



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

Masterthesis  
zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Public Real Estate Management von Kirchgemeinden  
Herausforderungen und Lösungsansätze am Beispiel von ausgewählten  
städtischen Kirch- und Gesamtkirchgemeinden**

Verfasser: Beat Kästli  
beat.kaestli@gmx.ch

Eingereicht bei: Dr. Daniel Kosch  
Generalsekretär Römisch-Katholische Zentralkonferenz  
der Schweiz

Abgabedatum: 18. August 2014



2.5	Public Real Estate Management .....	16
2.5.1	Situation PREM in Deutschland.....	16
2.5.1.1	Immobilienbezogene Problemfelder und kritische Erfolgsfaktoren .	17
2.5.1.2	Unternehmensbezogene Problemfelder und kritische Erfolgsfaktoren.....	18
2.5.2	Situation PREM in der Schweiz .....	19
2.6	Kirchliches Immobilienmanagement .....	21
2.6.1	Forschungsstand .....	21
2.6.2	Aufbruch und Veränderungsdruck .....	22
2.6.3	Unterschiede zwischen Kirche und Wirtschaft/öffentlicher Sektor .....	23
2.6.4	Portfoliostruktur kirchlicher Immobilien und REM-Ansätze.....	23
2.6.5	Künftiger Umgang mit Kirchen.....	24
2.6.6	Probleme und Perspektiven im kirchlichen Immobilienmanagement.....	26
2.7	Fazit.....	26
3	Hypothese.....	27
4	PREM in Kirchengemeinden, Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	28
4.1	Vorgehen und Gegenstand der Untersuchung .....	28
4.1.1	Vorgehen .....	28
4.1.2	Gegenstand der Untersuchung.....	29
4.2	Ergebnisse .....	30
4.2.1	Rahmenbedingungen und Umfeld .....	30
4.2.1.1	Rechtsform und Organisation.....	30
4.2.1.2	Mitgliederentwicklung .....	31
4.2.1.3	Finanzen und Steuern .....	32
4.2.2	Organisation Immobilienmanagement .....	33
4.2.2.1	Immobilienorganisation strategisch .....	33
4.2.2.2	Immobilienorganisation operativ .....	34
4.2.3	Immobilienportfolio und finanzielle Aspekte Immobilienmanagement ..	36
4.2.3.1	Eigentumsverhältnisse Immobilien .....	36
4.2.3.2	Immobilienportfolio .....	36
4.2.3.3	Immobilienrechnung .....	40
4.2.4	Strategisches Immobilienmanagement .....	42
4.2.4.1	Politisches Umfeld und Immobilienmanagement .....	42
4.2.4.2	Strategischer Planungsprozess .....	45

4.2.4.3	Immobilienstrategien.....	45
4.2.5	Instrumente operatives Immobilienmanagement.....	46
4.2.6	Veränderungen Immobilienportfolio.....	47
4.2.6.1	Erfolgte Anpassungen Immobilienportfolio.....	47
4.2.6.2	Geplante Anpassungen Immobilienportfolio im Verwaltungsvermögen .....	48
4.2.6.3	Zusammenarbeit mit Dritten .....	49
5	Erkenntnisse und Best Practice .....	50
5.1	Erkenntnisse.....	50
5.1.1	Gesellschaftliche und finanzielle Rahmenbedingungen.....	50
5.1.2	Immobilienstrategie .....	51
5.1.3	Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse .....	53
5.1.3.1	Strategische Ebene .....	53
5.1.3.2	Operative Ebene .....	55
5.1.4	Planungsinstrumente und Informationssysteme .....	57
5.2	Best Practice.....	57
6	Schlussbetrachtung.....	59
6.1	Fazit.....	59
6.2	Diskussion.....	59
6.3	Ausblick.....	60

**Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
CREM	Corporate Real Estate Management
FV	Finanzvermögen
Gde.	Gemeinde
Infra. FM	Infrastrukturelles Facilitymanagement
Kfm FM	Kaufmännisches Facilitymanagement
Lieg.	Liegenschaft
Mio.	Million
REIM	Real Estate Investment Management
REM	Real Estate Management
REPM	Real Estate Portfolio Management
REAM	Real Estate Asset Management
PREM	Public Real Estate Management
Techn. FM	Technisches Facilitymanagement
VV	Verwaltungsvermögen
z.B.	zum Beispiel

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Vorgehen und Struktur	2
Abbildung 2: Ausdifferenzierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben	6
Abbildung 3: Kosteneinflussgrößen eines Bauwerks	12
Abbildung 4: Prozess des immobilien-spezifischen Kostenmanagements	13

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Leistungen eigentümergeorientiertes Immobilienmanagement	9
Tabelle 2: Nutzungsorientiertes Immobilienmanagement, Bereitstellung	9
Tabelle 3: Instrumente zur Kostensenkung	12
Tabelle 4: Rahmenbedingungen für die innerbetriebliche Immobilienorganisation	14
Tabelle 5: Portfoliogliederung kirchlicher Immobilien	24
Tabelle 6: Immobilienportfolio Verwaltungs-/Finanzvermögen	37
Tabelle 7: Immobilienportfolio Verwaltungsvermögen	37
Tabelle 8: Immobilienportfolio Finanzvermögen	38
Tabelle 9: Kirchen und Kirchengemeindehäuser unter Denkmalschutz	39
Tabelle 10: Immobilienrechnung Verwaltungsvermögen 2013	40
Tabelle 11: Immobilienrechnung Finanzvermögen 2013	41
Tabelle 12: Investitionsbedarf gemäss Investitionsplanung	41

## **Executive Summary**

Das Umfeld der evangelisch-reformierten und die römisch-katholischen Kirchen in der Schweiz veränderte sich stark. Viele Kirchgemeinden sehen sich konfrontiert mit einem signifikanten Rückgang ihrer Mitgliederzahlen und der Beteiligung ihrer Mitglieder am kirchlichen Leben. Mit dem Mitgliederrückgang verbunden sind auch verminderte Steuereinnahmen. Die finanzielle Situation vieler Gemeinden ist daher angespannt. Einen zentralen Kostenfaktor der Gemeinden sind die Immobilien im Verwaltungsvermögen.

Die Arbeit untersucht am Beispiel von sechs (Gesamt)Kirchgemeinden der Städte Basel, Bern und Luzern das Immobilienmanagement dieser Organisationen. Diese weisen gesamthaft ein Immobilienverwaltungsvermögen von CHF 1.13 Milliarden und ein Immobilienfinanzvermögen von CHF 121 Millionen auf (Versicherungswert).

Die Hypothese wurde bestätigt, dass erfolgreiches kirchliches Immobilienmanagement sich durch folgende Eigenschaften auszeichnet:

- Veränderte gesellschaftlichen und finanzielle Rahmenbedingungen werden antizipiert
- Eine definierte Immobilienstrategie liegt vor.
- Die Organisationsstruktur konzentriert sich auf die eigenen Kernkompetenzen.
- Entscheidungsprozesse berücksichtigen die Führungskultur und Mitwirkung von Ehrenamtlichen.
- Aufeinander abgestimmte Planungsinstrumente und Informationssysteme liegen vor.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass folgende Best Practice Ansätze ein erfolgreiches Immobilienmanagement unterstützen:

1. Auslagerung des Immobilienfinanzvermögens in eine rechtlich eigenständige Anstalt mit Ziel- und Leistungsvorgaben;
2. Formulierung von Immobilienstrategien für das Verwaltungs-/Finanzvermögens;
3. Bezeichnung eines Ressortverantwortlichen Immobilien in der Exekutive;
4. Auslagerung des Mietermanagements an Dritte und Verzicht auf eigene Unterhaltsequipen;
5. Zusammenarbeit mit den Einwohnergemeinden bei der Umnutzung oder Entwicklung von Arealen.



## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung / Ausgangslage**

Die beiden dominierenden Glaubensgemeinschaften der Schweiz, die evangelisch-reformierte Kirche und die römisch-katholische Kirche, sind konfrontiert mit Veränderungen ihres Umfelds. Bei der evangelisch reformierten Kirche hat sich die Anzahl der über 15-jährigen Mitglieder zwischen 1970 und 2012 von 2.23 auf 1.94 Millionen reduziert. Bei der römisch-katholischen Kirche hat sich im gleichen Zeitraum die Anzahl der über 15-jährigen Mitglieder von 2.14 auf 2.55 Millionen erhöht.<sup>1</sup> Beiden Glaubensgemeinschaften gemeinsam ist, dass sich auch die Beteiligung ihrer Mitglieder am kirchlichen Leben zunehmend verringert.

In der Schweiz existieren rund 6000 Bauten kirchlicher Provenienz.<sup>2</sup> In den Städten und Agglomerationen wurden im Zuge des starken Bevölkerungswachstums in den vergangenen 50 bis 100 Jahren viele Kirchen, Kirchgemeindehäuser oder Pfarrhäuser gebaut.

Die Kirchgemeinden in den Städten und Agglomerationen sind einerseits konfrontiert mit der Frage, wie sie sich als Glaubensgemeinschaft positionieren, welche kirchlichen Leistungen sie anbieten wollen und können, andererseits auch wie sie sich dazu organisieren und welche Ressourcen sie für die Leistungserbringung bereitstellen können. Immobilienbestand und Immobilienmanagement der Kirchen werden von den oben genannten Aspekten direkt beeinflusst. Gleichzeitig beeinflussen die Immobilien, auf Grund ihrer finanziellen Relevanz, die Handlungsspielräume der Kirchgemeinden hinsichtlich ihres Kerngeschäfts.

### **1.2 Zielsetzung**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Herausforderungen im Immobilienmanagement von grösseren (Gesamt)Kirchgemeinden zu erkennen, bereits erfolgreich Lösungsansätze zu beschreiben und mögliche Handlungsoptionen zur Optimierung des kirchlichen Immobilienmanagements zu formulieren.

---

<sup>1</sup> vgl. Bundesamt für Statistik, 2013

<sup>2</sup> vgl. Wüest&Partner, 2014, S. 86

### 1.3 Abgrenzung des Themas

Für die Arbeit werden folgende Abgrenzungen vorgenommen.

Das Immobilienmanagement wird anhand von sechs grossen städtischen Kirchgemeinden untersucht:

- Evangelisch-reformierte Gesamtkirchgemeinde Bern
- Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern
- Reformierte Kirche Luzern (Kirchgemeinde)
- Römisch-katholische Kirchgemeinde Luzern (Kirchgemeinde)
- Evangelisch-reformierte Kirche Basel Stadt (Gesamtkirchgemeinde)
- Römisch-katholische Kirche des Kantons Basel-Stadt (Gesamtkirchgemeinde)

Inhaltlich konzentriert sich die Untersuchung auf folgende Elemente:

- Strukturelles Umfeld der Kirchgemeinde mit Bezug zum Immobilienmanagement
- Organisation des Immobilienmanagement
- Immobilienstrategie
- Portfoliostruktur

### 1.4 Vorgehen

Das Vorgehen für die Studie zeigt Abbildung 1 im Überblick auf.

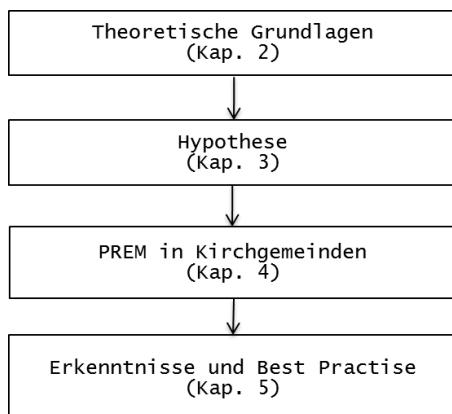


Abbildung 1: Vorgehen und Struktur

Im Kapitel 2 «Theoretische Grundlagen» werden, gestützt auf eine Literaturstudie, ausgewählte Elemente des betrieblichen Immobilienmanagements im Allgemeinen und von Public Real Estate Management Organisationen im Speziellen untersucht. Das Ziel die-

ser Analyse ist es, die zentralen Erfolgsfaktoren von PREM-Organisationen herauszuarbeiten. Die Abklärungen konzentrieren sich auf grundsätzliche Aspekte des Immobilienmanagements und ausgewählte Themen, die im Hinblick auf die Auswertung der empirischen Untersuchung von Relevanz sind.

Gestützt auf die erarbeiteten Grundlagen werden im Kapitel 3 Hypothesen für das Immobilienmanagement in Kirchengemeinden formuliert.

Kapitel 4 fasst die empirischen Ergebnisse der Umfrage bei den sechs untersuchten Kirchengemeinden zusammen.

Im Kapitel 5 werden die empirischen Ergebnisse mit der formulierten Hypothese verglichen und basierend auf den Erkenntnissen der der Umfrage Best Practice Ansätze formuliert.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Einleitend werden begriffliche Klärungen vorgenommen (Kap. 2.1). Anschliessend werden verschiedenen Perspektiven erörtert, unter welchen das betriebliche Immobilienmanagement von Non-Property Unternehmen grundsätzlich betrachtet werden können (Kap. 2.2). Die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben, die sich aus den verschiedenen Perspektiven ergeben, werden in einem nächsten Schritt dargelegt (Kap. 2.3). In einem weiteren Schritt werden ausgewählte betriebliche Organisationsformen des Immobilienmanagements aus wissenschaftlicher Sicht dargestellt (Kap. 2.4). Im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit werden spezielle Eigenschaften des Public Real Estate Management (Kap. 2.5) und des kirchlichen Immobilienmanagements (Kap. 2.6) beschrieben.

### **2.1 Begriffe Real Estate Management**

Real Estate Management (REM) kann als Überbegriff für die drei Teilbereiche Corporate Real Estate Management (CREM), Public Real Estate Management (PREM) und Privat Real Estate Management (Privat REM) verstanden werden<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> vgl. Teichmann 2007, zit. in Dauer 2012

Corporate Real Estate Management „[...] ist das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management von betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien.“<sup>4</sup> CREM wird auch als betriebliche Immobilienökonomie bezeichnet und umfasst alle Handlungen, die sich auf die Planung, Durchführung und Kontrolle von betriebliche Immobilien beziehen.<sup>5</sup>

Public Real Estate Management „[...] ist das aktive, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger, öffentlicher Immobilien als Fachvermögen für Gemeinwohlaufgaben und Daseinsversorgung [...] entlang des gesamten Lebenszyklus von der Konzeption bis zur Verwertung.“<sup>6</sup>

Public Real Estate Management muss zudem spezifische rechtlichen Rahmenbedingungen, die für das Immobilienmanagement der öffentliche Hand gelten, berücksichtigen. Darunter fallen insbesondere Bestimmungen der Rechnungslegung, die Kompetenzregelungen zwischen den involvierten Organen und Regelungen zum öffentlichen Beschaffungswesen.

Die nachfolgende Differenzierung zwischen CREM und PREM orientiert sich an Seilheimer (2007). CREM und PREM unterscheiden sich demnach hinsichtlich des Immobilienbestandes, den Dienstleistungen, die mit der Immobilie verbunden sind und dem Immobilienzweck.

Als besondere Form des Public Real Estate Managements kann das kirchliche Immobilienmanagement aufgefasst werden. Im Vergleich zum PREM der öffentlichen Hand (Einwohnergemeinden) weist das PREM der Kirchen teilweise spezifischen organisatorischen und strukturellen Eigenschaften auf. Das kirchliche Immobilienmanagement wird auch als Ecclesiastic Real Estate Management (EREM) bezeichnet.<sup>7</sup>

## 2.2 Perspektiven des Immobilienmanagements

Pfnür (2011) unterscheidet im Immobilienmanagement drei unterschiedliche Perspektiven: Nutzerperspektive, Eigentümerperspektive und leistungswirtschaftliche Perspektive.

---

<sup>4</sup> vgl. Schulte/Schäfers 1998, zit. in Seilheimer 2007, S. 40

<sup>5</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 9

<sup>6</sup> vgl. Schulte/Schäfers 1998, zit. in Seilheimer 2007, S. 41

<sup>7</sup> von der Lieth 2010, S. 87

### **2.2.1 Nutzerperspektive**

Aus der Nutzerperspektive wird die Immobilie primär als Betriebsmittel für den Leistungserstellungsprozess des Unternehmens verstanden. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die betrieblichen Immobilien im Besitz des Unternehmens sind. Es ist unerheblich, ob diese gemietet, gekauft, selbst errichtet oder geleast werden. Aus Sicht der Nutzer haben die Immobilien die physischen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Leistungserstellung effizient und effektiv erfolgen kann.<sup>8</sup>

### **2.2.2 Eigentümerperspektive**

Aus der Perspektive der Eigentümerin steht die Maximierung des in Immobilien investierten Vermögens als Ziel im Vordergrund. Für die Eigentümerin von Immobilien stehen daher die aus dem Immobilienbestand generierten Zahlungsströme im Zentrum ihres Interesses. Die Konzepte, die diesem Verständnis zu Grunde liegen, werden als Real Estate Investment Management oder Real Estate Portfolio Management bezeichnet. Im Zentrum dieser Konzepte werden Immobilien primär als Kapitalanlageform verstanden.<sup>9</sup>

### **2.2.3 Leistungswirtschaftliche Perspektive**

Bei der leistungswirtschaftlichen Perspektive stehen Planung, Bau, Betrieb und Vermarktung der Immobilie im Fokus der Betrachtung. Diese Aufgaben umfassen den grössten Teil der Wertschöpfung, die mit Immobilien erzielt werden kann. Bei der leistungswirtschaftlichen Perspektive werden Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus eines Objektes in die Betrachtungen einbezogen.<sup>10</sup>

### **2.2.4 Perspektiven im Zusammenspiel**

Für Pfnür (2011) ist klar, dass alle drei Perspektiven im Immobilienmanagement, zumindest in wesentlichen Teilen, wahrgenommen werden müssen, um ein erfolgreiches Immobilienmanagement betreiben zu können. Er stellt zudem fest, dass mit zunehmender Professionalisierung und Industrialisierung des Immobilienmanagements seit rund drei Jahrzehnten, eine Reduktion der Leistungstiefe und gleichzeitig eine Spezialisierung stattfinden. Mit der Aufspaltung der Wertschöpfungskette sind aber vermehrt Ko-

---

<sup>8</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 9

<sup>9</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 9

<sup>10</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 9

ordinationsprobleme verbunden.<sup>11</sup> Weiter stellt Pfnür (2011) fest, dass die Wertschöpfungsbreite und -tiefe der betrieblichen Immobilienwirtschaft generell immer noch zu hoch ist und das Denken in Marktprozessen noch fehlt. Der Grund für diesen Umstand wird in der hohen Interdisziplinarität und Komplexität der immobilienwirtschaftlichen Aufgaben gesehen, die der Unternehmensführung das Gefühl fehlender Handlungsspielräume gibt.<sup>12</sup>

### 2.3 Leistungen des Immobilienmanagements

Eine grobe Übersicht der Leistungen des Immobilienmanagements entlang der Wertschöpfungskette zeigt die nachfolgende Abbildung.

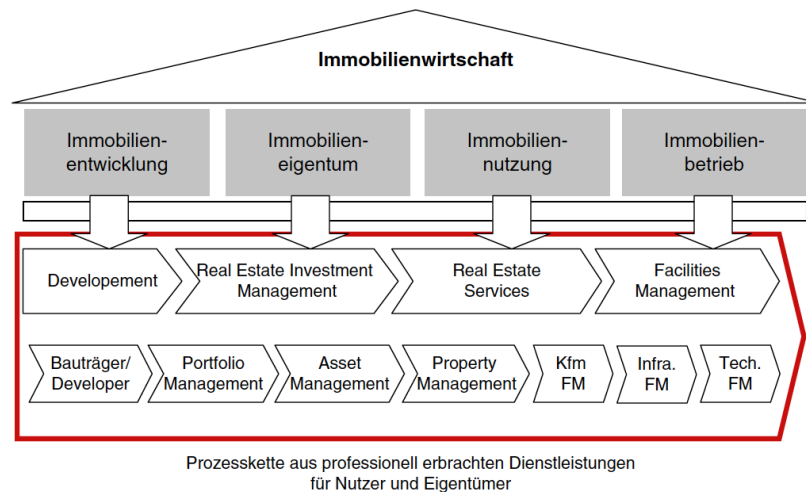


Abbildung 2: Ausdifferenzierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben, Pfnür (2011), S. 37

Im Folgenden werden die Aufgaben aus den Perspektiven Eigentümer, Nutzer und immobilienwirtschaftliche Leistungen dargestellt. Der Fokus wird auf Aspekte gelegt, die im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit und bezüglich der Analyse der empirischen Abklärungen von Relevanz sein können.

#### 2.3.1 Eigentümerorientiertes Immobilienmanagement

Die Bedeutung von Immobilienvermögenswerten erlangen auch bei Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht Immobilien sind (Non-Property Unternehmen), zunehmend an Bedeutung. Dies führt dazu, dass die Perspektive des eigentümerorientierten Immobilienmanagements relativ zu den beiden anderen Perspektiven an Bedeutung gewinnt.

