

Dagmar Reiß-Fechter [Hrsg.]

# Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche

Ein Handbuch für die Praxis

3. Auflage



Nomos

Dagmar Reiß-Fechter [Hrsg.]

# Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche

Ein Handbuch für die Praxis

3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



**Nomos**

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-2214-3 (Print)

ISBN 978-3-8452-6309-0 (ePDF)

3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2016

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2016. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Editorial

Das „Handbuch Immobilienmanagement in Sozialwirtschaft und Kirche“ ist die dritte Auflage des Vorgängerwerks „Kirchliches Immobilienmanagement – der Leitfaden“. Wie der Titel schon verdeutlicht, ist die dritte Auflage nicht nur eine Aktualisierung ihrer Vorgängerin, sondern eine vollständige Überarbeitung und Erweiterung.

Anlass dieser Neukonzeption sind Entwicklungen und Erfahrungen, die sich aus Fortbildungsveranstaltungen und Beratungsaufträgen ergaben. Die Professionalisierung des Immobilienmanagements schreitet im kirchlichen Bereich fort und hat inzwischen auch die Sozialwirtschaft erreicht. Eine Verknüpfung beider Bereiche in einem Handbuch ist sinnfällig, da die grundsätzlichen Voraussetzungen des Umgangs mit Immobilien vergleichbar sind:

- Die gesellschaftlichen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen verändern sich gravierend.
- Der Unternehmens- bzw. Organisationszweck ist nicht das Halten und Managen von Immobilien.
- Der Immobilienbestand ist extrem heterogen, viele Gebäude stehen unter Denkmalschutz, sind stadtraum- und identifikationsbildend.
- Viele der Immobilien sind nicht marktfähig und erfordern gleichzeitig erhebliche Unterhaltungsleistungen.
- Die Immobilien sind in der Regel die größte Vermögensposition, ohne dass die Organisation vielfach auf das Management des Vermögens ausgerichtet ist und das dafür notwendige Fachpersonal vorhält.
- Nicht zuletzt zeichnen sich die Organisationen durch ein hohes ehrenamtliches Element, auch auf der Führungsebene, aus.

Das Handbuch differenziert nur dort, wo Unterschiede vorhanden sind, wie z. B. bei bilanziellen Besonderheiten in der Sozialwirtschaft, bei Kirchengebäuden oder Bewertungsfragen. Es stellt die aktuellen Forschungsergebnisse zum Immobilien- und Facilitymanagement dar und beleuchtet neue Themen wie Bau- und Projektmanagement, öffentliches und privates Bau- und Architektenrecht sowie Erbbaurecht.

Das Handbuch bietet damit für Führungskräfte und Sachbearbeitende gleichermaßen Orientierung, Wissensvermittlung und Anregung, sich systematisch und professionell mit allen Immobilienfragen zu befassen.

Berlin im Februar 2016

Dagmar Reiß-Fechter

## Inhaltsverzeichnis

### I. Immobilien in Sozialwirtschaft und Kirche

1. Immobiliendimensionen ..... 11  
*Dagmar Reiß-Fechter*
2. Ethos und Haltung im Immobilienmanagement  
von Sozialwirtschaft und Kirche ..... 24  
*Thomas Zeilinger*

### II. Immobilienmanagementlehre

1. Immobilienmanagementlehren: CREM, PREM, EREM, WeREM ..... 39  
*Annette Kämpf-Dern*
2. Implementierung eines professionellen REM ..... 67  
*Annette Kämpf-Dern*
3. Kommunikation und Changemanagement ..... 92  
*Thomas Zeilinger*

### III. Analyse und Bewertung des Immobilienbestandes

1. Portfolioanalyse, Benchmark, Balanced Scorecard ..... 111  
*Herwig Teufelsdorfer*
2. Bewertung des Immobilienbestandes ..... 128  
*Sven Bienert und Peter Geiger*
3. Immobilienwirtschaftliche EDV-Lösungen ..... 170  
*Ulrich Bogenstätter*

