sehr die Immobilie ein bestimmtes „Lebensgefühl“ bei den Nutzern erzeugen kann. Ein Lebensgefühl, welches idealerweise auch den Zielen der NPO entspricht (z.B. NAK: *Förderung der Kontemplation, inneren Ruhe, Besinnung*).

⁵⁵ vgl. Fernau Alf K., 1997

⁵⁶ vgl. Isenhofer, Väth, Hofmann, 2008, S. 417-433

Zur Beschreibung dieser Effekte können Aspekte der Architekturpsychologie angewandt werden. Zitat Gerd Zimmermann: „[...] es wird bedacht, dass Bauen auch die Dimension einer Psychotechnik gewinnt, indem die Architektur strukturierend auf unser geistig-seelisches Leben einwirkt, z.B. über die Symbolik des gebauten Raumes, des Lichtes usw.“⁵⁷

Die Architektur kann grundsätzlich vier Grundhaltungen zugeordnet werden:⁵⁸

- A. Architektur als Therapie: Dabei wird die Architektur quasi therapeutisch aufgefasst, als Lebenshilfe für den Benutzer, die zwar positiv beeinflusst, aber dem Menschen Freiheit und Spielraum bietet.
- B. Herrschaftsarchitektur: Dabei wird die Architektur Machtinstrument in der Hand des Herrschers, während der Nutzer zur Unperson wird und entpersonalisiert in der Masse verschwindet.
- C. Architektur als Hintergrund: Dabei verzichtet die Architektur bewusst auf Wirkung und soll nur neutraler Hintergrund des Lebensprozesses sein. Diese Zurückhaltung bietet zwar die gewünschte Freiheit als Spiel- und Handlungsraum für den Benutzer, birgt aber die Gefahr der Orientierungs- und Haltlosigkeit des Individuums im leeren Raum (*horror vacui*). Es bedeutet aber auch Verlust lebensnotwendiger Anregungswerte und beinhaltet die Gefahr von Herrschaftswissen der Architekten, gegenüber dem Nutzer, der sich seiner Lage nicht bewusst werden kann. Der Mensch ist damit Objekt eines von ihm nicht durchschauten Kalküls.
- D. Partizipation, Laienarchitektur: Dabei kann der Nutzer in verschiedenen Ausprägungen von der *Evaluation* über *Planungsbeteiligung* bis zum *Selbstbau* am Gebauten partizipieren. Je nach Grad der Partizipation wird der Spielraum für *Identifikation* grösser.

4.3.4 Identität

Unter diesem Begriff wird formuliert, wie stark sich die Nutzer mit der Immobilie identifizieren können. Wie sehr die Immobilie Ausdruck ihrer eigenen Zugehörigkeit zur NPO ist. Bei Orten und damit auch Gebäuden, in denen sich Menschen aufhalten, findet innere und äussere Kommunikation statt. Einerseits Kommunikation des Gebäudes zu ihren Nutzern selber, andererseits zu den Menschen der Umgebung. In der inneren

⁵⁷ Zimmermann Gerd, 1993, S. 7

⁵⁸ vgl. Zimmermann Gerd, 1993, Seite 9-15

Kommunikation des Gebäudes kann die Bedeutung gesehen werden, sich als Nutzer selbst zu präsentieren, sich selbst seiner Einzigartigkeit zu versichern, um damit die eigene Identität zu stabilisieren. In der äusseren Kommunikation des Gebäudes wird den Personen der Umgebung eine persönliche Grundhaltung, Absichten und Ziele mitgeteilt. Der Andere kann so erkennen, wer man ist, was man will etc.⁵⁹ Diese Art der Kommunikation findet verstärkt im privaten, eigenen Wohnumfeld statt (z.B. durch Inneneinrichtung, Bilder, Gegenstände), aber doch auch bei temporär aufgesuchten Gebäuden. Dies umso mehr wenn es sich um Gebäude handelt, bei denen eine Bindung der Nutzer zur Immobilie, über die Zugehörigkeit zur NPO besteht.

(z.B. NAK: Es wurde festgestellt, dass nach einer umfassenden Veränderung des Kirchengebäudes, Mitglieder erst einen Identitätsmangel mit dem neuen Gebäude beklagten. Erst nach einer längeren Auseinandersetzung mit der neuen Gemeindebehausung fand über eine Einstellungsveränderung bei sich selber, eine Annäherung und erneute Identifikation statt).

„Dinge sind folglich immer zumindest zweideutig: Wir wohnen, weil wir uns mit den Dingen, mit denen wir uns umgeben und mit den Orten, in denen wir wohnen, bestätigen können, wer wir sind. Gleichzeitig können wir auch Anderen – Bekannten wie Fremden – zeigen, wer wir sind und was wir wollen.“⁶⁰ Eine Verstärkung der Identifikation kann dann stattfinden, wenn die Aneignung des Gebäudes durch die Benutzer gross ist (siehe auch „Partizipation“ unter Begriff 4.3.3. D).

4.3.5 Aufmerksamkeit

Unter diesem Begriff wird formuliert, welchen Beitrag die Immobilie zum positiven Image und zur Publizität der NPO beiträgt. Dies im Sinne von Mitgliederwerbung, Imagepflege und Anreiz von bestehenden Mitgliedern *(z.B. NAK: Über eine Auszeichnung guter Bauten fand ein Kirchenneubau hohe Publizität. Dies führte zu häufigen Besichtigungen durch Interessierte weit über die Landesgrenzen hinaus und bewirkt ein positives Image)*

⁵⁹ vgl. Fuhrer Urs und Kaiser Florian G., 1993, Seite 57 – 73

⁶⁰ vgl. Fuhrer Urs und Kaiser Florian G., 1993, Seite 58-59

Ideeller Nutzen aus Aussensicht (aus Sicht Allgemeinheit)

4.3.6 Baukultureller Beitrag

Unter diesem Begriff wird formuliert, was und wie weit die Immobilie zur Förderung der Qualität der gebauten Umwelt beiträgt (z.B. *Die NAK will einen Beitrag zur Förderung der Baukultur leisten. So unterstellt sie sich bei grösseren Bauvorhaben freiwillig Architekturwettbewerben*).

4.3.7 Sozialer Nutzen für die Allgemeinheit

Unter diesem Begriff wird formuliert, welchen Beitrag die Immobilie zum gesellschaftlichen Zusammenleben leistet (z.B. *Die NAK will so bauen, dass ihre Kirchen als öffentliche Gebäude wahrgenommen werden. Sie stellt Räume bei Bedarf Dritten zur Verfügung für z.B. Mütterberatung, Gesprächskreise, Musikveranstaltungen*).

Durch die Einordnung des ideellen Nutzens einer Immobilie in die Tabelle (Anhang 3), kann der ideelle Nutzen operationalisiert (d.h. in einer Zahl ausgedrückt) werden. Dieser Nutzen wird in Kapitel 4.1.2 den Kosten gegenübergestellt um durch Zusammenführung in Kapitel 4.1.4 zum Gesamtwert der Immobilie aus Innensicht zu gelangen.

In einer Umfrage⁶¹ wurde für die NAK die Gewichtung der ideellen Einzelnutzen ermittelt. Ebenso die Zahlungsbereitschaft für jeden ideellen Einzelnutzen⁶².

*Beispiel Zug*⁶³:

Ein neuer Standort soll an gut erreichbarer und sichtbarer Lage liegen. Das Kirchengebäude soll durch seine Architektur eine gewisse Aufmerksamkeit erreichen und den Mitgliedern Identifikation bieten. Ein sakraler Kirchenraum soll die Kontemplation und Andacht unterstützen. Multifunktionale Räume und eine Begegnungszone sollen den Kontakt und den sozialen Austausch fördern. Durch Offenheit, einem Habitus als öffentliche Anlage und eine gute Gestaltung, soll auch dem Quartier ein hoher Nutzen erwachsen.

⁶¹ vgl. Anhang 1

⁶² vgl. Anhang 2 und 3

⁶³ vgl. Anhang 7

5 Own or rent - aus Sicht der Nonprofit- Organisation

Bisher wurde die Frage Own or Rent in erster Linie aus der Sicht Immobilie und anhand mehr oder weniger objektiver Kriterien untersucht. In einem weiteren Schritt soll nun der Standpunkt der NPO eingenommen werden. Dabei wird die Frage aus diesem Blickwinkel untersucht.

5.1 Analyse der Nonprofit-Organisation

Entlang der Überbegriffe Strategie, Struktur, Kultur wird die NPO analysiert. Dies auf Grund von vorhandenen Leitbildern, Visionen, Mehrjahresplänen, Statuten, Satzungen.

5.1.1 Strategie

Anhand nachfolgender Fragen⁶⁴ wird die Strategie der NPO eruiert: Wie ist das Umfeld? Welche Grundauffassung hat die NPO? Welche Zweckbestimmung besteht? Welche Ziele werden verfolgt? Welche Dienstleistungen werden angeboten? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Was sind die Anliegen, Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder? Welche Anreize sind gesetzt? Was sind die Beiträge der Stakeholder?

5.1.2 Struktur

Anhand der nachfolgenden Tabelle 4 werden die Fragen beantwortet:

Wie ist die NPO in Ihrer Ganzheit institutionell⁶⁵ organisiert (Rechtform⁶⁶, Mitglieder, Leistungsadressaten⁶⁷)? Wie ist die NPO instrumentell⁶⁸ organisiert? Wie ist die Aufgabengliederung⁶⁹? Wie sieht das Ressourcenportfolio⁷⁰ aus?

⁶⁴ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 67/68

⁶⁵ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 172

⁶⁶ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 25

⁶⁷ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 25

⁶⁸ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 172

⁶⁹ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 174

⁷⁰ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 270

Merkmale		Ausprägungen / Typen				
Institutionell	Zweck	Selbsthilfe NPO		Drittleistungs NPO		
	Rechtsform	Kammer	Verband	Karitativer Verein	Stiftung	Gemeinnützige GmbH
	Mitgliedschaft Mitwirkung	Pflicht, Wahl	Beitritt, Wahl		Berufung / Koop- tation	Beteiligung (Kapital-)
	Identitätsprinzip	Träger ist Kunde (Nutznieser)		Träger ist nicht gleich Kunde (Nutznieser)		
	Leistungsadressaten	Dienstleistungen an und für Mitglieder		Leistungen an und für Dritte		
	Grundstruktur	Zentrale Stiftung				Verbands-/ Ver- einsstruktur
Instrumentell	Qualitätsmanage- ment	QM implemen- tiert, wirkungsvoll				Kein QM
	Controlling	Controlling implementiert, wirkungsvoll				Kein Controlling
	Aufbauorganisati- on formal	Überorganisation (formal)		Unterorganisation		Selbstorganisation (informell)
	Ablauforganisati- on	Prozesse definiert und sinnvoll				keine Prozesse definiert
	Hierarchie	steile Hierarchie				flache Hierarchie
	Partizipation	keine Partizipati- on				intensive Partizi- pation
Aufgaben- gliederung	Gliederungskrite- rien	Aufabengliede- rung	Leistungsgliede- rung	Fachgliederung	Regionalgliede- rung	Funktionsgliede- rung
	Dezentralisierung	Dezentralisierung horizontal				Dezentralisierung vertikal
	Spezialisierung	Dequalifizierung				Professionalisie- rung
Ressourcen	Finanzierungsmittel	Beiträge	Preise	Gebühren	Spenden	Subventionen
	Mittelherkunft	intern				extern
	Ressourceninput	Geld	ehrenamtliche Arbeit	Sachspenden	Information, Know How	
	Kontinuität	kontinuierlich				diskontinuierlich
	Verpflichtungs- charakter	obligatorisch				fakultativ
	Abhängigkeit NPO	klein				gross

Tabelle 4: Struktur der NPO (Anlehnung an: Freiburger Management Modell)

5.1.3 Kultur

„Das „Leben“, die Lebenswelt einer NPO, wird [...] durch einen Grundstock von Shared Values (Wertegemeinschaft) getragen, die ihren Ursprung in gesellschaftlichen, organisationsübergreifenden Religionen, Ideologien, Ethiken haben und deshalb als **externe Faktoren** bezeichnet werden. [...] neben den **internen Faktoren** wie Normen, Einstellungen, Verhaltenskodizes usw., die sich individuell in jeder NPO entwickeln

und ebenfalls ihren Niederschlag im Handeln und Verhalten der Organisationsteilnehmer und damit der gesamten Organisation finden“.⁷¹

Unter den beiden Begriffen „externe Faktoren“ und „interne Faktoren“ wird untersucht, Welche Werthaltungen vorherrschen, wie die NPO „tickt“.

5.2 Definition Erfolg für die Nonprofit-Organisation

Die Definition des Erfolgs der NPO interessiert aus folgendem Grund: Über den Anteil, den die Immobilien am Erfolg der NPO haben, wird später im Kapitel 5.3 auf die Wichtigkeit von Best Owner Qualitäten der NPO geschlossen. Der Erfolg der NPO wird unter dem Gesichtspunkt Effektivität und Effizienz definiert:

5.2.1 Effektivität

Output / Leistungserfolg⁷²: Unter diesem Begriff wird der Leistungserfolg der NPO (oft in quantitativer Grösse) gemessen (z.B. Anzahl, beratene Klienten pro Jahr)

Outcome / Leistungswirkungserfolg⁷³: Dieser Begriff beurteilt die Auswirkungen der Leistungen (z.B. Grad der Selbstständigkeit der beratenen Klienten)

Wirkungserfolg / Impact⁷⁴: Unter diesem Begriff wird beurteilt, wie die Mitglieder die gebotenen Leistungen der NPO empfinden. Es ist der Zufriedenheitsgrad der Leistungsempfänger (z.B. hat die Beratung, aus Sicht des Klienten, die gewünschte/vorgestellte Wirkung erzielt)

5.2.2 Effizienz

Unter Effizienz⁷⁵ wird allgemein der Umgang mit beschränkten Ressourcen, das Kosten-Nutzen Verhältnis verstanden.

Da bei der NPO meist klare Benchmarks fehlen womit die von der NPO erbrachten Leistungen am Markt verglichen werden könnten, wird hier die Beurteilung der Effizienz anhand der analysierten Strukturen vorgenommen. Es wird beurteilt, wie effizient die Strukturen sind, wie klar die Zuständigkeiten sind, wie weit die Wege sind, ob Kompetenzen gebündelt sind, oder ob Mehrfachbesetzungen vorhanden sind. Wie optimal funktioniert der Wissenstransfer von den Mitgliedern, ähnlichen Organisationen und Externen an die Führung der NPO und wie wird davon profitiert. Zudem wird der

⁷¹ Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S.59

⁷² vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 96

⁷³ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 96

⁷⁴ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 96

⁷⁵ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 39

Administrations- und Verwaltungsaufwand am gesamten Ressourceninput⁷⁶ der NPO nach folgender Formel gemessen.

$$\text{Administrationseffizienz} = \frac{\text{Finanzieller Input} + \text{derivativer Input}}{\text{Administrationsaufwand}}$$

5.3 Die Bedeutung der Immobilien für den Erfolg der Nonprofit-Organisation

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Immobilien ermittelt. Das heisst, welchen Anteil die Immobilien am Erfolg der NPO haben. Der Grund, warum dies interessiert, ist, weil NPO's mit bedeutendem Immobilienbesitz eher Best Owner-Qualitäten (vgl. Kapitel 6) aufweisen müssen, als solche mit unbedeutendem Immobilienbesitz. Um eruieren zu können, inwieweit die Immobilien für den Erfolg der NPO von Bedeutung sind, ist der Anteil betriebsnotwendiger Immobilien von Belang. Die Bedeutung der betriebsnotwendigen Immobilien kann sich in der Spanne zwischen bedeutend bis unbedeutend bewegen:

bedeutend	z.B. SAC, Kirchen	„Immobilien-NPO“
unbedeutend	z.B. IKRK, Greenpeace	„Nichtimmobilien-NPO“

Die Bedeutung ist einerseits eine Frage der Wichtigkeit, was subjektiv ist und deshalb schwer zu quantifizieren. Andererseits kann die Bedeutung am Anteil abgelesen werden, den der Kostenblock Immobilien (Mieten, Betrieb, Unterhalt, Abschreibung und Verwaltung) gemessen am gesamten Ressourceninput hat. Auch der Anteil in der Bilanz ist ein Hinweis auf die Bedeutung der Immobilien. Inwiefern der Anteil „bedeutend“ oder „unbedeutend“ ist, muss anhand von Vergleichswerten, von typischen „Immobilien-NPO's bzw. „Nichtimmobilien-NPO's“, eruiert werden. Diese Zahlen stehen aber nicht als Benchmark zur Verfügung. Es empfiehlt sich, die Bedeutung einerseits auf rein monetärer Basis zu ermitteln, als auch auf derivativer Basis. Derivativer Ressourceninput bezeichnet den Ressourceninput aus nicht finanziellem Zufluss. Das heisst z. B. ehrenamtliche Arbeit, Zurverfügungstellung von Knowhow, Information oder Sachspenden. Dieser Input sollte zumindest in Mengengrössen quantifiziert werden.⁷⁷ Die Berechnung erfolgt gemäss nachfolgendem Schema.

⁷⁶ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 270

⁷⁷ vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S. 270

		Kosten	Anteil	
Immobilienkosten	Anmiete			} Total Immobilienkosten
	Betrieb			
	Unterhalt, Instandhaltung			
	Instandsetzung			
	Abschreibung Investition			
	Immobilienverwaltung			
	Total Immobilienkosten (finanziell)		100%	
		Einkünfte	Anteil	
Ressourceninput derivativ	ehrenamtliche Arbeit für Immobilien = Total Immobilienkosten (derivativ)		%	} Total Ressourceninput
	Sachspenden			
	Information			
	Know How			
	ehrenamtliche Arbeit			
	Total derivativer Input		100%	
		Einkünfte	Anteil	
Ressourceninput finanziell	Beiträge			} Total Ressourceninput
	Preise			
	Gebühren			
	Spenden			
	Subventionen			
		Total finanzieller Input		
			100%	} Immobilien- Anteil % Bedeutung
			100%	

Tabelle 5: Ermittlung Immobilienkosten, Ressourceninput und Immobilienanteil (Eigene Darstellung)

Bei einem hohen Immobilienanteil kann von den Immobilien als strategische Ressource gesprochen werden.

6 Die Nonprofit- Organisation als Best Owner?

In den vorhergehenden beiden Kapiteln wurde der Blick unter der Fragestellung „own or rent“ auf die Immobilien selber, sowie auf den Eigentümer gerichtet. Es wurde der Eigentümer untersucht, und die Spezifität der Immobilie, bzw. der Bedarf des Eigentümers an spezifischen (individuellen) Immobilien für den ideellen Nutzen. Es wurde auch der Wert aus Innensicht, den die Immobilie für den Eigentümer hat, ermittelt. In der Folge werden die jeweiligen Argumente quantifiziert um festzustellen, welche Immobilien bzw. Immobilienportfolios sinnvoll im Eigenbesitz gehalten bzw. besser angemietet werden.

6.1 Gewichtung und Einteilung der Argumente für own or rent

In der Tabelle (Anhang 4) wird eine Einteilung und Gewichtung der Argumente vorgenommen, welche für own or rent sprechen. Die Argumente in der Tabelle sind Treiber, mit je nach Konstellation unterschiedlichem Einfluss (Gewicht) auf den Entscheid, eine Immobilie im Eigenbesitz zu halten, oder anzumieten. Die Gewichtung ist - weil nicht konstant - eine subjektive, nicht mathematisch ermittelte Zuordnung. Sie wurde in Gesprächen mit verschiedenen internen und externen Fachleuten ermittelt. Diese Einteilung wird auch im später beschriebenen Auswertungsblatt⁷⁸ verwendet, um die qualitativen Argumente für own or rent sicht- und kommunizierbar zu machen. Dabei werden die Argumente in die Achse own – rent gemäss nachfolgender Grafik eingeordnet.