<sup>11</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 27

<sup>12</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 36

Die Aufgaben des eigentümergeorientierten Immobilienmanagements gliedert Pfnür (2011) in vier Ebenen.<sup>13</sup> Für die Beschreibung der Leistungen bezieht Pfnür sich dabei auf Kämpf-Dern/Pfnür (2009).<sup>14</sup>

<b>1. Investment Ebene - Real Estate Investment Management (REIM)</b> (strategische und steuernde Funktion)
<p><b>Planung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestandaufnahme, Analyse Investoren- / Nutzer- / Unternehmensziele des Immobilienbestandes</li> <li>- Research der für Investitionsentscheidungen relevanten Informationen</li> <li>- Entwicklung Investmentstrategie, Abstimmung mit den Investoren bzw. Nutzern</li> <li>- Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)</li> </ul> <p><b>Steuerung (Organisation, Durchsetzung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl, Steuerung, Kontrolle Portfoliomanagement bzw. Asset Management sowie weiterer Dienstleister auf Investmentebene</li> <li>- Entscheidungen über und Controlling von Portfolio-Budgets und -Beträgen zur Zielerreichung, Anstoss von notwendigen Anpassungsmassnahmen</li> <li>- (Des)Investmententscheidungen von Portfolien, Projekten und Objekten</li> <li>- Organisation Rechnungswesen, Liquidationsmanagement auf Investment-/Unternehmensebene</li> </ul> <p><b>Controlling, Reporting, Risikomanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring, Sicherstellung geplante Investmentperformance</li> <li>- Analyse und Bewertung des Portfolio-Beitrags zur Gesamtzielerreichung der Investoren und/oder Nutzer</li> <li>- Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Portfoliomanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe/Benchmarks, Anstoss von notwendigen Anpassungsmassnahmen</li> </ul>
<b>2. Portfolio-Ebene - Real Estate Portfolio Management (REPM)</b> strategisches Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolios)
<p><b>Portfolioplanung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestandaufnahme und Analyse des Portfolios nach Rendite-Risiko-Liquidität bzw. Leistungsbeitrag sowie Vorgaben des Investmentmanagements</li> <li>- Research</li> <li>- Entwicklung Portfoliostrategie und Abstimmung mit Investmentmanagement</li> <li>- Cash-Flow-Modeling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Szenarioanalysen</li> <li>- Portfoliobezogene Businesspläne inkl. Budgetallokation auf Objektebene</li> </ul> <p><b>Steuerung (Organisation, Durchsetzung) = Portfoliorealisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl, Führung Real Estate Managements, Transaktionsmanagements und weiterer Dienstleister auf Portfolioebene (z.B. Projektentwickler, Steuerexperten)</li> <li>- Laufende Analyse und Bewertung Portfoliobestandes, Identifikation, Initiierung, Prüfung, Steuerung von Investment- und Desinvestmentopportunitäten</li> <li>- Anstoss, Organisation/Koordination von Due Diligence-Aktivitäten, Steuerung Transaktionsmanagement</li> <li>- Entscheidungen mit relevanten Auswirkungen auf die Portfolio-Performance</li> <li>- Beratung Investmentmanagements bzw. der Investoren/Nutzer</li> <li>- Organisation Rechnungswesen, Liquiditätsmanagement</li> </ul> <p><b>Controlling, Reporting, Risikomanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring, Sicherstellung geplante Portfolioperformance</li> <li>- Analyse, Bewertung der objekt-Beiträge zur Gesamtzielerreichung der Investoren/Nutzer, Anstoss notwendige Anpassungen</li> <li>- Analyse, Bewertung Ergebnisse/Performance Asset Management und anderer Dienstleister, Anstossen von Anpassungsmassnahmen</li> <li>- Risikomanagement auf Portfolioebene</li> <li>- Reporting an das Investmentmanagement</li> </ul>

<sup>13</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 38 - 44

<sup>14</sup> vgl. Kämpf-Dern/Pfnür 2009, S. 6-13

### 3. Strategische Objekteben - Real Estate Asset Management

Objektmanagement während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeption/Beschaffungs-/Verwertungsphase

#### Planung

- Bestandesaufnahme, Analyse, Überwachung hinsichtlich Erreichung der vom Portfolio- oder Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele
- Regionale/lokale Markt- und Standortanalysen
- Marktbeobachtung, Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern
- Entwicklung Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben und Umfeldbedingungen, Abstimmung mit Portfolio- bzw. Investmentmanagement

#### Asset-Steuerung

- Auswahl, Führung Propertymanagement, Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektebene
- Analyse, Bewertung des Bestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung, Steuerung von Cashflow- und wertsteigernden Massnahmen
- Unterstützung/Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilw. Steuerung Transaktionsmanagement bzw. Due Diligence Prozesses
- Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge
- Leerstands- und Flächenmanagement, Key-Account Mieter- bzw. Vermietermanagement
- Beratung Portfolio- oder Investmentmanagements
- Organisation Rechnungswesen, Liquiditätsmanagement auf Objektebene

#### Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring und Sicherstellung Objektperformance sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen
- Controlling Objekt-Budgets
- Analyse, Bewertung Ergebnisse/Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe/Benchmarks, Anstossen von Anpassungsmassnahmen
- Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene
- Sicherstellung Dokumentation auf Objekteben, Reporting an Portfolio- oder Investmentmanagement

### 4. Operative Objektebene – Property Management

Anlageorientiertes, operatives Management des Objektes in der Bewirtschaftungsphase an den Schnittstellen zur Konzeption/Beschaffungs-/Verwertungsphase

#### Planung

- Bestandesaufnahme, Analyse, Überwachung der Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Asset-Management vorgegebenen Objektziele
- Research und Handlungsempfehlungen auf Objektebene
- Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmassnahmen zur Sicherstellung der Vorgaben und Abstimmung mit Asset Management
- Quantifizierung von Wert steigernden und Kosten senkenden Massnahmen
- Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene
- Budgetplanung auf Objekteben

#### Steuerung

- Auswahl, Steuerung Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister
- Laufende Analyse Ein-/Ausgabensituation; Identifikation, Prüfung, Steuerung von effizienzsteigernden Massnahmen
- Unterstützung von Due Diligence, Transaktionen
- Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs-, Modernisierungsmassnahmen
- Operatives Vermietungsmanagement
- Beratung Asset Management zu operativen Fragestellungen auf Objektebene
- Zusammenstellung Einnahmen/Ausgaben, Kosten/Erträge für operative Bewirtschaftung
- Ermittlung Kundenzufriedenheit
- Koordination/Überwachung Miet- und Objektbuchhaltung

#### Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring, Analyse, Bewertung der Mieter sowie interner/externer Dienstleistung im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen, -kosten



- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring, Sicherstellung Budgeteinhaltung</li> <li>- Bewertung Ergebnisse Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe</li> <li>- Risikoüberwachung, operatives Risikomanagement auf Objektebene</li> <li>- Dokumentationen, Reporting für das Asset Management</li> </ul> |
|---|

Tabelle 1: Leistungen eigentümergeorientiertes Immobilienmanagement, vgl. Kämpf-Dern/Pfnür (2009), S. 6–13

### 2.3.2 Nutzerorientiertes Immobilienmanagement

Unter der Perspektive des nutzerorientierten Immobilienmanagements behandelt Pfnür (2011) unter anderem die Bereitstellung von Immobilien, das Management von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess einer Non-Property-Unternehmung und die Desinvestition als übergeordnete Aufgabenbereich.<sup>15</sup> Der von Pfnür (2011) beschriebene chronologische, idealtypische Ablauf des nutzerorientierten Immobilienmanagements wird in der nachfolgenden Tabelle verkürzt dargestellt.

<p><b>1. Analyse des Flächenbedarf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des künftigen Flächenbedarfs aus den übergeordneten Unternehmenszielen, aus der Unternehmensstrategie und dem technisch zur Aufgabenerfüllung der einzelnen Organisationseinheiten notwendigen Flächenbedarf</li> <li>- Formulierung der Prognose des Flächenbedarfs</li> </ul>
<p><b>2. Planung des Flächenbestandes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung des Flächenbedarfs unter Berücksichtigung marktlicher, rechtlicher, finanzieller, ökologischer und sozio-kultureller Restriktionen sowie persönlicher Motive und finanzwirtschaftlich motivierten Kapitalanlagebedarf</li> <li>- Festlegung von Art und Umfang des künftigen Flächenbestandes und Zuordnung von Nutzungen in einem Ideallayout der Flächen</li> <li>- Parallel dazu Suchen nach Alternativen am Immobilienmarkt und Bewertung der in Frage kommenden Objekte</li> </ul>
<p><b>3. Bewertung der Bereitstellungsvarianten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulieren von Bereitstellungsvarianten mittels eines Entscheidungsbaums</li> <li>- Bewertung der Bereitstellungsvarianten. Massgebliche Bestandteil der Bewertung sind die Immobilienbewertung und die rechtlichen und finanziellen Konsequenzen</li> <li>- Bewertung</li> </ul>
<p><b>4. Portfolioentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungen auf Stufe Portfolio bezüglich Bereitstellung (Kauf, Miete, Leasing), sofern der Flächenbedarf nicht der Anpassung des bestehenden Immobilienbestandes erreicht werden kann</li> </ul>
<p><b>5. Eigentumsentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Falle von Ersatz oder Neubedarf: Entscheid über Bereitstellungsform (Kauf, Miete, Leasing)</li> </ul>
<p><b>6. Kaufentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falls Kauf einer neuen Immobilie: Entscheid über Kauf einer bestehenden Immobilie am Markt oder Entwicklung einer Immobilie auf einem geeigneten Grundstück</li> </ul>
<p><b>7. Finanzierungsentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Eigentum: Entscheidung über die Finanzierung</li> <li>- Bei Leasing: Entscheid über die Finanzierung und Frage des Eigentums</li> </ul>
<p><b>8. Marktentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stehen von einer Bereitstellungsform am Markt mehrere Varianten zur Verfügung: Entscheid welche Immobilie in den Bestand des Unternehmens übernommen wird</li> </ul>

Tabelle 2: Nutzungsorientiertes Immobilienmanagement: Bereitstellung, vgl. Pfnür (2011), S. 173–174

<sup>15</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 165 - 329

Im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit sind Aspekte des Managements von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess besonders zu beachten. Die ausgewählten Punkte orientieren sich an Pfnür (2011).

- Begründet wird der Nutzen von Immobilien primär in der Erwirtschaftung von Mieterträgen und Veräusserungsgewinnen oder in ihrem bestimmungsmässigen Gebrauch als Betriebsmittel.<sup>16</sup>
- Der Nutzen, den eine Immobilie als Produktionsfaktor stiftet, ist schwierig zuzurechnen. Die Immobilie wird selten als leistungsbeeinflussender Faktor angesehen.<sup>17</sup>
- Neben den reinen Anschaffungskosten gehen von einer Immobilie erhebliche Folgekosten aus, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken. Diese sind unabhängig von den endogenen Grössen wie beispielweise dem Nutzungsgrad. Die Folgekosten verbleiben, auch wenn die Nutzungsintensität reduziert ist. Erst mit dem Verkauf einer Immobilie können die Folgekosten reduziert werden. Dieser Effekt der Verursachung von starren Kosten wird als Kostenremanenz bezeichnet.<sup>18</sup>
- Mögliche Ursachen von Kostenremanenz sind:<sup>19</sup>
  - mangelnde Teilbarkeit von betrieblichen Immobilien,
  - soziologische und psychologische Ursachen,
  - mangelndes Kostenbewusstsein,
  - strategische Bedeutung von Immobilien,
  - mangelnde zeitnahe Verwertungsmöglichkeiten,
  - hohe Wechselkosten.

### 2.3.3 Leistungswirtschaftliches Immobilienmanagement

Beim leistungswirtschaftlichen Immobilienmanagement stehen Bau, Planung, Betrieb und Vermarktung im Fokus der Perspektive. Das leistungswirtschaftliche Immobilienmanagement umfasst gemäss Pfnür (2011) die Aufgabengebiete Immobilienentwicklung, Facility Management, immobilienbezogenes Kostenmanagement, Immobilien-

---

<sup>16</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 223

<sup>17</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 224–225

<sup>18</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 226

<sup>19</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 226 - 278

marketing und Vermietungsmanagement, Prozessmanagement des Immobilienmanagements und Immobilieninformationssysteme.

Mit Bezug auf den Fokus der Arbeit werden ausgewählte Aufgabenbereiche vertieft erörtert. Diese basieren auf Überlegungen von Pfnür (2011).

### **2.3.3.1 Immobilienentwicklung**

Bei der Projektentwicklung wird davon ausgegangen, dass entweder ein Standort vorhanden ist und Kapital und Projektidee zu suchen sind, oder ein Projektidee vorhanden, der Standort und das Kapital gesucht werden müssen oder Kapital vorhanden ist, der Standort und die Idee gesucht werden müssen.

Die Projektentwicklung ist vielschichtig und setzt erhebliches Fachwissen und freie Kapazitäten voraus, über die ein Bauherr, der für den Eigenbedarf erstellt, häufig nicht verfügt und er deshalb Leistungen für eine Projektentwicklung von einem Dritten beschafft. In eine Projektentwicklung sind die Akteure Nutzer, Investor, Bauunternehmen und Planer/Berater involviert. Zielkonflikte zwischen den Akteuren einer Projektentwicklung sind möglich.<sup>20</sup>

### **2.3.3.2 Facility Management**

Das strategische Management stellt die Kernkompetenzen eines Unternehmens ins Zentrum von Wettbewerbsüberlegungen mit dem Ziel, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Tätigkeiten eines Unternehmens, die nicht zu dessen Kernkompetenzen gehören, werden nach diesem Ansatz aufgegeben und auf dem Markt beschafft. Auf die Immobilien bezogen bedeutet dies, dass ein grosser Teil von Facility Management Leistungen nicht zu den Kerntätigkeiten einer Unternehmung zuzurechnen sind.<sup>21</sup>

### **2.3.3.3 Immobilienbezogenes Kostenmanagement**

„Unter Kostenmanagement wird hier die Gesamtheit aller Massnahmen verstanden, die in einem Betrieb mit der Absicht ergriffen werden, die Kosten unter Berücksichtigung der gesamtbetrieblichen Zielsetzungen vorteilhaft zu gestalten.“<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 345

<sup>21</sup> vgl. Pfnür 2011, S. 365–366

<sup>22</sup> Pfnür 2001, S. 371

Entscheidend für das Kostenmanagement ist die Kenntnis der Kosteneinflussgrößen. Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Kosteneinflussgrößen Pfnür (2011) als relevant für ein Bauwerk definiert.

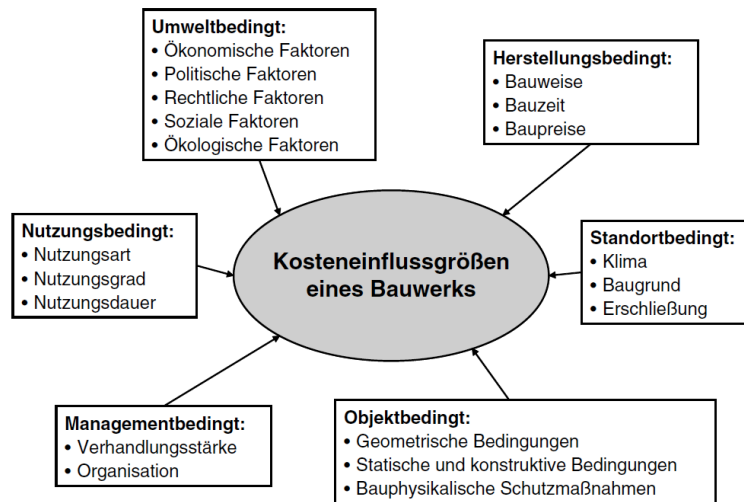


Abbildung 3: Kosteneinflussgrößen eines Bauwerks, Pfnür (2011), S. 37

Die nachfolgende Tabelle fasst möglich grundsätzliche Instrumente zur Kostensenkung zusammen, wie sie Pfnür (2011) beschrieben hat.

<b>1. Kostenoptimierung unter Einbezug des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie</b>
<b>2. Ressourcenorientierte Kostensenkung</b> - Auf Grund der Kostenbeeinflussbarkeit liegt in der Betriebsphase einer Immobilie der Schwerpunkt auf Kostensenkungsmassnahmen im Bereich der Wartung, Inspektion und der Bauunterhaltskosten. - Dazu wird ein Bauunterhaltscontrolling betrieben.
<b>3. Benchmarking</b> - Das Benchmarking kann einerseits zur Identifikation von Leistungssteigerungs- als auch Kostensenkungspotentialen eingesetzt werden.
<b>4. Optimale Leistungstiefe</b> - Im Zusammenhang mit der optimalen Leistungstiefe stellt sich die Frage des Outsourcings und damit verbunden der Aspekt der optimalen Organisation des Immobilienmanagements.

Tabelle 3: Instrumente zur Kostensenkung, vgl. Pfnür (2011), S. 377

Pfnür (2011) postuliert, dass die für das Kostenmanagement eingesetzten Instrumente zu einem Managementsystem zu kombinieren sind. Er unterscheidet dazu folgende Elemente eines prozessorientierten und immobiliespezifischen Kostenmanagements:

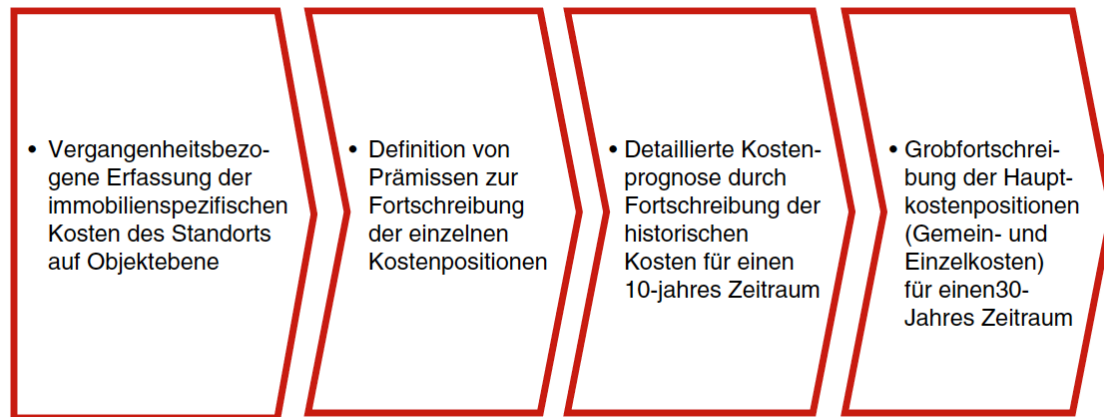


Abbildung 4: Prozess des immobilien-spezifischen Kostenmanagements, Pfnür (2011), S. 389

## 2.4 Organisation des Immobilienmanagements

Die Organisation des Immobilienmanagements stellt den strukturellen Rahmen für die Leistungserbringung und den Prozess der Leistungserbringung dar. Für das betriebliche Immobilienmanagement hat Pierschke (2001) Organisationsformen untersucht. Die nachfolgenden Erläuterungen stützen sich auf diese Studie ab. Die Inhalte konzentrieren sich auf ausgewählte Aspekte, die im Rahmen der Beurteilung der empirischen Ergebnisse von Relevanz sind.

### 2.4.1 Prozess der Organisationsentwicklung

Pierschke (2001) stellt fest, dass die Organisationsformen selten das Ergebnis von bewussten Gestaltungsprozessen sind. Sie sind historisch gewachsen und Ergebnisse von Einzellösungen akuter Probleme. Die Konsequenz daraus sind fragmentierte immobilienbezogene Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.<sup>23</sup>

Da Organisationsstrukturen die Funktionsweise eines Unternehmens massgeblich prägen, ergibt sich daraus die Notwendigkeit, vorgängig die entsprechende Planungs- und Entscheidungsprozesse durchzuführen. Die Organisationsstruktur hat sich dabei an den angestrebten Gestaltungszielen zu orientieren. Gestützt darauf hat eine systematische Informationssammlung zu erfolgen, gefolgt von der Erarbeitung von möglichen Gestaltungsvarianten und der Bewertung derer Wirkungen. Abgeschlossen wird der Prozess mit der Wahl der künftigen Organisationsstruktur und deren Einführung.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> vgl. Pierschke 2001, S. III

<sup>24</sup> vgl. Pierschke 2001, S. 5

## 2.4.2 Innerbetriebliche Gestaltung Immobilienmanagements

Pierschke (2001) stellt fest, dass eine grosse Zahl von Einflussgrössen die Situation eines Unternehmens und somit auch dessen Gestaltungsspielräume bestimmen. Diese Rahmenbedingungen können im Rahmen der Gestaltung der Immobilienorganisation nicht verändert werden. Trotzdem kann die Bedeutung der unternehmerischen Rahmenbedingungen relativiert werden, wenn die Wechselwirkungen zwischen den Rahmenbedingungen und der Beurteilung deren Wirkungen mitberücksichtigt werden.<sup>25</sup> Die folgende Tabelle fasst die von Pierschke (2001) formulierten Rahmenbedingungen, die die organisatorische Gestaltung beeinflussen, zusammen:<sup>26</sup>

<p><b>1. Unternehmensgrösse</b> Hinsichtlich der Unternehmensgrösse, die eine eigenständige Immobilienorganisation erfordern, gibt es in der Literatur keine Angaben. Es ist jedoch davon auszugehen, dass abhängig vom Umfang des zu betreuenden Immobilienbestandes und der damit verbundenen Komplexität und erforderlichen Spezialisierung eine unternehmensspezifische Immobilienorganisation erforderlich ist.</p>
<p><b>2. Branchenzugehörigkeit</b> Die Bedeutung der Immobilien für das Kerngeschäft ist branchenabhängig. Spezifische Immobilien erfordern spezifische Lösungen des Immobilienmanagements. Als weitere Konsequenz daraus ergibt sich, dass spezifische Immobilien am Markt nicht beschafft werden können und eine Fremdvergabe von Drittleistungen vielfach nicht möglich ist.</p>
<p><b>3. Eigentumsverhältnisse</b> Ist die Eigentumsquote eines Betriebs hoch, so wird dem Immobilienmanagement vom Management eine hohe Bedeutung beigemessen. Damit verbunden ist auch, dass das Instandhaltungsmanagement innerhalb des Betriebes sichergestellt wird.</p>
<p><b>4. Organisation des Unternehmens</b> Eine der zentralen Rahmenbedingungen für die Organisation des Immobilienmanagements bildet die Gesamtorganisation des Unternehmens. Diese definiert massgeblich die organisatorische Einbindung des Immobilienmanagements in die Unternehmensorganisation.</p>
<p><b>5. Unternehmensstrategie</b> Die in der Unternehmensstrategie formulierten immobilienbezogenen Leistungen bestimmen die Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements stark. Werden immobilienbezogene Leistungen an externe Dritte erbracht, so hat die organisatorische Ausgestaltung des Immobilienmanagements dies zu berücksichtigen.</p>
<p><b>6. Fähigkeit und Motivation des Managements und der Mitarbeiter</b> Wissen, Können und Verhalten von Management und Mitarbeitenden beeinflussen die organisatorische Ausgestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Verfügt das Unternehmen über qualifizierte Mitarbeiter, so ist auch eine Dezentralisation von Entscheidungen möglich. Anderenfalls stehen die Externalisierung von Leistungen und die Zentralisierung von Entscheidungen an der Spitze der Unternehmung im Vordergrund.</p>
<p><b>7. Gebäudetechnologie</b> Moderne Gebäudetechnologie (z.B. Steuerung der Gebäudetechnik) verändert Arbeitsprozesse und kann dazu führen, dass Leistungen des Gebäudedienstes und der Gebäudeverwaltung reduziert werden können. Damit verbunden sind Änderungen der Immobilienorganisation.</p>
<p><b>8. Markt</b> Der Markt für immobilienbezogene Dienstleistungen ist stark spezialisiert. Externe Dienstleister können über den Preisdruck die Ausgestaltung der internen Immobilienorganisation beeinflussen.</p>