---

#### IV. Bilanzierung

- 1. Bilanzierung nach HGB ..... 187  
*Jeannette Raethel*
- 2. Besonderheiten der Bilanzierung in Sozialunternehmen ..... 198  
*Falko Schneider und Friedrich Vogelbusch*
- 3. Bewertung und Bilanzierung kirchlicher Immobilien ..... 210  
*Silvia Marianek*

#### V. Finanzierung und Investition in Immobilien

- 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen ..... 221  
*Jeannette Raethel*
- 2. Investitionsrechnung: Vorteilhaftigkeit und Risiko kalkulieren ..... 241  
*Fritz Schmoll genannt Eisenwerth*
- 3. Investition in Erbbaurechte ..... 274  
*Ingo Strugalla*

#### VI. Transaktionen von Immobilien, Immobilienmarketing

- 1. An- und Verkauf, vertragliche Grundlagen, Belastung von Grundstücken .. 283  
*Julia Küster und Detlef Müller*
- 2. Immobilienmarketing ..... 309  
*Roland Mattmüller, Philipp Hoog und Anna-Katharina Koenen*

#### VII. Projektentwicklung und Bauprozessmanagement

- 1. Projektentwicklung ..... 329  
*Annette Kämpf-Dern*
- 2. Bauprozessmanagement ..... 378  
*Josef Zimmermann*

#### VIII. Nachhaltige Bewirtschaftung des Immobilienvermögens

- 1. Facility Management, Bestandspflege und Erhaltung ..... 407  
*Carolin Bahr*

---

2.	Feststellung des Investitionsbedarfs und Priorisierung .....	432
	<i>Norbert Raschper</i>	

3.	Kosten des Betriebs von Immobilien Ermittlung, Umlagefähigkeit, Benchmark .....	457
	<i>Dagmar Reiß-Fechter</i>	

IX. Baurecht, Architekten- und Ingenieurvertragsrecht

1.	Baurechtliche (öffentlich-rechtliche) Grundlagen .....	479
	<i>Esther Brandhorst</i>	

2.	Der Bauvertrag .....	492
	<i>Hans-Egon Pause und Anna Stretz</i>	

3.	Architektenrecht .....	513
	<i>Mathias Preussner</i>	

X. Mietverträge und Nutzungsvereinbarungen

1.	Immobilien: Mietvertrag – Nutzungsvereinbarung – Werkdienstwohnung – Werkmietwohnung (Dienstmietwohnung) .....	543
	<i>Wolf-Rüdiger Bub und Nicola Bernhard</i>	

2.	Miet- und sonstige Nutzungsverhältnisse in Wohn- und Pflegeeinrichtungen .....	581
	<i>Anne Schlosser</i>	

3.	Überlassung von Flächen für Anlagen zur Gewinnung regenerativer Energien .....	588
	<i>Julia Küster</i>	

XI. Rechtsverhältnisse unbebauter Grundstücke

1.	Erbbaurecht .....	601
	<i>Andreas Ott</i>	

2.	Land- und forstwirtschaftliche Pachtverträge .....	612
	<i>Heinrich Karg und Frank Dittrich</i>	

3.	Jagd- und Fischereipacht .....	622
	<i>Horst Schulz</i>	

---

4.	Friedhöfe, Friedhofsrecht .....	630
	<i>Torsten F. Barthel</i>	
XII. Eigentümeraufgaben und Eigentümerpflichten		
1.	Energie- und Umweltmanagement .....	645
	<i>Volker Teichert</i>	
2.	Klimaschutz in kirchlichen Gebäuden .....	663
	<i>Oliver Foltin und Volker Teichert</i>	
3.	Wahrnehmung der Eigentümerpflichten – Schwerpunkt Verkehrssicherung .....	673
	<i>Jörg Schielein</i>	
4.	Übertragung von Eigentümeraufgaben auf „Dienstleister“ .....	687
	<i>Jörg Schielein</i>	
5.	Versicherung des Grundstücks und des Eigentümers .....	694
	<i>Lutz Dettmer und Detlev Hrycej</i>	
	Autorenverzeichnis .....	705
	Stichwortverzeichnis .....	708

## 1. Immobiliendimensionen

*Dagmar Reiß-Fechter*

### 1. Allgemeines

Die Immobilien der Sozialwirtschaft und Kirchen sind im öffentlichen Raum sichtbar. Sie sind oft stadtbild- oder nachbarschaftsprägend, unabhängig davon, ob es sich um ein Kirchengebäude handelt, das Krankenhaus, den Kindergarten oder die Seniorenwohnanlage.