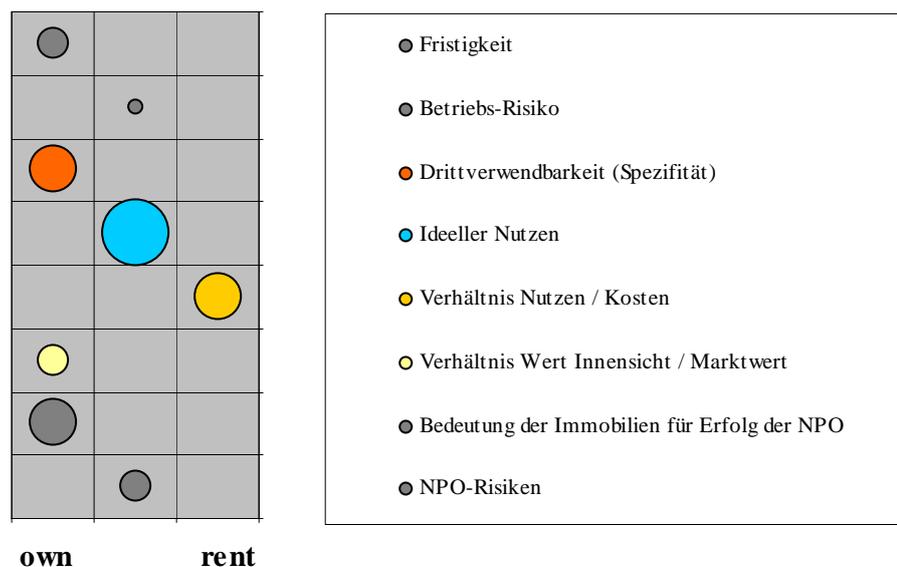


Abb. 4: Argumente für own or rent (eigene Darstellung, exemplarisches Auswertungsbeispiel)

⁷⁸ vgl. Anhang 5 ff

6.2 Ermittlung von Best Owner Bedarf

Aus vorherigen Parametern lässt sich der Bedarf des Eigentümers an Best Owner Qualitäten ableiten. Zur Unterstreichung sei hier eine Kernaussage des Best Owner- Prinzips wiedergegeben: „Je individueller der Eigentümer und/oder die Immobilie, desto subjektiver der Investment Value (IV) und desto höher das Wertschöpfungspotenzial [...]. Dies gilt besonders auch für das PREM und das CREM. Die zunehmende Professionalisierung der Immobilienbranche führt zur verstärkten Profilierung der Eigentümerkompetenzen und damit auch zur Subjektivierung der Werte.“⁷⁹

Im Erkennen und Nutzen von Erfolgspotenzialen liegt der Gewinn des Immobilienmanagements (REM, Real Estate Management). Dies gilt sowohl für das PREM (Public Real Estate Management) dem Immobilienmanagement der öffentliche Hand, wie für das CREM (Corporate Real Estate Management) dem Immobilienmanagement von nicht Immobilienunternehmen. Auf besondere Weise gilt das auch für das EREM (EcclesiasticReal Estate Management)⁸⁰ dem Immobilienmanagement der Kirchen, aber ebenso für andere NPO's.

Ein spezieller Eigentümer wird die Immobilien nach eigenen Gesichtspunkten bewerten. Wenn die NPO einen höheren, subjektiv aus ihrer Sicht ermittelten Wert, aus der Immobilie schöpft, als der Markt dazu im Stande ist, soll die NPO die Immobilie im Eigenbesitz halten. Wenn diese Wertschöpfung für die NPO noch an die Spezifität der Immobilie gekoppelt ist, werden Best Owner Qualitäten für solche spezifische Immobilien nötig. Der Bedarf an Best Owner Qualitäten verstärkt sich dabei umso mehr, je individueller der Eigentümer ist. Dies wird besonders bei NPO's augenfällig, wo eine hohe Partizipation des Ehrenamtes⁸¹ vorhanden ist.

Ein Eigentümer mit hoch spezifischen Immobilien, die genau nach dessen Erfordernis gebaut sein müssen, um den höchstmöglichen Wert für die NPO zu erreichen, muss für diese Immobilien Best Owner Qualitäten vorweisen. Und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Lebenszyklus der Immobilie. Das heisst, von der Projektentwicklung bis zur Verwertung. Der Begriff Projektentwicklung wird hier bewusst als ein der Planung vorgelagerter Prozess verwendet. Dies entgegen dem heute gängigen Beg-

⁷⁹ Loepfe Andreas, 2004

⁸⁰ vgl. von der Lieth Jörn, 2009, S. 87-102

⁸¹ vgl. Reiss-Fechter Dagmar, 2009, S.51, sowie Schwarz, Purtschert, Giroud, Schauer, 2005, S 251-254

riffsverständnis⁸². Dies geschieht, um die Zeit vor- bzw. nach der Nutzung besser zu unterscheiden. Die Phase der Projektentwicklung ist deshalb von Belang, weil je spezifischer die Immobilien sind, solche nicht fertig am Markt eingekauft werden können. Für die Phase der Verwertung muss Fachkompetenz vorhanden sein, weil spezifische Immobilien nicht drittverwendungsfähig sind. Ziel dieser Verwertungsphase kann sein, die Immobilie einer anderen Nutzung zuzuführen. Durch eine Projektentwicklung, vor einer Veräußerung bzw. vor einer neuen Nutzungsphase der Immobilie, kann der Verkauf und der Verkaufspreis positiv beeinflusst werden.

6.3 Definition von Handlungsstrategien in der Portfoliomatrix

Letztlich sind alle in Kapitel 6.1 aufgeführten Argumente im Wert Innensicht (Investment Value = IV) und/oder im Marktwert (Market Value = MV) enthalten. Dies mit folgenden, beispielhaften Begründungen:

- Die Fristigkeit wird den IV negativ beeinflussen, wenn der Bedarf kurzfristig, die Immobilie aber spezifisch ist, weil dann mit höheren Abschreibungsraten gefahren werden müsste, was die Kosten für das Objekt erhöht und deshalb den IV verringert.
- Das Betriebsrisiko drückt sich im MV aus, weil z.B. eine Betriebs-Immobilie unverändert nur wieder betrieben einen Wert generieren kann und demzufolge der Käuferkreis eingengt sein kann. Dies akzentuiert sich bei speziellen Betriebs-Immobilien (wie z.B. Kirchen) noch mehr.
- Die Drittverwendbarkeit wirkt sich direkt, ähnlich dem Betriebsrisiko, auf den möglichen Käuferkreis aus und beeinflusst den MV der Immobilie sehr stark. Eine gut drittverwendungsfähige Immobilie wird einen höheren Marktpreis erzielen, als eine nicht drittverwendungsfähige.
- Das Verhältnis Nutzen/Kosten wirkt sich direkt auf den IV aus⁸³
- Das Verhältnis IV/MV ist selbstredend in den beiden Werten enthalten
- Die Bedeutung der Immobilie für den Erfolg der NPO wirkt sich auf die Fristigkeit der Immobilie aus und über diese auf den IV
- Die NPO-Risiken können sich auf den Zinssatz, insbesondere bei Fremdfinanzierung auswirken.

⁸² vgl. Bone-Winkel, Isenhöfer, Hofmann, 2008, S.233

⁸³ vgl. Formel unter 4.1.3

Durch die Implementierung der Argumente auf die Achsen Wert Innensicht (IV) und Marktwert (MV) wird es möglich, eine Immobilie oder ein Immobilienportfolio in ein Scoring-Modell zu übertragen.

Beim Scoring-Modell handelt es sich um ein Punktwertverfahren, welches die Operationalisierung, Bewertung und Gewichtung einzelner Einflussfaktoren ermöglicht. Durch Scoring entsteht ein standardisiertes, objektives, aktuelles, nachvollziehbares und skaliertes Urteil über den Analysegegenstand.⁸⁴

Für die einzelnen Felder wurden nachfolgende normierte Handlungsstrategien definiert.

Wert Innensicht (IV)	hoch	Halten / Kaufen, Top Priorität: Die Immobilie bleibt /kommt in Besitz der NPO und wird optimal unterhalten	Halten, Optimieren: Die Immobilie bleibt im Besitz der NPO. Kosten werden nach Möglichkeit optimiert	Halten, Abwarten Die Immobilie bleibt vorderhand im Besitz der NPO. Prüfung ob Alternativstandort sinnvoll ist (günstigerer Ort)	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #FFC0CB; border: 1px solid black;"></div> Own / Best Owner <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #ADD8E6; border: 1px solid black;"></div> Rent / Einer von vielen </div>
	mittel	Halten, Entwickeln: Die Immobilie bleibt im Besitz der NPO. Der IV wird wenn möglich optimiert	Abwarten, Entwickeln: Die Immobilie bleibt vorderhand im Besitz der NPO. Möglichst IV und/oder MV entwickeln	Abwarten: Entwicklung Wert Innensicht (IV) (interner Bedarf für Immobilie) abwarten	
	tief	Abstossen: Die Immobilie wird dem Meistbietenden, möglichst rasch veräußert	Veräußern: Die Immobilie wird am Markt Zeit- und Preis- optimal verkauft. Ggf. Eingliederung in Renditeportfolio der NPO	Veräußern: Die Immobilie wird am Markt Zeit- und Preis- optimal verkauft. Ggf. Eingliederung in Renditeportfolio der NPO	
		tief		hoch	
		Marktwert (MV)			

Abb. 5: Handlungsstrategien für die Immobilien der NPO (in Anlehnung an Wellner Kristin⁸⁵)

Um obige Handlungsstrategien richtig umsetzen zu können, braucht es entsprechende Kompetenzen. Es kann davon ausgegangen werden, dass NPO's mit grossem Immobilienbesitz nicht auf solche Kompetenzen verzichten können. Diese sind erforderlich, um die strategische Ressource Immobilie optimal bewirtschaften zu können und um damit eine hohe Wertschöpfung zu erzielen.

⁸⁴ vgl. Füser Karsten, 2001, S. 37

⁸⁵ vgl. Wellner Kristin, 2003, S. 211

7 Empirische Anwendung des Modells

Das Modell wird in der Folge exemplarisch auf die Neuapostolische Kirche Schweiz, auf verschiedene Immobilien der NAK angewendet. Dabei wird zuerst von der NPO ausgegangen, beginnend mit der Analyse. Die immobilien-spezifischen Fragestellungen werden anhand eines Auswertungsblattes angegangen, wo Schritt für Schritt erklärt wird. Danach wird ein Teilportfolio⁸⁶ und exemplarische Immobilien⁸⁷ der NAK ausgewertet. Es werden auch vier Projekte⁸⁸, darunter das mitgezogene Beispiel Zug, anhand des Modells betrachtet.

7.1 Analyse der Neuapostolischen Kirche Schweiz

Strategie

Die NAK bezweckt die Verbreitung und Vermittlung des Evangeliums, der frohen Botschaft von Gottes Gnade und Liebe. Sie will alle Menschen und insbesondere ihre Mitglieder befähigen, ein Leben eigenverantwortlich ganz im Sinne Jesu zu führen. Das Gebot, wonach man Gott über alles und seinen Nächsten wie sich selbst lieben soll, steht im Zentrum. Die NAK bietet eine persönliche Seelsorge und Betreuung von Kindern, Jugend, Betagten, sowie Kranken und Behinderten an. Die regelmässig stattfindenden Gottesdienste und sonstigen Gemeindeaktivitäten zur Pflege der Gemeinschaft stehen für alle Menschen offen. Darüber hinaus erbringt die Kirche humanitäre Hilfeleistungen und unterstützt Hilfsaktionen in Katastrophenfällen.⁸⁹

Struktur

Die NAK gliedert sich weltweit in mehrere Gebietskirchen, die wiederum aus einzelnen Gemeinden bestehen. Sie ist eine freikirchliche Vereinigung, die von einem Kirchenleiter, dem Stammapostel geleitet wird. Seine Stellung ist vergleichbar mit der, die Petrus vor 2000 Jahren im Kreis der ersten Apostel innehatte. Die Bezirksapostel leiten die einzelnen Gebietskirchen. Das Zentrum des kirchlichen Lebens sind die einzelnen Gemeinden, welche jedoch rechtlich unselbstständig sind. Alle kirchlichen Handlungen werden unentgeltlich durchgeführt. Die Gemeinden werden seelsorgerisch und organisatorisch von ehrenamtlich tätigen Seelsorgern geleitet und betreut. Die NAK finanziert sich selbst aus unkontrollierbaren Spenden und erhebt weder Kirchensteuern noch sons-

⁸⁶ vgl. Anhang 5

⁸⁷ vgl. Anhang 8 bis 24

⁸⁸ vgl. Anhang 6, 7 und 25 bis 30

⁸⁹ Neuapostolische Kirche International, 2004, S.11-13

tige Pflichtbeiträge. Die Kontrolle der kirchlichen Einnahmen und Ausgaben nehmen unabhängige Wirtschaftsprüfer vor. Die Kirche ist bestrebt, mit einem möglichst kleinen Verwaltungsapparat auszukommen. Ein grosser Teil der Einnahmen fliesst in den Bau und Unterhalt der Kirchen, was somit jeder einzelnen Gemeinde wieder zugute kommt. Die Gemeindemitglieder partizipieren intensiv am Gemeindegeschehen.⁹⁰

Die Gebietskirche Schweiz ist gemäss ihren Statuten⁹¹ als Verein organisiert. Ihre Organe sind die Delegierten, der Vorstand, der Kirchenpräsident und die Revisionsstelle. Kirchenverständnis und Statuten verbinden Seelsorge und Administration auf der Ebene des Kirchenpräsidenten. Eine Gewaltentrennung im Sinne der Forderung nach Corporate Governance gibt es nicht. Das Primat der Seelsorge kann ökonomische Entscheidungen erschweren.⁹²

Die Verwaltung der Neuapostolischen Kirche Schweiz, welche dem Kirchenpräsidenten obliegt, ist zertifiziert nach ISO 9001. Sie betreibt zur Sicherstellung von adäquaten Versammlungsräumlichkeiten eine zentrale Immobilienfachstelle.

Kultur

Die NAK ist politisch neutral. Sie erwartet von ihren Gläubigen, dass sie die Gesetze und staatsbürgerlichen Pflichten ihres Landes erfüllen. Den Mitgliedern steht es frei, sich im öffentlichen Leben zu betätigen. Die Kirche legt Wert auf offene und vertrauensvolle Beziehungen zu Regierung, Behörden und Öffentlichkeit.⁹³

Die neuapostolischen Christen sind in den Gemeinden eng verwurzelt und fühlen sich dort zu Hause. Es besteht ein inneres Verbundensein unter den Mitgliedern der Gemeinden. Viele sind engagierte Christen, die in einem Teil ihrer Freizeit ehrenamtlich kirchliche Aufgaben erfüllen. Dazu gehören Singen, Musizieren, Unterrichten der Kinder in Sonntagsschule, Religions- und Konfirmandenunterricht, Reinigung der Kirchengebäude etc. Über allem steht der Grundsatz: Alles freiwillig und aufgrund eigener Überzeugung – und alles zur Ehre Gottes. Das Christsein im Alltag ist bei der Bewältigung aller Lebensumstände ein hohes Ziel. Dies ermöglicht Gottvertrauen trotz Not oder Krankheit, erkennt Wohlergehen und Reichtum auch als Verpflichtung und gibt dem Leben Sinn, Orientierung und Inhalt.⁹⁴

⁹⁰ Neuapostolische Kirche International, 2004, S. 7-9

⁹¹ Neuapostolische Kirche Schweiz, 2006

⁹² Kreis André, 2004, S. 4

⁹³ Neuapostolische Kirche International, 2004, S. 15

Definition Erfolg für die Neuapostolische Kirche Schweiz

Effektivität

Als Leistungserfolg der NAK kann das aktive Gemeindeleben gesehen werden. In den meisten Gemeinden der Schweiz, welche eine genügende Anzahl aktive Mitglieder aufweisen, kann der Leistungserfolg positiv beurteilt werden.

Der Leistungswirkungserfolg der NAK drückt sich im Mass aus, wieweit die Mitglieder getreu den christlichen Grundsätzen leben. Diese Bezifferung ist schwierig, es kann aber davon ausgegangen werden, dass ein Grossteil der aktiv am Gemeindeleben teilnehmenden Mitglieder, ein ernsthaftes Interesse haben, die christlichen Grundsätze in ihr Lebensumfeld einzubauen.

Der Wirkungserfolg der Verwaltung wurde anlässlich einer Befragung von Mitgliedern bei Einführung eines Qualitäts Management Systems (QMS) im Jahre 2005 ermittelt.⁹⁵

Das Ergebnis war mit den häufigsten Nennungen von „sehr gut“ bis „gut“ im grössten Teil der Fragen zu den Dienstleistungen der Verwaltung positiv. Im Gebäudebereich waren die Bewertungen überwiegend im Bereich „sehr gut“ bis „gut“. Ausser im Thema Mitsprachemöglichkeit. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Zentralität der Immobiliendienstleistungen auch ihre Nachteile hat.

Effizienz

Wegen Ehrenamtlichkeit der meisten Leistungen, die Mitglieder der NAK zum Wohle des Gemeindelebens erbringen, sind die Fachkompetenzen in der Verwaltung gebündelt. Von da werden Leistungen, welche eine gewisse Fachkompetenz bedürfen, professionell und unter Vermeidung von Doppelspurigkeiten erbracht. In vielen beratenden Fachgremien der Verwaltung sind Ehrenamtliche und auch Externe integriert. Damit erfolgt ein positiver Wissenstransfer und die Basis wird auf diese Art in Entscheide mit einbezogen. Der Verwaltungsaufwand an den gesamten Einnahmen, inkl. drivativem Ressourceninput der NPO ist mit ca. 8.2% als gering zu bezeichnen.

Die Bedeutung der Immobilien für den Erfolg der NPO

Wie in den vorhergehenden Ausführungen ersichtlich, besteht für die NAK ein wesentlicher Erfolgsfaktor aus einem aktiven Gemeindeleben. Dazu sind adäquate Immobilien nötig, besonders dort, wo aktive Gemeinden sind. Aus diesem Grund wird bei der Bewertung der Immobilien beim Thema „Bedeutung der Immobilie für den Erfolg der NPO“ im Einzelfall die Aktivität des Gemeindelebens bewertet.

⁹⁴ Neuapostolische Kirche International, 2005

⁹⁵ Zufriedenheitsumfrage mit Dienstleistungen der NAK, 2005

Der Kostenblock Immobilien am gesamten Aufwand inkl. derivativem Ressourceninput der NPO ist mit ca. 24.6% hoch. Ebenso der Bilanzanteil mit ca. 60%. Deshalb ist die Wichtigkeit der Immobilien für die NAK als hoch zu bezeichnen.

Fazit Best Owner

Zur Verfolgung der Strategie der NAK sind adäquate Immobilien gefordert. Diese müssen eine gewisse Spezifität aufweisen um den Bedarf, auch den ideellen Bedarf, optimal zu erfüllen. Von der Immobilienfachstelle wird dieser Bedarf bei einer Mehrzahl der Immobilien gut abgedeckt⁹⁶. Die hierarchischen Strukturen lassen die effiziente, zentrale Bereitstellung solcher Immobilien und einen Interessenausgleich zu. Die Kultur der Neuapostolischen Christen beinhaltet eine enge Verwurzelung mit ihrer Gemeinde und damit auch mit dem Gebäude. Es findet eine angemessene Einbindung der Mitglieder in Immobilienfragen und ein zumeist gutes Teamwork mit dem Ehrenamt statt. Damit können der NAK in allen drei Punkten zweifellos Best Owner Qualitäten zugeschrieben werden.

7.2 Aufbau und Funktion des Auswertungsblatts

In der Folge wird die Funktion und der Aufbau des Auswertungsblatts⁹⁷ detailliert beschrieben. Alle im Auswertungsblatt grau hinterlegten Felder müssen ausgefüllt werden, damit sich die farbig hinterlegten oder weissen Felder nach Formeln berechnen, die im Kapitel 4 oder an jeweiliger Stelle detailliert erklärt sind.

Eingabewerte:

Marktmiete / m2: Es wird der Medianpreis 50% einer Bürofläche⁹⁸ der jeweiligen MS-Region BFS (Mobilité-spaciale-Regionen des Bundesamtes für Statistik)⁹⁹, gemäss Immo-Monitoring 2008/2 eingesetzt.

⁹⁶ vgl. Kapitel 7.3

⁹⁷ vgl. Anhang 5 ff

⁹⁸ Wüest&Partner, 2008, S. 154-155

⁹⁹ Wüest&Partner, 2008, S. 173

Grundstückspreis / m²: Es wird der Medianpreis 50% der Baulandpreise für Geschäftsflächen¹⁰⁰ der jeweiligen MS-Region BFS, gemäss Immo-Monitoring 2008/2 eingesetzt. Dieser wurde korrigiert mit Werten von:

0.8	bei Mikrolage schlecht
1.0	bei Mikrolage mittel
1.5	bei Mikrolage gut bis sehr gut

Es zeigt sich bei den meisten Liegenschaften, dass der Schwankungsbereich der Preisangaben zw. preisgünstigem bis teurem Objekt enorm ist (z.B. Region Zürich Oberland). Eine realistische Wertermittlung kann deshalb nur durch eine Marktwertermittlung dieser Liegenschaften erfolgen.