Tabelle 4: Rahmenbedingungen für die innerbetriebliche Immobilienorganisation, vgl. Pierschke (2001) S. 79–83

<sup>25</sup> vgl. Pierschke 2001, S. 77

<sup>26</sup> vgl. Pierschke 2001, S. 79 - 83

### **2.4.3 Organisationsformen**

#### **2.4.3.1 Parameter der organisatorischen Integration des Immobilienmanagement**

Pirschke (2001) unterscheidet als Parameter für die organisatorische Integration des Immobilienmanagements in erster Linie zwei Dimensionen:

1. Unter horizontaler Einbindung des Immobilienmanagements wird das Mass der Konzentration der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements verstanden. Die Aufgabenerfüllung kann in einem eigenen Bereich oder verteilt auf unterschiedliche Unternehmensbereiche erfolgen.
2. Unter vertikaler Einbindung des Immobilienmanagements werden die hierarchische Stellung des Immobilienmanagements innerhalb des Unternehmens und die Ausgestaltung der Kompetenzen verstanden.<sup>27</sup>

#### **2.4.3.2 Immobilienmanagement als Stabsstelle**

Pirschke (2001) stellt fest, dass für kleinere Unternehmungen, die nur wenig Flächen benötigen und deren Aufgabenumfang im Immobilienmanagement nur gering ist, eine eigenständige Organisationseinheit sich als nicht notwendig erweist. Für die Aufgabenerfüllung ist eine für das Immobilienmanagement bezeichnete spezialisierte Stabsstelle möglich. Aufgaben einer solchen Stabsstelle sind unter anderem die fachliche Beratung, Analysen, Anregungen und Erarbeitung von Zielen, Richtlinien, Koordination von immobilienbezogenen Drittmandaten, Durchführungskontrolle und die Bearbeitung von immobilienbezogenen Spezialaufgaben<sup>28</sup>

#### **2.4.3.3 Immobilienmanagement als eigenständiger Funktionsbereich**

Als weiteren Ansatz beschreibt Pirschke (2001) die Möglichkeit eines eigenständigen Funktionsbereichs des betrieblichen Immobilienmanagements in einem funktional organisierten Unternehmen. Dieser ist damit gleichberechtigt neben den anderen funktionalen Einheiten des Unternehmens.<sup>29</sup>

Die wesentlichen Vorteile der funktionalen Einordnung des betrieblichen Immobilienmanagement sind für Pirschke (2001) die beste Nutzung von Grössen und Spezialisie-

---

<sup>27</sup> vgl. Pirschke 2001, S. 87

<sup>28</sup> vgl. Pirschke 2001, S. 96–98

<sup>29</sup> vgl. Pirschke 2001, S. 99–100

rungsvorteilen (z.B. Hausmeisterdienste, Einkaufskonditionen). Zudem kann mit dieser Form spezialisiertes Wissen innerhalb der Organisation geschaffen werden. Gliedert sich die Immobilienorganisation in Teilbereiche auf, so ist damit die Gefahr von Bereichsdenken verbunden (z.B. Konflikt zwischen Bau- und Betriebsabteilung).<sup>30</sup>

#### **2.4.3.4 Weitere Formen organisatorische Einbindung des Immobilienmanagements**

Es bestehen weitere Formen der organisatorischen Einbindung des Immobilienmanagements bei divisional organisierten Unternehmen. Auf diese Formen wird auf Grund des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

### **2.5 Public Real Estate Management**

Die in dieser Arbeit untersuchten Kirchgemeinden sind öffentlich-rechtliche Körperschaften. Für das Immobilienmanagement dieser Körperschaften gelten somit auch die Eigenheiten des Public Real Estate Managements. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse von Untersuchungen zu PREM-Organisationen in Deutschland und der Schweiz aufgezeigt. Die Arbeiten von Seilheimer (2007) und Schedler/Fischbacher/Leu (2006) bilden die Grundlagen der nachfolgenden Ausführungen.

#### **2.5.1 Situation PREM in Deutschland**

Die Situation des PREM in Deutschland hat Seilheimer (2007) untersucht. Er stellt grundsätzlich fest, dass das öffentliche Immobilienmanagement sich in einem tiefgreifenden Wandel befindet. Dieser ist gekennzeichnet durch die Tendenz weg von reinen Verwaltungsämtern mit zersplitterten Zuständigkeiten hin zu Serviceorganisation. Die Immobilien werden verstärkt als Asset betrachtet und die PREM-Organisationen sind gefordert, den Wert ihrer Immobilien zu erhalten und zu steigern.<sup>31</sup>

Bezüglich des Portfoliomanagements der öffentlichen Hand unterscheidet Seilheimer (2007) zwischen immobilien- und unternehmensbezogenen Problemfeldern und kritischen Erfolgsfaktoren.

---

<sup>30</sup> vgl. Pierschke 2001, S. 160–161

<sup>31</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 177



### 2.5.1.1 Immobilienbezogene Problemfelder und kritische Erfolgsfaktoren

Die von Seilheimer (2007) formulierten immobilienbezogenen Problemfelder und kritischen Erfolgsfaktoren, gegliedert nach Lebensphasen einer Immobilie, können wie folgt zusammengefasst werden:

- Konzeptionelle Faktoren: Auf Grund demografischer Veränderungen und des Wertewandel sind Immobilien starkem Anpassungsdruck ausgesetzt. Diese externen Faktoren sind bereits in der Phase der Projektentwicklung zu berücksichtigen. Die Gebäude müssen flexibel nutzbar und objektbezogen abgerechnet werden können. Dazu sind die nötigen Informations- und Kommunikationsmittel bereitzustellen.<sup>32</sup>
- Planung und Errichtung: Die Gebäude der öffentlichen Hand werden meist als Unikate geplant und folgen keinen einheitlichen Standards. Über ein Corporate Design verfügen öffentliche Gebäude kaum, dies im Vergleich zum privaten Immobilienmanagement. Die zunehmende Komplexität von Gebäuden erfordert bereits in der Planungs- und Erstellungsphase spezielles Wissen. Das Immobilienmanagement der öffentlichen Hand ist häufig gezwungen, die Tiefe ihrer Leistungen zu reduzieren und Aufgaben Dritten zu übertragen.<sup>33</sup>
- Vermarktung und Beschaffung: Durch fehlenden Bauunterhalt des öffentlichen Immobilienmanagements weisen die Gebäude einen hohen Instandsetzungstau auf. Die Finanzierung erfolgt häufig über klassische Bankenfinanzierung. Alternative Formen der Finanzierung wie Leasing, Public-Privat-Partnership werden nur vereinzelt angewandt. Einsparungen und Erlöse aus Portfoliooptimierung fließen häufig dem ordentlichen Haushalt zu. Dies führt zu fehlenden Optimierungsanreizen. Aufstellungen über die in Immobilien gebundenen Werte fehlen häufig.<sup>34</sup>
- Betrieb und Nutzung: Es fehlen standardisierte Aufstellungen der Bereitstellungskosten. Die Optimierung des Immobilienbestandes wird daher häufig auf Grund von ad-hoc-Entscheiden vorgenommen. Mit einem geeigneten Anreizsystem für Eigentümer

---

<sup>32</sup> vgl. Seilheimer 2008, S. 75

<sup>33</sup> vgl. Seilheimer 2008, S. 76

<sup>34</sup> vgl. Seilheimer 2008, S. 76–77

und Nutzer können die Voraussetzungen für einen sparsameren Umgang mit der Ressource Immobilie geschaffen werden.<sup>35</sup>

- Leerstand: Es sind wirtschaftliche Anreize für die Immobilienorganisationen zu schaffen, damit Leerstände vermieden werden. Die Immobilienorganisation muss die Kompetenz haben, nicht genutzte Immobilien zu vermieten oder zu veräußern.<sup>36</sup>
- Umbau/Sanierung, Abriss: Der vorhandene Instandsetzungstau muss durch die Immobilienorganisationen monetär bewertet und fortgeschrieben werden. Die Auflagen des Denkmalschutzes führen zu Investitionshemmnissen.<sup>37</sup>
- Alle Lebenszyklusphasen: Immobilienbezogene Daten (z.B. Flächen, Nutzer, Verkehrswerte, Anschaffungs-, Bewirtschaftungskosten, Denkmalschutz, baurechtliche Bestimmungen) sind zentral zu erfassen. Falls Immobilien sich im Eigentum verschiedener Organisationseinheiten befinden, sind diese zu bündeln.<sup>38</sup>

#### **2.5.1.2 Unternehmensbezogene Problemfelder und kritische Erfolgsfaktoren**

Die von Seilheimer (2007) formulierten unternehmensbezogenen Problemfelder und kritischen Erfolgsfaktoren, können wie folgt zusammengefasst werden:

- Handlungsfeld Finanzen: Es bestehen vielfältige organisatorische Probleme bürokratischer Art. Auf Grund fehlender Kosten-Leistungsrechnungen sind die effektiven Kosten der Gebäudenutzung nicht bekannt. Der Anlagewert und das Wertsteigerungspotential sind auf Grund fehlender oder nicht aktueller Anlagebuchhaltungen nicht oder ungenügend bekannt. Investitions- und Devestitionsstrategien erfolgen deshalb häufig auf Grund fehlender Fakten arbiträr.<sup>39</sup>
- Handlungsfeld Potential/Mitarbeiter: Die Qualifikation für Mitarbeitende ist durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sicherzustellen. Mittels einer geeigneten Rechtsform des Immobilienmanagements können Voraussetzungen für eine leistungsorientierte Personalentwicklung geschaffen werden.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> vgl. Seilheimer 2008, S. 78

<sup>36</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 78

<sup>37</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 78

<sup>38</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 79

<sup>39</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 80

<sup>40</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 80–81

- Handlungsfeld Objekt/Prozesse: Mittels einer Bündelung des Immobilienvermögens und der Immobilienkompetenz in einer zentralen Organisationsform können Kompetenz-, Kommunikations- und Koordinationsprobleme umgangen werden. Managementinstrumente sind kaum anzutreffen und stossen auf Widerstand. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen mit Verbesserungsprozessen ist deshalb notwendig.<sup>41</sup>
- Handlungsfeld Kunden: Der Kunden versteht die Bereitstellung von immobilienbezogenen Ressourcen als Selbstverständlichkeit. Gleichzeitig unternimmt die Immobilienorganisation aber kaum Anstrengungen ihre Dienstleistungen zu optimieren. Der Kontrahierungszwang unterbindet optimale Lösungen und sollte mittelfristig aufgehoben werden.<sup>42</sup>

### 2.5.2 Situation PREM in der Schweiz

Die Situation des öffentlichen Immobilienmanagements in der Schweiz haben Schedler/Fischbacher/Lau (2006) untersucht. Die Ergebnisse basieren auf Antworten von 139 Gemeinden mit mehr 3000 Einwohnern. Für ausgewählte Themenbereiche können die Resultate der empirischen Untersuchung wie folgt zusammengefasst werden:

- Immobilienstrategie: Über eine schriftlich festgehaltene Immobilienstrategie verfügen 50% der Gemeinde. Daraus kann geschlossen werden, dass keine langfristige Planung des Immobilienmanagements vorgenommen oder zumindest festgehalten wurde. Die Immobilienstrategien umfassen teilweise eine Vision oder ein Leitbild. Weitere strategische Führungsinstrumente sind Massnahmenplanungen, Objektstrategien, Bewirtschaftungsrichtlinien oder Portfoliostrategien.<sup>43</sup>
- Portfoliomanagement Finanzvermögen: Der durchschnittliche Bestand an Immobilien beträgt im Finanzvermögen 25 Objekte. Der Verkehrs- oder Marktwert der Objekte im Finanzvermögen beträgt im Mittel CHF 46.6 Mio.. Die Neubewertung der Immobilien im Finanzvermögen ist bei 48% der Gemeinden älter als drei Jahre, bei

---

<sup>41</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 81

<sup>42</sup> vgl. Seilheimer 2007, S. 82

<sup>43</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 16–17

rund 25 % der Gemeinden sogar älter als sechs Jahre. Rund 30% des Finanzvermögens sind Wohnbauten, 21% Parzellen und 16% Büro und Verwaltungsbauten.<sup>44</sup>

- Portfoliomanagement Verwaltungsvermögen: Im Verwaltungsvermögen befinden sich durchschnittlich 33 Objekte mit einem Anschaffungswert von CHF 78.9 Mio. und einem Buchwert von CHF 22.8 Mio.. Die wichtigsten Gebäudekategorien sind Schul-/Sportbauten (36%) und Büro/Verwaltungsgebäude (17%).<sup>45</sup>
- Miete versus Eigentum: Grundsätzlich werden wenige Gebäude vermietet oder angemietet. Am Gesamtbestand beträgt dieser Anteil weniger als 20%. Bei den angemieteten Objekten sind Büro-/Verwaltungsbauten sowie Wohnbauten die wichtigsten Kategorien.<sup>46</sup>
- Asset Management<sup>47</sup>
  - Interne Raumbewirtschaftung: Bei rund 51% der Gemeinden werden interne Mieten oder Nutzungsentgelte erhoben. Bei Büro-/Verwaltungsbauten und Schul-/ Sportbauten überwiegt die Kostenmiete. Die interne Verrechnung erfolgt zu 75% rein buchungsmässig und budgetwirksam. Bei 62% der Gemeinden unterliegen die Verwaltungsstellen der Pflichtnutzung von den gemeindeeigenen Immobilien.
  - Finanzielles Management: 51% der Gemeinden verfügen über kein eigenes Rechnungswesen für die Immobilien. Jedoch verfügen über 64% mindestens über eine Form einer eigenen Immobilienrechnung. Dies entweder in Form einer getrennten Buchhaltung für Immobilien oder über eine getrennte Kostenrechnung für einzelne Objekte.
  - Planung von Investitionen und Sanierungen: Über 50% der Nennungen verfügen über eine Investitionsplanung über einen Zeitraum von 5 Jahren, weiter rund 25% der Nennungen verfügen über eine Investitionsplanung von 10 Jahren.
  - Kennzahlen: Die Gemeinden verwenden in Ansätzen Kennzahlen. Wobei Finanz-, Kosten- und Energie-/Verbrauchskennzahlen im Vordergrund stehen. Die Verwendung von Effizienz Kennzahlen ist nicht stark verbreitet. Dies lässt den

---

<sup>44</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 16–18

<sup>45</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 16–18

<sup>46</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 19–21

<sup>47</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 22-31

Schluss zu, dass der Wirtschaftlichkeit der Immobilien noch keine relevante Bedeutung zukommt.

- Facility Management: Die planerischen und kaufmännischen Leistungen (Liegenschaftsbuchhaltung, Investitionsplanung, Auftragsplanung/-vergabe werden zu 90% durch die Gemeinden selber erbracht. Der Bereich Mietverwaltung wird zu 90% extern bearbeitet. Die infrastrukturelle Leistungen Reinigung und Hausmeisterdienste werden zu rund 80% durch die Gemeinde selber erbracht. Im Bereich des technischen Leistungen werden Betrieb und Gebäudetechnik von 80% bzw. 65% der Gemeinden selber erbracht. Eine Auslagerung von zusätzlichen Aufgaben des Immobilienmanagements können sich nur knapp 1/3 der Gemeinden vorstellen. Am ehesten in Frage kommen die Bereiche Unterhalt/Bewirtschaftung sowie Reinigung/Sicherheit/Hausmeister/Technik.<sup>48</sup>
- Notwendige Entwicklung: 53% der Befragten sind der Meinung, dass sich die Gemeinde verstärkt mit dem Immobilienmanagement befassen sollte, dies prioritär aus wirtschaftlichen Gründen (Wert-/Substanzerhalt, Wirtschaftlichkeit, Unterhaltplanung, Kostenkontrolle/-transparenz). Die Zusammenführung sämtlicher Immobilienmanagement-Aufgaben einer Verwaltungsstelle wird von 72% der Befragten begrüßt. Dies aus Gründen der Übersicht und der Bündelung des Fachwissens. Über 50% der Befragten gehen davon aus, dass mit einem professionellen Immobilienmanagement Flächen- und Kosteneinsparungen erzielt werden können. Über 50% der Befragten gehen zudem davon aus, dass zu wenig politische und wirtschaftliche Anreize vorhanden sind, das Immobilienmanagement in der Gemeinde zu verbessern. Als Gründe, die gegen eine Veränderung des bestehenden Immobilienmanagements sprechen, werden insbesondere die damit verbundenen Kosten, die Politik und die politischen Rahmenbedingungen genannt.<sup>49</sup>

## 2.6 Kirchliches Immobilienmanagement

### 2.6.1 Forschungsstand

Kirchliches Immobilienmanagement wird in Deutschland als eigenständiges immobilienpezifisches Thema diskutiert. Das Evangelische Siedlungswerk in Deutschland hat

---

<sup>48</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 32-37

<sup>49</sup> vgl. Schedler/Fischbacher/Lau 2006, S. 38-45

zusammen mit der Evangelischen Kirche in Deutschland einen Leitfaden für das Kirchliche Immobilienmanagement erarbeitet.<sup>50</sup> Dieser stützt sich unter anderem auf die Ergebnisse einer Untersuchung zum kirchlichen Immobilienmanagement, die bei Organisationseinheiten unterschiedlicher Hierarchiestufen innerhalb der Evangelischen Kirche Deutschlands durchgeführt wurde.<sup>51</sup> Die nachfolgenden Erläuterungen fassen insbesondere die im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit wesentlichen Ergebnisse aus dem oben erwähnten Leitfaden für das Kirchliche Immobilienmanagement zusammen. Zu beachten ist, dass sich die kirchlichen Strukturen der evangelischen Kirche in Deutschland von den kirchlichen Organisationsstrukturen der Kirchen in der Schweiz unterscheiden. Die grundsätzlichen Aspekte des kirchlichen Immobilienmanagements sind, wie die nachfolgenden Ausführungen aufzeigen, jedoch auch für die Kirchen in der Schweiz übertragbar.

### **2.6.2 Aufbruch und Veränderungsdruck**

Huber (2010) stellt fest, dass sich die Mitgliederzahl in den evangelischen Kirchen Deutschlands bis 2030 um einen Drittel reduzieren wird und die Finanzkraft um die Hälfte sinkt. Will sich die Kirche in diesem Umfeld behaupten, müssen die Inhalte - die missionarischen Kräfte der Kirche - gestärkt werden und die demografischen Faktoren nüchtern in der gesamten kirchlichen Planung einfließen. Bei einem tiefgreifenden Veränderungsprozess werden besonders die Kirchgemeinden mit ihren Kirchenmitgliedern und den Mitarbeitenden die Last der Umstrukturierung zu tragen haben, insbesondere die Pfarrpersonen. Aus Sicht des geistigen Auftrages der Kirche besteht die Gefahr, dass insbesondere die Pfarrpersonen nur noch als Manager des Umbaus wahrgenommen werden. Der Umbau wird aber dann als Teil des kirchlichen Auftrages wahrgenommen, wenn er transparent vollzogen wird und dem kirchlichen Auftrag dient. Ein erfolgreicher Umbau mit beschränkten Mitteln ist dann möglich, wenn die Aufgaben begrenzt werden und eine Konzentration auf ausgewählte Handlungsfelder erfolgt.<sup>52</sup>

Für Huber (2010) ist unbestritten, dass für die Erfüllung der kirchlichen Aufgaben eine materielle Basis notwendig ist und bezüglich der Kirchen die Frage gestellt werden muss, wie viele Kirchen erforderlich sind und wie diese finanziert werden können. Im

---

<sup>50</sup> Reiss-Fechter 2010

<sup>51</sup> Bogenstätter/Zeilinger/Reiss-Fechter 2007

<sup>52</sup> vgl. Huber 2010, S. 17–18

Rahmen einer kirchlichen Gesamtplanung ist vordringlich auch eine kirchliche Gebäudeplanung erforderlich. Eine solche Planung soll langfristig, missionarisch und ökumenisch ausgestaltet sein, die Bedürfnisse der Kirchgemeinden berücksichtigen und wirtschaftliche sowie ökologische Aspekte umfassen. Diese überfordert die einzelne Kirchgemeinde. Aus diesem Grund soll die Planung auf regional-kirchlicherer Ebene angegangen werden, da auf dieser Ebene auch die notwendige Kompetenz zur Verfügung steht.<sup>53</sup>

### **2.6.3 Unterschiede zwischen Kirche und Wirtschaft/öffentlicher Sektor**

Das kirchliche Immobilienmanagement unterscheidet sich hinsichtlich Auftrag, Organisations- und Eigentümerstruktur, Führungsverständnis und Ehrenamt vom öffentlichen Sektor und der Wirtschaft. Das kirchliche Führungsverständnis und die Mitwirkung von Ehrenamtlichen sind auch für das Immobilienmanagement zentrale Faktoren. Reiss-Fechter (2010) hält dazu unter anderem fest:

- Das Führungsverständnis ist geprägt durch eine enge Verzahnung der verschiedenen Organe (Kirchenrat, Kirchenparlament) auf unterschiedlichen Organisationsebenen (Kirchgemeinde, Region).
- Die Kirchen weisen eine hohe Partizipation von ehrenamtlich tätigen Personen auf, die auch in Fragen des Immobilienmanagements entscheiden.
- Die Partizipation von ehrenamtlich tätigen Personen bedingt eine effiziente Verwaltung und eine hohe Transparenz aller Organisationsebenen.