Diese Immobilien sind – soweit Organisationen bilanzieren – als Anlagevermögen in der Regel der größte Posten der Aktivseite der Bilanz. Aber sie werden sowohl in der Immobilienwirtschaft als auch in den jeweiligen Organisationen nicht als wesentlicher Produktionsfaktor wahrgenommen. Das Management der Immobilien wird nicht als Kernaufgabe gesehen, sondern Immobilien sind „sowieso“ vorhandene Gebäude, die für die Erfüllung des eigentlichen Auftrages oder des Unternehmenszieles eben notwendig sind. Dabei sind die Immobilienkosten nach den Personalkosten die größte Ausgabenposition und die Immobilien sind das Gesicht vieler Einrichtungen und Organisationen. Ihr Erscheinungsbild, ihr Bauzustand, ihre Anmutung lassen auf den Erfolg und den Charakter der Organisation schließen.

Der erfolgreiche Umgang mit den Immobilien, die benötigt werden um die Kernaufgabe der Organisation und Unternehmung erfüllen zu können, ist ein wesentlicher Baustein für den langfristigen Erfolg. Kirchen und Sozialwirtschaft müssen sich ständig neuen Herausforderungen stellen. Die Kirchen sind mit der Tatsache konfrontiert, dass ihre Mitgliederzahlen durch demografische Effekte, Austritte von Kirchenmitgliedern und allgemeinen Bedeutungsverlust deutlich schwinden. Die Sozialwirtschaft ist veränderten gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Die Ressource Immobilie ist daher ein Teil des erfolgreichen Managements und trägt wesentlich zum Erfolg der Organisation und Unternehmung bei.

Dieses Handbuch schließt eine Lücke in der bisherigen immobilienwirtschaftlichen Literatur, da es die besonderen Herausforderungen, der kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Organisationen aufnimmt und praktische Informationen für Entscheidungsträger und Anwender bereit hält.

### 2. Die Sozialwirtschaft – der unbekannte Riese

Unter dem Begriff „Sozialwirtschaft“ werden im Wesentlichen Dienstleistungen subsumiert, die sich mit der unmittelbaren Produktion individueller sowie gemeinschaftlicher Wohlfahrt befassen. In diesem Segment sind drei Unternehmensgruppen tätig: öffentliche, gewerbliche sowie freigemeinnützige Unternehmen bzw. Organisationen.

## 2.1 Volkswirtschaftliche Einordnung

Die Volkswirtschaftslehre versucht das wirtschaftliche Handeln von Gesellschaften und Organisationen in Sektoren abzubilden. Eine Möglichkeit besteht darin Sektoren durch Zusammenfassung institutioneller Einheiten zu bilden und sie in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung als „Unternehmen“, „Staat“ und „Private Haushalte“ abzubilden.<sup>1</sup> Eine andere Gliederungsmöglichkeit geht von einer entwicklungstheoretischen Sicht aus und bildet den Primär-, Sekundär-, Tertiärsektor,<sup>2</sup> zwischenzeitlich um den Quartärsektor (Informationssektor) erweitert. Dem Tertiärsektor werden dabei alle Dienstleistungen zugeschrieben, die in eigenständigen Unternehmen oder durch den Staat sowie andere öffentliche Einrichtungen erbracht werden, also auch die Dienstleistungen der Sozialwirtschaft. Das Handbuch richtet sich primär an die Organisationseinheiten, die diesem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind.

## 2.2 Wirtschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft

Die wirtschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft zu bestimmen und zu anderen Wirtschaftssektoren hinreichend trennscharfe Benchmarks zu finden, ist schwierig. Das ist unter anderem darin begründet, dass es anhaltende Datenlücken gibt sowie hinreichend belastbare wirtschaftliche Kenngrößen vielfach fehlen. Sämtliche Bemühungen, den Sektor „Sozialwirtschaft“ zu definieren und die Schnittmengen zu anderen Bereichen zu bestimmen, erweisen sich als wenig tauglich.