NPO Zahlungsbereitschaft 100%: Dieser Wert drückt aus, wie viel die NPO bereit ist, bei maximalem ideellen Nutzen mehr zu zahlen, als für eine durchschnittliche Büro/Gewerbe Fläche. Der Wert wurde, als Mittelwert, aus der Umfrage¹⁰¹ eingesetzt.

NPO-Zinssatz: Der Wert ist die durchschnittliche Kapitalverzinsung der NPO. Der Zins beinhaltet die Anlagerestriktionen der NPO.

Total EBF: Der Wert beinhaltet die Energiebezugsfläche (EBF) der Immobilie, ermittelt nach Norm SIA¹⁰²,¹⁰³

Überangebot: Dieser Wert ermittelt sich aus dem Verhältnis von überzählig vorhandener EBF zur Fläche, welche theoretisch gemäss Standards der NAK für die Durchschnittliche Anzahl Nutzer zur Verfügung stehen müsste, minus 1. Das Überangebot bewirkt, eine Erhöhung der Kostenmiete, was verhindert, dass übergrosse Liegenschaften einen zu hohen inneren Wert ausweisen. Der Wert Innensicht errechnet sich in diesem Fall: Wert Innensicht dividiert durch (1 + Überangebot %).

Bedarfsabdeckung: Dieser Wert ermittelt sich aus dem Verhältnis von vorhandener EBF zur theoretisch notwendigen Fläche gemäss Standard. Zeigt also eine zu kleine vorhandene Fläche an. Die Zahl bewirkt, dass

¹⁰⁰ Wüest&Partner, 2008, S. 168-169

¹⁰¹ vgl. Anhang 1 und 2

¹⁰² SIA 416, 2003, S. 9

¹⁰³ SIA 380/1, 2009, S. 13

bei zu kleinen Liegenschaften der Wert Innensicht reduziert wird, um zu vermeiden, dass diese einen zu hohen inneren Wert aufweisen, obwohl sie nicht einmal den quantitativen Minimalanforderungen entsprechen. Der Wert Innensicht errechnet sich in diesem Fall: Wert Innensicht multipliziert mit vorhandener EBF in %.

Grundstücksfläche: Fläche des Grundstücks gemäss Grundbuch.

Investition Landerwerb BKP (Bau Kosten Plan) 0: Investitionskosten für den Landerwerb des Grundstücks als historischer Anlagewert

Investition Erstellung BKP 1-9: Investitionskosten für Gebäudeerstellung inkl. Nebenkosten und Honorare.

Instandsetzungs Rückstand: Dieser Wert beziffert falls vorhanden, den aufgestauten Instandsetzungsbedarf.

Marktwert des Gebäudes: Dieser Wert beinhaltet den aktuellen Marktwert des Gebäudes (ohne Grundstück) unter Abzug von Kosten die für eine Umnutzung anfallen, wenn dies möglich ist. Oder wenn die Immobilie nicht umnutzungsfähig ist, deren Abbruchkosten. Der Wert ist abhängig von der Spezifität der Immobilie und der bereits beanspruchten, bzw. noch möglichen Ausnutzung des Grundstücks.

Ermittlung Kostenmiete:

Ø Betriebskosten p.a.: Ermittelte durchschnittliche jährliche Betriebskosten der Immobilie seit Erstellung.

Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.: Ermittelte durchschnittliche jährliche Kosten für Instandhaltung¹⁰⁴ der Immobilie seit Erstellung.

Ø Instandsetzung p.a.: Ermittelte durchschnittliche jährliche Kosten für Instandsetzung¹⁰⁵ der Immobilie seit Erstellung.

Immobilienverwaltung p.a.: Errechnet sich aus der Multiplikation von Investition BKP 1-9 mit Verwaltungssatz p.a.

Abschreibung Investition p.a.: Errechnet sich aus der Multiplikation von (Investition BKP 1-9 minus MV Gebäude) mit Abschreibungssatz p.a.

Kapitalverzinsung p.a.: Errechnet sich aus der Multiplikation von NPO Zinssatz mit Investition Land und Erstellung BKP 0-9

¹⁰⁴ SIA 469, 1997, S. 6

¹⁰⁵ SIA 469, 1997, S. 6

Verwaltungssatz p.a.: Ermittelte jährliche Kosten für die Immobilienverwaltung bezogen auf das Total aller Gebäudewerte

Abschreibungssatz p.a: Abschreibungssatz gemäss Rechnungslegungsvorschriften der NPO

Kennwerte (errechnen sich):

Ideeller Nutzen: Mittelwert aus der Bewertung der Immobilie durch die Umfrageteilnehmer.

Zahlungsbereitschaft: NPO Zahlungsbereitschaft multipliziert mit ideellem Nutzen der Liegenschaft.

Zahlungsbereitschaft Miete: Marktmiete multipliziert mit (1+Zahlungsbereitschaft) der Immobilie.

Verhältnis Nutzen / Kosten: Zahlungsbereitschaft Miete dividiert durch Kostenmiete.

Kostenmiete/m²: Ermittelte durchschnittliche Kostenmiete p.a. dividiert durch EBF. Bei Überangebot wird die Kostenmiete durch die Flächen-Sollvorgabe dividiert.

Aufpreis: Kostenmiete/m² dividiert durch Marktmiete/m², minus 1

Marktwert (Land ohne Gebäude): Grundstücksfläche multipliziert mit Grundstückspreis/m².

Marktwert Liegenschaft (MV): Marktwert Land plus Marktwert Gebäude.

Verhältnis IV / MV: Wert Innensicht dividiert durch Marktwert.

Wert aus Innensicht (IV): Gemäss Formel in Kapitel 4.1.3

Tabellen:

Quantifizierung Spezifität: Die Werte zu den Ausprägungen der einzelnen Merkmalen werden anhand der Tabelle 3 eingesetzt. Die Gewichtung der Merkmale erfolgt nach bautechnischer Logik.

Quantifizierung ideeller Nutzen: Die Werte zu den Ausprägungen der einzelnen Merkmalen werden anhand Anhang 2 eingesetzt. Die Gewichtung der einzelnen Merkmale wurde, als Mittelwert, aus der Umfrage¹⁰⁶ eingesetzt.

¹⁰⁶ vgl. Anhang 1 bis 3

Matrix:

Own – Rent: In dieser Matrix werden die acht wesentlichen Argumente, die für die Beantwortung der Frage „own or rent“ hauptverantwortlich sind eingeordnet und in der links stehenden Grafik angezeigt. Sie bilden das wesentliche Argumentarium, warum die Immobilie gehalten (own) oder angemietet (rent) werden soll.

Handlungsstrategien: In diese Matrix wird die Immobilie eingeordnet um anzuzeigen, welche idealtypische Handlungsstrategie damit verfolgt werden soll.

Auf der X-Achse (Marktwert, MV) wird folgender Faktor eingesetzt:

$$MV = \frac{\text{Wert Innensicht (IV)}}{\text{Marktwert (MV)}}$$

Der Marktwert wird als ein relativer Wert zum inneren Wert dargestellt. Es wird dabei folgende Einteilung verwendet:

tief	≤ 0.9
mittel	$> 0.9 \text{ bis } < 1.1$
hoch	≥ 1.1

Auf der Y-Achse (Wert Innensicht, IV) wird folgender Faktor eingesetzt:

$$IV = \frac{1 + (\text{NPO Zahlungsbereitschaft} \times \text{ideeller Nutzen})}{(1 + \text{Aufpreis})}$$

Es wird dabei folgende Einteilung verwendet:

tief	≤ 0.9
mittel	$> 0.9 \text{ bis } < 1.1$
hoch	≥ 1.1

7.3 Teilportfolio der Neuapostolischen Kirche Schweiz

In einem ersten Schritt wurde die Bewertung eines Teilportfolios¹⁰⁷ von Immobilien, welche in den letzten 20 Jahren erstellt wurden, vorgenommen. Dabei zeigt sich folgendes Bild:

Viele Immobilien weisen eine zu grosse Überkapazität auf. Die historischen Erstellungskosten waren teilweise hoch. Die Betriebs und Unterhaltskosten sind z.T. zu hoch. Dies wirkt sich negativ auf den Wert Innensicht aus.

In einem zweiten Optimierungsschritt, wurden nicht mehr alle Immobilien in die Berechnung mit einbezogen. Nämlich diese nicht, welche in den Einzelauswertungen¹⁰⁸ zur Veräusserung empfohlen wurden. Diese Optimierung wird im strategischen Handlungsraaster des Auswertungsblattes als Potenzial gezeigt. Durch sie kann der ideelle Nutzen auf 61% gesteigert und das Überangebot auf ca. 10% verringert werden. Damit steigt der Wert Innensicht. Bei Optimierung der Betriebs und Unterhaltskosten und weiterer Steigerung der Auslastung gelangen die Immobilien dieses Teilportfolios in den Bereich von Top Priorität. Es zeigt sich, dass die NAK Best Owner sein kann, wenn sie ihre Immobilien optimal bewirtschaftet und das Portfolio optimiert.

7.4 Immobilien der Neuapostolischen Kirche Schweiz

Es wurden 17 Immobilien der NAK, sowie Fragestellungen, die mit diesen Immobilien verknüpft sind, anhand des Modells behandelt und beantwortet. Die jeweiligen Auswertungen sind in Anhang 8 bis 24 beigelegt. Es zeigt sich, dass die Immobilien ganz unterschiedliche Werte Innensicht und Marktwerte aufweisen. Es wurde jeweils auch das Potenzial oder die Tendenz aufgezeigt, wohin sich die Immobilie entwickeln kann. Je nach Konstellation und strategischer Bedeutung der Immobilien ergeben sich Handlungsstrategien, welche den inneren Wert und/oder den Marktwert steigern, oder es erfolgt die Empfehlung zur Veräusserung.

¹⁰⁷ vgl. Anhang 5

¹⁰⁸ vgl. Anhang 8 bis 24

7.5 Geplante Projekte der Neuapostolischen Kirche Schweiz

In naher Zukunft sind Projekte vorgesehen, welche unadäquate Gebäude bei strategischen Standorten mit einer Alternativimmobilie ersetzen sollen. Je nach Situation ist ein Ersatzneubau, oder das Anmieten von Immobilien vorgesehen. Das Modell wird auf diese Immobilien angewandt indem einerseits die Bestandsimmobilie untersucht wird, andererseits auch die Alternativimmobilie. Bei beiden wird das Potenzial bzw. die Tendenz mit berücksichtigt. Es handelt sich um das mitgezogene Beispiel Zug¹⁰⁹, sowie folgende Projekte und Fragestellungen:

Beispiel 1, Davos:¹¹⁰

Die NAK besitzt in Davos ein Gebäude aus den 1960-er Jahren. Das Gebäude ist sanierungsbedürftig und erfüllt die Raumprogrammanforderungen nicht mehr. Die Gemeinde ist relativ klein, die Besucherzahl einer starken, jahreszeitlichen Schwankung unterworfen (Feriengäste). Die Mitglieder aber auf den Standort angewiesen, weil die nächstgelegenen Gemeinden in Bad Ragaz und Chur liegen. Die mittelfristige Zukunftsentwicklung (über 10 Jahre) der Gemeinde ist unsicher

Handlungsstrategie¹¹¹:

Statt der sehr aufwändigen Sanierung wurde eine Ersatzlokalität evaluiert. Eine Anmiete ist auf Grund der örtlichen Gegebenheiten praktisch nicht möglich (es sind keine adäquaten Angebote vorhanden). Es soll deshalb ein Ersatzneubau mit Mantelnutzung erstellt werden. So kann das Ausnutzungspotenzial des Grundstücks an dieser zentralen Lage abgeschöpft werden. Der Kirchenteil soll voll Drittverwendungsfähig konzipiert werden. Dadurch bleibt die Option einer Veräußerung bei abnehmendem Bedarf und das Kapital ist werthaltig investiert. Trotzdem entsteht ein sehr hoher Wert Innensicht und eine optimal nutzbare Immobilie für die Zwecke der Gemeinde.

Beispiel 2, Wattwil SG¹¹²:

Die NAK besitzt in Wattwil SG ein Gebäude, welches sanierungsbedürftig ist und nicht mehr den betrieblichen Anforderungen genügt. Die Gemeinde ist relativ klein, die Mitglieder aber auf den Standort angewiesen, weil die nächstgelegene Gemeinde in Wil SG liegt.

¹⁰⁹ vgl. Anhang 6 und 7

¹¹⁰ vgl. Anhang 25

¹¹¹ vgl. Anhang 26

¹¹² vgl. Anhang 27

*Handlungsstrategie*¹¹³:

Statt der aufwändigen Sanierung/Optimierung wurde eine Ersatzlokalität gesucht. Diese Mieträumlichkeiten bieten einen hohen, auch ideellen, Nutzen. Die anfänglichen Kosten sind wegen den erforderlichen Abschreibungen für den Mieterausbau zwar relativ hoch, aber immer noch klar tiefer als für die Bestandsliegenschaft. Durch eine Konzipierung des Mieterausbaus, ist deren Werthaltigkeit mindestens teilweise gegeben. Diese Strategie lässt die Option offen, nach Ablauf des fixen Mietverhältnisses zu kündigen.

*Beispiel 3, Zürich*¹¹⁴:

Die NAK besitzt in Zürich-Albisrieden und -Wiedikon zwei Kirchen, welche beide sanierungsbedürftig und - gemessen an der Anzahl Mitglieder – massiv zu gross geworden sind. Die Gebäude sind unzweckmässig und der ideelle Nutzen dieser Gebäude ist unbefriedigend. Die Gemeinden sollen am Standort Zürich-Albisrieden zusammengeführt werden.

*Handlungsstrategie*¹¹⁵:

Das Grundstück in Zürich-Albisrieden weist eine hohe Ausnutzungsreserve auf. Die Sanierung der Bestandliegenschaft ist unzweckmässig, weil der ideelle Nutzen nur unwesentlich erhöht und das brachliegende Potenzial des Grundstücks nicht genutzt würde. Es soll deshalb ein Ersatzneubau erstellt werden mit Mantelnutzung. Damit kann das Potenzial des Grundstücks genutzt werden. Der Kirchenteil soll drittverwendungsfähig konzipiert werden, um die Werthaltigkeit der Investition des Kirchenteils zumindest teilweise zu garantieren. Mit dieser Strategie kann trotz unwesentlich höherer Investition, als gegenüber einer Sanierung des bestehenden Gebäudes, der ideelle Nutzen optimiert werden. Gegenüber der Sanierung beider bestehenden Gebäude, ist die Kosteneinsparung und Verbesserung des ideellen Nutzens jedoch massiv. Der Immobilie kann mit dem Neubau gleichzeitig sowohl beim Wert Innensicht, als auch beim Marktwert signifikant Mehrwert zugefügt werden.

„Werte kann man nur durch Veränderung bewahren“

Richard Löwenthal

¹¹³ vgl. Anhang 28

¹¹⁴ vgl. Anhang 29

¹¹⁵ vgl. Anhang 30

8 Zusammenfassung und Ausblick:

Immobilien mit ideellem Nutzen haben den Nachteil, dass sie nur schwer nach ökonomischen Gesetzmässigkeiten bewirtschaftet werden können. Dies stellt für ein wirkungsvolles Immobilienmanagement eine Hürde dar. Gerade NPO's mit oft beschränkten Mitteln, müssen mit ihren Ressourcen haushälterisch umgehen. Wenn NPO's zudem noch viele Liegenschaften besitzen, betrifft das im besonderen Mass auch die Immobilien. Transparenz und der Nachweis, wie die von den Mitgliedern zur Verfügung gestellten Mittel verwendet werden, sind entscheidend für die Glaubwürdigkeit und damit für das Spendenverhalten von Mitgliedern der NPO's. Deshalb sollte auch bei deren Immobilien eine Messung von Erfolg möglich sein.

Das Best Owner Prinzip von CUREM besagt, dass derjenige Best Owner ist, welcher die höchste, subjektive Wertschöpfung mit der Immobilie erzielt. Immobilien, welche bei eigenem Besitz einen höheren Wert erzielen als der Markt, sollen gehalten werden. Immobilien wo der Markt einen höheren Wert erzielt, sollen veräussert und bei Bedarf eine Alternative angemietet werden. Der Entscheid own or rent kann also einiges zur Wertschöpfung beitragen.

Das erarbeitete Modell hat zum Ziel, Erfolg gerade für Immobilien mit ideellem Nutzen mess-, sicht- und damit kommunizierbar zu machen. Es lassen sich daraus auch Schlüsse ziehen, wo die NPO spezifische Kompetenzen haben oder sich aneignen sollte. Ebenso wird daraus ersichtlich, welche Immobilien im Besitz gehalten werden sollen und welche veräussert. Es werden Ansätze genannt, welche Handlungsstrategien dazu führen können, Mehrwerte im Immobilienbereich zu schaffen. Eine Analyse von exemplarischen Immobilien der Neuapostolischen Kirche Schweiz zeigt auf, dass in ihrem Portfolio sowohl Objekte mit hoher Wertschöpfung vorhanden sind, als auch solche mit zu tiefer. Wobei in der Wertschöpfung explizit auch der ideelle Wert berücksichtigt wird.

Die Wirtschaft hat bereits vor einiger Zeit erkannt, dass die Ressource Immobilie strategisch wichtig ist und sie deshalb z.T. in Unternehmungen strukturell entsprechend eingebunden. Wenn Führungspersonen in NPO's mit Immobilienbesitz angeregt werden, ihren Immobilien ebenfalls vermehrt Gewicht beizumessen, kann das Anstoss zu grösse- rer Professionalität und Effektivität im Immobilienbereich ihrer Organisationen sein.

9 Literaturverzeichnis:

Baurmann Michael (2000): Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft : eine soziologische Untersuchung, Veröffentlicht von Mohr Siebeck, 2000 (ISBN 3161473124, 9783161473128)

Bone-Winkel, Isenhöfer Björn, Hofmann Philip (2008): Projektentwicklung S.233-296, in: Immobilienökonomie Band 1: Schulte Karl-Werner (Hrsg.), 4. Auflage, Oldenburg 2008

Carlesi Lorenzo/ Vester Braam/ Wenger Felix (2007): The new dynamics of managing corporate portfolio. In McKinsey on Finance, Number 23, Spring 2007, S.1-8.