### **2.6.4 Portfoliostruktur kirchlicher Immobilien und REM-Ansätze**

Eine Besonderheit des kirchlichen Immobilienmanagements ist der äusserst vielfältige Gebäudebestand. Bei Betriebsliegenschaften kann unterschieden werden zwischen Gebäuden mit sakraler und nicht sakraler Ausrichtung. Kirchgemeinden verfügen aber auch über Liegenschaften, mit welchen eine Rendite erzielt werden soll. Von der Lieth (2010) bezeichnet die unterschiedlichen Typen von Betriebsliegenschaften als „Immobilien zur unmittelbaren Auftragserfüllung“ und „Immobilien zur mittelbaren Auftragserfüllung“.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> vgl. Huber 2010, S. 20–21

<sup>54</sup> vgl. von der Lieth 2010, S. 91

«Betriebsliegenschaften»	
Mit sakraler Ausrichtung	Kirchen, Kirchengemeindehäuser, kirchlichen Zentren Pfarrhaus Kloster, Abtei
Mit weltlicher Ausrichtung	Verwaltung Heime, Pflegeeinrichtungen Schulen, Bildungseinrichtungen Spitäler Stiftungen mit spezifischem Zwecke
«Renditeliegenschaften»	
	Landwirtschaft Mehrfamilienhäuser Geschäftliegenschaften Beherbergung, Gastronomie Baulandreserven

Tabelle 5: Portfoliogliederung kirchlicher Immobilien, vgl. Wüest&Partner 2013, S. 87

Auf Grund der Heterogenität des kirchlichen Immobilienbestandes postuliert von der Lieth unterschiedliche Real Estate Management Ansätze für die Teilportfolios:<sup>55</sup>

- Immobilien zur unmittelbaren Auftragserfüllung: Ecclesiastic Real Estate Management (EREM)
- Immobilien zur mittelbaren Auftragserfüllung: Public Real Estate Management (PREM)
- Immobilien des Kirchenfinanzvermögens: Corporate Real Estate Management (CREM)

Der Begriff des Ecclesiastic Real Estate Managements wird auch als Überbegriff für das Immobilienmanagement aller sich im Eigentum der Kirche befindlichen Immobilien verwendet.

### 2.6.5 Künftiger Umgang mit Kirchen

Die Kirchen stellen eine besondere Gebäudekategorie innerhalb des kirchlichen Immobilienportfolios dar. Sie sind materieller Ausdruck der kirchlichen Mission.

Im Zusammenhang mit den oben beschriebenen Veränderungen, welchen sich die Kirchen ausgesetzt sehen, steht deshalb die zentrale Frage im Raum, wie künftig mit nicht

---

<sup>55</sup> vgl. von der Lieth, S. 91



mehr benötigten Kirchen umgegangen wird, wenn diese nicht mehr im ursprünglichen Sinn verwendet werden können.

Erne (2010) hält fest, dass Kirchen einen geringen Verkehrswert aber einen sehr hohen Symbolwert aufweisen. Der finanzielle Nutzen, wenn eine Kirche verkauft, abgerissen oder umgenutzt wird, steht in keinem Verhältnis zum Imageschaden der dadurch entsteht. Der Rückbau von Kirchen stösst sowohl innerkirchlich wie auch in einer breiten Öffentlichkeit auf Widerstand. Die Herausforderung besteht demnach darin, dass Kirchen als Gebäude neue Profile erhalten müssen (Kulturkirchen, Jugendkirchen, Citykirchen), die auf die veränderten Ansprüchen der Gesellschaft reagieren. Damit werden Kirchen als Gebäude auch ein Ausdruck der Positionierung der Kirche als Gemeinschaft.<sup>56</sup>

Von Bedeutung für die Diskussion über den veränderten Gebrauch von Kirchen und Kirchgemeindehäusern sind auch die Empfehlungen der den Kirchgemeinden übergeordneten Gremien zu berücksichtigen.

Für die Schweiz hat die Schweizerische Bischofskonferenz die „Empfehlungen für die Umnutzung von Kirchen und von kirchlichen Zentren“<sup>57</sup> erlassen. Die Empfehlung hält unter anderem fest:

- Ziff. 3.2: „[...] Die Vermietung der Kirche und der kirchlichen Gebäude ist grundsätzlich dem Verkauf vorzuziehen. [...].“
- Ziff. 3.2.1: „Bei der Umnutzung sollen in erster Linie religiösen Gemeinschaften der römisch-katholischen Kirche berücksichtigt werden, [...].“
- Ziff. 3.2.2: „[...] Ein Verkauf ist grundsätzlich dann unmöglich, wenn spätere Änderungen in der Verwendung der Gebäude, die mit der Kirche oder ihren ethischen Prinzipien unvereinbar sind, nicht ausgeschlossen werden können [...].“
- Ziff. 3.2.3: „Der Abriss der Kirchen [...], auch wenn sie nicht mehr als Kultorte verwendet werden, sollte nur in Ausnahmefällen in Betracht gezogen werden. In diesem Fall soll darauf geachtet werden, dass wenn immer möglich das Areal für kirchliche oder der Kirche wenigstens nicht entgegenstehende Zwecke weiter verwendet wird.“
- Ziff. 3.4: „Das Kirchenrecht gibt [...] Richtlinien für die Umnutzung und Profanisierung von Heiligen Orten. [...]. Es ist festzuhalten, dass die Kirchgemeindeversamm-

---

<sup>56</sup> vgl. Erne 2010, S. 40

<sup>57</sup> Schweizerische Bischofskonferenz 2006

lung ein kirchliches Gut (Gebäude oder Boden) nicht veräussern kann, ohne eingehende Absprache mit dem zuständigen Ordinariat oder bei grösseren Objekten allenfalls in Absprache mit dem Hl. Stuhl. [...].<sup>58</sup>

Für die Evangelisch-Reformierten Kirchen in der Schweiz liegen keine Normen oder Empfehlungen für die Verwendung von nicht mehr benötigten Kirchen vor.<sup>59</sup>

### **2.6.6 Probleme und Perspektiven im kirchlichen Immobilienmanagement**

Hinsichtlich der Probleme und Perspektiven der Nutzung und Verwaltung von kirchlichen Gebäuden stellt Schmidt (2010) folgendes fest:<sup>60</sup>

- Die kirchlichen Strukturen sind bei der Verwaltung des Gebäudebestandes in erster Linie das Problem. Dies insbesondere auf Grund der diversifizierten Eigentümersituation, des mehrstufigen Verwaltungsaufbaus und des Entscheidungsprozesses. Dies führt dazu, dass hinsichtlich des Immobilienmanagements die Allokation und Wahrnehmung der Verantwortung fehlt.
- Die kirchlichen Gebäude weisen eine geringe Auslastung auf bei gleichzeitig steigenden Betriebskosten verbunden mit einem Modernisierungs- und Sanierungsstau.
- Für das kirchliche Immobilienmanagement sind neue Denk- und Handlungsstrukturen notwendig und einheitliche und stringente Verwaltungsstrukturen zu schaffen.
- Emotionale Bindungen und kulturelle Interessen lassen eine Diskussion, die sich an sachlichen und wirtschaftlichen Kriterien orientiert, nicht zu.
- Für Spezialimmobilien besteht kein Markt.
- Konzepte für das kirchliche Immobilienmanagement müssen sich an den bestehenden Strukturen orientieren, realistisch und umsetzbar sein.

### **2.7 Fazit**

Das kirchliche Immobilienmanagement unterliegt bei den zentralen immobilienwirtschaftlichen Aspekten den gleichen Rahmenbedingungen wie das betriebliche Real Estate Management. Auch beim kirchlichen Immobilienmanagement sind die Perspektiven

---

<sup>58</sup> Wenn der Verkaufspreis grösser als 5 Mio. Fr. ist, muss auch der Hl. Stuhl zustimmen. Vgl. Pahud de Mortanges 2007, S. 190

<sup>59</sup> vgl. Pahud de Mortanges 2007, S. 196

<sup>60</sup> vgl. Schmidt 2019, S. 28-29

von Eigentümern (Steuerzahler), Nutzern sowie die leistungswirtschaftliche Perspektive zu beachten.

Aus der Eigentümerperspektive ist der effiziente und wirtschaftliche Einsatz der Liegenschaften im Vordergrund sowie die Gliederung des Immobilienmanagementprozesses in das Investment-, Portfolio, Asset- und Propertymanagement. Aus Nutzersicht steht die Bereitstellung der richtigen Flächen zum richtigen Zeitpunkt im Vordergrund. Aus leistungswirtschaftlicher Perspektive sind kostengünstige Bereitstellung, Unterhalt und Betrieb sowie Devestition die Kernaufgaben.

Das kirchliche Immobilienmanagement ist auch eine Spezialform des Public Real Estate Managements. Dieses zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass das Immobilienvermögen sich unterteilt in Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens. Die Immobilien des Verwaltungsvermögens sind für die Kerntätigkeiten der öffentlich-rechtlichen Organisation erforderlich. Die Immobilien des Finanzvermögens sind Anlage- und Renditeobjekte. Public Real Estate Management muss sich dabei an die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die für die öffentlich-rechtlichen Körperschaften im Allgemeinen (z.B. Organisationsstruktur, Kompetenzen) und für immobilienwirtschaftliche Aspekte im Speziellen (z.B. öffentliches Beschaffungswesen) festgelegt sind, halten.

Das kirchliche Immobilienmanagement weist gegenüber dem Public Real Estate Management zusätzliche Besonderheiten auf. Charakteristisch für das innerkirchliche Immobilienmanagement sind:

- Die komplizierte innerkirchliche Organisationsstruktur
- mit einer Führungskultur, die sich durch den Beizug breiter Kreise (Ehrenamtliche, Pfarrpersonen) auszeichnet, die im Entscheidungsprozess involviert sind sowie
- ein breitgefächertes Immobilienportfolio mit Gebäuden, die im öffentlichen Fokus stehen (Städtebau, Denkmalpflege).

### **3 Hypothese**

Die Hypothese für ein effizientes und wirksames kirchliches Immobilienmanagement basiert auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse zum betrieblichen Immobilienmanagement, zum Public Real Estate Management und zum kirchlichen Immobilienmanagement.

Zum kirchlichen Immobilienmanagement wird folgende Hypothese formuliert:

Erfolgreiches kirchliches Immobilienmanagement erfordert, dass die sich verändernden gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen akzeptiert und proaktiv antizipiert werden und zeichnet sich aus durch eine definierte Immobilienstrategie, eine Organisationsstruktur, die sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentriert und Entscheidungsprozesse, die die Führungskultur und die starke Mitwirkung von Ehrenamtlichen berücksichtigt sowie über aufeinander abgestimmte Planungsinstrumente und Informationssysteme verfügt.

## **4 PREM in Kirchgemeinden, Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

### **4.1 Vorgehen und Gegenstand der Untersuchung**

#### **4.1.1 Vorgehen**

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde das Immobilienmanagement in sechs grösseren städtischen Kirchgemeinden bzw. Gesamtkirchgemeinden analysiert. Untersucht wurde das Immobilienmanagement von öffentlich-rechtlich Kirchgemeinden bzw. Gesamtkirchgemeinden in den Städten Basel, Bern und Luzern:

- Evangelisch Reformierte Kirche Basel Stadt (Gesamtkirchgemeinde)
- Römisch-Katholische Kirche des Kantons Basel Stadt (Gesamtkirchgemeinde)
- Evangelisch-reformierte Gesamtkirchgemeinde Bern
- Römisch-katholische Gesamtkirchgemeine Bern und Umgebung
- Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern
- Katholische Kirchgemeinde Luzern

Mit der Auswahl von Kirchgemeinden in den drei Städten konzentriert sich die Untersuchung auf grössere und komplexere kirchliche Organisationen und deren Immobilienmanagement.

Die Untersuchung wurde mittels strukturieren Interviews (vgl. Anhang 1) durchgeführt. Befragt wurden Immobilienverantwortliche (vgl. Anhang 2) der sechs untersuchten Kirchgemeinden bzw. Gesamtkirchgemeinden.

Den Interviewpartnern wurde der Fragebogen im Voraus zugestellt mit der Bitte, vor­gängig das Zahlenmaterial zu erheben, so dass sich das rund 90-minütige Interview auf die qualitativen Fragen konzentrieren konnte.

Die gestellten Fragen wurden von den Interviewpartnern unterschiedlich detailliert be­antwortet. Ein direkter Vergleich der Antworten zu einzelnen Fragen ist deshalb nicht immer möglich.

Anstelle von direkten Antworten, insbesondere zu Fragen mit quantitativem Charakter, haben einzelne Interviewpartner Dokumentationen abgegeben (z.B. Jahresrechnungen, Jahresberichte, Finanzplanungen, Strategien) oder auf Dokumente auf ihren Internetsei­ten verwiesen.<sup>61 62 63 64 65 66</sup>

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anonymisiert.

#### **4.1.2 Gegenstand der Untersuchung**

Die Untersuchung gliedert sich in folgende Teilbereiche:

##### **1. Rahmenbedingungen und Umfeld**

Der Teilbereich zeigt die Rechtsform der untersuchten Gesamtkirchgemeinden bzw. Kirchgemeinden und deren interne Organisation. Zudem wird die Entwicklung der Mit­glieder untersucht und die finanzielle Situation dargestellt. Schliesslich wird untersucht, ob politische Prozesse mit Einfluss auf das Immobilienmanagement stattgefunden haben oder stattfinden.

##### **2. Immobilienorganisation**

In diesem Teilbereich der Untersuchung wird aufgezeigt, wie sich die Gesamtkirchge­meinden bzw. Kirchgemeinden hinsichtlich der Aufgaben des strategischen und opera­tiven Immobilienmanagements organisiert haben.

---

<sup>61</sup> Evangelisch-reformierte Gesamtkirchgemeinde Bern 2001, 2011, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b

<sup>62</sup> Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern 2013a, 2013b, 2014

<sup>63</sup> Evangelisch Reformierte Kirche Basel-Stadt 2010, 2011a, 2011b, 2013a, 2013b,

<sup>64</sup> Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung 2011, 2012, 2013, 2014a, 2014b

<sup>65</sup> Römisch-Katholische Kirche Kanton Basel-Stadt 2013, 2014

<sup>66</sup> Katholische Kirchgemeinde Luzern 2007, 2010, 2011, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b

### 3. Immobilienportfolio und Finanzen

Dieser Teilbereich untersucht die Portfoliostruktur und finanzielle Aspekte im Zusammenhang mit dem Management des kirchlichen Immobilienportfolios.

### 4. Strategisches Immobilienmanagement

Dieser Teilbereich geht der Frage nach, welche Grundlagen für das strategische Immobilienmanagement vorliegen und wie der Prozess des strategischen Immobilienmanagements funktioniert.

### 5. Operatives Immobilienmanagement

Dieser Teilbereich untersucht, welche Grundlagen für das operative Immobilienmanagement vorliegen und wie der Prozess des operativen Immobilienmanagements ausgestaltet ist.

### 6. Veränderungen Immobilienportfolio und Immobilienorganisation

In diesem Teilbereich wird untersucht, welche Veränderungen im Immobilienportfolio, insbesondere für die Immobilientypen Kirchen und Kirchgemeindehäuser, bereits stattgefunden haben oder stattfinden werden und welche Auswirkungen diese Veränderungen allenfalls auf die Organisation des Immobilienmanagements haben.

## 4.2 Ergebnisse

### 4.2.1 Rahmenbedingungen und Umfeld

#### 4.2.1.1 Rechtsform und Organisation

Bei allen untersuchten landeskirchlichen Organisationen handelt es sich um Gebietskörperschaften des öffentlichen Rechts. Sie unterstehen den jeweiligen kantonalen Gesetzgebungen bezüglich kirchlicher Organisation von öffentlich rechtlich anerkannten Kirchen aber auch bezüglich der Führung ihrer Haushalte.

Von den sechs untersuchten Organisationen sind vier als Gesamtkirchgemeinden und zwei als Kirchgemeinden ausgestaltet.

Gesamtkirchgemeinden sind öffentlich-rechtliche Organisationen und bilden einen Zusammenschluss von mehreren Kirchgemeinden. Letztere sind wiederum als öffentlich-rechtlich selbständige Gemeinden konstituiert. Gesamtkirchgemeinden können als Gemeindeverbände bezeichnet werden. Im Fall von Gesamtkirchgemeinden wird die Zu-

sammenarbeit zwischen Kirchgemeinden und Gesamtkirchgemeinde öffentlich-rechtlich geregelt, meist in einem Organisationsreglement, über welches die Stimmberechtigten der Kirchgemeinden zu befinden haben. Das Organisationsreglement regelt insbesondere die Organisation der Gesamtkirchgemeinde sowie Aufgaben und Kompetenzen, die von den einzelnen Kirchgemeinden an die Gesamtkirchgemeinde abgetreten werden. Die untersuchten Gesamtkirchgemeinden weisen zwischen 6 und 12 Kirchgemeinden auf. Die Kirchgemeinden sind die Träger der kirchlichen Arbeit.

Die zwei untersuchten Kirchgemeinden sind in organisatorische Untereinheiten gegliedert, die selber keinen selbständigen öffentlich-rechtlichen Status aufweisen. Die Kirchgemeinden weisen zwischen 8 und 10 untergeordneten Organisationseinheiten (Pfarreien, Teilkirchen) auf. Diese sind die Träger der eigentlichen kirchlichen Arbeit.

Gesamtkirchgemeinden wie auch die Kirchgemeinden sind demokratisch organisiert. Auf Grund ihrer Grösse weisen die untersuchten Gemeinden als Legislative ein Kirchparlament (z.B. Grosser Kirchenrat, Synode) als politisch strategisches Führungsorgan auf. Die Exekutive (z.B. Kleiner Kirchenrat) besteht aus ehrenamtlich tätigen Personen.

Alle untersuchten Organisationen verfügen über eine zentrale Verwaltung mit fest angestellten Mitarbeitenden. Die Verwaltungen sind überall für die operative Umsetzung der Belange Personal, Finanzen und Immobilien zuständig.

Die Kirchgemeinden in den Gesamtkirchgemeinden verfügen über ausgebaute Mitspracherechte auf Stufe Gesamtkirchgemeinde. Das gleiche gilt auch für die untergeordneten Organisationseinheiten bei Kirchgemeinden, die faktisch über grosse Einflussmöglichkeiten verfügen.

#### **4.2.1.2 Mitgliederentwicklung**

Die Zahl der Kirchenmitglieder der untersuchten Organisationen beträgt für das Jahr 2013 zwischen 26'300 Personen und 61'900 Personen.

Im Vergleich zum Jahr 1990 weisen die fünf (Gesamt)Kirchgemeinden mit verfügbarem Zahlenmaterial, einen Mitgliederrückgang aus. Dieser beträgt zwischen 9% und 66%.

Von den fünf (Gesamt)Kirchgemeinden, von welchen Zahlenmaterial verfügbar ist, gehen alle Organisationen in den kommenden vier bis sechs Jahren von einem weiteren Rückgang ihrer Mitglieder im Umfang zwischen 1% - 6% aus.

#### **4.2.1.3 Finanzen und Steuern**

Der Aufwand der (Gesamt)Kirchgemeinden beträgt für das Jahr 2013 zwischen 15.2 und 36.1 Millionen Franken. Pro 1'000 Kirchenmitglieder ergibt sich ein Aufwand zwischen 444 und 930 Franken pro Jahr.

Im Jahr 2013 haben vier (Gesamt)Kirchgemeinden mit einem positiven Saldo die laufende Rechnung abgeschlossen (CHF 0.6 Mio. bis CHF 1.5 Mio.). Zwei (Gesamt)Kirchgemeinden weisen einen negativen Saldo der laufenden Rechnung aus (CHF -0.4 Mio. bzw. CHF -2.3 Mio.).

Im Rahmen der Finanzplanung gehen drei Organisationen, für das Jahr 2018 von einer positiven laufenden Rechnung aus. Der geschätzte Ertragsüberschuss beträgt zwischen 0.1 und 1.2 Millionen Franken. Eine Organisation geht von einem Aufwandüberschuss von 4.1 Millionen Franken im Jahr 2017 aus.

Das Eigenkapital der Gemeinden beträgt für das Jahr 2013 zwischen 4.3 und 26.6 Millionen Franken. Fünf (Gesamt)Kirchgemeinden prognostizieren für das Jahr 2018 ein stabiles bis leicht rückläufiges Eigenkapital. Eine Gemeinde prognostiziert ein negatives Eigenkapital für das Jahr 2017 von über 8 Millionen Franken.

Als öffentlich-rechtliche Gemeinden können alle Gemeinden Steuern erheben. Vier (Gesamt)Kirchgemeinden erheben Steuern von natürlichen und juristischen Personen, zwei Gesamtkirchgemeinden nur von natürlichen Personen. Die Einnahmen aus den Steuern betragen für das Jahr 2013 zwischen 13.2 und 26.1 Millionen Franken. Im Vergleich zum Jahr 2010 hat sich das Steuereinkommen bei einer Gemeinde um 1.4 Millionen Franken (11%) erhöht, bei zwei Gemeinden ist es stabil und bei drei Gemeinden rückläufig. Der Rückgang des Steuerertrages bei diesen Gemeinden beträgt zwischen 4% und 10%.

Für das 2017 bzw. 2018 rechnet eine Gemeinde mit einem höheren (10%) und fünf Gemeinden mit einem geringeren Steuereinkommen (-2% bis -16%) im Vergleich mit dem Jahr 2013.



## 4.2.2 Organisation Immobilienmanagement

### 4.2.2.1 Immobilienorganisation strategisch

Das legislative Organ (Kirchenparlament) ist bei allen (Gesamt)Kirchgemeinden für die politisch-strategischen Vorgaben und Entscheide im Zusammenhang mit dem Immobilienmanagement des Verwaltungsvermögens zuständig.

Mit Ausnahme einer Gemeinde, die das Finanzvermögen einer speziellen Anstalt zugewiesen hat, sind alle legislativen Organe auch politisch-strategisch für das Immobilienmanagement des Finanzvermögens zuständig.

Die Zuweisung der Immobilien zum Finanz- bzw. Verwaltungsvermögen und Beschlüsse über Investitionen in und zum Verkauf von Immobilien sind die wichtigsten Kompetenzen der legislativen Organe im Zusammenhang mit dem Immobilienmanagement.

