



## KIRCHLICHES IMMOBILIENMANAGEMENT

# So optimieren Kirchengemeinden ihren Immobilienbestand

Die Kirche ohne Immobilien? Schon der Begriff schließt dies aus. „Kirche“ bezeichnet seit fast 2.000 Jahren nicht nur die institutionelle Religionsgemeinschaft, sondern auch den sakralen Bezugspunkt der Gemeinschaft: das Gebäude.

Um genau zu sein: die Gebäude. Die Mehrzahl der Kirchengemeinden besitzen folgende vier Gebäudetypen:

- Kirchengebäude
- Pfarrhaus (Dienstszitz des Pfarrers mit den Gemeindebüros)
- Pfarrheim (Versammlungsort und Treffpunkt)
- Kindergarten

In Zahlen: Die rund 12.000 katholischen Pfarreien verfügen über mehr als 20.000 Kirchen und Kapellen und 40.000 zentrale Gebäude. Die evangelische Kirche kommt auf 23.000 Kirchen und Kapellen und etwa 60.000 zentrale Gebäude. Darüber hinaus sind Kirchengemeinden im Besitz von landwirtschaftlichen Flächen, Erbbaurechten und sonstigen Gebäuden. Die Erträge hieraus ermöglichen es, die Stätten des Gemeindelebens zu erhalten. Somit umfassen die kirchlichen Immobilien einen Non-Profit-Bestand und ein renditeorientiertes Portfolio.

### Folgen der Bevölkerungsentwicklung

Als Spiegelbild der Gesellschaft gelten für den Immobilienbestand der Kirche die gleichen Rahmenbedingungen wie für den der öffentlichen Hand. Seit den 80er Jahren prägen der demografische Wandel und die fortschreitende Computerisierung die Gesellschaft. Da die Arbeit der Kirchengemeinden in starkem Maß von ehrenamtlich

Engagierten geprägt wird, kann die Kirche auf diesen Wandel nicht so schnell reagieren wie ein Unternehmen – zumal man nicht von DER Kirche als Immobilieneigentümer sprechen kann. Jede Kirchengemeinde ist als selbständiger Eigentümer zu betrachten. Daraus ergeben sich vielfältige Organisationsgrade und Strategien. Bei der öffentlichen Hand setzte der Modernisierungsprozess in Sachen Immobilienbeständen in den 90ern ein. Bei den Kirchen begann diese Phase organisationsbedingt erst nach 2000.

Mit einer aktiveren Standortplanung reagiert die Kirche auf den demografischen Wandel und das damit verbundene sinkende Kirchensteueraufkommen. Die Planung ist langfristig angelegt. Vielfach wird vom Projekt 2020 gesprochen. In der römisch-katholischen Kirche hat sich die Anzahl der Kirchengemeinden gegenüber 1990 bereits um 10 Prozent reduziert; für die evangelische Kirche gilt Ähnliches. Dies ist vor allem auf den Zusammenschluss von Gemeinden zurückzuführen. Der Trend wird sich fortsetzen. Eine Strukturanpassung der örtlichen Ebenen wird unvermeidbar sein. Historisch betrachtet könnte man die heutige Reorganisation als Korrektur der hohen Zahl an Neugründungen nach 1945 ansehen.

Eine Kirchengemeinde darf sich dabei nicht als Immobilienunternehmen verstehen. Das Streben nach Rendite steht nicht über, sondern gleichrangig neben weichen Faktoren; emotionale, pastorale und soziale Aspekte sind zu berücksichtigen. Konkret bedeutet dies: „Unwirtschaftliche“ Gebäude zu halten oder sogar instandzusetzen, kann aus pastoraler Sicht durchaus sinnvoll sein. Das Immobilienmanagement einer Kirchengemeinde muss daher ganzheitlich ausgelegt sein.

## Konkrete Verbesserungsmaßnahmen

Im Zuge der langfristigen Strukturanpassung ergeben sich sieben Ansatzpunkte für die Optimierung des Immobilienbestands:

### 1. Die Reorganisation selbst führt zu einer Optimierung

Der laufende Prozess beinhaltet automatisch eine eingehende Betrachtung der Gebäudebestände. So ist mit dem Zusammenschluss von Gemeinden auch immer die Frage der „zentralen Kirche“ und der Versammlungsflächen verbunden. Allein die Auflistung von Gebäuden führt vor Ort zu einem anderen Umgang mit dem Thema. Unbewusst erfolgt eine Verdichtung vorhandener Informationen. Langfristig wird sich daraus eine Reduzierung des Gebäudebestands vor allem bei den zentralen Gemeindegebäuden ergeben. Ergänzend sollten hier auch die sonstigen Grundstücksbestände in die Betrachtung einbezogen werden.

### 2. Erhalt der Schöpfung

Der Umweltgedanke gewinnt auch in der Kirche immer mehr an Bedeutung. Hier leisten die Gemeinden bereits einen wichtigen Beitrag auf ideeller Ebene. Durch Einbeziehung immobilienwirtschaftlicher Instrumente kann der Umweltgedanke verstärkt in der Praxis umgesetzt werden – Stichworte: Energieeinsparung, Dämmung, regenerative Energien. Bauliche Maßnahmen können jedoch auch unwirtschaftlich sein, z.B. wenn zwar Energie eingespart wird, jedoch mit gleichem Mitteleinsatz an anderer Stelle deutlich mehr hätte erreicht werden können. Letztlich ist immer der Einzelfall zu betrachten.