CUREM, MSc RE 2008/2009: Case Study 2 der Gruppe F: Formulierung Portfoliostrategie: Flepp Georg/ Jahnecke Wiebke/ Schrepfer Daniel/ Schützle Jörg/ Sprenger Bernhard

Fernau Alf K. (1997): Standortwahl als Komponente der Wettbewerbsfähigkeit – ein quantitatives Werkzeug, Wiesbaden 1997

Fuhrer Urs und Kaiser Florian G. (1993): Ortsbindung: Ursachen und deren Implikationen für die Wohnungs- und Siedlungsgestaltung, in Harloff Hans Joachim (Hrsg.), Psychologie des Wohnungs- und Siedlungsbaus, Göttingen 1993, Seite 57 – 73

Füser Karsten (2001): Intelligentes Scoring und Rating, Moderne Verfahren zur Kreditwürdigkeitsprüfung, Wiesbaden 2001

Isenhofer Björn, Väth Arno, Hofmann Philip (2008): Immobilienanalyse in: Schulte Karl-Werner (Hrsg): Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage, Oldenburg 2008, S. 417-433

Kreis André (2004): Abschlussarbeit Nachdiplomkurs Führen in Nonprofit Organisationen, 10. Durchführung, Fachhochschule Solothurn-Nordwestschweiz, Othmarsingen 2004

Küng Hans (1997): Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft, München 1997

-
- Loepfe Andreas (2004):** Best Owner-Prinzip, CUREM, Center for Urban and Real Estate Management – Zurich, 2004, www.curem.ch
- Matz Kerstin (2006):** Was ist ein Stadtpark wert? Schriftenreihe der Fakultät Architektur Umwelt Gesellschaft, Band 128, Berlin 2006
- Maurer Thomas (2008):** CUREM horizonte, Vortrag vom 09.01.2008
- Neuapostolische Kirche International (2004):** Die Neuapostolische Kirche, 5. Auflage, Neuapostolische Kirche International (Hrsg.), Zürich 2004
- Neuapostolische Kirche International (2005):** Ans Leben Glauben – im Glauben leben, Porträt einer lebendigen Glaubensgemeinschaft, Neuapostolische Kirche International (Hrsg.), Zürich 2005
- Neuapostolische Kirche Schweiz (2006):** Statuten vom 9. Juli 2006
- Pitschke Christoph (2004):** Immobilienfinanzierung, Auswirkungen von Basel II auf die Immobilienfinanzierung, in: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage, Oldenburg 2008, S. 550-562
- Purtschert Robert (2002):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Vorwort zur 4. Auflage, Freiburg 2002
- Reiss-Fechter Dagmar (2009):** Kirchliches Immobilienmanagement – Der Leitfaden, Berlin 2009
- Schäfers Wolfgang, Haub Christoph (2004):** Shareholder Value-Analyse im Corporate Real Estate Management, in: Schulte Karl-Werner und Schäfers Wolfgang: Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004
- Schmidt Adalbert (2009):** Immobilien der Kirche-eine Übersicht, S. 22-29, in: Reiss-Fechter Dagmar (2009): Kirchliches Immobilienmanagement – Der Leitfaden, Berlin 2009
- Schneider Friedhelm (2004):** K.IM. Kirchliches Immobilienmanagement - Zukunftsweisender Umgang mit kirchlichen Gebäuden, Darmstadt 2004
- Schuler Toni (2009/05):** Weingutbericht Mai 2009

Schulte Karl-Werner: Immobilienökonomie Band I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage, Oldenburg 2008

Schulte Karl-Werner/ Schäfers Wolfgang: Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Köln 2004

Schwarz Peter/ Purtschert Robert/ Giroud Charles/ Schauer Reinbert (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 5. Auflage, Freiburg 2005

SIA Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (1997): Norm SIA 469 Erhaltung von Bauwerken, Zürich 1997

SIA Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (2003): Norm SIA 416 Flächen und Volumen von Gebäuden, 1. Auflage, Zürich 2003

SIA Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (2009): Norm SIA 380/1 Thermische Energie im Hochbau, Ausgabe 2009, Zürich

Sotelo Ramon (1996): Kauf oder Miete? Über die Relevanz des Williamson'schen transaktions-kostenökonomischen Ansatzes für die Immobilienwirtschaft und – wissenschaft, in Wohnungswirtschaft und Mietrecht, 11/1996 S. 679-684

Sotelo, Ramon (6/1998): Die Zusammenhänge zwischen der Immobiliennutzung und ihrer Finanzierung, in: Der Langfristige Kredit, 6/1998, S. 206-209.

Sotelo Ramon (2006): Finanzierungstheorie und Immobilien – Möglichkeiten der Übertragung von Theorieansätzen am Beispiel der Vermietung von Flächen, in: Persönlichkeiten in 25 Jahren – Lehr und Forschungsgebiet Bauwirtschaft und Baumanagement der Bergischen Universität Wuppertal, Festschrift für C.J. Diedrichs, C. Gawlik, T. Offersgeld, M. Willwerth (Hrsg.), Wuppertal 2006, S.328-333

Sotelo, Ramón (2006): Regeln schaffen Werte - Rekonstruktion von Finanzierungstheorie als ein Ergebnis der Gegenstandsorientierung der Immobilienökonomie, in: Stand und Entwicklungstendenzen der Immobilienökonomie - Festschrift zum 60. Geburtstag von Karl-Werner Schulte, Stephan Bone-Winkel et. al. (Hrsg.), Köln 2006, S. 41-54

Städler Shirley Barnes/ Bircher Walter/ Streiff Stefan (2000): Der Begriff „Wert“ im Management - eine kritische Annäherung an das Value Based Management, Management Weiterbildung Universität Zürich Heft 21, Bern, Stuttgart, Wien 2000

Von der Lieth Jörn (2009): Immobilienmanagement in der Kirche (Ecclesiastic Real Estate Management/EREM), in: Reiss-Fechter Dagmar (Hrsg.): Kirchliches Immobilienmanagement, Der Leitfaden, Berlin 2009

Walzel Frank: In Unternehmensgeist:

<http://unternehmensgeist.twoday.net/stories/2781961/comment> 2009/05/18

Wellner Kristin (2003): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems: Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios, Reihe Immobilienmanagement Band 3, Pelzl Wolfgang (Hrsg.), Institut für Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Universität Leipzig, Leipzig 2003

Williamson Oliver E. (1988): Aufsatz “Corporate Finance and Corporate Governance”, 1988

Wüest&Partner (2008): Immo-Monitoring 2008/2 Frühlingsausgabe, Zürich 2008

Zimmermann Gerd (1993): Der Gläserne Nutzer – zur Funktionalisierung des architekturpsychologischen Denkens, in Harloff Hans Joachim (Hrsg.), Psychologie des Wohnungs- und Siedlungsbaus, Göttingen 1993, Seite 7-16

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

*Own or rent? – Bei Immobilien mit ideellem Nutzen
von Nonprofit- Organisationen*

*Eine Anwendung des Best Owner- Prinzips für Immobilien der
Neuapostolischen Kirche Schweiz*

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Cham, 07. August 2009

Daniel Schrepfer

Bewertung ideeller Nutzen

Fragebogen zur Quantifizierung des ideellen Nutzens der Kirchenimmobilien der NAK

Der ideelle Nutzen der Kirchenimmobilien soll anhand von sieben Merkmalen quantifiziert werden. Es sind dies:

- Richtiger Ort
- Sozialer Nutzen für die NAK
- Empfinden
- Identität
- Aufmerksamkeit
- Baukultureller Beitrag
- Sozialer Nutzen für die Allgemeinheit

Aufgabe / Fragen:

1. Bitte gewichten Sie diese Merkmale nach ihrer Bedeutung .
Das Total der Gewichtungen muss 100% ergeben. Die Verteilung der Gewichtung ist frei.
2. Welchen Mehrpreis in % finden Sie angemessen, den die NAK für jeden einzelnen der ideellen Nutzen mehr ausgeben soll, um den jeweils höchsten Nutzen zu erreichen?
Zur Information: Die NAK bezahlt heute insgesamt im Durchschnitt pro m² spezieller Kirchen-Nutzfläche (wie die Kirchengebäude, die in den letzten 20 Jahren gebaut wurden) ca. 80% mehr, als wenn sie eine gewöhnliche Büro- / Gewerbefläche im mittleren Standard anmieten würde.
3. Bewerten Sie bei jeder einzelnen Kirche welche Ihnen bekannt ist, anhand der Massstabtabelle jedes der sieben Merkmale. Es dürfen dabei Werte von 0 (ideeller Nutzen nicht erfüllt) bis 4 (ideeller Nutzen sehr gut erfüllt) vergeben werden.

Quantifizierung ideeller Nutzen: Gewichtung, Zahlungsbereitschaft und Einteilung

Attribute		Ideeller Nutzen						
		Gewichtung	Zahlungsbereitschaft	sehr gut erfüllt 100%	gut erfüllt 75%	halb erfüllt 50%	wenig erfüllt 25%	nicht erfüllt 0%
Merkmale								
Innensicht	Richtiger Ort			<p>Makrolage: Die Immobilie steht genau an dem Ort wo sie für eine grosse Mehrheit der Mitglieder, bezogen auf deren Wohnorte, sein muss.</p> <p>Mikrolage: Die Immobilie steht zentral, in der Nähe von ÖV und von genügenden öffentlichen Parkplätzen. Die Auffindbarkeit ist gut</p>				<p>Makrolage: die Immobilie steht am falschen Ort, bezogen auf die Wohnorte der Mitglieder.</p> <p>Mikrolage: Es sind keine ÖV und keine öffentliche Parkplätze in der Nähe. Die Auffindbarkeit ist schlecht</p>
	sozialer Nutzen für die NAK			<p>Die Räume sind gross, zusammenliegend und flexibel nutzbar für alle Altersstufen. Es ist eine grosse Begegnungszone (Foyer) und Teeküche vorhanden und am richtigen Ort platziert. Diese Räume sind auch für Behinderte gut erschlossen. Es besteht eine gute Anbindung der Räume an den Aussenraum. Der Aussenraum ist für Geselligkeit gut nutzbar. Es besteht ein grosser gedeckter Aussenbereich</p>				<p>Die Immobilie ist nicht gut nutzbar. Räume fehlen, sind zu klein und nicht flexibel nutzbar. Die Begegnungszone ist klein, schlecht nutzbar und es ist keine Teeküche vorhanden. Räume sind für Behinderte nicht zugänglich. Die Anbindung der Räume an den Aussenraum ist schlecht. Der Aussenraum ist schlecht nutzbar. Es besteht keine oder wenig gedeckte Aussenfläche.</p>
	Empfinden			<p>Der Kirchensaal hat eine gewisse therapeutische Wirkung, indem kontemplative Stimmung erzeugt wird. Er strahlt Ruhe, Geborgenheit und Würde aus. Der Kirchensaal hat Aspekte einer Herrschaftsarchitektur, weil er auch ein Anbetungsraum ist, wo die Grösse Gottes im Zentrum steht.</p> <p>Bei den Allgemeinzone ist die Architektur Hintergrund, hell, neutral und eine bescheidene Gediegenheit ausstrahlend. Diese Räume können durch die Nutzer angeeignet werden. Bei der Planung werden die Mitglieder mit einbezogen</p>				<p>Der Kirchensaal hat keine besondere Stimmung und wirkt profan.</p> <p>Die Allgemeinzone sind dominant gestaltet und lassen den Nutzern wenig Freiheit der Aneignung. Bei der Planung wurden die Nutzer nicht oder nur gering mit einbezogen.</p>
	Identität			<p>Die Immobilie wird als Kirche bzw. Sakralgebäude wahrgenommen. Sie setzt sich von Profanbauten ab, aber auch von anderen Kirchen der verschiedenen Weltreligionen. Sie betont das Gemeinsame mit andern christlichen Kirchen. Das jeweilige Kirchengebäude ist ein Unikat, das die Individualität der einzelnen Gemeinden unterstreicht.</p>				<p>Die Immobilie wirkt profan und nicht als Kirche. Das Gebäude wirkt selbstbezogen ohne Referenz an andere christliche Kirchen. Es ist ein Typenbau.</p>

	Aufmerksamkeit			Die Immobilie ist in der Öffentlichkeit bekannt. Sie ist gut sichtbar, wird beachtet und wird mit der NAK in Verbindung gebracht. Sie wird als öffentlicher Ort wahrgenommen				Die Immobilie ist in der Öffentlichkeit wenig bekannt. Sie ist schlecht sichtbar, wird wenig beachtet und kaum in Zusammenhang mit der NAK gebracht. Sie wird nicht als öffentlicher Ort wahrgenommen
Aussensicht	baukultureller Beitrag			Die Immobilie spielt im städtebaulichen Kontext eine wesentliche und positive Rolle. Für die Planung wurde ein Architekturwettbewerb durchgeführt, oder es wurden ausgewiesene Fachleute miteinbezogen.				Die Immobilie spielt im städtebaulichen Kontext keine (oder sogar eine negative) Rolle. Die Planung erfolgte über Direktauftrag an beliebigen Architekten.
	sozialer Nutzen für die Allgemeinheit			Die Immobilie wird von der Allgemeinheit als Treff- und Referenzort wahrgenommen und genutzt. Die Vorzone der Immobilie ist als öffentlicher Platz frei zugänglich. Räume lassen sich funktional problemlos durch Dritte nutzen.				Die Immobilie wird nicht von der Allgemeinheit als Treff- und Referenzort wahrgenommen und genutzt. Räume lassen sich funktional schlecht für Dritte nutzen.
	Total ideeller Nutzen der Immobilie							

Quantifizierung ideeller Nutzen (Ist-Zustand)

Zahlungsbereitschaft Mehrpreis in %	24.7%	11.5%	13.6%	13.4%	12.4%	9.3%	6.5%	91.5%
Gewichtung	22.5%	14.8%	15.7%	14.5%	12.2%	11.0%	9.3%	100.0%
Merkmale	Richtiger Ort	sozialer Nutzen	Empfinden	Identität	Aufmerksamkeit	Baukultur	sozialer Nutzen Allgemeinheit	Erfüllungsgrad Ideeller Nutzen
Liegenschaft	Wert	Wert	Wert	Wert	Wert	Wert	Wert	
2024 01	78%	71%	51%	49%	62%	38%	52%	60%
2056 01	48%	59%	83%	70%	69%	69%	50%	63%
2256 01	38%	50%	46%	64%	58%	49%	50%	50%
2288 01	40%	81%	70%	64%	40%	32%	43%	54%
2360 01	33%	40%	46%	51%	35%	47%	33%	41%
2728 01	95%	85%	75%	84%	98%	97%	84%	88%
2856 01	65%	79%	94%	73%	73%	61%	68%	74%
3176 01	43%	63%	49%	45%	40%	45%	48%	48%
3592 01	57%	59%	71%	73%	63%	42%	49%	60%
3616 01	54%	63%	60%	44%	42%	39%	46%	51%
3677 01	60%	48%	53%	43%	64%	42%	50%	52%
3677 01	52%	45%	48%	40%	40%	26%	32%	42%
3920 01	20%	32%	39%	34%	23%	11%	30%	27%
3832 01	96%	80%	94%	88%	95%	98%	80%	91%
3848 01	60%	67%	61%	56%	55%	45%	53%	58%
4384 01	60%	69%	98%	80%	67%	83%	42%	72%
4448 01	66%	63%	63%	61%	58%	53%	51%	61%
Total Durchschnitt	57%	62%	65%	60%	58%	52%	51%	58%

Einteilung der Argumente für own or rent und für strategisches Handlungsraaster

						Einteilung der Argumente			
Hauptthema	Gewichtung	Argumente	Gewichtung	Im Argument enthaltene, für Bestimmung notwendige Unterargumente	Gewichtung Detail	Beschrieb in Kapitel	own Wert 3	indifferent/ nicht relevant Wert 2	rent Wert 1
Immobilie	75%	Fristigkeit	10%	Dauer des Bedarfs der Immobilie	10%	4.1.1 (1)	Bedarf für Immobilie sicher >20 Jahre	Bedarf innerhalb 10 Jahren unsicher	Bedarf für Immobilie sicher < 10 Jahre
		Betriebs-Risiko	5%	Betriebsrisiko	5%	4.1.1 (2)	hohe Risiken, nur in gemanageter und betriebener Form nutzbare Fläche	mittlere Risiken, nur in betriebener Form nutzbare Fläche	geringe Risiken, direkt nutzbare Fläche
		Drittverwendbarkeit	15%	Spezifität	15%	4.1.1 (3) 4.2	Spezifität > 2.1	Spezifität 1.9 bis 2.1	Spezifität < 1.9
		Ideeller Nutzen	20%		20%	4.3	ideeller Nutzen > 0.60	ideeller Nutzen 0.60 - 0.40	ideeller Nutzen < 0.40
		Verhältnis Nutzen / Kosten	15%	Zahlungsbereitschaft, Kostenmiete, Ideeller Nutzen	15%	4.1.2 (1)	Verhältnis Nutzen / Kosten ≥ 1.1	Verhältnis Nutzen / Kosten >0.9 bis <1.1	Verhältnis Nutzen / Kosten ≤ 0.9
		Verhältnis Wert Innensicht (IV) / Marktwert	10%	Wert Innensicht, Marktwert, NPO-Zins, Aufpreis, ideeller Nutzen	10%	4.1.4	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert ≥ 1.1	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert >0.9 bis <1.1	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert ≤ 0.9
NPO	25%	Bedeutung der Immobilien für Erfolg der NPO	15%	Wichtigkeit	5%	5.3	hohe Bedeutung		wenig Bedeutung
				Immobilienanteil Bedeutung, Immobilien-exposure	2%	5.3	grosser Immobilienbesitz > 50% der Bilanzsumme	mittlerer Immobilienbesitz 20% bis 50% der Bilanzsumme	kleiner Immobilienbesitz <20% der Bilanzsumme
				Strategische Bedeutung der Immobilie	3%	5.1.1	langfristig wichtig, "core"	unklar	unwichtig
				Zukunftsentwicklung der Bedeutung der Immobilie	5%	5.1.1	gewiss, vorhersehbar, vorhersehbar steigend	unklar	ungewiss, unvorhersehbar, vorhersehbar abnehmend
		NPO-Risiken	10%	Streuung des Ressourceninput	3%	5.1.2	geringe Streuung, wenige einzelne Herkünfte der Mittel		hohe Streuung, viele unterschiedliche Herkünfte der Mittel
				Kontinuität des Ressourceninput	3%	5.1.2	diskontinuierlicher Ressourceninput, z.B. Spenden, Legate		kontinuierlicher Ressourceninput, z.B. Mitgliederbeiträge
				Verpflichtungscharakter des Ressourceninput	2%	5.1.2	fakultative Zahlungen, z.B. Spenden, Legate		obligatorische Zahlungen, z.B. Mitgliederbeiträge
				Finanzierungsmittel	2%	5.1.2	freiwillige und unkontrollierbare, schwer budgetierbare Spenden, ehrenamtliche Arbeit		Beiträge, Preise, Subventionen

<p>Fazit: Der Bedarf der meisten Immobilien ist langfristig gegeben. Der ideelle Nutzen der Immobilien ist mittel bis hoch. Das Nutzen/Kostenverhältnis ist tief, weil die Immobilien insgesamt markant zu wenig ausgelastet sind. Der Marktwert ist tief.</p> <p>Potential / Tendenz: In den nächsten Jahren wird ein Konzentrationsprozess stattfinden. Deshalb wird das Überangebot in den Immobilien mit Weiterbestand auf insgesamt ca. 10% sinken. Die Veräusserung von Immobilien mit weniger hohem ideellem Nutzen und schlechtem Nutzen/Kostenverhältnis wirkt sich dann positiv aus.</p> <p>Handlungsstrategie: Aus obigen Gründen wird empfohlen, die strategisch wichtigen und die Immobilien mit hohem Wert Innensicht weiterhin im Besitz zu halten und diese weiter zu entwickeln. Die Kosten und die Auslastung sollen weiter optimiert werden. Immobilien mit tiefem Wert Innensicht sollen veräussert werden.</p>	
--	--

Eingabewerte

161.76	Marktmiete / m2
440.59	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
9565	Total EBF der Gebäude
61%	Überangebot
28101	Grundstückfläche
8'368'274	Investition Landerwerb BKP 0
36'444'359	Investition Erstellung BKP 1-9
500'000	Instandsetzungs Rückstand
2'290'000	Marktwert der Gebäude

Ermittlung Kostenmiete

99'065	Ø Betriebskosten p.a.
56'107	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
54'667	Immobilienverwaltung p.a.
693'087	Abschreibung Investition p.a.
1'359'379	Kapitalverzinsung p.a.
2'262'305	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

58%	Ideeller Nutzen
0.528	Zahlungsbereitschaft
247.17	Zahlungsbereitschaft Miete
0.65	Verhältnis Nutzen / Kosten
380.80	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.354	Aufpreis
12'381'020	Marktwert (Land ohne Gebäude)
14'671'000	Marktwert Liegenschaften (MV)
2.28	Verhältnis IV / MV
33'477'402	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.00			x	2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.20		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

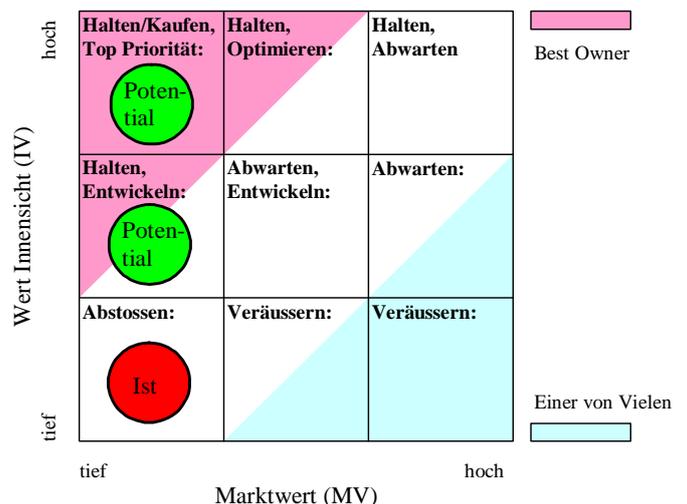
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort							22.5%
sozialer Nutzen für NAK							14.8%
Empfinden							15.7%
Identität							14.5%
Aufmerksamkeit							12.2%
baukultureller Beitrag							11.0%
sozialer Nutzen für Allg.							9.3%
58%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
		●
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.20	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
58%	Ideeller Nutzen
0.65	Verhältnis Nutzen / Kosten
2.28	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gegeben. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist sehr gering. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist sehr gut. Dies aufgrund des Bau- und Erwerbsjahres (1949). Die Immobilie ist markant übernutzt.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität noch mal signifikant vergrößern. Die Kapazität steht dafür nicht zur Verfügung. In kurzer Zeit zusätzlich anstehende Instandsetzungsmassnahmen würden theoretisch hohe Kosten verursachen. Das Kirchengebäude ist aber an diesem Ort (Zone/Parzelle) nicht erweiter-/veränderbar.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie zur richtigen Zeit zu optimalem Preis zu veräussern. Eine Alternativimmobilie muss beschafft werden, weil an diesem Ort keine Entwicklung möglich ist.