Einzelne Legislativen verfügen über Spezialkommissionen, die sich direkt oder indirekt mit Immobilienfragen befassen. Baukommissionen befassen sich direkt mit Immobilien relevanten Fragen. Zu unterscheiden sind zwei Typen von Baukommissionen.

Beim Typ 1 handelt es sich um Baukommissionen, die für spezifische Bauvorhaben installiert werden und temporär bis zum Abschluss des Bauvorhabens agieren. Diese Baukommissionen umfassen zusätzlich zu Mitgliedern der Legislative auch Vertreter aus den betroffenen Unterorganisationen der (Gesamt)Kirchgemeinden (Kirchgemeinde, Teilkirchgemeinde). Beim Typ 2 handelt es sich um ständige Baukommissionen, deren Aufgabe breiter gefasst ist. Diese Kommissionen begleiten und steuern das Immobilienmanagement der Exekutive und der mit dem operativen Immobilienmanagement beauftragten Verwaltungsorgane in grundsätzlichen strategischen Fragen. Sie sind ein spezialisiertes Fachorgan des Parlamentes, in welchem Immobilienkompetenz gebündelt ist. Nur eine Gemeinde verfügt über eine Baukommission des Typs 2.

Die Umsetzung der strategischen Vorgaben und Beschlüsse erfolgt bei allen (Gesamt)Kirchgemeinden durch die Exekutive. Bei der Kirchgemeinde mit dem ausgelagerten Finanzvermögen erfolgt die Umsetzung durch das Führungsorgan der Anstalt in eigener Kompetenz. Mehrheitlich haben die Exekutiven der Kirchgemeinden ein Ressort Bau definiert für welches ein Mitglied zuständig ist. Sofern ein solches Ressort bezeichnet wurde, verfügt das zuständige Mitglied der Exekutive über spezialisierte Erfah-

rung im Bereich Immobilien. Bei einzelnen Gemeinden ist der Ressortverantwortliche der Exekutive auch direkt in das operative Immobilienmanagement eingebunden.

#### **4.2.2.2 Immobilienorganisation operativ**

Für die operative Umsetzung des Immobilienmanagements ist in allen Gemeinden die Kirchenverwaltung zuständig.

Innerhalb der Kirchenverwaltung sind Aufgaben des Immobilienmanagements grundsätzlich bei vier Organen zu finden.

- a) Geschäftsführer der Kirchenverwaltung
- b) Abteilung Finanzen oder für Finanzen zuständige Person
- c) Abteilung Bau oder für Immobilien zuständige Person
- d) Hauswarte / Sigriste

- a) Geschäftsführer

Falls Geschäftsführer direkt in das Immobilienmanagement einbezogen sind, bearbeiten diese strategische Fragen im Zusammenhang mit der Portfoliobereinigung und der Entwicklung von Projekten. Der Aufwand des Geschäftsführers für diese Aufgabe wird auf ca. 20 Stellenprozent geschätzt.

Bei kleineren Kirchenverwaltungen befasst sich der Geschäftsführer selber mit operativen Fragestellungen, wie beispielweise dem infrastrukturellen und technischen Gebäudemangement.

- b) Abteilung Finanzen bzw. für Finanzen zuständige Person

Aufgaben im Bereich der Immobilienrechnung, der Immobilienbewertung und des kaufmännischen Gebäudemangements werden in den meisten Gemeinden durch die Finanzabteilung bearbeitet.

Das Mietermanagement von Objekten mit Mietverhältnissen im Verwaltungs- oder Finanzvermögen wird unterschiedlich betrieben. Vier Gemeinden verwalten ihre Mietobjekte selber, mindestens eine in der Abteilung Bau/Liegenschaften, eine Gemeinde lässt ihre Mietobjekte durch einen externen Dritten, eine Gemeinde lässt nur die Mietobjekte im Finanzvermögen durch einen Dritten verwalten.

c) Abteilung Bau bzw. für Immobilien zuständige Person

Die Organisation des operativen Immobilienmanagements kann zwischen den Gemeinden wie folgt unterschieden werden.

c1) Eigenständige Verwaltungseinheit Bau

Zwei Gemeinden haben in ihrem Organigramm eine Verwaltungseinheit ausgewiesen, die sich ausschliesslich mit dem Immobilienmanagement der ihr zugewiesenen Immobilien befasst. Der Aufgabenbereich dieser Verwaltungseinheiten beinhaltet die Unterhaltsplanung und die damit verbundene Projektsteuerung Dritter sowie allenfalls Kauf, Verkauf von Objekten und Entwicklung von Projekten.

Eine Gemeinde verfügt über eine Verwaltungseinheit Bau/Immobilien mit 500 Stellenprozenten. Die Abteilung umfasst die Abteilungsleitung (100 Stellenprozent), eine Person für das Mietermanagement (100 Stellenprozent) und eine eigene Werkstatt mit drei Mitarbeitenden (300 Stellenprozent). Diese sind für kleine Unterhalts- und Reparaturarbeiten der Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens zuständig.

Eine Gemeinde verfügt über eine Abteilung Bau, die mit 180 Stellenprozent besetzt ist. Sie besteht aus einem Leiter sowie einer Mitarbeiterin, die sich mit Bau und Planung von kleineren Projekten befasst.

c2) Für Immobilien zuständige Personen

Bei vier Gemeinden sind innerhalb der Verwaltung eine oder mehrere Personen für das technische, infrastrukturelle und kaufmännische Immobilienmanagement zuständig, ohne dass eine eigene organisatorische Einheit im Organigramm ausgewiesen wird.

Der Stellenetat für die Bereiche Koordination und/oder Planung sind zwischen 25 und 250 Stellenprozent dotiert. Eine Koordinationsfunktion wird ehrenamtlich ausgeführt. Eine Koordinationsfunktion wird durch ein Mitglied der Exekutive im Mandatsverhältnis wahrgenommen.

Für das Mietermanagement beträgt der Stellenetat bei dieser Organisationsstruktur bei drei Gemeinden rund 25 Stellenprozente.

d) Hauswarte und Sigriste/Sakristane

Zusätzlich zum Immobilienmanagement verfügen alle Gemeinden über technische Hauswarte und Sigriste/Sakristane. Sigriste/Sakristane sind einerseits für kirchliche

Aufgaben und andererseits für den Betrieb und allenfalls kleiner Unterhaltsarbeiten bei den Kirchen, Kirchgemeindehäuser vor Ort zuständig.

Über technische Hauswarte, die direkt der Kirchenverwaltung unterstellt sind, verfügen drei Gemeinden mit einem Stellenetat von 40 bis 300 Stellenprozent. Diese Hauswarte betreuen primär Gebäude, die die durch die Kirchenverwaltung direkt genutzt werden oder innerhalb der Gemeinde eine besondere Bedeutung haben.

Die Sigriste/Sakristane sind den jeweiligen Kirchen und Kirchgemeindehäuser vor Ort zugewiesen und werden auch dezentral durch die örtlichen Kirchgemeinden/Teilkirchgemeinden geführt. Der Aufwand für immobilienbezogene Leistungen der Sigriste/Sakristane wird von einer Gemeinde auf rund 45% des Gesamtaufwandes geschätzt.

### **4.2.3 Immobilienportfolio und finanzielle Aspekte Immobilienmanagement**

#### **4.2.3.1 Eigentumsverhältnisse Immobilien**

Fünf Gemeinden sind Eigentümerinnen sowohl von Immobilien im Verwaltungsvermögen wie auch von Immobilien im Finanzvermögen.

Eine Gemeinde verfügt nur über Immobilien im Verwaltungsvermögen. Die Immobilien, die dem Finanzvermögen zuzuordnen wären, wurden in eine spezielle Anstalt des öffentlichen Rechts übertragen, die diese verwaltet. Diese Anstalt hat den Zweck, das gesamte Vermögen der Kirchgemeinde zu verwalten und der Kirchgemeinde nach Möglichkeit frei Geldmittel zukommen zu lassen.

#### **4.2.3.2 Immobilienportfolio**

Von fünf der sechs untersuchten Gemeinden sind Angaben zum Immobilienportfolio bekannt.

##### **a) Immobilienportfolio Verwaltungs- und Finanzvermögen**

Tabelle 6 zeigt die Aufteilung der Anzahl Objekte und des Versicherungswertes nach Verwaltungs- und Finanzvermögen in den Immobilienportfolios der Gemeinden. Gesamthaft verfügen die Gemeinden im Verwaltungs- und Finanzvermögen über 256 Objekte mit einem Versicherungswert von 1.25 Milliarden Franken. Im Durchschnitt sind 73% der Objekte im Verwaltungs- und 27% im Finanzvermögen. Der Anteil am gesam-

ten Versicherungswert beträgt für die Objekte im Verwaltungsvermögen 90.3% und im Finanzvermögen 9.7%.

Der Anteil der Objekte im Verwaltungsvermögen der einzelnen Gemeinden liegt zwischen 60% und 93.8%. Der Anteil des Versicherungswertes der Objekte im Verwaltungsvermögen beträgt je nach Gemeinde zwischen 81.4% und 100%.

Gemeinde	Verwaltungsvermögen		Finanzvermögen		Total	
	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)
1	49 66.2%	270.7 92.4%	25 33.8%	22.4 7.6%	74	293.1
3	30 93.8%	72.8 100.0%	2 6.3%	0 0.0%	32	72.8
4	34 81.0%	147.5 82.4%	8 19.0%	31.5 17.6%	42	179.0
5	50 75.8%	455.0 94.7%	16 24.2%	25.6 5.3%	66	480.6
6	27 60.0%	184.0 81.4%	18 40.0%	42.0 18.6%	45	226.0
<b>Total</b>	<b>187</b> <b>73.0%</b>	<b>1'130.0</b> <b>90.3%</b>	<b>69</b> <b>27.0%</b>	<b>121.5</b> <b>9.7%</b>	<b>256</b> <b>100%</b>	<b>1'251.5</b> <b>100%</b>

Tabelle 6: Immobilienportfolio Verwaltungs-/Finanzvermögen: Objekte und Versicherungswert

## b) Immobilienportfolio Verwaltungsvermögen

Die Strukturierung des Verwaltungsvermögens nach Objekttypen zeigt Tabelle 7.

Gemeinde	Kirchen / Kirchgemeindehäuser		Pfarrhäuser		Div. Objekte, Bauland	
	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)
1	30 61.2%	256.8 94.9%	13 26.5%	13.6 5.0%	6 12.2%	0.3 0.1%
3	20 66.7%	65.4 89.8%	10 33.3%	7.4 10.2%	0 0.0%	0 0.0%
4	24 70.6%	... ...	9 26.5%	... ...	1 2.9%	... ...
5	26 52.0%	400.0 87.9%	24 48.0%	55.0 12.1%	0 0.0%	0 0.0%
6	11 40.7%	140.0 76.1%	16 59.3%	44.0 23.9%	0 0.0%	0 0.0%
<b>Total</b>	<b>111</b> <b>58.4%</b>	<b>...</b> <b>...</b>	<b>72</b> <b>37.9%</b>	<b>...</b> <b>...</b>	<b>7</b> <b>3.7%</b>	<b>...</b> <b>...</b>

Tabelle 7: Immobilienportfolio Verwaltungsvermögen: Objekte und Versicherungswert nach Objekttypen

Der Anteil der Kirchen, Kirchgemeindehäuser (inkl. kirchliche Zentren) am Immobilienportfolio des Verwaltungsvermögens beträgt im Durchschnitt der fünf Gemeinden mit verfügbaren Daten 58.4%. Der Anteil dieser Objekttypen liegt zwischen 40.7% und 70.6%. Der Versicherungswert dieser Objekttypen am Total des Versicherungswertes des Verwaltungsvermögens beträgt bei den Gemeinden mit verfügbaren Zahlen zwischen 76.1% und 94.9%. Der Anteil der Pfarrhäuser am gesamten Objektbestand des Verwaltungsvermögens beträgt durchschnittlich knapp 40% und liegt bei den einzelnen Gemeinden zwischen 26.5% und knapp 60%. Betrachtet man den Versicherungswert dieser Objektkategorie beträgt deren Anteil am gesamten Versicherungswert des Verwaltungsvermögens bei den einzelnen Gemeinden zwischen 5% und knapp 24%. Der Anteil weiterer Objekte im Verwaltungsvermögen (z.B. Aufbahrungshallen) und allenfalls Bauland beträgt im Durchschnitt 3.7% und variiert zwischen den Gemeinden zwischen 0% und 12.2%. Deren Anteil am Versicherungswert des Verwaltungsvermögens liegt bei allen Gemeinden mit verfügbaren Zahlen zwischen 0% und 0.1%.

#### c) Immobilienportfolio Finanzvermögen

Die Struktur der Immobilienportfolios im Finanzvermögen zeigt Tabelle 8.

Gemeinde	Wohnen		Wohnen od. Büro		übrige Gebäude		Bauland	
	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)	Objekte	Vers.wert (Mio. CHF)
1 <sup>1)</sup>	22 88.0%	16.5 73.5%	1 4.0%	3.7 16.5%	2 8.0%	2.2 10.0%	- -	- -
3	- -	- -	- -	- -	- -	- -	2 100.0%	0 -
4	8 100.0%	31.5 100.0%	- -	- -	- -	- -	- -	- -
5	- -	- -	12 75.0%	25.6 100.0%	- -	- -	4 25.0%	0 0.0%
6	18 100.0%	42.0 100.0%	- -	- -	- -	- -	- -	- -
<b>Total</b>	<b>48</b> <b>69.6%</b>	<b>90.0</b> <b>74.0%</b>	<b>13</b> <b>18.8%</b>	<b>29.3</b> <b>24.1%</b>	<b>2</b> <b>2.9%</b>	<b>2.24</b> <b>1.8%</b>	<b>6</b> <b>8.7%</b>	<b>0</b> <b>0.0%</b>

1) geschätzt

Tabelle 8: Immobilienportfolio Finanzvermögen: Objekte und Versicherungswert nach Objekttypen

#### d) Denkmalschutz

Von vier Gemeinden liegen Angaben zu Denkmalschutz vor. Der Anteil der denkmalgeschützten Kirchen und Kirchgemeindehäuser beträgt im Durchschnitt 66%. Die Anteile schwanken zwischen den einzelnen Gemeinden zwischen 40% und 85%.

Gemeinde	Kirchen / Kirchgemeindehäuser		
	Objekte Total	davon unter Denkmalschutz	
1	30	12	40%
3	20	16	80%
5	26	22	85%
6	11	7	64%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>57</b>	<b>66%</b>

Tabelle 9: Kirchen und Kirchgemeindehäuser unter Denkmalschutz

Für die Gemeinde 1 kann präzisiert werden, dass es sich bei den 12 denkmalgeschützten Objekten ausschliesslich um Kirchen handelt. Der Anteil der denkmalgeschützten Kirchen an der Gesamtzahl von 14 Kirchen dieser Gemeinde beträgt 85%.

#### e) Nutzerbedürfnisse und Belegung der Immobilien

Die Nutzerbedürfnisse für die Immobilien des Verwaltungsvermögens, insbesondere der Kirchen und Kirchgemeindehäuser, werden von den Gemeinden grundsätzlich dann erhoben, wenn spezifische Umbau- und Sanierungsprojekte anstehen. Eine systematische und regelmässige Erfassung der Nutzerbedürfnisse zur Evaluation des effektiv notwendigen Flächenbedarfs ist bei keiner Gemeinde vorgesehen. Im Rahmen von strategischen Neupositionierungen der Kirchen und deren Auswirkungen auf den Immobilienbestand sind Nutzerbedürfnisse und Flächenbedarf ein kontroverses diskutiertes Thema.

Die Belegung bzw. die Nutzungsintensität der Kirchen und Kirchgemeindehäuser wird nicht systematisch erhoben. Von einer Gemeinde ist bekannt, dass diese über ein zentrales Raumreservationssystem für Kirchen und Räume in Kirchgemeindehäuser verfügt. Eine Auswertung hat ergeben, dass unter der Annahme von 3'280 Stunden Öffnungszeiten pro Jahr (270 Tage à 14 Stunden), die Kirchen zwischen 3% und 55% belegt sind. Für die Kirchgemeindehäuser beträgt dieser Wert zwischen 0% und 40%. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verlässlichkeit der ins Reservationssystem eingetragenen Daten beschränkt ist.

Bei einer weiteren Gemeinde ist der Aufbau eines Raumreservationssystems im Gange.

#### 4.2.3.3 Immobilienrechnung

Zahlen zum Immobilienaufwand und -ertrag konnten im Rahmen der Untersuchung nicht vollständig in Erfahrung gebracht werden. Das verfügbare Zahlenmaterial basiert insbesondere auf den Jahresrechnungen 2013. Diese ermöglichen nur einen punktuellen Einblick in die Immobilienrechnungen der einzelnen Gemeinden. Ein Vergleich zwischen den Gemeinden ist deshalb nur sehr beschränkt möglich.

##### a) Immobilienrechnung im Verwaltungsvermögen

Die nachfolgende Tabelle 10 zeigt den Aufwand für Immobilien im Verwaltungsvermögen. Die Zahlen zwischen den Gemeinden können nur beschränkt verglichen werden. Die Aufwandpositionen konnten nicht bei allen Gemeinden vergleichbar ermittelt werden. Nicht abgrenzbar sind insbesondere die Personalaufwendungen der Sigris- te/Sakristane für immobilienbezogene Leistungen und allenfalls vorgenommene Abschreibungen und Rückstellungen.

Gemeinde		1 <sup>1)</sup>	2 <sup>2)</sup>	3 <sup>3)</sup>	4 <sup>4)</sup>	5 <sup>5)</sup>	6 <sup>6)</sup>
Aufwand	(Mio. CHF)	10.1	2.2	2.8	0.9	5.8	1.8
Ertrag	(Mio. CHF)	2.0	0.6	0.6	0.7	1.8	0.4
Saldo	(Mio. CHF)	-8.1	-1.6	-2.2	-0.2	-4.0	-1.4
<hr/>							
Aufwand Gde. Total	(Mio. CHF)	36.1	27.5	15.2	28.9	28.8	18.5
Anteil Aufwand Lieg.	(%)	28%	8%	18%	3%	20%	8%

1) Aufwand inkl. Rückstellungen

2) Aufwand: nur Sachaufwand

3) Aufwand inkl. Abschreibungen

4) Aufwand: nur Unterhaltsaufwand

5) -

6) -

Tabelle 10: Immobilienrechnung Verwaltungsvermögen 2013

Die Pfarrhäuser stellen einen relevanten Anteil der Immobilien im Verwaltungsvermögen sowohl hinsichtlich der Anzahl wie auch hinsichtlich ihres Wertes dar. Grundsätzlich sind die Gemeinden per Gesetz bzw. interner Regelungen verpflichtet Pfarrpersonen Pfarrhäuser zur Verfügung zu stellen. Verschiedene Gemeinden stellen fest, dass die Mietzinseinnahmen aus den Pfarrhäusern nicht den Marktpreisen entsprechen. Die Gründe dazu sind langjährige Mietverhältnisse oder rechtliche Vorgaben betreffend Mietzinsgestaltung bei Residenzpflicht von Pfarrpersonen.



## b) Immobilienrechnung im Finanzvermögen

Die Aufwände und Erträge der Immobilien im Finanzvermögen zeigt Tabelle 11. Die Immobilien des Finanzvermögens generieren eine Ertragsüberschuss zwischen 0 und 1.9 Millionen Franken. Der Anteil der Ertragsüberschüsse aus den Liegenschaften des Finanzvermögens am Ertrag der laufenden Rechnung der Gemeinden beträgt zwischen 0% bis 7%.

Gemeinde		1	2	3	4	5	6 <sup>1)</sup>
Aufwand	(Mio. CHF)	1.0	...	-	0.1	0.7	0.3
Ertrag	(Mio. CHF)	1.4	0.7	-	2.0	1.8	1.4
Saldo	(Mio. CHF)	0.4	...	-	1.9	1.1	1.1
<hr/>							
Ertrag Gde.	(Mio. CHF)	33.8	28.4	15.8	28.5	29.5	20.0
Anteil Saldo Lieg FV	(%)	1%	...	0%	7%	4%	6%

1) Die Liegenschaften sind im Eigentum einer selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt.

Tabelle 11: Immobilienrechnung Finanzvermögen 2013

## c) Investitionen

Der Investitionsbedarf in Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens konnte bei drei Gemeinden ermittelt werden. Eine Gemeinde ist zur Zeit daran ihre Investitionsplanung zu erarbeiten. Der Investitionsbedarf ins Verwaltungsvermögen entspricht bei zwei Gemeinden rund dem Eigenkapital, welches 2013 ausgewiesen wurde. Bei einer Gemeinde entspricht der geplante Investitionsbedarf ins Verwaltungsvermögen dem zweieinhalbfachen Betrag des Eigenkapitals von 2013.

Gemeinde		1 <sup>1)</sup>	2	3 <sup>2)</sup>	4 <sup>3)</sup>	5	6 <sup>4)</sup>
Investitionsbedarf VV	(Mio. CHF)	34.0	...	4.3	17.4	...	-
Investitionsbedarf FV	(Mio. CHF)	0.0	...	-	23.5	...	-
<hr/>							
Eigenkapital 2013	(Mio. CHF)	13.5	26.6	4.3	16	9.7	17.1
Verh EK : Invest.bedarf VV	(%)	252%	...	100%	109%	...	-

1) Investitionsplanung 2013 - 2014

2) Investitionsplanung 2014 - 2018

3) Investitionsplanung 2014 - 2018

4) Investitionsplanung in Erarbeitung

Tabelle 12: Investitionsbedarf gemäss Investitionsplanung

#### d) Rückstellungen / Fonds / Stiftungen

Für die Finanzierung von Immobilien verfügen verschiedene Gemeinden über spezielle Konten und Finanzierungsgefässe.