### 3. Gesellschaftliche Verpfichtung

Im kirchlichen Besitz sind viele denkmalgeschützte Gebäude konzentriert. Die evangelische Kirche zählt bundesweit 16.000 Kirchen und Kapellen unter Denkmalschutz; das entspricht 70 % des Bestands. In den römisch-katholischen Kirchengemeinden kann man von einem ähnlichen Prozentsatz ausgehen. Schon heute erfordert der Erhalt dieser Gebäude und etwaige Umnutzungsmöglichkeiten neue Immobilienstrategien. Angesichts des großen Bestands gibt es jedoch bisher nur Lösungsansätze. Ähnliches gilt für die wachsenden baulichen Herausforderungen bei Kindertagesstätten.

### 4. Umgang mit „Problemimmobilien“

Der Begriff ist im kirchlichen Kontext eigentlich fehl am Platz. Es geht hier nicht um Altlasten und fast nie um Gefahrenabwehr (z.B. bei Einsturzgefahr), sondern um isolierte, ländliche Lagen mit „ungewöhnlichen“ Immobilien. Das sind Zweckimmobilien, deren Charakter, Erscheinungsbild und Architektur einmalig sind. Diese müssen nicht unbedingt verkauft werden. Doch sollten – angesichts knapper werdender Mittel – Investitionen in solche Gebäude vorausschauender geplant werden. Falls es zur Veräußerung kommt, sind spezielle Vermarktungsstrategien erforderlich.

Auch muss die Immobilienbewertung dynamisch sein, d.h. sie muss sowohl örtliche Marktbesonderheiten als auch Potenziale eines Gebäudes berücksichtigen. Insbesondere bei Zweckgebäuden sollte man sich von dem „einen Wert“ einer Immobilie verabschieden. Der klassische Ansatz mit statischen, wenn nicht gar zementierten Werten ist überholt. Sinnvoll ist eine Bewertung, die die Faktoren Zeit, Maßnahmen und Nutzung berücksichtigt. Damit geht eine periodisch stattfindende Neubetrachtung oder Aktualisierung der Werte einher.

### 5. Immobilienverwaltung als Mittel zur aktiven Haushaltsplanung

Die Erträge aus dem Immobilienbestand bilden einen wichtigen Teil der Haushalte der Kirchengemeinden. Vielfach speisen sich daraus die einzig noch verbliebenen freien Mittel zur Gebäudeinstandhaltung und zur Verwendung in der Gemeindegemeinschaft. Wie bei der öffentlichen

Hand werden Immobilienerträge reaktiv im Haushalt beziffert. Überwiegend erfolgt eine klassische Fortschreibung. Ein qualitativ gut und zeitnah dokumentierter Immobilienbestand ermöglicht hingegen eine aktive, qualitativ bessere Haushaltsplanung. Überschüsse und etwaige Aufwände lassen sich frühzeitig prognostizieren. Exemplarisch sei hier das Stichwort Energiemanagement und Planung des Energieverbrauchs bei zentralen Gemeindegebäuden genannt.

### 6. Aktiverer Portfolioansatz bei den Renditeobjekten

Seit jeher verfolgen die Kirchen eine extrem langfristige Anlagephilosophie. Schließlich bestehen die christlichen Kirchen seit 2.000 Jahren. Immobilien werden somit gehalten oder sie kommen hinzu. Die Veräußerung ist die Ausnahme. Dies führte in der Vergangenheit dazu, dass Flächen gehalten wurden, obwohl sie äußerst unrentierlich waren. Die Kosten überstiegen – über längere Zeit betrachtet – den Wert der Fläche. Ein aktiverer Portfolioansatz kann helfen, langfristige Bestandsimmobilien (= qualitativ hochwertige Renditeobjekte), Potenzialflächen und unrentierliche Flächen zu erkennen und entsprechend zu handeln. Das Merkmal Unrentierlichkeit muss sich dabei auf unwirtschaftliche Objekte ohne „pastorale Daseinsberechtigung“ beschränken.

### 7. Risikoaversion

Das kirchliche Immobilienmanagement ist auf Langfristigkeit, wenn nicht gar Ewigkeit, angelegt. Die auf Gemeindeebene beteiligten Gremien und handelnden Personen hingegen sind vergleichsweise kurz an den Prozessen beteiligt. Beides zusammen bedingt eine Risikoaversion. Bei Tiefpunkten dominiert die Aussicht auf Besserung, bei Hochpunkten erwartet man eine noch bessere Entwicklung. Hier kann ein Portfoliomanagement objektive, rein rationale Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung bieten.

Immobilienberatung im kirchlichen Raum muss somit mehr leisten, als Systeme und Prozesse aus der Immobilienwirtschaft eins zu eins zu übernehmen. Ein ganzheitlicher Beratungsansatz ist erforderlich. Hierzu bedarf es der Kenntnis innerkirchlicher Abläufe, Prozesse und Vorgaben in Verbindung mit immobilienwirtschaftlichen Systemen und Hilfsmitteln. Eine Optimierung kann nur dann gelingen, wenn sie auf der Gemeindeebene initiiert und zusammen mit den beteiligten Gremien durchgeführt wird. Wie so oft ist dabei der Weg das Ziel.



#### **Christoph Schmitz**

ist der Pax-Bank-Spezialist für kirchliche Immobilien.

Gern stellt er Ihnen weitere Informationen zum Thema Immobilienmanagement bereit.

Sie erreichen ihn unter [christoph.schmitz@pax-bank.de](mailto:christoph.schmitz@pax-bank.de) oder telefonisch: 02 21/1 60 15-137.