Eingabewerte

190	Marktmiete / m2
1935	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
386	Total EBF des Gebäudes
54%	Bedarfsabdeckung
502	Grundstückfläche
12'500	Investition Landerwerb BKP 0
211'500	Investition Erstellung BKP 1-9
100'000	Instandsetzungs Rückstand
-50'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

4'289	Ø Betriebskosten p.a.
5'184	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
317	Immobilienverwaltung p.a.
7'230	Abschreibung Investition p.a.
9'720	Kapitalverzinsung p.a.
26'740	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

14%	Ideeller Nutzen
0.127	Zahlungsbereitschaft
214.13	Zahlungsbereitschaft Miete
3.09	Verhältnis Nutzen / Kosten
69.28	Kostenmiete / m2 Ist
-0.635	Aufpreis
971'370	Marktwert (Land ohne Gebäude)
921'400	Marktwert Liegenschaft (MV)
4.42	Verhältnis IV / MV
4'076'097	Wert aus Innensicht (IV)

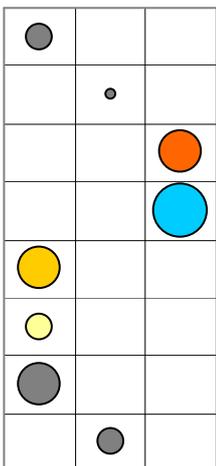
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.15			x	1	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.20		x		2	10%
Topografie	0.00	x			3	0%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.30	x			3	10%
1.50		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

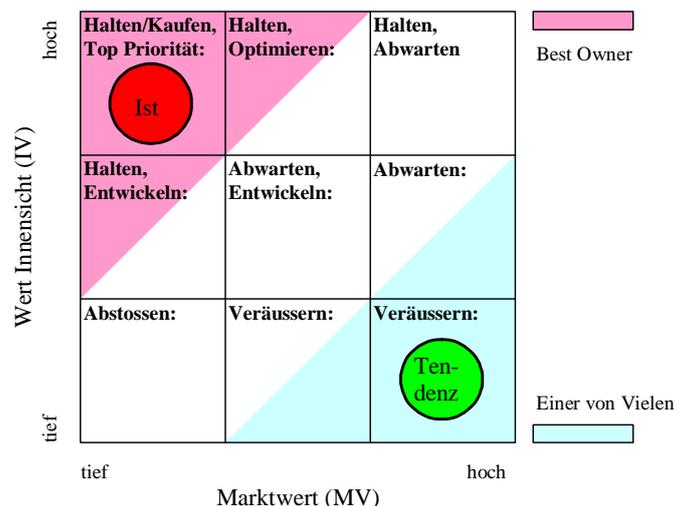
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	27%				x		22.5%
sozialer Nutzen für NAK	2%					x	14.8%
Empfinden	18%				x		15.7%
Identität	13%				x		14.5%
Aufmerksamkeit	12%					x	12.2%
baukultureller Beitrag	5%					x	11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	7%					x	9.3%
14%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.50	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
14%	Ideeller Nutzen
3.09	Verhältnis Nutzen / Kosten
4.42	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der geplanten Immobilie ist sehr hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, weil die Immobilie voll ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren halten, wegen Attraktivität des Standortes Zug (Wanderungssaldo).

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, dieses Projekt zu realisieren und ihm eine hohe Priorität einzuräumen. Die Rohbaustruktur des Gebäudes ist drittverwendungsfähig zu konzipieren um dafür einen Marktwert zu generieren.



Eingabewerte

190	Marktmiete / m2
949	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
780	Total EBF des Gebäudes
0%	Überangebot
1159	Grundstückfläche
1'100'000	Investition Landerwerb BKP 0
4'100'000	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
1'000'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'000	Ø Betriebskosten p.a.
3'000	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
6'150	Immobilienverwaltung p.a.
62'000	Abschreibung Investition p.a.
156'000	Kapitalverzinsung p.a.
232'150	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

98%	Ideeller Nutzen
0.892	Zahlungsbereitschaft
359.48	Zahlungsbereitschaft Miete
1.21	Verhältnis Nutzen / Kosten
297.63	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.566	Aufpreis
1'099'891	Marktwert (Land ohne Gebäude)
2'099'900	Marktwert Liegenschaft (MV)
2.84	Verhältnis IV / MV
5'968'378	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung	Ergebnis	Spezifität			Wert	Gewichtung
		hohe	mittlere	geringe		
Merkmal		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.30		x		2	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00			x	1	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.30	x			3	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.30	x			3	10%
2.40		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

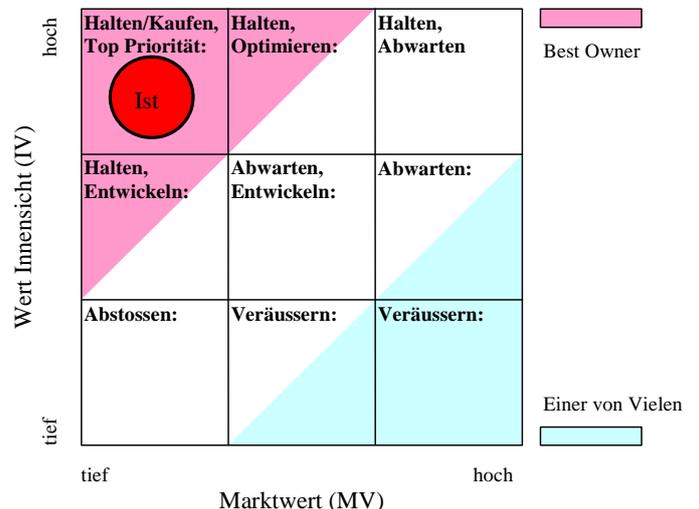
Ausprägung	Erfüllungsgrad	Erfüllungsgrad					Gewichtung
		sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	
Merkmal		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	100%	x					22.5%
sozialer Nutzen für NAK	100%	x					14.8%
Empfinden	100%	x					15.7%
Identität	100%	x					14.5%
Aufmerksamkeit	100%	x					12.2%
baukultureller Beitrag	100%	x					11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	75%		x				9.3%
98%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
●		
●		
●		
●		
●		
●		

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.40	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
98%	Ideeller Nutzen
1.21	Verhältnis Nutzen / Kosten
2.84	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:
Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:
Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität signifikant vergrößern. Die Unterhaltskosten können optimiert werden (Gartenpflege).

Handlungsstrategie:
Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Die Unterhaltskosten sollen gesenkt werden.



Eingabewerte

160	Marktmiete / m2
585	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
797	Total EBF des Gebäudes
151%	Überangebot
1933	Grundstückfläche
417'650	Investition Landerwerb BKP 0
1'972'514	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-60'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

4'289	Ø Betriebskosten p.a.
5'184	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'959	Immobilienverwaltung p.a.
40'650	Abschreibung Investition p.a.
71'705	Kapitalverzinsung p.a.
124'787	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

60%	Ideeller Nutzen
0.546	Zahlungsbereitschaft
247.36	Zahlungsbereitschaft Miete
0.63	Verhältnis Nutzen / Kosten
392.99	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.456	Aufpreis
1'130'805	Marktwert (Land ohne Gebäude)
1'070'800	Marktwert Liegenschaft (MV)
2.50	Verhältnis IV / MV
2'675'705	Wert aus Innensicht (IV)

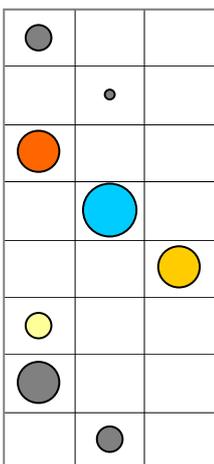
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.30	x			3	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.15		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

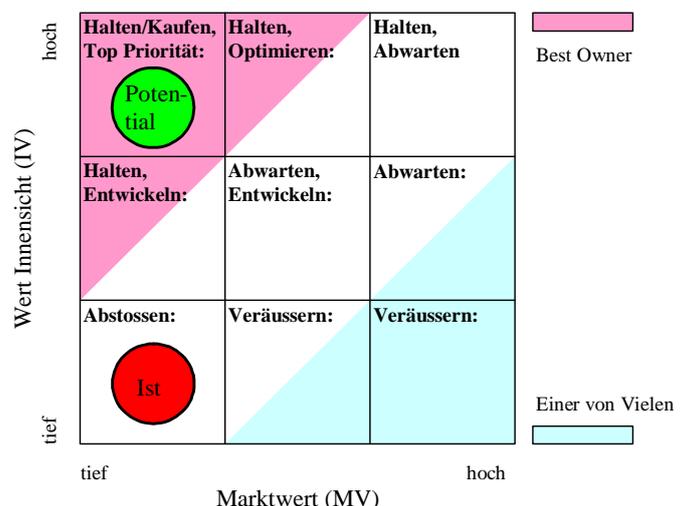
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	78%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	71%		x				14.8%
Empfinden	51%			x			15.7%
Identität	49%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	62%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	38%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	52%			x			9.3%
60%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.15	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
60%	Ideeller Nutzen
0.63	Verhältnis Nutzen / Kosten
2.50	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist hoch. Der Marktwert ist sehr tief. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität vergrößern.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und weiter zu entwickeln.



Eingabewerte

140	Marktmiete / m2
195	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
602	Total EBF des Gebäudes
123%	Überangebot
1696	Grundstückfläche
68'840	Investition Landerwerb BKP 0
1'779'547	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-60'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

3'213	Ø Betriebskosten p.a.
2'853	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'669	Immobilienverwaltung p.a.
36'791	Abschreibung Investition p.a.
55'452	Kapitalverzinsung p.a.
100'978	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

63%	Ideeller Nutzen
0.573	Zahlungsbereitschaft
220.22	Zahlungsbereitschaft Miete
0.59	Verhältnis Nutzen / Kosten
374.05	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.672	Aufpreis
330'720	Marktwert (Land ohne Gebäude)
270'700	Marktwert Liegenschaft (MV)
6.11	Verhältnis IV / MV
1'653'848	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.35		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

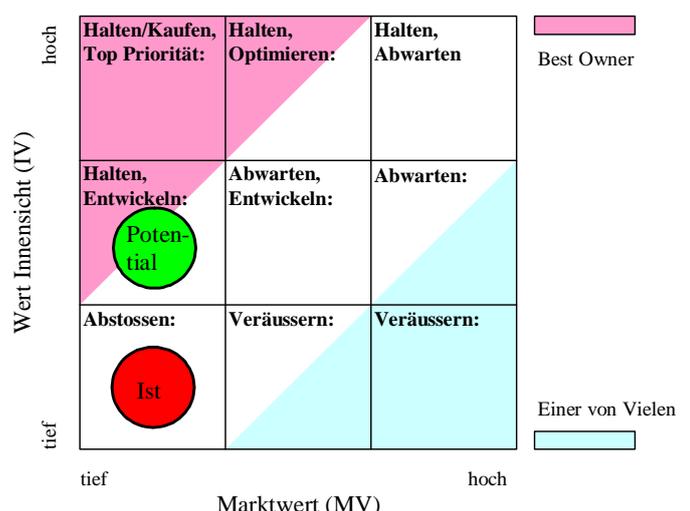
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	48%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	59%			x			14.8%
Empfinden	83%		x				15.7%
Identität	70%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	69%		x				12.2%
baukultureller Beitrag	69%		x				11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	50%			x			9.3%
63%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
●		●
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
63%	Ideeller Nutzen
0.59	Verhältnis Nutzen / Kosten
6.11	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf für die Immobilie wird sich innerhalb weniger Jahre verringern. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel. Die Immobilie ist mit etwas Aufwand umnutzbar. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist wegen geringer Ausnutzung und hohen Kosten schlecht. Der Marktwert ist relativ hoch, dank attraktiver Lage.

Potenzial / Tendenz:

Es besteht kein Potenzial, die Auslastung dieser Immobilie zu steigern, die Auslastung wird eher sinken.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie zu geeignetem Zeitpunkt zum optimalen Preis zu veräußern. Mit einer Potenzialstudie für eine Umnutzung (Wohnen) soll der mögliche Käuferkreis erweitert und die Preisgestaltung positiv beeinflusst werden.



Eingabewerte

160	Marktmiete / m2
560	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
288	Total EBF des Gebäudes
30%	Überangebot
1371	Grundstückfläche
85'000	Investition Landerwerb BKP 0
1'376'040	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
200'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

4'763	Ø Betriebskosten p.a.
2'800	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'064	Immobilienverwaltung p.a.
23'521	Abschreibung Investition p.a.
43'831	Kapitalverzinsung p.a.
76'979	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

50%	Ideeller Nutzen
0.455	Zahlungsbereitschaft
232.80	Zahlungsbereitschaft Miete
0.67	Verhältnis Nutzen / Kosten
347.47	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.172	Aufpreis
767'760	Marktwert (Land ohne Gebäude)
967'800	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.06	Verhältnis IV / MV
1'028'950	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	Spezifität			Wert	Gewichtung
		hohe Spezifität 3	mittlere Spezifität 2	geringe Spezifität 1		
Räume	0.10			x	1	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.30		x		2	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.00			x	1	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
1.35	Total Spezifität					100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

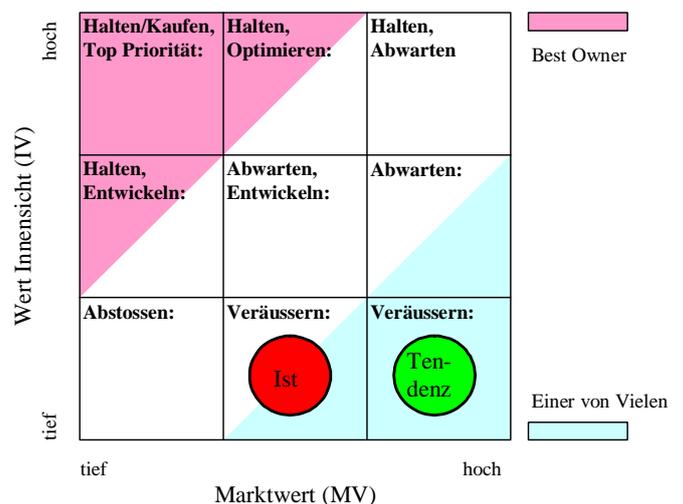
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	Erfüllung					Gewichtung
		sehr gut erfüllt 100%	gut erfüllt 75%	halb erfüllt 50%	wenig erfüllt 25%	nicht erfüllt 0%	
Richtiger Ort	38%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	50%			x			14.8%
Empfinden	46%			x			15.7%
Identität	64%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	58%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	49%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	50%			x			9.3%
50%	Ermitteltes Total						100.0%

Own Rent

		●
	●	
		●
●		
	●	
	●	
		●
		●

Wert	Argument
1	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
50%	Ideeller Nutzen
0.67	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.06	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der strategische Bedarf der Immobilie ist gegeben. Der ideelle Nutzen ist mittel. Das Kosten/ Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist und die Kosten sehr hoch sind. Der Marktwert ist gering. Die Immobilie ist bedingt drittverwendungsfähig (Einstellhalle in MFH-Quartier).

Potenzial / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren kaum verändern. Die Betriebskosten können noch etwas optimiert werden. Die Auslastung wird sich ebenfalls eher positiv entwickeln.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Entwicklung der Immobilie genau zu verfolgen. Bei negativer Entwicklung soll eine Veräusserung und Beschaffung einer Alternativimmobilie ins Auge gefasst werden. Dabei ist eine Anmiete zu favorisieren. Es soll eine Parkplatzbewirtschaftung geprüft werden.



Eingabewerte

150	Marktmiete / m2
210	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
920	Total EBF des Gebäudes
245%	Überangebot
2710	Grundstückfläche
714'945	Investition Landerwerb BKP 0
4'493'586	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
300'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

11'813	Ø Betriebskosten p.a.
6'106	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
6'740	Immobilienverwaltung p.a.
83'872	Abschreibung Investition p.a.
156'256	Kapitalverzinsung p.a.
264'787	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

54%	Ideeller Nutzen
0.491	Zahlungsbereitschaft
223.65	Zahlungsbereitschaft Miete
0.23	Verhältnis Nutzen / Kosten
992.95	Kostenmiete / m2 Bedarf
5.620	Aufpreis
569'100	Marktwert (Land ohne Gebäude)
869'100	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.19	Verhältnis IV / MV
1'036'042	Wert aus Innensicht (IV)

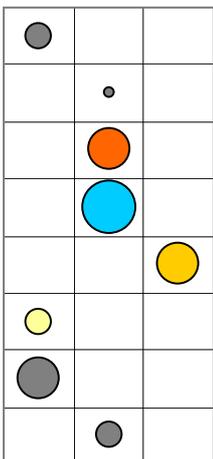
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.00					10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.10			x	1	10%
2.00		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

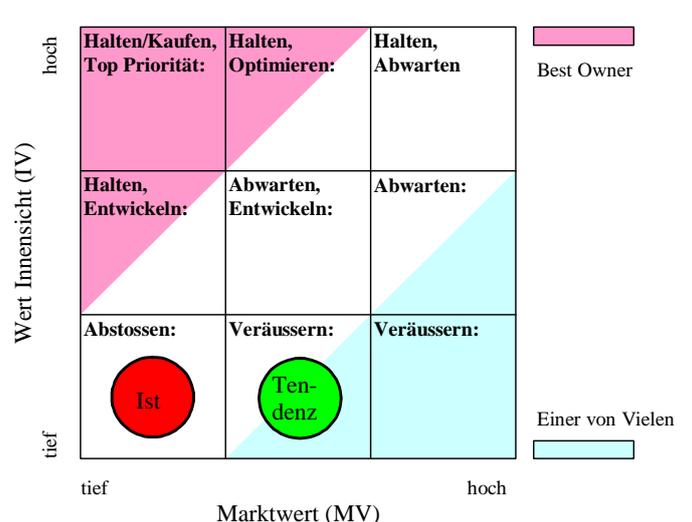
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	40%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	81%		x				14.8%
Empfinden	70%		x				15.7%
Identität	64%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	40%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	32%				x		11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	43%			x			9.3%
54%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.00	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
54%	Ideeller Nutzen
0.23	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.19	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf für die Immobilie wird sich weiter verringern. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel bis tief. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist und die Kosten hoch sind. Der Marktwert ist gut. Das Gebäude ist unnutzbar. Trotz jungen Alters, ist bereits ein Instandsetzungsrückstand vorhanden.

Tendenz:

Es besteht kein Potenzial die Auslastung dieser Immobilie zu steigern. Bei Instandsetzungsbedarf würden sich die Kosten nochmals erhöhen. Ev. können doe Betriebskosten optimiert werden.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie zu geeignetem Zeitpunkt zum optimalen Preis zu veräußern. Am Gebäude sollen keine Instandsetzungsmassnahmen getätigt werden. Mit einer Potenzialstudie für eine Umnutzung (Wohnen) soll der mögliche Käuferkreis erweitert und die Preisgestaltung positiv beeinflusst werden.