Drei Gemeinden verfügen über Rückstellungskonten für die Finanzierung von Immobilieninvestitionen. Bei zwei Gemeinden sind diese explizit nur für Immobilien vorgesehen. Eine dieser Gemeinde nimmt jährlich Rückstellungen im Umfang von 2.5% des Versicherungswertes, abzüglich der im laufenden Jahr getätigten Unterhaltsaufwendungen, vor und weist diese einem Konto Spezialfinanzierung Immobilien Verwaltungs- bzw. Finanzvermögen zu. Die Rückstellungen betragen für das Verwaltungsvermögen CHF 15.9 Millionen und für das Finanzvermögen CHF 0.9 Millionen. Eine weitere Gemeinde verfügt über Rückstellungen für Liegenschaften im Verwaltungsvermögen von CHF 6.4 Millionen.

Drei Gemeinden verfügen über verschiedene Fonds, die die Finanzierung von Unterhalt, Betrieb oder Ausstattung von Immobilien bezwecken. Es handelt sich dabei um Fonds, die von den Gemeinden selber geschaffen wurden oder durch Dritte, zum Beispiel durch Schenkungen alimentiert worden sind.

Mit direktem Bezug zu zwei Gemeinden steht eine Stiftung, die den Zweck hat die kirchliche Denkmalpflege zu fördern. Die Gemeinden können bei dieser Stiftung Unterstützungsbeiträge beantragen. Die Stiftung bietet Unternehmen, die in diesem Kanton nicht Kirchensteuer pflichtig sind, die Möglichkeit Vergabungen von den Steuern abzusetzen.

### **4.2.4 Strategisches Immobilienmanagement**

#### **4.2.4.1 Politisches Umfeld und Immobilienmanagement**

Alle untersuchten Gemeinden sind getrieben von veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Ausdruck davon sind, zum Teil stark, rückläufige Mitgliederzahlen (Kap. 4.2.1.2) und eine zunehmende geringere Partizipation der Mitglieder am kirchlichen Leben. Die veränderten Rahmenbedingungen erfordern, dass sich die Kirchen mit ihrem Angebot neu positionieren. Zudem wird auf Grund der Reduktion der Mitglieder mehrheitlich bei allen Kirchgemeinden mit leicht bis stark rückgängigen Einnahmen aus Steuererträgen gerechnet (Kap. 4.2.1.3). Ein weiterer Einflussfaktor ist in der kirchenpolitische Diskussion beschäftigt sich ebenfalls zentral mit der Frage der Organisations-

struktur der Gemeinden, genauer mit der Frage wie viele Kirchengemeinden bzw. Teilkirchen innerhalb einer Gesamtkirchengemeinde bzw. Kirchengemeinde notwendig sind.

Die Einflussfaktoren

- Positionierung der kirchlichen Dienstleistungen,
- Reduktion der Mitgliederzahl und geringere Partizipation der Mitglieder,
- angespannte Finanzlage insbesondere reduzierte Steuererträge und
- hohe Belastung der laufenden Rechnung durch die Immobilien im Verwaltungsvermögen

führen dazu, dass sich Gemeinden intensiver mit ihrer internen Organisation im Allgemeinen und teilweise auch mit ihrem Immobilienmanagement im Speziellen auseinandergesetzt haben oder noch auseinandersetzen.

Es können folgende strategische Ansätze unterschieden werden:

- Finanzieller Druck führt zu Neupositionierung und Professionalisierung des Immobilienmanagements
- Finanzieller Druck löst Diskussionen über Strukturen und Immobilienmanagement aus
- Professionalisierung Immobilienmanagement
- keine tiefgreifenden Massnahmen

a) Finanzieller Druck führt zu Neupositionierung und Professionalisierung Immobilienmanagement

Auf Grund einer sehr angespannten finanziellen Situation musste eine Gemeinde vor rund 14 Jahren einschneidende Sofortmassnahmen zur Kostenreduktion beschliessen. Die Kosteneinsparungen erfolgten durch eine signifikante Reduktion der Personalkosten. Gleichzeitig wurde eine eigenständige öffentlich-rechtliche Anstalt gegründet, welcher die Verwaltung des Finanzvermögens übertragen wurde. Das Immobilienmanagement der Immobilien des Finanzvermögens liegt in der Hand dieser Anstalt, die auch über die dazu notwendigen Fachpersonen verfügt. Das Immobilienmanagement der Immobilien des Verwaltungsvermögens erfolgt weiterhin durch die Gemeinde selber. Mit dem kaufmännischen Immobilienmanagement der Immobilien des Verwaltungsvermögens hat die Gemeinde die Anstalt beauftragt. Für den Aufbau und die Implementierung der neuen Organisationsstruktur, inklusiv der Schaffung aller notwendigen

rechtlichen Voraussetzungen, waren rund zehn Jahre notwendig. Ein zentrales Ziel der gesamten finanziellen Strategie ist es Drittmittel zu generieren.

b) Finanzieller Druck löst Diskussionen über Strukturen und Immobilienmanagement aus

Bei einer Gemeinde hat sich die finanzielle Situation in den letzten Jahren massiv verschlechtert. Die Immobilien des Verwaltungsvermögens belasten die laufende Rechnung in einem erheblichen Mass. Die Diskussion über Massnahmen zur Verbesserungen der finanziellen Situation überlagern sich mit einem Projekt, welches die künftigen Inhalte der kirchlichen Arbeit und Strukturen der Gemeinde zum Thema hat. Zur Verbesserung der Finanzsituation sind vor allem Massnahmen zur Kostenreduktion im Immobilienbereich vorgesehen. Dazu hat die Legislative der Exekutive den Auftrag erteilt die Nettokosten der Immobilien (Verwaltungs- und Finanzvermögen) um rund 50% zu reduzieren, was einem Betrag von rund 4 Millionen Franken entspricht. Damit verbunden wären tiefgreifende Veränderungen im Immobilienportfolio. Exekutive, Kirchenverwaltung und die Projektleitung, die sich mit der Neupositionierung und den Strukturfragen befasst, sind zur Zeit in einem intensiven Prozess zum Ausgleich der unterschiedlichen Interessen zwischen Gesamtkirchgemeinde und Kirchgemeinden.

c) Professionalisierung Immobilienmanagement

Parallel zu übergeordnete Planungen der kirchliche Leistungen und der personellen Ausstattung wurde das Immobilienmanagement verstärkt und mit den folgenden strategischen Planungs- und Führungsinstrumenten verknüpft:

- Finanzpolitik
- Aufgabenplan
- Finanzplan
- Voranschlag mit Investitionsrechnung

Hinsichtlich des Immobilienmanagements wurden Immobilienstrategien für das Verwaltungsvermögen und Finanzvermögen schriftlich formuliert und durch die zuständigen politischen Organe verabschiedet.

d) Keine Massnahmen

Bei drei Gemeinden sind keine tiefgreifenden Neuausrichtungen der kirchlichen Leistungen geplant und eine Neuausrichtung bzw. Professionalisierung des Immobilienma-

nagement ist (noch) nicht vorgesehen. Dies insbesondere weil auf Grund der finanziellen Situation kein Handlungsbedarf besteht oder die Kapazitäten dazu nicht vorhanden sind. Auf Grund von Diskussionen über den Austritt von Teilkirchgemeinden aus der Kirchgemeinde, ergeben sich bei einer Gemeinde zudem Fragen zur Abtretung von Immobilien an die austrittswilligen Teilkirchgemeinden.

#### **4.2.4.2 Strategischer Planungsprozess**

Die Legislative wirkt primär über Kreditentscheide zu Einzelprojekten und die Zuweisung von Immobilien ins Anlage- bzw. Finanzvermögen direkt auf das Immobilienmanagement ein.

Über ausformulierte Immobilienstrategien für Immobilien sowohl im Verwaltungs- wie auch im Finanzvermögen verfügt nur eine Gemeinde.

Mit strategischen Fragen des Immobilienmanagements befassen sich in erster Linie die Exekutive und die Kirchenverwaltung der Gemeinden. Das wichtigste Instrument des strategischen Immobilienmanagements ist die langfristige Immobilieninvestitionsplanung, die bei fünf Gemeinden vorliegt.

#### **4.2.4.3 Immobilienstrategien**

Der strategische Planungsprozess im Bereich des Immobilienmanagements läuft nur in einer Gemeinde über eine schriftlich ausformulierte Immobilienstrategie für die Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens. Für die beiden Immobilienvermögen werden Wirkungs- und Leistungsziele sowie Strategien bzw. strategische Weichenstellung formuliert.

Eine Gemeinde ist zur Zeit daran mit externer Unterstützung Liegenschafts- und Unterhaltsstrategie zu formulieren.

Eine Gemeinde hat vor einigen Jahren Arbeiten an einer Immobilienstrategie aufgenommen, diese aber, auf Grund einer anstehenden übergeordneten Strukturdiskussion, nicht abgeschlossen.

Eine Gemeinde hat in ihrer kurz- und mittelfristigen Aufgabenplanung bezüglich des Immobilienmanagements folgende Massnahmen definiert:

- Beurteilung des Immobilienbestandes aus betriebswirtschaftlicher und finanzieller Sicht
- Erstellen eines Abschreibungsplanes
- Erarbeitung eines finanziellen Rahmenkonzeptes
- Ausarbeitung eines Projektportfolios und Projektrichtlinien für Bauprojekte

Schliesslich ist von einer Gemeinde bekannt, dass keine offizielle Immobilienstrategie vorhanden ist, die Kirchenverwaltung jedoch Vorstellungen hat, wie das Immobilienportfolio mittelfristig angepasst werden sollte. Die sich daraus ergebenden Massnahmen werden jeweils objektbezogen den zuständigen politischen Gremien zum Entscheid unterbreitet.

#### **4.2.5 Instrumente operatives Immobilienmanagement**

Zentrales Instrument des operativen Immobilienmanagements sind die Zustandsanalysen des Immobilienbestandes.

Bei drei Gemeinden liegen Zustandsanalysen mit Massnahmenkatalog und Kostenschätzungen für Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens vor.

Bei einer Gemeinde liegt eine Zustandsanalyse des Verwaltungsvermögens vor. Bei ausgewiesenem Bedarf und konkreten Sanierungsvorhaben werden objektbezogene Zustandsanalysen mit Massnahmenkatalog und Kostenschätzung durchgeführt.

Bei einer Gemeinde fehlt eine Gesamtsicht. Bei ausgewiesenem Bedarf und konkreten Sanierungsvorhaben werden objektbezogene Zustandsanalysen mit Massnahmenkatalog und Kostenschätzung durchgeführt.

## 4.2.6 Veränderungen Immobilienportfolio

### 4.2.6.1 Erfolgte Anpassungen Immobilienportfolio

In den vergangenen fünf bis zehn Jahren erfolgte durch verschiedene Gemeinden eine Anpassung ihres Immobilienportfolios. Dabei können vier Vorgehen unterschieden werden: Vermietung, Anpassung, Entwicklung und Verkauf/Kauf.

#### a) Vermietung

Eine Gemeinde hat in den vergangenen Jahren 10 Kirchen an andere kirchliche Nutzergruppen vermietet (Freikirchen, Trägerschaften von offenen Kirchen). Die Kirchen werden immer noch als Kirchenräume genutzt, jedoch nicht mehr durch die Gemeinde als Eigentümerin. Eine Umnutzung war aus denkmalpflegerischen Gründen nicht möglich.

#### b) Anpassung

Eine Gemeinde hat ein kirchliches Zentrum (Kirche, Kirchengemeindehaus), welches bereits vor dem Umbau eine wichtige Funktion als Quartierzentrum auswies, zu einem öffentlichen Quartierzentrum weiterentwickelt. Die bestehende Kirche wurde zu einem multifunktionalen Raum umgebaut, in dessen Untergeschoss weiterhin ein eigentlicher Kirchenraum zur Verfügung steht. Das Zentrum wurde so entwickelt, dass es als eigenständiges städtisches Quartierzentrum auch ohne kirchliche Nutzung zweckmässig betrieben werden kann und, falls erforderlich, auch an die Einwohnergemeinde als Quartierzentrum verkauft werden könnte.

#### c) Entwicklung

Eine Kirchgemeinde hat auf Bauland des Finanzvermögens ein Wohnbauprojekt mit Miet- und Eigentumswohnungen entwickelt. Die Investitionssumme betrug 57 Millionen Franken. Mit dem Gewinn aus dem Verkauf der Eigentumswohnungen konnten die Mietzinse für die Mietwohnungen vergünstigt werden. Die Eigenentwicklung führte zu einer sehr hohen Belastung der Kirchenverwaltung. Für ein weiteres Projekt werden deshalb andere Formen der Trägerschaft geprüft.

Eine Gemeinde hat in den vergangenen Jahren zwei Mehrfamilienhäuser als Neubauten im Finanzvermögen entwickelt.

Eine Gemeinde hat ein Pfarrhaus rückgebaut und auf dem Areal ein Wohn-/Geschäftshaus als Renditeobjekt erstellt.

#### d) Verkauf / Kauf

Eine Kirchgemeinde hat eine Kirche mit Kirchgemeindehaus verkauft.

Von zwei Kirchgemeinden ist bekannt, dass sie in den vergangenen Jahren hauptsächlich nicht mehr benötigte Pfarrhäuser verkauft oder im Baurecht hat.

Zudem wurde von einer Gemeinde Bauland verkauft, welches in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts als Baulandreserven für künftige Kirchenbauten erworben wurde, jedoch auf Grund des Mitgliederrückgangs nicht benötigt wurde.

Eine Gemeinde hat ein kirchliches Zentrum in direktem Umfeld einer Schule an die Einwohnergemeinde verkauft. Die Immobilie wird neu auch für die Schulhauserweiterung verwendet.

Eine Kirchgemeinde hat kürzlich ein repräsentatives Haus mit Wohnungen erworben. Neben einer Pfarrwohnung sind insbesondere Mietwohnungen im höheren Preissegment vorgesehen.

### **4.2.6.2 Geplante Anpassungen Immobilienportfolio im Verwaltungsvermögen**

#### a) Thematisierung Schliessung von Kirchen

Das Thema der Schliessung von Kirchen ist grundsätzlich in keiner Gemeinde ein Tabuthema. Es kann zwischen vier Arten der Auseinandersetzung im Zusammenhang mit Kirchenschliessung unterschieden werden.

- Einerseits gibt es Gemeinden, in welchen das Thema im Rahmen von Strukturdiskussionen offiziell auf politischer Ebene behandelt wird. Entscheide dazu sind jedoch noch keine gefällt worden und sind insbesondere abhängig von den Ergebnissen der Strukturdiskussionen.
- Zudem gibt es eine Gemeinden, in welchen das Thema von Kirchenschliessungen offiziell noch nicht diskutiert wird, das Thema aber latent „in der Luft liegt“.
- In einer Gemeinde ist das Thema nicht relevant, so lange die finanzielle Situation es nicht erforderlich macht, sich mit der Problematik auseinanderzusetzen.



- Schliesslich gibt es eine Kirchgemeinde, in welcher die Thematik an einem konkreten Objekt behandelt wird.

#### b) Kirchen / Kirchgemeindehäuser

Bei verschiedenen Gemeinden sind Veränderungen bei den Kirchen und Kirchgemeindehäusern geplant:

- Die Schliessung einer Kirche mit Abbruch und Neunutzung des Areals ist bei einer Gemeinde vorgesehen.
- Eine Gemeinde plant die Schliessung eines Kirchgemeindehauses und prüft eine Arealentwicklung mit Alterswohnungen.
- Eine Gemeinde plant die Schliessung und den Verkauf von mehreren Kirchgemeindehäusern. Im Vordergrund steht der Verkauf an die Einwohnergemeinde.

#### c) Pfarrhäuser

Bei einer Gemeinde steht die Veräusserung von nicht mehr benötigten Pfarrhäusern zur Diskussion.

### **4.2.6.3 Zusammenarbeit mit Dritten**

Die Zusammenarbeit mit Dritten im Zusammenhang mit der Entwicklung der Immobilienportfolios kann grob in zwei Kategorien gegliedert werden:

#### a) Zusammenarbeit mit Einwohnergemeinde

Eine Gemeinde steht in engem Kontakt mit den Immobilienabteilungen der Einwohnergemeinde. Dabei geht es um die Abtretung und künftige Nutzung von mehreren Kirchgemeindehäusern für öffentliche Nutzungen.

#### b) Zusammenarbeit mit benachbarten (Gesamt)Kirchgemeinden

Eine weitere Form im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Immobilienportfolios liegt in der Abstimmung der Flächenbedürfnisse von Kirchenräumen und Kirchgemeindehäusern und der gemeinsamen Nutzung von Kirchen und Kirchgemeindehäusern zwischen Gemeinden. Diese Zusammenarbeit ist bei einer Gemeinde angedacht.

Die Zusammenarbeit bei Immobilienfragen haben zwei Gemeinden in der Vergangenheit gesucht. Eine konkrete Zusammenarbeit hat sich aber auf Grund unterschiedlicher Vorstellungen über Dringlichkeit, Vorgehen und Massnahmen nicht ergeben.

## **5 Erkenntnisse und Best Practice**

### **5.1 Erkenntnisse**

Die Resultate der Umfrage bei den (Gesamt)Kirchgemeinden sind mit Blick auf die theoretischen Ansätze und der daraus abgeleiteten Hypothese zu beurteilen.

Die Hypothese postuliert, dass erfolgreiches kirchliches Immobilienmanagement

- die gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen akzeptiert und proaktiv antizipiert,
- auf einer formulierten Immobilienstrategie basiert,
- eine Immobilienorganisation aufweist, die sich auf die Kernkompetenzen konzentriert und über Entscheidungsprozesse verfügt, die die Führungskultur und die starke Mitwirkung von Ehrenamtlichen berücksichtigt,
- über aufeinander abgestimmte Planungsinstrumente und Informationssysteme verfügt.

Für die einzelnen Aspekte der Hypothese werden die Erkenntnisse der Untersuchung erörtert.

#### **5.1.1 Gesellschaftliche und finanzielle Rahmenbedingungen**

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich bei allen untersuchten Gemeinden das gesellschaftliche und finanzielle Umfeld verändert.

Die Mehrheit der Gemeinden stellt sich aktiv den veränderten Rahmenbedingungen und prüft im Rahmen von strukturierten Prozessen ihre Organisationsform, die aktuellen und künftigen kirchlichen Leistungen. Diese grundsätzliche Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen führt zu unterschiedlichen Reaktionen bezüglich des Immobilienmanagements.

Es können drei Typen herauskristallisiert werden, wie die Gemeinden im Immobilienmanagement auf das veränderte Umfeld reagieren:

- a) Im ersten Typus wird die Bedeutung der Immobilien als zentraler Kostenfaktor und das Immobilienmanagement als relevanter Steuerungsfaktor frühzeitig erkannt. Das Immobilienmanagement wurde neu so ausgerichtet, dass es das Kerngeschäft unterstützt. Dieser Typus gilt für zwei Gemeinden.

- b) Im zweiten Typus steht die Gemeinde in einer sehr angespannten Finanzsituation. Die Immobilien stellen in diesem Fall, neben den Personalkosten, den wichtigsten Faktor für Kosteneinsparungen dar. Die Gemeinden stehen vor der Situation, dass sie Entscheide über Kosteneinsparungen im Immobilienbereich, zum Beispiel über Schliessung von Kirchen und/oder Kirchengemeindehäusern, zu fällen haben. Die hat direkten Einfluss auf die kirchlichen Leistungen. Dieser Typus gilt für zwei Gemeinden.
- c) Der dritte Typus zeichnet sich dadurch aus, dass die finanzielle Situation der Gemeinde zwar angespannt ist, sich kirchenintern aber noch kein dringender Handlungsbedarf für Veränderungen im Immobilienmanagement aufgebaut hat. Das Immobilienmanagement wird ohne wesentliche Anpassungen weitergeführt. Dieser Typus gilt für eine Gemeinde.

Auf Grund der Untersuchungsergebnisse kann ein typischer Ablauf erkannt werden, wie Gemeinden im Immobilienmanagement auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. In einer ersten Phase wird die Dringlichkeit des Handlungsbedarf (noch) nicht erkannt und es erfolgt noch keine Reaktionen hinsichtlich Leistungsüberprüfungen und Anpassungen des Immobilienmanagements. In einer zweiten Phase wird die Problematik, oft unter Zeitdruck, erkannt und Veränderungen werden eingeleitet. In der dritten Phase kann die Gemeinde von angepassten Leistungsstrukturen und professionalisiertem Immobilienmanagement profitieren. Die laufende Überprüfung der Leistungsstrukturen und des Immobilienmanagements bleibt jedoch weiterhin notwendig.

Die Erkenntnisse aus der Untersuchung bestätigen, dass Gemeinden, die sich proaktiv mit den ändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzen, ein erfolgreiches Immobilienmanagement betreiben.

### **5.1.2 Immobilienstrategie**

Die Gemeinden sind im Eigentum von Immobilienwerte im Umfang zwischen 70 und 480 Millionen Franken (Versicherungswert). Gesamthaft beträgt der Versicherungswert aller sechs untersuchten Gemeinden 1.3 Milliarden Franken. Davon sind durchschnittlich rund 90% im Verwaltungs- und 10% im Finanzvermögen.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass für die Steuerung dieses Immobilienvermögens kaum strategische Steuerungsinstrumente in Form schriftlich formulierter Immobilienstrategien vorhanden sind. Es können drei Typen unterschieden werden:

- a) Im Typus 1 verfügt die Gemeinde über eine Immobilienstrategie für Immobilien des Verwaltungs- bzw. Finanzvermögens, die auch in den politischen Gremien abgestützt sind. Es gibt nur eine Gemeinde, die diesem Typus zugeordnet werden kann. Diese Gemeinde orientiert sich im Immobilienmanagement konsequent an ihrer Strategie und setzt diese auch in objektbezogenen Massnahmen gezielt um. Insbesondere bei Immobilien im Finanzvermögen sind finanzielle Erfolge erkennbar.
- b) Im Typus 2 verfügt die Gemeinde über keine Immobilienstrategie. Die zuständigen Akteure in der Exekutive und/oder in der Kirchenverwaltung haben auf Grund ihrer Erfahrung einen Überblick über die aktuelle Immobiliensituation und verfügen über eine „ungeschriebene“ Immobilienstrategie, die sie verfolgen. Diese wird im Rahmen von objektbezogenen Massnahmen konkretisiert. Die zuständigen Beschlussgremien entscheiden über Einzelprojekte, ohne die zugrundeliegende „ungeschriebene“ Immobilienstrategie zu kennen. Diesem Typus können, auf Grund der verfügbaren Untersuchungsergebnisse, zwei Gemeinden zugeordnet werden. Eine Gemeinde erzielt mit Immobilien im Finanzvermögen mit dieser seit längerer Zeit praktizierten Strategie erste Erfolge. Bei einer weiteren Gemeinde wird dieses Vorgehen erst seit wenigen Jahren angewandt. Erste positive finanzielle Auswirkungen bei Immobilien im Finanzvermögen sind erkennbar.
- c) Im Typus 3 verfügen die zuständigen Immobilienverantwortlichen in den Exekutiven und den kirchlichen Verwaltungen über Kenntnisse des Zustandes ihres Immobilienbestandes. Eine eigentliche Immobilienstrategie ist nicht vorhanden. Massnahmen im Immobilienportfolio erfolgen bei diesem Typus objektbezogen und sind nicht in eine Gesamtsicht eingebunden.

Die Ergebnisse der Untersuchung lassen den Schluss zu, dass trotz fehlender ausformulierter Immobilienstrategie, Gemeinden ihr Immobilienmanagement erfolgreich betreiben können, sofern zumindest die zuständigen Immobilienverantwortlichen in den Exekutiven und den kirchlichen Verwaltungen eine „ungeschriebene“ Immobilienstrategie

verfolgen. Offen bleibt, welches die Gründe sind, warum „ungeschriebene“ Immobilienstrategien nicht zu einer offiziellen Strategie weiterentwickelt werden.

### **5.1.3 Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse**

Die Hypothese postuliert, dass erfolgreiches kirchliches Immobilienmanagement eine Immobilienorganisation aufweist, die sich auf die Kernkompetenzen konzentriert und Entscheidungsprozesse im kirchlichen Immobilienmanagement, die Führungskultur und die starke Mitwirkung von Ehrenamtlichen berücksichtigt

Der Aufbau der Immobilienorganisation ist bezüglich strategischer und operativer Immobilienmanagementaufgaben und ihrer Verankerung in der Organisation der Gemeinden zu betrachten.

#### **5.1.3.1 Strategische Ebene**

Die für das betriebliche Immobilienmanagement im theoretischen Teil aufgezeigte Strukturierung des eigentümerorientierten Immobilienmanagements auf strategischer Ebene (REIM, REPM, REAM) liegt in dieser „reinen“ Form in keiner Gemeinde vor. Aufgaben aus diesen Bereichen werden von verschiedenen Gremien, die sich innerhalb der Gemeinden mit Immobilien befassen, wahrgenommen.

Folgende Typen von Organisationsformen für das strategische Immobilienmanagement sind erkennbar.

- a) Beim Typ 1 verfügt die Gemeinde über eine spezialisierte Kommission auf Stufe Legislative, die sich mit konzeptionell-strategisch Immobilienfragen befasst. Damit ist sichergestellt, dass auch auf politischer Ebene Wissen für strategische Immobilienfragen vorhanden ist. Damit ist auch die Grundlage vorhanden, dass auf politischer Ebene eine Diskussion über strategische Immobilienfragen erfolgen und eine Immobilienstrategie verankert werden kann. Diesem Typ kann eine Gemeinde zugeordnet werden.
- b) Typ 2 umfasst Gemeinden, in welchen ein ehrenamtliches Mitglied der Exekutive explizit zuständig ist für den Bereich Immobilien (Ressortverantwortlicher). Diese Gemeinden verfügen meist über keine politische Kommission, die sich auf strategische Immobilienfragen fokussierte. Der Ressortverantwortliche ist, zusammen mit

der Kirchenverwaltung, für das strategische Immobilienmanagement zuständig. Diese Organisationsform stellt sicher, dass strategische Immobilienfragen auf Exekutivebene verankert und in der Exekutive mit dem notwendigen Gewicht eingebracht und behandelt werden. Vier Gemeinden verfügen über diese Struktur. Eine davon verfügt zudem über eine Kommission gemäss Typus 1.

- c) Typ 3 umfasst Gemeinden, bei welchen das strategische Immobilienmanagement ausschliesslich durch die Kirchenverwaltung erfolgt. Das strategische Immobilienmanagement ist in der Exekutive nicht verankert. Die Diskussion über strategische Immobilienfragen in den politischen Organen gestaltet sich dementsprechend schwierig. Diesem Typ kann eine Gemeinde zugeordnet werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass strategische Immobilienfragen in den politischen Organen der Gemeinden mehrheitlich auf Exekutivebene, nicht aber auf der legislativen Ebene, verankert sind. Damit fehlt dem für weitreichende Immobilienentscheide zuständigen Organ die erforderliche Kompetenz. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlicht aber auch, dass bei einer Verankerung des strategischen Immobilienmanagements auf Exekutivebene und mit Unterstützung der Kirchenverwaltung, ein erfolgreiches Immobilienmanagement gestaltet werden kann. Erfolgsentscheidend für die Diskussion von strategischen Immobilienfragen in den politischen Gremien ist, die Aufarbeitung von „miliztauglichen“ Papieren und eine transparente Kommunikation. Offen bleibt die Frage, wie unabhängig das für Immobilienfragen zuständige Mitglied der Exekutive handeln kann oder wie stark es bei seinem Handeln sich gegenüber seiner „Heimatkirche“ verpflichtet fühlt.

Der Einbezug der ehrenamtlich tätigen Kirchenmitglieder in den Prozess des Immobilienmanagements sowohl auf politisch-strategischer wie auch auf objektbezogener operativer Ebene stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor bei allen Gemeinden für die Weiterentwicklung und Veränderung ihres Immobilienportfolios dar. Entscheidend sind einerseits transparente Grundlagen, insbesondere bezüglich der Immobilienkosten und das Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen Immobiliennutzung und Immobilienkosten. Die Überzeugungsarbeit für notwendige Veränderungsprozesse im Immobilienbereich erfordert sehr viel Zeit und Fingerspitzengefühl aller am Prozess beteiligten Akteure. Veränderungen sind dann eher möglich, wenn das für eine Weiterentwicklung des Immobilienmanagements erforderliche Wissen auf Stufe Exekutive oder Kirchen-

verwaltung vorhanden ist und/oder die finanzielle Situation dermassen angespannt ist, dass eine Anpassung des Immobilienmanagements unumgänglich ist. Die in der Hypothese formulierte Bedeutung der Konzentration auf die Kernkompetenzen und der Berücksichtigung der kirchlichen Führungskultur sowie der Einbezug der Ehrenamtlichen wird durch die Untersuchung bestätigt.

### **5.1.3.2 Operative Ebene**

Der Schwerpunkt der Tätigkeiten der kirchlichen Immobilienorganisation wird durch das operative Immobilienmanagement bestimmt. Die Kernkompetenzen der operativ tätigen Immobilienorganisation liegen im Betrieb sowie der Instandhaltungs- und Instandsetzungsplanung der Immobilien. Die Organisationen können ihr spezifisches Wissen im Umgang mit den Spezialimmobilien Kirchen und Kirchgemeindehäuser optimal in Wert setzen. Dabei geht es nicht nur um die baulichen Kompetenzen, sondern auch um die Kommunikation mit den Nutzern und Entscheidungsträgern.

Auf operativer Ebene des Immobilienmanagements lassen sich drei Typen von Organisationsstrukturen erkennen.

- Typ 1 umfassen Gemeinden mit eigenständigen Organisationseinheiten innerhalb der Kirchenverwaltung, die für das operative Immobilienmanagement sowohl des Verwaltungs- als auch des Finanzvermögens zuständig sind. Die Kompetenzen der Abteilungen konzentrieren sich auf den Betrieb, auf Planungsarbeiten von Unterhalts- und Sanierungsmassnahmen und die Ausführungskontrolle von Arbeiten Dritter. Dieser Typus gilt für drei Gemeinden.
- Typ 2 charakterisiert sich dadurch, dass das Immobilienmanagement für das Verwaltungs- und Finanzvermögen unterschiedlichen Organisationseinheiten zugewiesen ist. Das strategische und operative Immobilienmanagement des Finanzvermögens wird einer rechtlich selbständigen Organisationseinheit übertragen. Die mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattete Organisation ist in der Lage, weitgehend unabhängig von politischen Entscheiden rasch und effektiv das Immobilienmanagement des Finanzvermögens zu steuern. Diese Organisationsform hat eine Gemeinde umgesetzt. Die Umsetzung dieses Ansatzes erfordert einen erheblichen Aufwand in der Vorbereitung, insbesondere was die Übertragung der Liegenschaften und die Schaffung der notwendigen rechtlichen Strukturen betrifft. Eine Umset-

zung dieses Ansatzes lohnt sich erst ab einer gewissen Grösse des zu verwaltenden Vermögens.

- Typ 3 zeichnet sich dadurch aus, dass das operative Immobilienmanagement durch den Geschäftsführer der Kirchenverwaltung wahrgenommen wird und dieser teilweise durch Fachmitarbeiter unterstützt wird. Dieser Ansatz stellt sicher, dass das Immobilienmanagement in der Kirchenverwaltung eine auf einer wichtigen Entscheidungsebene gut verankert ist. Auf Grund der vielfältigen Aufgaben des Geschäftsführers kann dieser Ansatz jedoch auch dazu führen, dass das Immobilienmanagement nicht in dem erforderlichen Umfang wahrgenommen werden kann, insbesondere dann, wenn der Geschäftsführer auch für das strategische Immobilienmanagement zuständig ist.

Auf der Ebene der Facility-Services für die Kirchen und Kirchgemeindehäuser sind in allen Gemeinden Sigriste bzw. Sakristane zuständige. Es lassen sich drei Typen von Organisationsformen unterscheiden, die teilweise auch in Kombination auftreten:

- Typ 1: Für die Kirchen und Kirchgemeindehäuser sind die Sigriste bzw. Sakristane zuständig für den kleinen Unterhalt und die Reinigung. Diese Mitarbeitenden werden von den einzelnen untergeordneten kirchlichen Organisationseinheiten (Kirchgemeinde, Teilkirchgemeinde) gesteuert. Zusätzlich zu den immobilienbezogenen Aufgaben übernehmen diese Mitarbeitenden auch noch kirchliche Aufgaben. Der Anteil der immobilienbezogenen Aufgaben der Sakristane/Sigriste wird auf rund 40% geschätzt und bildet damit einen bedeutenden Kostenfaktor. Dieser Typus gilt für alle untersuchten Gemeinden.
- Typ 2: Verschiedene Gemeinden verfügen über technische Hauswarte, die direkt durch die Gemeinde selber geführt werden. Dieser Typus tritt in Erscheinung, wenn grössere Liegenschaften direkt durch die Gemeinde (und nicht durch ihre Untereinheit) betrieben wird. Dieser Typus gilt für drei Gemeinden.
- Typ 3: Eine Kirchgemeinde verfügt über eine eigene Werkstätte mit drei Mitarbeitern, die kleinere Unterhaltsarbeiten für Immobilien des Verwaltungs- und Finanzvermögens durchführt. Diese Gemeinde stellt für die untersuchten Gemeinden einen bemerkenswerten Spezialfall dar. Der Vorteil dieser Lösung besteht für die Gemeinde darin, dass rasch Reparaturmassnahmen und kleinere Sanierungsmass-



nahmen selber durchgeführt werden können und spezifisches Fachwissen bauliche Massnahmen in Kirchen vorhanden ist. Dieser Typus gilt für eine Gemeinde.

Die in der Hypothese formulierte Bedeutung der Konzentration auf Kerntätigkeiten des Immobilienmanagements wird auch für die operative Ebene bestätigt. Je nach grösse des zu verwaltenden Vermögens sind verschiedene Organisationsformen möglich.

#### **5.1.4 Planungsinstrumente und Informationssysteme**

Die Untersuchung hat die Bedeutung der Planungsinstrumente bestätigt. Die Planungsinstrumente des Immobilienmanagements sind eng verknüpft mit den Finanzplanungsinstrumenten der Gemeinden. Das wichtigste Planungsinstrument des Immobilienmanagements ist die Immobilieninvestitionsplanung.

Grundlage für die Immobilieninvestitionsplanung bilden bei der Mehrheit der Gemeinden die Zustandsanalysen, wobei es auch Gemeinden gibt, die über keine Zustandsanalyse ihres Immobilienbestandes verfügen. Bei der Mehrheit der Gemeinden, die über eine Zustandsanalyse verfügen, sind diese nicht für den gesamten Immobilienbestand verfügbar, sondern werden objektbezogen und nach Bedarf erstellt.

Im Rahmen ihrer Rechnungsführung werden für die einzelnen Immobilien Kostenstellenrechnungen geführt. Eine Vollkostenrechnung pro Objekt, die insbesondere auch die Personalkosten für immobilienbezogene Leistungen der Sigriste umfasst, ist bei keiner Gemeinde vorhanden. Der Aufwand für die Erstellung einer Vollkostenrechnung im Vergleich zum erzielten Nutzen wird als gering betrachtet.

## **5.2 Best Practice**

Gestützt auf die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich folgende fünf Best Practice Ansätze formulieren:

1. Organisationsstruktur 1: Das Immobilien-Finanzvermögen ist getrennt vom Immobilien-Verwaltungsvermögen in einer selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt zu verwalten. Die Leitungsorgane sind mit fachkompetenten Immobilienexperten zu bestellen. Die Gemeinden führen die eigenständige Anstalt mittels Ziel- und Leistungsvorgaben. Die Verwaltung des Immobilien-Finanzvermögen soll in erster Linie renditeorientiert ausgerichtet sein. Mit diesem Ansatz werden die Voraussetzungen ge-

- schaffen, dass die politische Einflussnahme auf das Immobilienmanagement des Finanzvermögens reduziert und dieses sich konsequent auf die vereinbarten Leistungsvorgaben konzentrieren kann.
2. Organisationsstruktur 2: Das Immobilienmanagement wird in seiner unterstützenden Funktion für die kirchlichen Kernaufgaben gestärkt, wenn in der Exekutive ein Ressortverantwortlicher für Bau- und Immobilienfragen bezeichnet wird. Damit wird das Immobilienmanagement einerseits politisch verankert und die Kirchenverwaltung im Zuständigkeitsbereich ihrer Aufgaben im operativen Immobilienmanagement unterstützt und geführt. Erfolgreiches strategisches Immobilienmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass die Kompetenz für diese Aufgabe im Verantwortungsbereich eines dafür zuständigen Mitgliedes der Exekutive liegt.
  3. Strategische Immobilienmanagement: Für das Immobilienmanagement des Verwaltungs- und Finanzvermögens sind schriftlich formulierte Strategien eine zentrale Arbeitsgrundlage. Strategien ermöglichen ein konsistentes und auf Langfristigkeit ausgelegtes Immobilienmanagement sowohl für Entscheide auf politisch-strategischer Ebene als auch auf operativer Ebene. Erfolgsentscheidend ist, dass Immobilienstrategien einfach und knapp formuliert werden, so dass diese auch für Nichtimmobilien-Experten in den verschiedenen Entscheidungsorganen der Gemeinden nachvollziehbar und verständlich sind.
  4. Operatives Immobilienmanagement: Das Mietermanagement, insbesondere von Renditeliegenschaften im Finanzvermögen, ist spezialisierten Liegenschaftsverwaltungen mit entsprechenden Erfahrungen zu übertragen. Zudem ist das Führen von eigenen Unterhaltsequipen keine Kernaufgabe des Immobilienmanagements der Kirche. Auf eigene Unterhaltsabteilungen ist deshalb zu verzichten.
  5. Zusammenarbeit: Bei Kirchen und Kirchgemeindehäuser, die nicht mehr benötigt werden, ist frühzeitig die Zusammenarbeit mit den Behörden der Einwohnergemeinde zu suchen. Die Liegenschaftsverwaltungen der Städte sind auf Grund der beschränkt verfügbaren Flächen interessiert an Nutzflächen und Arealen, die einer anderen öffentlichen Nutzung zugeführt oder mindestens mit anderen öffentlichen Nutzungen ergänzt werden können. Dies gilt insbesondere für Kirchgemeindehäuser.

## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Fazit

Auf Grund von sich verändernden gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sind die Kirchen gefordert ihr Leistungsprofil zu überprüfen und allenfalls anzupassen und Möglichkeiten zu Kosteneinsparungen zu prüfen. Die Immobilien des Verwaltungsvermögens (Kirchen, Kirchgemeindehäuser, Pfarrhäuser) stellen bedeutende monetäre und kulturelle Werte dar und belasten die laufende Rechnung stark. Immobilien stehen daher im Fokus bei Massnahmen zur Kostenreduktion. Die allfällige Schliessung, Umnutzung oder der Verkauf von Immobilien, insbesondere wenn es sich im Kirchen oder Kirchgemeindehäuser handelt, stellen erhebliche Eingriffe in das kirchliche Leben und das Selbstverständnis der beteiligten Akteure dar. Massnahmen im Immobilienmanagement auf politischer, strategischer sowie operativer Ebene müssen transparent und auch für involvierte Personen ohne vertieftes Immobilienwissen verständlich und nachvollziehbar sein.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass folgende Best Practice Ansätze ein erfolgreiches Immobilienmanagement unterstützen:

1. Auslagerung des Immobilienfinanzvermögens in eine rechtlich eigenständige Anstalt mit Ziel- und Leistungsvorgaben.
2. Formulierung von Immobilienstrategien für das Verwaltungs- und Finanzvermögens.
3. Bezeichnung eines Ressortverantwortlichen Immobilien in der Exekutive
4. Auslagerung des Mietermanagements an Dritte und Verzicht auf eigene Unterhaltsequipen.
5. Zusammenarbeit mit den Einwohnergemeinden bei der Umnutzung oder Entwicklung von Arealen.

### 6.2 Diskussion

Die Zielsetzung der Arbeit, Herausforderungen im Immobilienmanagement von grössere (Gesamt)Kirchgemeinden zu erkennen, Lösungsansätze und zu beschreiben und Handlungsoptionen zu formulieren, war sehr breit gefasst. Die Analyse der aktuellen Situation in sechs Kirchgemeinden mittels strukturierten Interviews stiess bei den ange-

fragten Interviewpartnern auf grosses Interesse. Die Fragen konnten aber auf Grund der beschränkten Zeit, die für die Interviews zur Verfügung stand, nicht bei allen Gemeinden in gleicher Tiefe behandelt werden. Dies zeigte sich bei einigen Gemeinden auch bezüglich der Verfügbarkeit von Zahlenmaterial zum Immobilienportfolio. Zum Inhalt des Fragebogens kann festgestellt werden, dass der Mix zwischen quantitativen und qualitativen Fragen angemessen war und zu interessanten Aussagen führte. Optimierungsbedarf besteht hinsichtlich der qualitativen Fragen, die teilweise zu offen formuliert waren. Trotz und auch wegen der breiten Fragestellung konnten einige kirchenspezifische Handlungsoptionen mit der Untersuchung herausgearbeitet werden, die sich mit den theoretischen Erkenntnissen aus Studien des Public Reals Estate Managements und des kirchlichen Immobilienmanagements decken.

### **6.3 Ausblick**

Die Untersuchung hat aufgezeigt, welche Aspekte des kirchlichen Immobilienmanagements bei grösseren Kirchgemeinden von Bedeutung sind und vor welchen Herausforderungen diese Gemeinden stehen. Eine Ausweitung der Forschung im kirchlichen Immobilienmanagement in der Schweiz ist in drei Richtungen denkbar. Einerseits eine gesamtschweizerische Untersuchung des kirchlichen Immobilienmanagements von grossen Kirchgemeinden in der Schweiz. Eine zweite Vertiefungsrichtung ist im Bereich des kirchlichen Immobilienmanagements von kleineren Kirchgemeinden denkbar. Schliesslich wären auch Abklärungen des kirchlichen Immobilienmanagements von weiteren kirchlichen Organisationen (Stiftungen, Klöstern, etc.) von Bedeutung, um einen Gesamtüberblick über die Immobiliensituation der Kirchen in der Schweiz zu erhalten.

## Literaturverzeichnis

Bogenstätter, U./Zeilinger, T./Reiss-Fechter, D. 2007 Projekt "Kirchliches Immobilienmanagement"- Ergebnisbericht, im Auftrag des Evangelischen Siedlungswerkes in Deutschland e.V./Dachver/Dachverband der evangelischen Wohnungs- und Siedlungsunternehmen, Nürnberg 2007

Dauer, R. (2012): Entscheidungsmodelle zur Auslagerung des Finanzvermögens für mittelgrosse Schweizer Städte, Basel 2012 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2012)

Erne, T. (2010): Kirchengebäude - mehr als eine Immobilie, in: Reiss-Fechter, D. (Hrsg.) (2009): Kirchliches Immobilienmanagement, Der Leitfaden, 2. Aufl., Berlin 2010

Evangelisch-reformiert Gesamtkirchgemeinde Bern (Hrsg.) (2001): Rechnung für das Jahr 2000

Evangelisch-reformiert Gesamtkirchgemeinde Bern (Hrsg.) (2011): Rechnung für das Jahr 2010

Evangelisch-reformiert Gesamtkirchgemeinde Bern (Hrsg.) (2013a): Finanzplan 2013 - 2017

Evangelisch-reformiert Gesamtkirchgemeinde Bern (Hrsg.) (2013b): Jahresrechnung 2012

Evangelisch-reformiert Gesamtkirchgemeinde Bern (Hrsg.) (2014a): Jahresbericht 2013, Bern 2014

Evangelisch-reformiert Gesamtkirchgemeinde Bern (Hrsg.) (2014b): Rechnung 2013

Evangelisch Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2011a): Jahresrechnung 2010

Evangelisch Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2011b): Ratschlag betreffend die Genehmigung des Geschäftsberichtes der Bau- und Vermögensverwaltung der Evangelisch-reformierten Kirche Basel-Stadt für das Jahr 2010.