Eingabewerte

160	Marktmiete / m2
448	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
268	Total EBF des Gebäudes
127%	Überangebot
1422	Grundstückfläche
140'000	Investition Landerwerb BKP 0
1'150'293	Investition Erstellung BKP 1-9
100'000	Instandsetzungs Rückstand
100'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'183	Ø Betriebskosten p.a.
2'961	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
1'725	Immobilienverwaltung p.a.
23'006	Abschreibung Investition p.a.
41'709	Kapitalverzinsung p.a.
74'584	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

40%	Ideeller Nutzen
0.364	Zahlungsbereitschaft
218.24	Zahlungsbereitschaft Miete
0.35	Verhältnis Nutzen / Kosten
631.74	Kostenmiete / m2 Bedarf
2.948	Aufpreis
637'056	Marktwert (Land ohne Gebäude)
737'100	Marktwert Liegenschaft (MV)
0.67	Verhältnis IV / MV
493'822	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.10			x	1	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.15			x	1	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10		x		1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.10			x	1	10%
1.40		Total Spezifität				100%

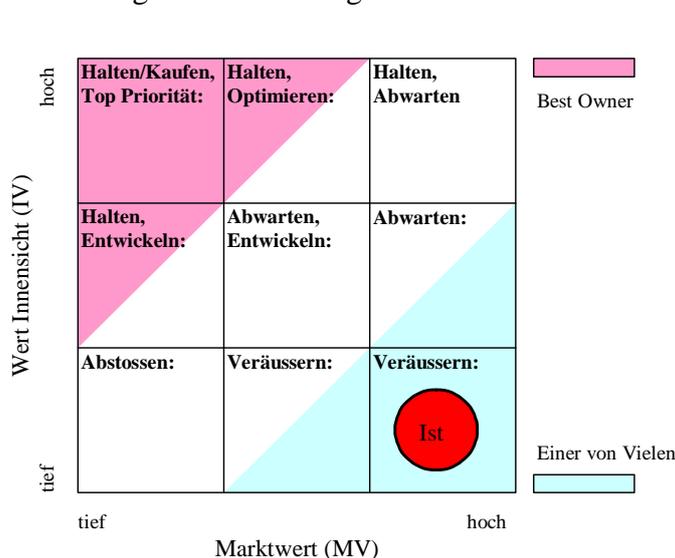
Quantifizierung ideeller Nutzen

Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	33%				x		22.5%
sozialer Nutzen für NAK	40%			x			14.8%
Empfinden	46%			x			15.7%
Identität	51%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	35%				x		12.2%
baukultureller Beitrag	47%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	33%				x		9.3%
40%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

Own	Rent	Wert	Argument
		1	Fristigkeit
		2	Betriebs-Risiko
		1.40	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
		40%	Ideeller Nutzen
		0.35	Verhältnis Nutzen / Kosten
		0.67	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
		2	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
		2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideelle Nutzen ist sehr hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist nur mittelmässig.

Potential / Tendenz:

Es besteht Potenzial die Auslastung dieser Immobilie noch weiter zu steigern und die Kosten zu optimieren. Da es sich um eine sehr neue Immobilie handelt, wird sich im Verlauf der Zeit das Verhältnis von kapitalisierter Investition zur Marktmiete eher verbessern.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Bestand zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Die Betriebskosten sollen optimiert werden, durch selektivere Beheizung.



Eingabewerte

170	Marktmiete / m2
375	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
651	Total EBF des Gebäudes
9%	Überangebot
1453	Grundstückfläche
552'615	Investition Landerwerb BKP 0
3'204'064	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-50'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'850	Ø Betriebskosten p.a.
300	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
4'806	Immobilienverwaltung p.a.
65'081	Abschreibung Investition p.a.
112'700	Kapitalverzinsung p.a.
188'738	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

88%	Ideeller Nutzen
0.801	Zahlungsbereitschaft
306.17	Zahlungsbereitschaft Miete
0.97	Verhältnis Nutzen / Kosten
316.01	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.859	Aufpreis
544'875	Marktwert (Land ohne Gebäude)
494'900	Marktwert Liegenschaft (MV)
7.22	Verhältnis IV / MV
3'573'905	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.30	x			3	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.30	x			3	10%
2.55		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

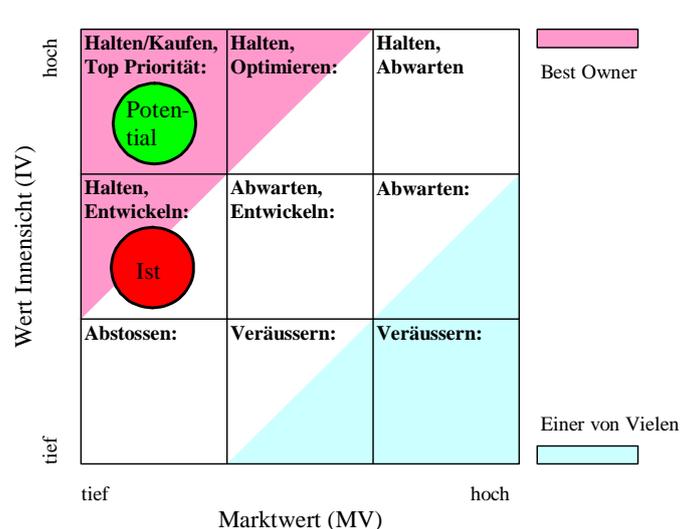
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	95%	x					22.5%
sozialer Nutzen für NAK	85%		x				14.8%
Empfinden	75%		x				15.7%
Identität	84%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	98%	x					12.2%
baukultureller Beitrag	97%	x					11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	84%		x				9.3%
88%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
	●	
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.55	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
88%	Ideeller Nutzen
0.97	Verhältnis Nutzen / Kosten
7.22	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:
Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, weil die Immobilie optimal ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:
Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren halten.

Handlungsstrategie:
Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Die Betriebskosten sollen optimiert werden.



Eingabewerte

180	Marktmiete / m2
550	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
533	Total EBF des Gebäudes
1%	Überangebot
1950	Grundstückfläche
604'000	Investition Landerwerb BKP 0
1'958'522	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-50'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

4'917	Ø Betriebskosten p.a.
983	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'938	Immobilienverwaltung p.a.
40'170	Abschreibung Investition p.a.
76'876	Kapitalverzinsung p.a.
125'884	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

74%	Ideeller Nutzen
0.673	Zahlungsbereitschaft
301.14	Zahlungsbereitschaft Miete
1.26	Verhältnis Nutzen / Kosten
238.54	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.325	Aufpreis
1'072'500	Marktwert (Land ohne Gebäude)
1'022'500	Marktwert Liegenschaft (MV)
3.95	Verhältnis IV / MV
4'037'928	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00			x	1	0%
Topografie	0.20		x		2	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.45		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

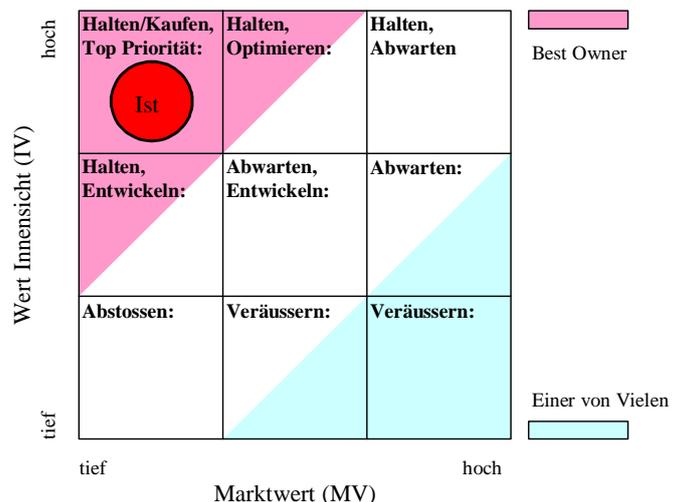
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	65%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	79%		x				14.8%
Empfinden	94%	x					15.7%
Identität	73%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	73%		x				12.2%
baukultureller Beitrag	61%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	68%		x				9.3%
74%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
●		
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.45	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
74%	Ideeller Nutzen
1.26	Verhältnis Nutzen / Kosten
3.95	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gegeben. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist und zu hohe Kosten produziert. Dies als Folge von hohen Baukosten (Einstellhalle).

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität zwar vergrössern. Das Kosten/Nutzenverhältnis kann sich etwas verbessern. Damit wird der Marktwert in Relation zum Wert Innensicht abnehmen.

Handlungsstrategie:

Trotz geringem Wert Innensicht wird empfohlen, die Immobilie vorderhand im Besitz zu halten, solange der strategische Bedarf gegeben ist. Die Kosten sollten optimiert werden. Die Anmiete einer Alternativlokalität ist zu prüfen. Mit einer Potenzialstudie für eine Umnutzung (Wohnen) soll der mögliche Käuferkreis erweitert und die Preisgestaltung positiv beeinflusst werden.



Eingabewerte

130	Marktmiete / m2
270	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
391	Total EBF des Gebäudes
42%	Überangebot
1262	Grundstückfläche
104'270	Investition Landerwerb BKP 0
1'932'588	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
500'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'300	Ø Betriebskosten p.a.
2'264	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'899	Immobilienverwaltung p.a.
28'652	Abschreibung Investition p.a.
61'106	Kapitalverzinsung p.a.
100'220	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

48%	Ideeller Nutzen
0.437	Zahlungsbereitschaft
186.81	Zahlungsbereitschaft Miete
0.51	Verhältnis Nutzen / Kosten
363.97	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.800	Aufpreis
340'740	Marktwert (Land ohne Gebäude)
840'700	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.03	Verhältnis IV / MV
869'556	Wert aus Innensicht (IV)

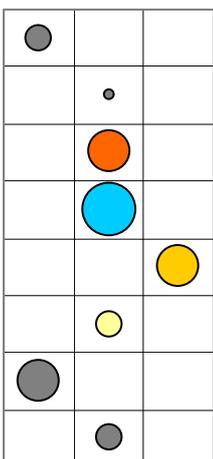
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.30		x		2	15%
Konstruktion, Bauweise	0.30		x		2	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.20		x		2	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.00		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

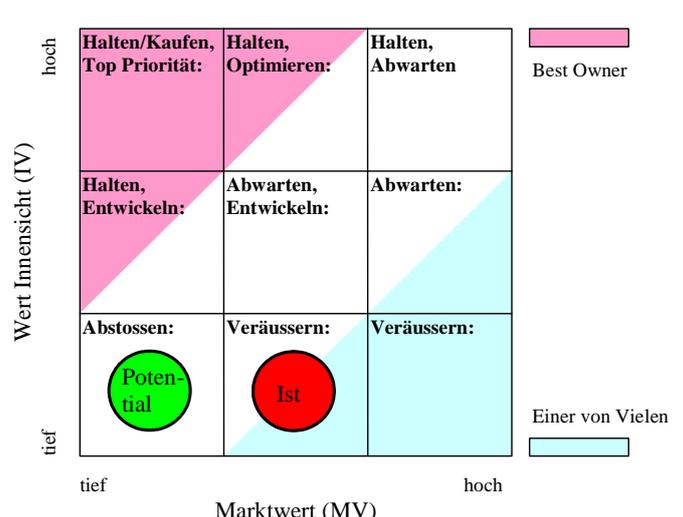
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	43%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	63%		x				14.8%
Empfinden	49%			x			15.7%
Identität	45%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	40%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	45%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	48%			x			9.3%
48%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.00	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
48%	Ideeller Nutzen
0.51	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.03	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist eher schlecht, weil die Immobilie zu wenig ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität vergrössern. Bei 100%-iger Auslastung besteht das Potenzial, dass die Immobilie sogar in den Top-Bereich zu liegen kommt.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten. Weitere Entwicklungspotenziale sind zu nutzen (Auslastung). Die Kosten sollen optimiert werden



Eingabewerte

170	Marktmiete / m2
375	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
455	Total EBF des Gebäudes
31%	Überangebot
1575	Grundstückfläche
271'672	Investition Landerwerb BKP 0
1'810'473	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-40'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

3'175	Ø Betriebskosten p.a.
1'050	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'716	Immobilienverwaltung p.a.
37'009	Abschreibung Investition p.a.
62'464	Kapitalverzinsung p.a.
106'415	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

60%	Ideeller Nutzen
0.546	Zahlungsbereitschaft
262.82	Zahlungsbereitschaft Miete
0.86	Verhältnis Nutzen / Kosten
306.38	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.802	Aufpreis
590'625	Marktwert (Land ohne Gebäude)
550'600	Marktwert Liegenschaft (MV)
4.02	Verhältnis IV / MV
2'212'044	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.35		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

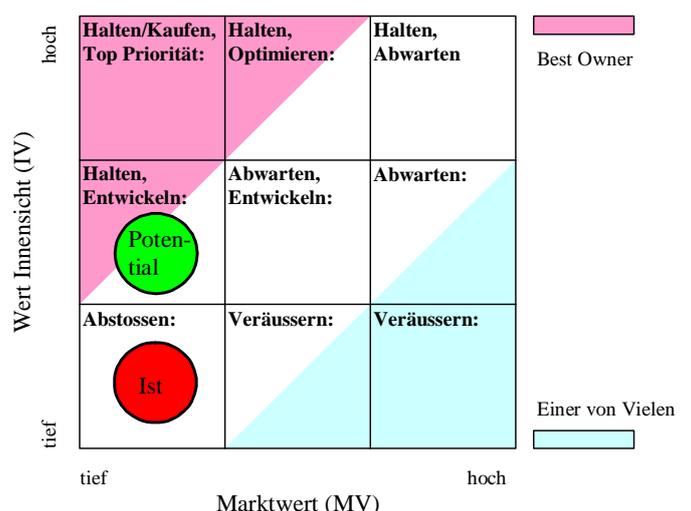
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	57%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	59%			x			14.8%
Empfinden	71%		x				15.7%
Identität	73%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	63%		x				12.2%
baukultureller Beitrag	42%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	49%			x			9.3%
60%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
●		●
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
60%	Ideeller Nutzen
0.86	Verhältnis Nutzen / Kosten
4.02	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie zu wenig ausgelastet ist und zu hohe Kosten produziert. Dies als Folge von hohen Baukosten (Einstellhalle).

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität vergrößern. Das Kosten/Nutzenverhältnis wird sich damit etwas verbessern.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten. Wenn möglich sind weitere Entwicklungspotenziale zu nutzen (Auslastung). Die Kosten sollen optimiert werden.



Eingabewerte

170	Marktmiete / m2
555	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
604	Total EBF des Gebäudes
119%	Überangebot
1400	Grundstückfläche
1'351'000	Investition Landerwerb BKP 0
1'831'139	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
300'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

4'042	Ø Betriebskosten p.a.
1'517	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'747	Immobilienverwaltung p.a.
30'623	Abschreibung Investition p.a.
95'464	Kapitalverzinsung p.a.
134'393	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

51%	Ideeller Nutzen
0.464	Zahlungsbereitschaft
248.88	Zahlungsbereitschaft Miete
0.51	Verhältnis Nutzen / Kosten
487.28	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.866	Aufpreis
777'000	Marktwert (Land ohne Gebäude)
1'077'000	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.62	Verhältnis IV / MV
1'748'355	Wert aus Innensicht (IV)

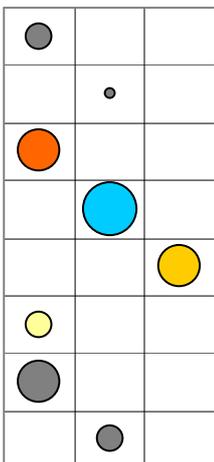
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.35		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

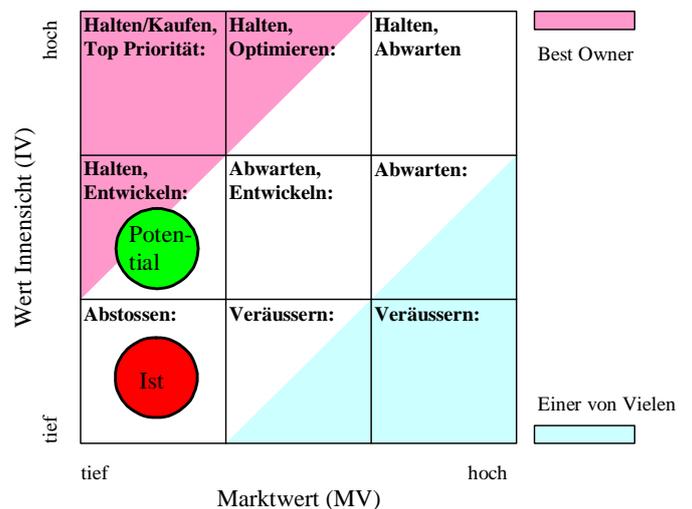
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	54%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	63%		x				14.8%
Empfinden	60%			x			15.7%
Identität	44%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	42%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	42%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	39%			x			9.3%
51%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
51%	Ideeller Nutzen
0.51	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.62	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf für die Immobilie ist mittelfristig unsicher. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist und die Kosten zu hoch sind. Ein Grund sind auch die hohen Erstellungskosten (Einstellhalle). Der Marktwert ist in Relation zum Wert Innensicht tief. Das Gebäude ist möglicherweise unnutzbar,

Tendenz:

Die Auslastung dieser Immobilie wird eher sinken. Es ergibt sich daher eine Zunahme des Marktwerts der Immobilie in Relation zum Wert Innensicht. Der Marktwert könnte aber auch durch die bauliche Entwicklung des umliegenden Wohnquartiers positiv beeinflusst werden.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie zu geeignetem Zeitpunkt zum optimalen Preis zu veräußern. Es könnte sich ein Käufer finden lassen, der das Gebäude erhalten und weiternutzen kann, zumindest die Einstellhalle.



Eingabewerte

170	Marktmiete / m2
370	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
548	Total EBF des Gebäudes
172%	Überangebot
1963	Grundstückfläche
880'000	Investition Landerwerb BKP 0
1'647'628	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
200'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

3'423	Ø Betriebskosten p.a.
6'246	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
2'471	Immobilienverwaltung p.a.
28'953	Abschreibung Investition p.a.
75'829	Kapitalverzinsung p.a.
116'922	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

52%	Ideeller Nutzen
0.473	Zahlungsbereitschaft
250.41	Zahlungsbereitschaft Miete
0.43	Verhältnis Nutzen / Kosten
580.34	Kostenmiete / m2 Bedarf
2.414	Aufpreis
726'310	Marktwert (Land ohne Gebäude)
926'300	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.45	Verhältnis IV / MV
1'339'823	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.35		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

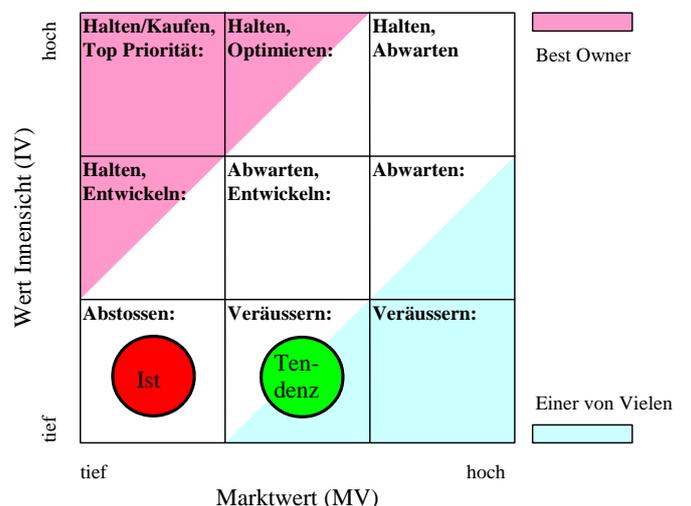
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	60%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	48%			x			14.8%
Empfinden	53%			x			15.7%
Identität	43%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	64%		x				12.2%
baukultureller Beitrag	42%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	50%			x			9.3%
52%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

	●	
	●	
●		
	●	
		●
●		
	●	
	●	

Wert	Argument
2	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
52%	Ideeller Nutzen
0.43	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.45	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf für die Immobilie ist langfristig gegeben. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, weil die Immobilie voll ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:

Es besteht die Gefahr, dass die Immobilie übernutzt wird, weil sich in den nächsten Jahren steigende Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität ergeben können. Der innere Wert der Immobilie und die Zufriedenheit der Nutzer würde damit abnehmen.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Übernutzung sollte durch organisatorische Mittel verhindert werden, damit die Zufriedenheit der Nutzer erhalten werden kann.