- Evangelisch Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2013a): Finanzplan 2015 - 2018
- Evangelisch Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2014a): Jahresrechnung 2013
- Evangelisch Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2014b): Ratschlag betreffend die Genehmigung des Geschäftsberichtes der Bau- und Vermögensverwaltung der Evangelisch-reformierten Kirche Basel-Stadt für das Jahr 2013.
- Huber, W. (2010): Kirche im Wandel-Aufgaben im beginnenden 21. Jahrhundert, in: Reiss-Fechter, D. (Hrsg.) (2009): Kirchliches Immobilienmanagement, Der Leitfaden, 2. Aufl., Berlin 2010
- Kämpf-Dern, A./Pfnür, A. (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements, in: Pfnür, A. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis 15(2009), Darmstadt 2009
- Pahud de Mortanges, R. (2007): Die Normen des katholischen und evangelischen Kirchenrechts für die Umnutzung von Kirchen , in: Pahud de Mortanges R./Zufferey, J.-P. (Hrsg.): Bau und Umwandlung religiöser Gebäude, Zürich Basel Genf 2007, S. 183-199
- Pfnür, A. (2011): Modernes Immobilienmanagement, Immobilieninvestment, Immobilienennutzung, Immobilienentwicklung- und-betrieb, 3. Aufl., Heidelberg Dortrecht London New York 2011
- Pierschke, B. (2001): Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, Schriften zur Immobilienökonomie Bd. 14, Köln 2001 (zugl. Diss. Europ. Business School Ostrich-Winkel, 2001)
- Reiss-Fechter, D. (Hrsg.) (2010): Kirchliches Immobilienmanagement, Der Leitfaden, 2. Aufl., Berlin 20010
- Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung (Hrsg.) (2011): Jahresrechnung 2010

Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung (Hrsg.) (2014a): Jahresrechnung 2013

Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung (Hrsg.) (2014b): Rechenschaftsbericht 2013 des kleinen Kirchenrats vom 13. März 2014

Römisch-Katholische Kirche Kanton Basel-Stadt (Hrsg.) (2014): Jahresrechnung 2013

Schedler, K./Fischbacher, J./Lau, A. (2006): Immobilienmanagement in den Schweizer Gemeinden, Ergebnisse einer empirischen Studie. Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus Universität St. Gallen (Hrsg.), St. Gallen 2006

Schmidt, A. (2010): Immobilien der Kirche - eine Übersicht, in: Reiss-Fechter, D. (Hrsg.) (2009): Kirchliches Immobilienmanagement, Der Leitfaden, 2. Aufl., Berlin 2010

Seilheimer, S. (2007): Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, Wiesbaden 2007 (zugl. Diss. Univ. Wuppertal 2006)

von der Lieth, R. (2010): Immobilienmanagement in der Kirche, in: Reiss-Fechter, D. (Hrsg.) (2010): Kirchliches Immobilienmanagement, Der Leitfaden, 2. Aufl., Berlin 2010

Wüest & Partner (Hrsg.) (2013): Sakralbauten - Bleibt die Kirche im Dorf?, in: Immo-Monitoring 2014 1, Zürich 2013, S. 83-92

## Internetquellen

Bundesamt für Statistik (2014): Wohnbevölkerung ab 15 Jahren nach Religionszugehörigkeit, 1970-2012. Online verfügbar unter:

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/05/blank/key/religionen.html> [abgerufen am 10.06.2014]

Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2013a): Finanz- und Aufgabenplan 2014 - 2018. Online verfügbar unter:

<http://www.refluzern.ch/gemeinsame/luzern/finanzenUndAufgaben/finanzaufgabenplan.pdf>[abgerufen am 10.06.2014]

Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2013b): Jahresbericht 2012, Verwaltungsrechnung Bestandesrechnung per 31. Dezember, Jahresbericht des Kirchenvorstandes. Online verfügbar unter:

<http://www.refluzern.ch/gemeinsame/luzern/finanzen/jahresrechnung.pdf> [abgerufen am 10.06.2014]

Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2014): Jahresbericht 2013, Verwaltungsrechnung Bestandesrechnung per 31. Dezember, Jahresbericht des Kirchenvorstandes. Online verfügbar unter:

[http://www.refluzern.ch/luzern/doks/Jahresbericht\\_2013538c3ab1998f3.pdf](http://www.refluzern.ch/luzern/doks/Jahresbericht_2013538c3ab1998f3.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

Evangelisch-Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2010): Bericht des Kirchenrates zu ""Perspektiven 15"" und zu ""Kirchen- und Gemeindeaufbau"" vom 18. Oktober 2010, Basel 2010. Online verfügbar unter: <http://www.erk-bs.ch/dokumente> (Perspektiven15, BERICHT) [abgerufen am 10.06.2014]"

Evangelisch-Reformierte Kirche Basel-Stadt (Hrsg.) (2013b): Jahresbericht 2012, Basel 2013. Online verfügbar unter: <http://www.erk-bs.ch/dokumente> (Jahresberichte, Jahresbericht 2013) [abgerufen am 10.06.2014]"



Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2007): Liegenschaftspolitik Finanzvermögen, Ziel und Strategien vom 12. Dezember 2007, Luzern 2007. Online verfügbar unter:

[http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user\\_upload/Files/Dokumente/Liegenschaftspolitik\\_Finanzvermoegen.pdf](http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/Liegenschaftspolitik_Finanzvermoegen.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2010): Finanzpolitik vom 25. Oktober 2010, Luzern 2010. Online verfügbar unter:

[http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user\\_upload/Files/Dokumente/Finanzpolitik\\_Beschluss.pdf](http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/Finanzpolitik_Beschluss.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2011): Strategie Liegenschaften des Verwaltungsvermögens vom 29. August 2011, Luzern 2011. Online verfügbar unter:

[http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user\\_upload/Files/Dokumente/Strategie\\_Verwaltungsvermoegen.pdf](http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/Strategie_Verwaltungsvermoegen.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2013a): Berichterstattung 2012, Jahresbericht, Jahresrechnung vom 18 März 2013, Luzern 2013. Online verfügbar unter:

[http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user\\_upload/Files/Dokumente/Berichterstattung\\_2012.pdf](http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user_upload/Files/Dokumente/Berichterstattung_2012.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2013b): Gesamtplanung 2014 bis 2018, Aufgabenplanung 2014 - 2018, Finanzplan 2014 - 2018, Voranschlag 2014, Luzern 2007. Online verfügbar: <http://www.kathluzern.ch/downloads/gesamtplanung.html> [abgerufen am 10.06.2014]

Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2014a): Berichterstattung 2013, Jahresbericht, Jahresrechnung vom 24. März 2014, Luzern 2014. Online verfügbar unter:

[http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user\\_upload/Files/Berichterstattung\\_2013.pdf](http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user_upload/Files/Berichterstattung_2013.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

Katholische Kirchgemeinde Luzern (Hrsg.) (2014b): Einblick 2013 (Zusammenfassung Jahresbericht 2013), Luzern 2014. Online verfügbar unter:

[http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user\\_upload/Files/Feedit/Schaufenster/152/Einblick%202013.pdf](http://www.kathluzern.ch/fileadmin/user_upload/Files/Feedit/Schaufenster/152/Einblick%202013.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]

- Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung (Hrsg.) (2012): Finanzplan 2013 - 2018. Online verfügbar unter:  
[http://www.kathbern.ch/fileadmin/user\\_upload/Landeskirche/GKG\\_Bern/Dokumente/Verwaltung\\_Dokumente/164\\_GKR\\_Finanzplan\\_definitiv.pdf](http://www.kathbern.ch/fileadmin/user_upload/Landeskirche/GKG_Bern/Dokumente/Verwaltung_Dokumente/164_GKR_Finanzplan_definitiv.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]
- Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung (Hrsg.) (2013): Jahresrechnung 2012. Online verfügbar unter:  
[http://www.kathbern.ch/fileadmin/user\\_upload/Landeskirche/GKG\\_Bern/Dokumente/Verwaltung\\_Dokumente/163\\_GKR\\_Jahresrechnung-2012.pdf](http://www.kathbern.ch/fileadmin/user_upload/Landeskirche/GKG_Bern/Dokumente/Verwaltung_Dokumente/163_GKR_Jahresrechnung-2012.pdf) [abgerufen am 10.06.2014]
- Römisch-Katholische Kirche Kanton Basel-Stadt (Hrsg.) (2013): Seelsorgebericht Verwaltungsbericht Jahresrechnung 2012. Online verfügbar unter: <http://www.rkk-bs.ch/organisation?main=1D3H1GIP&directory=1D3H1GIP> [abgerufen am 10.06.2014]"
- Schweizerische Bischofskonferenz (Hrsg.) (2006): Empfehlungen für die Umnutzung von Kirchen und von kirchlichen Zentren. Online verfügbar unter:  
<http://www.oeku.ch/de/documents/Kirchenumnutzungen-SBK.pdf> [abgerufen am 11.07.14]"

## **Anhang**

### **Anhang 1: Liste der Interviewpartner**

Peter Bischof, Geschäftsführer Geschäftsstelle  
Katholische Kirchgemeinde Luzern

Bruno Stoll, Kirchmeieramt, Leiter Abt. Bau und Liegenschaften  
Evangelisch-reformierte Gesamtkirchgemeinde Bern

Roland Kobler, Geschäftsleiter Verwaltung  
Römisch-Katholische Kirche des Kantons Basel-Stadt (Kantonalkirche)

Stephan Maurer, Kirchenrat Ressort Bau  
Evangelisch Reformierte Kirche Basel Stadt (Kantonalkirche)

Beatrice Tappenbeck, Abteilung Bau/Unterhalt, Sachbearbeiterin Bau  
Römisch-katholische Gesamtkirchgemeinde Bern und Umgebung

Daniel Zbären, Geschäftsführer Kirchengutsverwaltung  
Evangelisch-Reformierte Kirchgemeinde Luzern

## Anhang 2: Fragebogen



**Universität  
Zürich**<sup>UZH</sup>

Institut für Banking und Finance -  
Center für Urban and Real Estate Management (CUREM)  
([www.curem.ch](http://www.curem.ch))

Masterthesis: Public Real Estate Management von Kirchgemeinden –

Verfasser Beat Kästli, Liebeggweg 8, 3006 Bern  
Tel.: 079 218 47 73, Mail: [beat.kaestli@ecoptima.ch](mailto:beat.kaestli@ecoptima.ch)

### Vorbemerkungen

- Im Rahmen der Masterarbeit soll an Hand von sechs Kirchgemeinden Stand und Herausforderungen des Immobilienmanagements des kirchlichen Immobilienmanagements untersucht werden. Die Ergebnisse der Untersuchungen werden verglichen mit theoretischen Ansätzen des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand (Public Real Estate Management). Aus dem Vergleich zwischen Untersuchungsergebnissen und Theorie werden strategische Lösungsansätze spezifisch für Kirchgemeinden herausgearbeitet. Die Untersuchung fokussiert sich auf die Themen Ziele/Strategie, Portfoliomanagement und Organisation.
- Die Untersuchungsergebnisse werden in der Masterthesis anonymisiert dargestellt.
- Den Teilnehmern am Interview wird ein Bericht nach Abschluss der Masterarbeit zugestellt.

### Strukturiertes Interview

- Die Untersuchung erfolgt mit einem strukturierten Interview (ca. 1.5 - 2 Std.)
- Der Fragebogen wird vorgängig den Interviewpartner zugestellt. Sie werden gebeten vorgängig zum Interview die Fragen bezüglich Zahlen zu bearbeiten und falls möglich direkt ins Dokument zu schreiben.
- Stehen Zahlen nicht zur Verfügung, ist das entsprechende Feld bitte mit „n.n.“ zu bezeichnen.

12. Juni 2014

## A Allgemeines

### 1 Name / Rechtsform

Name (Gesamt)Kirchgemeinde

Rechtsform (Gesamt)Kirchgemeinde

### 2 Mitglieder

Kirchenglieder

2013

2010

2000

1990

1980

prognostizierte Mitglieder

(z.B. 2018)

### 3 Steuern

#### 3.1 Steuererhebung

Steuererhebung durch kantonale Steuerverwaltung

Steuererhebung durch Kirchgemeinde selber

...

#### 3.2 Steuersatz in % der einfachen Staatssteuer

Natürliche Personen

Juristische Personen

...

### 3.3 Steuerertrag

Steuerertrag 2013	Natürliche Personen	_____
	Juristische Personen	_____
Steuerertrag 2010	Natürliche Personen	_____
	Juristische Personen	_____
Steuerertrag 2000	Natürliche Personen	_____
	Juristische Personen	_____
Prognostizierter Steuerertrag 2018	Natürliche Personen	_____
	Juristische Personen	_____

## 4 Finanzen (Gesamt)Kirchgemeinde

### 4.1 Laufende Rechnung (Mio. CHF)

2013	Aufwand	_____
	Ertrag	_____
	Ertragsüberschuss	_____
2010	Aufwand	_____
	Ertragsüberschuss	_____
2000	Aufwand	_____
	Ertrag	_____
	Ertragsüberschuss	_____
prognostiziert (z.B. 2018)	Aufwand	_____
	Ertrag	_____
	Ertragsüberschuss	_____

### 4.2 Bestandesrechnung (Mio. CHF)

2013	Eigenkapital	_____
2010	Eigenkapital	_____
2000	Eigenkapital	_____
Prognostiziert (z.B. 2018)	Eigenkapital	_____

4.3 Spezialfinanzierung / Fonds

Verfügt die (Gesamt)Kirchgemeinde über spezielle Gefässe für die Finanzierung ihrer Liegenschaften?  
(Mio. CHF)

Fonds Rückstellungen Liegenschaften im Verwaltungsvermögen	_____
Fonds Rückstellungen Liegenschaften im Finanzvermögen	_____
Stiftungen zur Finanzierung von Liegenschaften	_____
...	_____

**B Organisation Immobilienmanagement**

**5 Immobilienorganisation**

5.1 Wie ist das Immobilienmanagement organisiert?  
- Verwaltungsvermögen  
- Finanzvermögen

5.2 Welches Organ hat welche Zuständigkeiten und Kompetenzen?  
- strategisch  
- operativ

5.3 Wie viele Mitarbeitende arbeiten für das Immobilienmanagement innerhalb ihrer Organisation?

	Personen	Stellenprozente
Total		
Leitung		
Administration / Finanzen		
Vermietung / Verwaltung		
Planung/Projektierung		
Unterhalt		
Hauswarte		
...		

5.4 Wie beurteilen Sie die Fachkompetenz Ihrer Mitarbeitenden?

5.5 Welche Leistungen für das Immobilienmanagement beziehen Sie extern?

5.6 Sind Veränderungen in der Immobilienorganisation und den Zuständigkeiten (u.a. bezüglich Finanzen) geplant oder stehen zur Diskussion?

## C Struktur Immobilienportfolio

### 6 Immobilienobjekte und -werte (Mio. CHF)

(Sofern möglich für das Jahr 2013 anderenfalls Jahr mit verfügbaren Zahlen)

		Anzahl Objekte	Buchwert	Versiche- rungswert	Marktwert
Gesamtportfolio	Total				
- davon Verwaltungsvermögen	Kirchen				
	Kirchgemeindehäuser				
	Pfarrhäuser				
	Bauland				
	...				
- davon Finanzvermögen	Wohnen				
	Büro				
	Gewerbe/Industrie				
	Bauland				
	...				

### 7 Denkmalschutz

7.1 Wie viele Kirchen oder Kirchgemeindehäuser stehen unter Denkmalschutz?

---



## 8 **Verwaltungsvermögen Immobilien**

8.1 Verwaltungsvermögen: Ausgaben / Einnahmen (Mio. CHF)?  
(Sofern möglich für das Jahr 2013 anderenfalls Jahr mit verfügbaren Zahlen.)

Ausgaben Verwaltungsvermögen Total

- Verwaltungsaufwand

- Unterhaltsaufwand

- Bewirtschaftungsaufwand

- Finanzierung/Zinsen

- ...

Einnahmen Verwaltungsvermögen Total

- Mieterträge (z.B. Pfarrhäuser)

- Raumvermietung an Dritte

- ...

8.2 Wird für jedes Objekt des Verwaltungsvermögens eine Objektrechnung erstellt?

8.3 Welche Ausgabenpositionen beurteilen Sie als kritisch?

## 9 **Finanzvermögen Immobilien**

9.1 Finanzvermögen: Ausgaben / Einnahmen (Mio. CHF)?  
(Sofern möglich für das Jahr 2013 anderenfalls Jahr mit verfügbaren Zahlen.)

Ausgaben Finanzvermögen Total

- Verwaltungsaufwand

- Unterhaltsaufwand

- Bewirtschaftungsaufwand

- Finanzierung/Zinsen

- ...

Einnahmen Finanzvermögen Total

- Miet-/Pachterträge

- Baurechtszinsen

- ...

- 9.2 Wird für jedes Objekt des Finanzvermögens eine Objektrechnung geführt und die Rendite berechnet?
- 9.3 Werden die Objekte des Finanzvermögens regelmässig bewertet?
- 9.4 Wie beurteilen Sie die Rendite des Finanzvermögens?
- 9.5 Wie hoch ist die Fremdfinanzierung der Liegenschaften im Finanzvermögen? (% oder Mio. CHF) \_\_\_\_\_
- 9.6 Welchen finanziellen Beitrag an den Haushalt der (Gesamt) Kirchgemeinde leisten die Immobilien des Finanzvermögens? (% oder Mio. CHF) \_\_\_\_\_
- 9.7 Sind Veränderungen in der Finanzierung der Liegenschaften im Finanzvermögen geplant oder in Diskussion?

## **D Grundlagen Immobilienmanagement**

### **10 Politische Vorgaben Immobilienmanagement**

- 10.1 Angebot der Kirche
- Wurde / wird in Ihrer Kirchgemeinde das Profil der „kirchlichen“ Leistungen und Strukturen überprüft?
  - Was waren die Auslöser für diesen Prozess?
  - Welche Bedeutung haben die Immobilien im Rahmen dieses Prozesses?
- 10.2 Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse dieses Prozesses auf das Immobilienmanagement?
- Immobilienportfolio
  - Immobilienorganisation
- 10.3 Politische Vorgaben Immobilienmanagement
- Wurde auf Grund des Prozess politische Vorgaben für das Immobilienmanagement formuliert?
  - In welcher Form liegen die Vorgaben vor?
  - Durch wen werden die Vorgaben erlassen?
  - Wie erfolgt das Umsetzungscontrolling?

### **11 Strategische Grundlagen Immobilienmanagement**

- 11.1 Ziele / Strategie Immobilienmanagement
- Sind Ziele / Strategien für das Immobilienmanagements formuliert?
  - In welcher Form liegen die Ziele / Strategien vor?
  - Durch wen wurden die Ziele / Strategien erlassen?
  - Wie erfolgt das Umsetzungscontrolling?

## 12 Operative Grundlagen Immobilienmanagement

- 12.1 Zustandsanalyse (Verwaltung-/Finanzvermögen)  
 - Verfügen Sie über eine Zustandsanalyse ihrer Objekte?  
 - Sind daraus Massnahmen abgeleitet worden?
- 12.2 Wie hoch ist der absehbare Investitionsbedarf im Finanzvermögen?  
 (Mio. CHF) \_\_\_\_\_
- 12.3 Wie hoch ist der absehbare Investitionsbedarf im Verwaltungsvermögens?  
 (Mio. CHF) \_\_\_\_\_
- 12.4 Nutzerbedürfnisse Objekte Verwaltungsvermögen  
 - Sind die Nutzerbedürfnisse an Immobilien des Verwaltungsvermögens bekannt?  
 - Wer definiert die Bedürfnisse?
- 12.5 Belegung  
 - Verfügen Sie über Informationen über die Nutzungsintensität / Belegung von Kirchen und Kirchgemeindehäuser und können diese quantifiziert werden?  
 - Nutzungsintensität Kirchen? (Personen%/Belegungstage, ...)  
 - Nutzungsintensität Kirchgemeindehäuser? (Personen%/Belegungstage, ...)

## E Entwicklung Immobilienportfolio

### 13 Verwaltungsvermögen Kirchen / Kirchgemeindehäuser

- 13.1 Wird die Schliessung von Kirchen und Kirchgemeindehäusern thematisiert und wie?
- 13.2 Kirchen: Vollzogene Schliessungen / Umnutzungen  
 - Wie viele Kirchen sind bereits geschlossen und/oder ungenutzt worden?  
 - Welches ist die Nachnutzung?  
 - Welches waren die kritischen Faktoren?
- 13.3 Kirchen: Geplante / in Diskussion stehende Schliessungen/Umnutzungen  
 - Für wie viele Kirchen ist die Schliessung / Umnutzung geplant?  
 - Ist die Nachnutzung bekannt?  
 - Wie ist das Vorgehen?
- 13.4 Kirchgemeindehäuser: Vollzogene Schliessungen / Umnutzungen  
 - Wie viele Kirchgemeindehäuser sind bereits geschlossen und/oder ungenutzt worden?  
 - Welches ist die Nachnutzung?  
 - Welches waren die kritischen Faktoren?
- 13.5 Kirchgemeindehäuser: Geplante / in Diskussion stehende Schliessungen / Umnutzungen  
 - Für wie viele Kirchgemeindehäuser ist die Schliessung / Umnutzung geplant?  
 - Ist die Nachnutzung bekannt?  
 - Wie ist das Vorgehen?
- 13.6 Sind weitere Anpassungen im Portfolio des Verwaltungsvermögens vollzogen worden oder geplant und welches sind die Gründe?

- 13.7 Gibt es eine Zusammenarbeit mit anderen (Gesamt)Kirchgemeinden oder Dritten bei der Entwicklung des Immobilienbestandes?
- 13.8 Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für Veränderungen des Immobilienportfolios im Verwaltungsvermögen?

**14 Finanzvermögen**

- 14.1 Werden oder wurden Renditeobjekte selber entwickelt (Bsp., Investitionsvolumen)?
- 14.2 Sind weitere Anpassungen im Portfolio des Verwaltungsvermögens vollzogen worden oder geplant und welches sind die Gründe?

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Public Real Estate Management von Kirchgemeinden, Herausforderungen und Lösungsansätze am Beispiel von ausgewählten städtischen Kirch- und Gesamtkirchgemeinden“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

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

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

Bern, den 18.08.2014

---

Beat Kästli