Eingabewerte

160	Marktmiete / m2
520	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
378	Total EBF des Gebäudes
99%	Bedarfsabdeckung
476	Grundstückfläche
7'140	Investition Landerwerb BKP 0
1'189'515	Investition Erstellung BKP 1-9
200'000	Instandsetzungs Rückstand
200'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

3'007	Ø Betriebskosten p.a.
1'420	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
1'784	Immobilienverwaltung p.a.
23'790	Abschreibung Investition p.a.
41'900	Kapitalverzinsung p.a.
71'901	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

42%	Ideeller Nutzen
0.382	Zahlungsbereitschaft
221.12	Zahlungsbereitschaft Miete
1.16	Verhältnis Nutzen / Kosten
190.21	Kostenmiete / m2 Ist
0.189	Aufpreis
247'520	Marktwert (Land ohne Gebäude)
447'500	Marktwert Liegenschaft (MV)
5.18	Verhältnis IV / MV
2'319'807	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.30		x		2	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.20		x		2	10%
Topografie	0.00			x	1	0%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.15		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

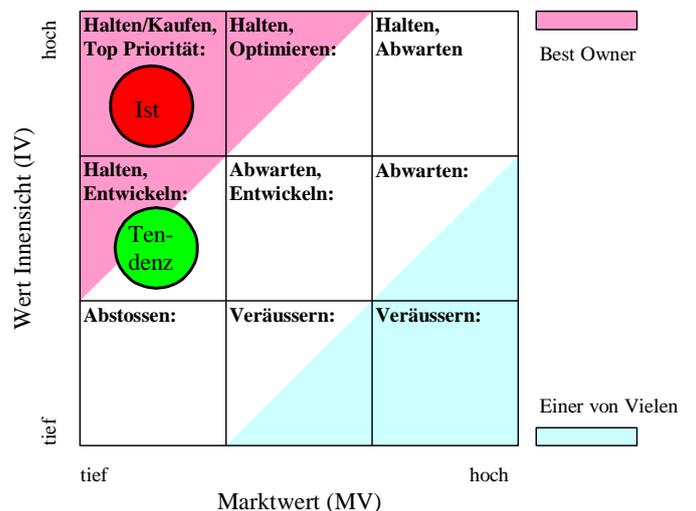
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	52%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	45%			x			14.8%
Empfinden	48%			x			15.7%
Identität	40%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	40%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	26%				x		11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	32%				x		9.3%
42%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
	●	
●		
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.15	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
42%	Ideeller Nutzen
1.16	Verhältnis Nutzen / Kosten
5.18	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.75	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf für die Immobilie ist langfristig gegeben. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist gering. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, wegen geringer Erwerbs und Erstellungskosten und weil die Immobilie voll ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:

Es besteht die Gefahr, dass die Immobilie übernutzt wird, weil sich in den nächsten Jahren steigende Mitgliederzahlen und damit zunehmende Gemeindeaktivität ergeben können. Der innere Wert der Immobilie und die Zufriedenheit der Nutzer wird damit abnehmen. Bei Instandsetzungsbedarf werden die Kosten ansteigen, was das Kosten/Nutzenverhältnis verschlechtert.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Übernutzung durch soll organisatorische Mittel verhindern werden, um die Zufriedenheit der Nutzer zu erhalten.



Eingabewerte

170	Marktmiete / m2
200	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
317	Total EBF des Gebäudes
96%	Bedarfsabdeckung
1475	Grundstückfläche
88'360	Investition Landerwerb BKP 0
970'351	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
300'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'006	Ø Betriebskosten p.a.
1'412	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
1'456	Immobilienverwaltung p.a.
13'407	Abschreibung Investition p.a.
31'761	Kapitalverzinsung p.a.
53'042	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

27%	Ideeller Nutzen
0.246	Zahlungsbereitschaft
211.82	Zahlungsbereitschaft Miete
1.27	Verhältnis Nutzen / Kosten
167.32	Kostenmiete / m2 Ist
-0.016	Aufpreis
295'000	Marktwert (Land ohne Gebäude)
595'000	Marktwert Liegenschaft (MV)
3.67	Verhältnis IV / MV
2'183'640	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.30		x		2	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.20		x		2	10%
Topografie	0.00			x	1	0%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.00		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

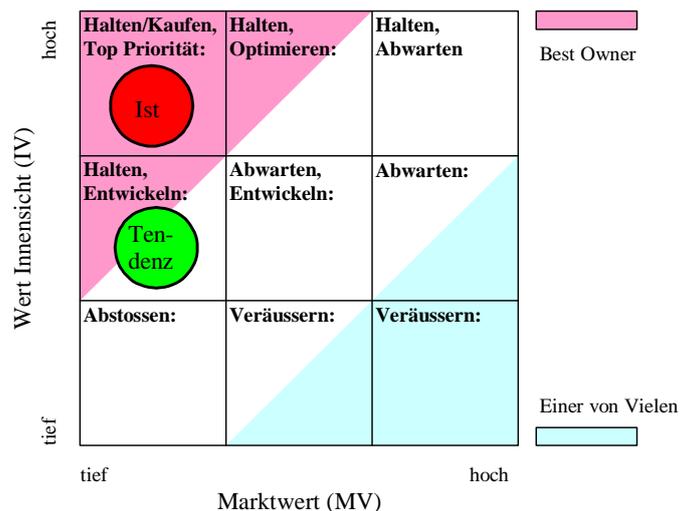
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	20%				x		22.5%
sozialer Nutzen für NAK	32%				x		14.8%
Empfinden	39%			x			15.7%
Identität	34%				x		14.5%
Aufmerksamkeit	23%				x		12.2%
baukultureller Beitrag	11%					x	11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	30%				x		9.3%
27%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

	●	
	●	
	●	
		●
●		
●		
●		
●		
●		

Wert	Argument
2	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.00	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
27%	Ideeller Nutzen
1.27	Verhältnis Nutzen / Kosten
3.67	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist sehr hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis sind schlecht, weil die Immobilie etwas zu wenig ausgelastet ist und die Kosten markant zu hoch sind. Dies als Folge der hohen Erststellungs- und Landkosten. Die hohen Erstellungskosten sind auch eine Folge des ungenutzten Potenzials, mit dem Kirchenneubau gleichzeitig ein Renditeobjekt in Synergie zu realisieren.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität signifikant vergrößern. Die Kosten können durch Verwertung der überzähligen Landfläche und dem Bau eines Renditeobjekts optimiert werden.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und den Wert Innensicht und den Marktwert weiter zu entwickeln. Dies durch Kostenmanagement und Nutzung der Potenziale.



Eingabewerte

160	Marktmiete / m2
900	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
746	Total EBF des Gebäudes
23%	Überangebot
3341	Grundstückfläche
1'116'839	Investition Landerwerb BKP 0
3'858'380	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-80'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

12'700	Ø Betriebskosten p.a.
8'967	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
5'788	Immobilienverwaltung p.a.
78'768	Abschreibung Investition p.a.
149'257	Kapitalverzinsung p.a.
255'479	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

91%	Ideeller Nutzen
0.828	Zahlungsbereitschaft
292.48	Zahlungsbereitschaft Miete
0.69	Verhältnis Nutzen / Kosten
421.23	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.633	Aufpreis
3'006'900	Marktwert (Land ohne Gebäude)
2'926'900	Marktwert Liegenschaft (MV)
0.94	Verhältnis IV / MV
2'762'249	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.30	x			3	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00			x	1	0%
Topografie	0.20		x		2	10%
Urban/peripher	0.30	x			3	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.30	x			3	10%
2.75	Total Spezifität					100%

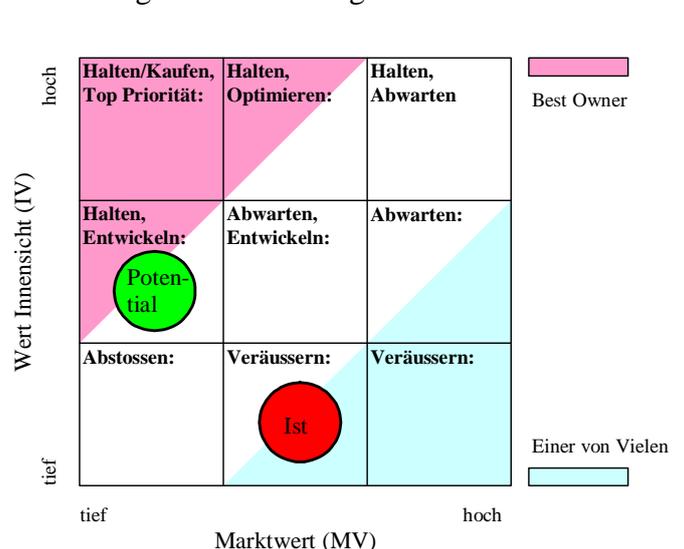
Quantifizierung ideeller Nutzen

Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	96%	x					22.5%
sozialer Nutzen für NAK	80%		x				14.8%
Empfinden	94%	x					15.7%
Identität	88%	x					14.5%
Aufmerksamkeit	95%	x					12.2%
baukultureller Beitrag	98%	x					11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	80%		x				9.3%
91%	Ermitteltes Total						100.0%

Own Rent

Own	Rent	Wert	Argument
●		3	Fristigkeit
	●	2	Betriebs-Risiko
●		2.75	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
●		91%	Ideeller Nutzen
	●	0.69	Verhältnis Nutzen / Kosten
	●	0.94	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
●		3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
	●	2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist und die Kosten hoch sind.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität signifikant vergrößern.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und die Potentiale zu nutzen. Die Kosten sollen optimiert werden.



Eingabewerte

160	Marktmiete / m2
660	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
793	Total EBF des Gebäudes
97%	Überangebot
1441	Grundstückfläche
10'248	Investition Landerwerb BKP 0
2'776'544	Investition Erstellung BKP 1-9
200'000	Instandsetzungs Rückstand
-60'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

7'186	Ø Betriebskosten p.a.
3'000	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
4'165	Immobilienverwaltung p.a.
60'731	Abschreibung Investition p.a.
89'604	Kapitalverzinsung p.a.
164'685	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

58%	Ideeller Nutzen
0.528	Zahlungsbereitschaft
244.48	Zahlungsbereitschaft Miete
0.60	Verhältnis Nutzen / Kosten
409.12	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.557	Aufpreis
951'060	Marktwert (Land ohne Gebäude)
891'100	Marktwert Liegenschaft (MV)
2.84	Verhältnis IV / MV
2'527'345	Wert aus Innensicht (IV)

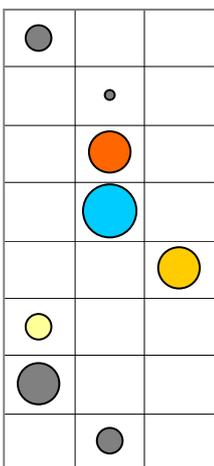
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.30		x		2	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.05		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

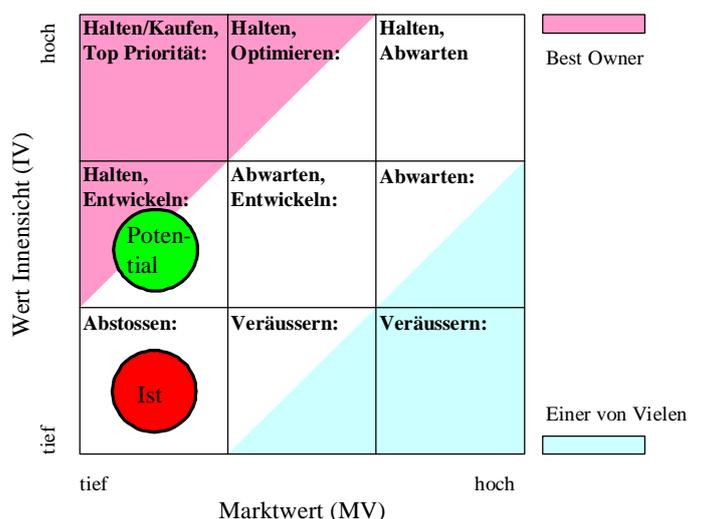
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	60%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	67%		x				14.8%
Empfinden	61%			x			15.7%
Identität	56%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	55%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	45%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	53%			x			9.3%
58%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.05	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
58%	Ideeller Nutzen
0.60	Verhältnis Nutzen / Kosten
2.84	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:
Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, weil die Immobilie fast optimal ausgelastet ist.

Potential / Tendenz:
Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren halten.

Handlungsstrategie:
Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Die Betriebskosten sollen optimiert werden durch eine selektivere Beheizung.



Eingabewerte

140	Marktmiete / m2
200	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
450	Total EBF des Gebäudes
6%	Überangebot
1363	Grundstückfläche
281'745	Investition Landerwerb BKP 0
1'249'329	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-40'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

6'320	Ø Betriebskosten p.a.
4'100	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a
-	Ø Instandsetzung p.a.
1'874	Immobilienverwaltung p.a.
24'987	Abschreibung Investition p.a.
45'932	Kapitalverzinsung p.a.
83'213	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a

Kennwerte

72%	Ideeller Nutzen
0.655	Zahlungsbereitschaft
231.70	Zahlungsbereitschaft Miete
1.17	Verhältnis Nutzen / Kosten
197.90	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.414	Aufpreis
272'600	Marktwert (Land ohne Gebäude)
232'600	Marktwert Liegenschaft (MV)
10.57	Verhältnis IV / MV
2'457'921	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.30	x			3	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.45		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

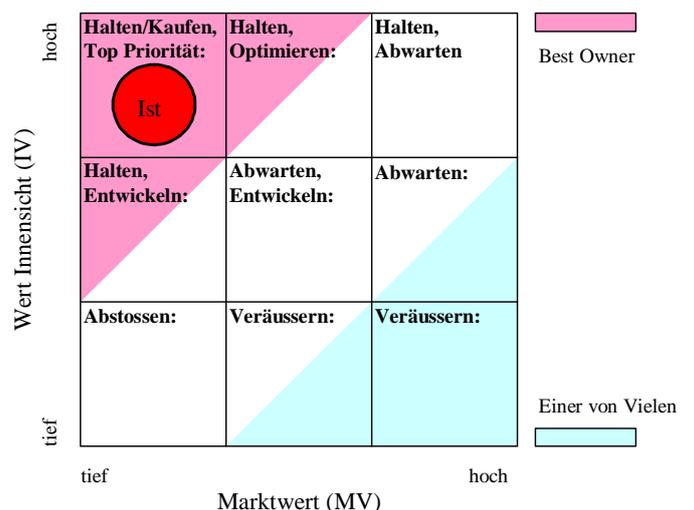
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	60%			x			22.5%
sozialer Nutzen für NAK	69%		x				14.8%
Empfinden	98%	x					15.7%
Identität	80%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	67%		x				12.2%
baukultureller Beitrag	83%		x				11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	43%			x			9.3%
72%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		
●		
●		
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.45	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
72%	Ideeller Nutzen
1.17	Verhältnis Nutzen / Kosten
10.57	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der ideale Nutzen der Immobilie ist mittel bis hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht. Dies, weil die Immobilie markant zu wenig ausgelastet ist und wegen hohen Erstellungskosten (ohne Berücksichtigung der Einstellhalle).

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität signifikant vergrößern. Durch den Bau eines Gewerbegebäudes im Perimeter der Gesamtüberbauung, kann eine Parkplatzbewirtschaftung eingeführt werden, was Einnahmen generiert.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten und ihr eine hohe Priorität einzuräumen. Die Betriebskosten sollen optimiert werden durch selektivere Beheizung. Die Potenziale und möglichen Synergien sollen genutzt werden.



Eingabewerte

200	Marktmiete / m2
1730	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
824	Total EBF des Gebäudes
112%	Überangebot
1270	Grundstückfläche
1'673'950	Investition Landerwerb BKP 0
3'243'846	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
-60'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

8'878	Ø Betriebskosten p.a.
4'944	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
4'866	Immobilienverwaltung p.a.
66'077	Abschreibung Investition p.a.
147'534	Kapitalverzinsung p.a.
232'299	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

61%	Ideeller Nutzen
0.555	Zahlungsbereitschaft
311.00	Zahlungsbereitschaft Miete
0.52	Verhältnis Nutzen / Kosten
597.66	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.988	Aufpreis
2'197'100	Marktwert (Land ohne Gebäude)
2'137'100	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.34	Verhältnis IV / MV
2'858'813	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.30		x		2	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.35		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

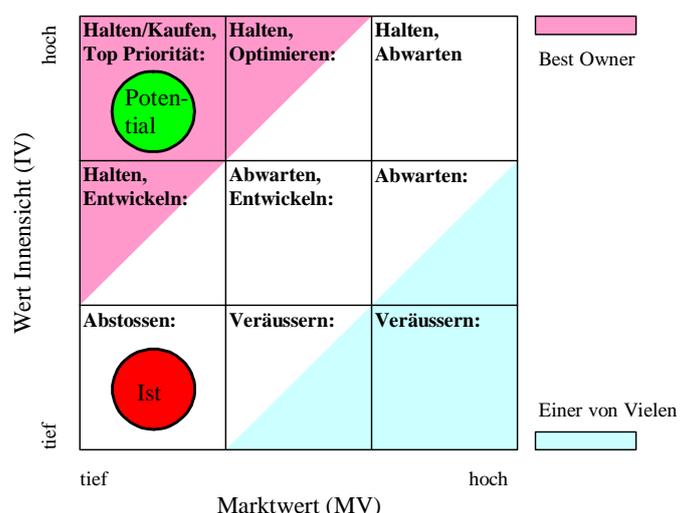
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	66%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	63%		x				14.8%
Empfinden	63%		x				15.7%
Identität	61%			x			14.5%
Aufmerksamkeit	58%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	53%			x			11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	51%			x			9.3%
61%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
●		
●		●
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
61%	Ideeller Nutzen
0.52	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.34	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist mittelfristig nicht klar. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist mittel. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist schlecht, weil die Immobilie zu wenig ausgelastet ist und ein hoher Instandsetzungsrückstand besteht. Der Innere Wert ist hoch, weil die historischen Erstellungs- und Erwerbskosten tief sind. Die Immobilie ist nicht drittverwendungsfähig, der Marktwert deshalb sehr gering.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren kaum verändern.

Handlungsstrategie:

Es empfiehlt sich zu prüfen ob eine Alternativimmobilie idealer ist.



Eingabewerte

200	Marktmiete / m2
620	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
200	Total EBF des Gebäudes
13%	Überangebot
806	Grundstückfläche
24'000	Investition Landerwerb BKP 0
509'000	Investition Erstellung BKP 1-9
644'000	Instandsetzungs Rückstand
-40'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'223	Ø Betriebskosten p.a.
5'107	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
-	Ø Instandsetzung p.a.
764	Immobilienverwaltung p.a.
23'860	Abschreibung Investition p.a.
35'310	Kapitalverzinsung p.a.
70'264	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Immobilienverwaltung p.a.
2.0%	Abschreibung p.a.

Kennwerte

54%	Ideeller Nutzen
0.491	Zahlungsbereitschaft
298.20	Zahlungsbereitschaft Miete
0.75	Verhältnis Nutzen / Kosten
396.99	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.985	Aufpreis
499'720	Marktwert (Land ohne Gebäude)
459'700	Marktwert Liegenschaft (MV)
1.93	Verhältnis IV / MV
886'293	Wert aus Innensicht (IV)

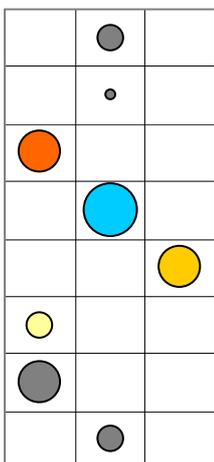
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	Spezifität			Wert	Gewichtung
		hohe Spezifität 3	mittlere Spezifität 2	geringe Spezifität 1		
Räume	0.30	x			3	10%
Raumbeziehungen	0.45	x	x		3	15%
Raumhöhen	0.45	x			3	15%
Konstruktion, Bauweise	0.45	x			3	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.45	x			3	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
2.60		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

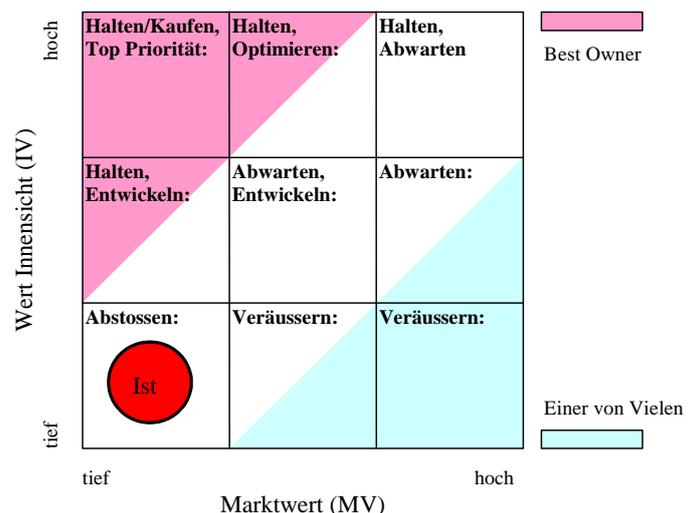
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	Erfüllung					Gewichtung
		sehr gut erfüllt 100%	gut erfüllt 75%	halb erfüllt 50%	wenig erfüllt 25%	nicht erfüllt 0%	
Richtiger Ort	75%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	0%					x	14.8%
Empfinden	75%		x				15.7%
Identität	75%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	50%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	75%		x				11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	0%					x	9.3%
54%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent



Wert	Argument
2	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
2.60	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
54%	Ideeller Nutzen
0.75	Verhältnis Nutzen / Kosten
1.93	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



<p>Fazit: Der Bedarf der Immobilie ist mittelfristig unklar. Der ideelle Nutzen der projektierten Immobilie ist hoch. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, weil die Immobilie voll drittverwendungsfähig konzipiert ist. Der Marktwert ist deshalb sehr hoch.</p> <p>Potential / Tendenz: Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren kaum verändern. Durch die Konzeption als drittverwendungsfähige Immobilie bleiben Optionen bei abnehmendem Bedarf. Das Raumangebot kann ggf. noch weiter optimiert werden.</p> <p>Handlungsstrategie: Es empfiehlt das Raumangebot optimaler an den Bedarf anzupassen. So kann der innere Wert auf maximalen Wert gebracht werden. Die Immobilie soll so konzipiert werden, dass auch der Kirchenteil drittverwendungsfähig ist um einen Marktwert zu generieren.</p>	<p>Foto</p>
---	-------------

Eingabewerte

200	Marktmiete / m2
620	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
250	Total EBF des Gebäudes
41%	Überangebot
806	Grundstückfläche
24'000	Investition Landerwerb BKP 0
1'242'000	Investition Erstellung BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
1'000'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

5'000	Ø Betriebskosten p.a.
4'000	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
1'863	Immobilienverwaltung p.a.
4'840	Abschreibung Investition p.a.
37'980	Kapitalverzinsung p.a.
53'683	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Immobilienverwaltung p.a.
2.0%	Abschreibung p.a.

Kennwerte

74%	Ideeller Nutzen
0.673	Zahlungsbereitschaft
334.60	Zahlungsbereitschaft Miete
1.11	Verhältnis Nutzen / Kosten
302.77	Kostenmiete / m2 Bedarf
0.514	Aufpreis
499'720	Marktwert (Land ohne Gebäude)
1'499'700	Marktwert Liegenschaft (MV)
0.87	Verhältnis IV / MV
1'306'170	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	Spezifität			Wert	Gewichtung
		hohe Spezifität 3	mittlere Spezifität 2	geringe Spezifität 1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.30		x		2	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.00			x	1	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
1.45		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

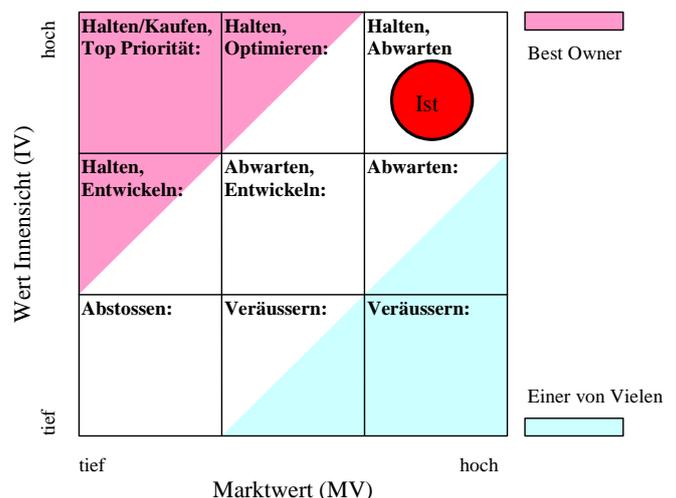
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	Erfüllung					Gewichtung
		sehr gut erfüllt 100%	gut erfüllt 75%	halb erfüllt 50%	wenig erfüllt 25%	nicht erfüllt 0%	
Richtiger Ort	75%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	75%		x				14.8%
Empfinden	75%		x				15.7%
Identität	75%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	50%			x			12.2%
baukultureller Beitrag	75%		x				11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	100%	x					9.3%
74%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

	●	
	●	
		●
●		
●		
		●
●		
	●	

Wert	Argument
2	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.45	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
74%	Ideeller Nutzen
1.11	Verhältnis Nutzen / Kosten
0.87	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.5	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist mittelfristig unsicher. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist sehr gering. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist trotz den historisch tiefen Land- und Erstellungskosten schlecht. Dies wegen hohem Instandsetzungs- und Optimierungsbedarf um den Minimalbedarf Fläche abzudecken.

Potential / Tendenz:

Es besteht kein Potenzial, den Flächenbedarf auf günstigere Weise beim bestehenden Objekt abzudecken. Trotz Optimierung würde der Marktwert der Immobilie nicht sehr hoch.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie nicht Instand zu setzen bzw. zu optimieren, sondern zu veräußern und eine Ersatzlokalität zu suchen. Bedingt durch die mittelfristige Unsicherheit ist eine Anmiete zu prüfen.



Eingabewerte

130	Marktmiete / m2
260	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
133	Total EBF des Gebäudes
100%	Bedarfsabdeckung
726	Grundstückfläche
89'250	Investition Landerwerb BKP 0
171'750	Investition Erstellung BKP 1-9
750'000	Instandsetzungs Rückstand
300'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

4'000	Ø Betriebskosten p.a.
1'500	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
	Ø Instandsetzung p.a.
258	Immobilienverwaltung p.a.
12'435	Abschreibung Investition p.a.
30'330	Kapitalverzinsung p.a.
48'523	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Verwaltungssatz p.a.
2.0%	Abschreibungssatz p.a.

Kennwerte

19%	Ideeller Nutzen
0.173	Zahlungsbereitschaft
152.49	Zahlungsbereitschaft Miete
0.42	Verhältnis Nutzen / Kosten
364.83	Kostenmiete / m2 Ist
1.806	Aufpreis
188'760	Marktwert (Land ohne Gebäude)
488'800	Marktwert Liegenschaft (MV)
0.49	Verhältnis IV / MV
240'926	Wert aus Innensicht (IV)

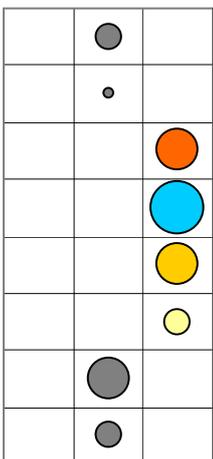
Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	Spezifität			Wert	Gewichtung
		hohe Spezifität 3	mittlere Spezifität 2	geringe Spezifität 1		
Räume	0.20		x		2	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.15			x	1	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.20		x		2	10%
Topografie	0.00	x			3	0%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.30	x			3	10%
1.50		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	Erfüllung					Gewichtung
		sehr gut erfüllt 100%	gut erfüllt 75%	halb erfüllt 50%	wenig erfüllt 25%	nicht erfüllt 0%	
Richtiger Ort	25%				x		22.5%
sozialer Nutzen für NAK	25%				x		14.8%
Empfinden	25%				x		15.7%
Identität	25%				x		14.5%
Aufmerksamkeit	0%					x	12.2%
baukultureller Beitrag	0%					x	11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	25%				x		9.3%
19%		Ermitteltes Total					100.0%

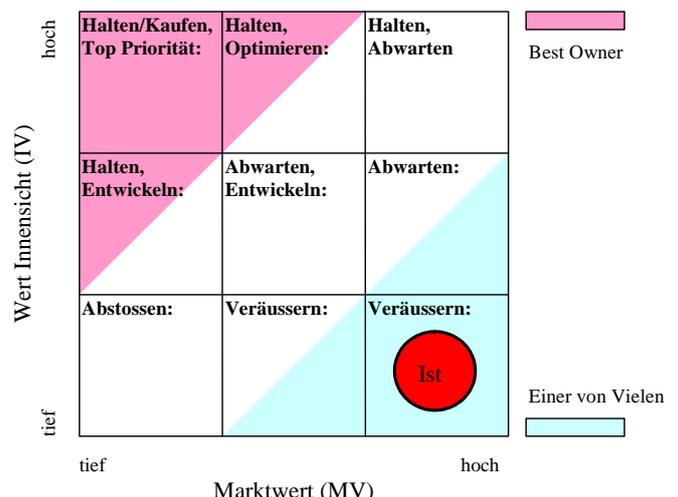
Own Rent



Wert Argument

2	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.50	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
19%	Ideeller Nutzen
0.42	Verhältnis Nutzen / Kosten
0.49	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.25	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



<p>Fazit: Die Anmiete ist wegen hohem Abschreibungssatz (10%/10Jahre) anfänglich trotzdem etwas tiefer als die Kostenmiete bei Sanierung der Bestandsliegenschaft. Dies bei höherem ideellem Nutzen als der sanierten Bestandsliegenschaft.</p> <p>Potential / Tendenz: Nach erfolgter Abschreibung ist diese Variante sehr vorteilhaft. Sie lässt die Option offen, nach Ablauf des fixen Mietvertrags (10Jahre) die Mieträumlichkeiten zu kündigen. Die Auslastung der Immobilie liesse sich noch steigern. Ein Teil des Mieterausbaus ist drittverwendungsfähig.</p> <p>Handlungsstrategie: Anmiete der Räumlichkeiten. Beim Mieterausbau dürfen die Kosten den Rahmen des Kostenvoranschlags nicht übersteigen. Der Mieterausbau ist im Rahmen der Möglichkeiten drittverwendungsfähig zu konzipieren.</p>	
---	--

Eingabewerte

130	Marktmiete / m2
260	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
164	Total EBF des Gebäudes
9%	Überangebot
0	Grundstückfläche
-	Investition Landerwerb BKP 0
160'000	Investition Mieterausbau BKP 1-9
-	Instandsetzungs Rückstand
50'000	Marktwert Mieterausbau

Ermittlung Kostenmiete

4'750	Ø Betriebskosten p.a.
1'000	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.a.
20'860	Ø Miete
240	Immobilienverwaltung p.a.
11'000	Abschreibung Investition p.a.
4'800	Kapitalverzinsung p.a.
42'650	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Immobilienverwaltung p.a.
10.0%	Abschreibung p.a.

Kennwerte

47%	Ideeller Nutzen
0.428	Zahlungsbereitschaft
185.64	Zahlungsbereitschaft Miete
0.65	Verhältnis Nutzen / Kosten
283.47	Kostenmiete / m2 Bedarf
1.181	Aufpreis
0	Marktwert (Land ohne Gebäude)
50'000	Marktwert Liegenschaft (MV)
8.54	Verhältnis IV / MV
426'886	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.10			x	1	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.15			x	1	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.00			x	1	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
	1.20	Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

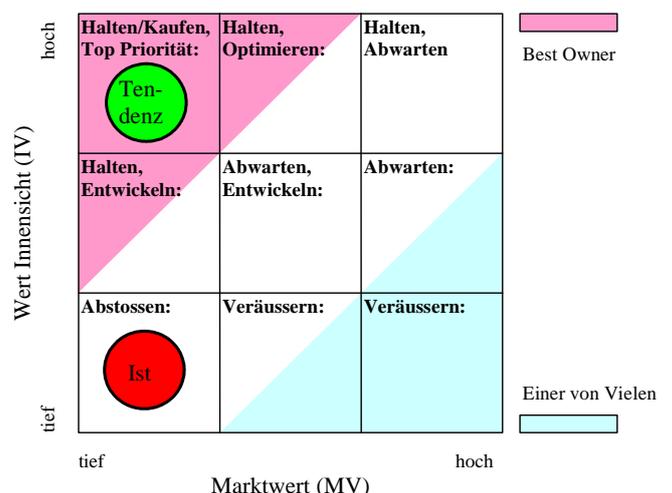
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung	
		100%	75%	50%	25%	0%		
Richtiger Ort	75%		x				22.5%	
sozialer Nutzen für NAK	75%		x				14.8%	
Empfinden	25%				x		15.7%	
Identität	50%			x			14.5%	
Aufmerksamkeit	25%				x		12.2%	
baukultureller Beitrag	0%					x	11.0%	
sozialer Nutzen für Allg.	50%			x			9.3%	
	47%	Ermitteltes Total						100.0%

Own Rent

	●	
	●	
		●
	●	
		●
	●	
		●
	●	
	●	

Wert	Argument
2	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.20	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
47%	Ideeller Nutzen
0.65	Verhältnis Nutzen / Kosten
8.54	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
2.25	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



Fazit:

Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gegeben. Der ideelle Nutzen der Immobilie ist sehr gering. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist gut, weil die historischen Anlagekosten klein sind. Dies trotz hohem Instandsetzungsbedarf. Die Immobilie ist markant zu wenig ausgelastet. Der Marktwert der Immobilie ist tief.

Potential / Tendenz:

Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren wegen steigenden Mitgliederzahlen und damit zunehmender Gemeindeaktivität signifikant vergrössern. Der Marktwert und der ideelle Nutzen können mit der Instandsetzungsmassnahme aber nicht erhöht werden.

Handlungsstrategie:

Aus obigen Gründen wird empfohlen, die Immobilie weiterhin im Besitz zu halten. Die Immobilie ist so zu entwickeln, dass der ideelle Nutzen gesteigert werden kann, bei nach wie vor gutem Kosten/Nutzenverhältnis.



Eingabewerte

260	Marktmiete / m2
1600	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
1308	Total EBF des Gebäudes
47%	Überangebot
1363	Grundstückfläche
200'000	Investition Landerwerb BKP 0
335'000	Investition Erstellung BKP 1-9
3'808'000	Instandsetzungs Rückstand
-200'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

19'482	Ø Betriebskosten p.a.
9'357	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
3'522	Ø Instandsetzung p.a.
503	Immobilienverwaltung p.a.
10'700	Abschreibung Investition p.a.
130'290	Kapitalverzinsung p.a.
173'853	Ø Kostenmiete total p.a.
3%	NPO-Zinssatz
0.15%	Immobilienverwaltung p.a.
2.0%	Abschreibung p.a.

Kennwerte

27%	Ideeller Nutzen
0.246	Zahlungsbereitschaft
323.96	Zahlungsbereitschaft Miete
1.66	Verhältnis Nutzen / Kosten
195.38	Kostenmiete / m2 Bedarf
-0.249	Aufpreis
3'601'600	Marktwert (Land ohne Gebäude)
3'401'600	Marktwert Liegenschaft (MV)
3.76	Verhältnis IV / MV
12'794'420	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	Spezifität			Wert	Gewichtung
		hohe Spezifität 3	mittlere Spezifität 2	geringe Spezifität 1		
Räume	0.10			x	1	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.30		x		2	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.15			x	1	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
1.35		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

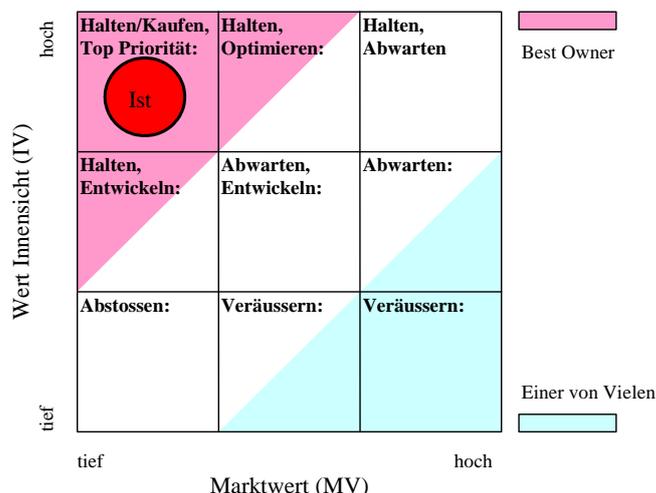
Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	Erfüllung					Gewichtung
		sehr gut erfüllt 100%	gut erfüllt 75%	halb erfüllt 50%	wenig erfüllt 25%	nicht erfüllt 0%	
Richtiger Ort	75%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	25%				x		14.8%
Empfinden	25%				x		15.7%
Identität	0%					x	14.5%
Aufmerksamkeit	0%					x	12.2%
baukultureller Beitrag	0%					x	11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	25%				x		9.3%
27%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
		●
		●
●		
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.35	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
27%	Ideeller Nutzen
1.66	Verhältnis Nutzen / Kosten
6.46	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsrastrer



<p>Fazit: Der Bedarf der Immobilie ist langfristig gesichert. Der Ideelle Nutzen der Immobilie ist beim Neubau optimal. Das Kosten/Nutzenverhältnis ist, besser als bei der Bestandsliegenschaft, sehr gut. Die neue Immobilie ist optimal ausgelastet. Der Marktwert der Immobilie ist hoch.</p> <p>Potential / Tendenz: Die Bedeutung und die Auslastung dieser Immobilie wird sich in den nächsten Jahren halten. Der Marktwert und der ideelle Nutzen kann durch diesen Neubau markant erhöht werden.</p> <p>Handlungsstrategie: Aus obigen Gründen wird empfohlen, das Projekt zu realisieren, die Immobilie im Besitz zu halten und sie optimal zu betreiben.</p>	
--	--

Eingabewerte

260	Marktmiete / m2
1600	Grundstückspreis / m2
0.91	NPO Zahlungsbereitschaft 100%
1379	Total EBF des Gebäudes
0%	Überangebot
1363	Grundstückfläche
200'000	Investition Landerwerb BKP 0
4'550'000	Investition Erstellung BKP 1-9
	Instandsetzungs Rückstand
2'700'000	Marktwert des Gebäudes

Ermittlung Kostenmiete

6'000	Ø Betriebskosten p.a.
3'000	Ø Unterhalt, Instandhaltung p.:
-	Ø Instandsetzung p.a.
6'825	Immobilienverwaltung p.a.
37'000	Abschreibung Investition p.a.
142'500	Kapitalverzinsung p.a.
195'325	Ø Kostenmiete total p.a.
3.0%	NPO-Zinssatz
0.15%	Immobilienverwaltung p.a
2.0%	Abschreibung p.a

Kennwerte

84%	Ideeller Nutzen
0.764	Zahlungsbereitschaft
458.64	Zahlungsbereitschaft Miete
3.24	Verhältnis Nutzen / Kosten
141.64	Kostenmiete / m2 Bedarf
-0.455	Aufpreis
3'601'600	Marktwert (Land ohne Gebäude)
6'301'600	Marktwert Liegenschaft (MV)
6.14	Verhältnis IV / MV
38'682'848	Wert aus Innensicht (IV)

Quantifizierung Spezifität

Ausprägung Merkmal	Ergebnis	hohe Spezifität	mittlere Spezifität	geringe Spezifität	Wert	Gewichtung
		3	2	1		
Räume	0.10			x	1	10%
Raumbeziehungen	0.15			x	1	15%
Raumhöhen	0.30		x		2	15%
Konstruktion, Bauweise	0.15			x	1	15%
Symbol, Zeichenhaftigk.	0.30		x		2	15%
Geografisch	0.00		x		2	0%
Topografie	0.10			x	1	10%
Urban/peripher	0.20		x		2	10%
Erreichbarkeit, Verkehr	0.20		x		2	10%
1.50		Total Spezifität				100%

Quantifizierung ideeller Nutzen

Ausprägung Merkmal	Erfüllungsgrad	sehr gut erfüllt	gut erfüllt	halb erfüllt	wenig erfüllt	nicht erfüllt	Gewichtung
		100%	75%	50%	25%	0%	
Richtiger Ort	75%		x				22.5%
sozialer Nutzen für NAK	100%	x					14.8%
Empfinden	75%		x				15.7%
Identität	75%		x				14.5%
Aufmerksamkeit	75%		x				12.2%
baukultureller Beitrag	100%	x					11.0%
sozialer Nutzen für Allg.	100%	x					9.3%
84%		Ermitteltes Total					100.0%

Own Rent

●		
	●	
		●
●		
●		
●		
●		
	●	

Wert	Argument
3	Fristigkeit
2	Betriebs-Risiko
1.50	Drittverwendbarkeit (Spezifität)
84%	Ideeller Nutzen
3.24	Verhältnis Nutzen / Kosten
7.93	Verhältnis Wert Innensicht / Marktwert (IV / MV)
3	Bedeutung der Immobilie für Erfolg der NPO
2.4	NPO-Risiken

Strategisches Handlungsraaster