Zwar hat das Statistische Bundesamt eine Studie zur wirtschaftlichen Bedeutung des „Dritten Sektors“ veröffentlicht,<sup>3</sup> jedoch sind darin die gewerblichen Akteure der Sozialwirtschaft nicht berücksichtigt, weil dem „Dritten Sektor“ nur Non-Profit-Organisationen zugeordnet werden. Lediglich Teilsegmente der Sozialwirtschaft, wie Gesundheitsdienste oder Pflege sind statistisch relativ vollständig erfasst.

### 2.2.1 Erfassung des Dritten Sektors

Die Erfassung des Dritten Sektors ist noch relativ jung. In der Untersuchung von Rosenski<sup>4</sup> wird versucht, der wirtschaftlichen Bedeutung dieses Sektors nahe zu kommen. Die Bezeichnung Dritter Sektor bezieht sich dabei auf den Bereich der wirtschaftlich relevanten und organisierten Zivilgesellschaft.

Die der Untersuchung zugrunde gelegte Definition des Dritten Sektors zeichnet sich laut „Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts“ der Vereinten Nationen (2003) durch fünf Kriterien aus. Demnach sind Einheiten des Dritten Sektors

1 Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Arnold, Grundwald, Maelicke, hrsg. Zimmer, Paulsen Hallmann, Baden-Baden, 4. Aufl. 2014, S. 185.

2 Vgl. Fourastié, J., Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, 3. Aufl., Paris 1952, ins Deutsche übertragen von B. Lutz, Köln-Deutz, 1954.

3 Natalie Rosenski, Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, März 2012.

4 Natalie Rosenski, Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors, Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, März 2012.

1. formal organisiert, das heißt gewissermaßen institutionalisiert,
2. privat, das heißt institutionell getrennt vom Staat,
3. nicht gewinnorientiert, das heißt sie existieren in erster Linie nicht zur Gewinnmaximierung und schütten erwirtschaftete Gewinne nicht an Mitglieder oder Eigentümer der Organisation aus, sondern reinvestieren diese in die „Mission“ der Organisation,
4. selbstverwaltend, also in der Lage, ihre Aktivitäten selbst zu kontrollieren, und
5. von Freiwilligkeit gekennzeichnet, das heißt die Organisation ist kein Zwangsverband und die Mitgliedschaft ist freiwillig.

Erfüllt eine Organisation alle fünf Kriterien, so wird sie dem Dritten Sektor zugeordnet, wobei der steuerrechtliche Gemeinnützigkeitsstatus in Deutschland einen eindeutigen Hinweis auf eine Organisation des Dritten Sektors ergibt. Darunter fallen beispielsweise Wohlfahrtsverbände, eingetragene Vereine, Gewerkschaften und sonstige Interessenvertretungen, politische Parteien, Kunst- und Kulturorganisationen sowie kirchliche Einrichtungen, aber auch Unternehmen, wie (frei)gemeinnützige Krankenhäuser oder Pflegeheime.<sup>5</sup>

### 2.2.2 Dimension des Dritten Sektors

In der wissenschaftlichen Bestandsaufnahme zum Thema „Transparenz im Dritten Sektor“,<sup>6</sup> wurde, auf der Datengrundlage von ZiviZ-Survey 2012 (Zivilgesellschaft in Zahlen) eine umfangreiche Analyse des Dritten Sektors vorgenommen. Dem Dritten Sektor zugeordnet werden danach Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbHs und Genossenschaften. Die Studie ermittelt insgesamt 616.154 Organisationen, davon 580.294 Vereine, 17.352 Stiftungen, 10.006 gGmbHs und 8.502 gGenossenschaften.<sup>7</sup>

Haupttätigkeitsfelder der Organisationen verteilen sich in % auf folgende Bereiche:<sup>8</sup>

Sport	25%
Kultur/Medien	18%
Bildung/Erziehung	14%
Soziale Dienste	8%
Freizeit/Gesellschaft	8%
Sonstiges	6%
Umwelt-/Naturschutz	3%
Gesundheitswesen	3%

5 Natalie Rosenski, Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors, in Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, März 2012, S. 210.

6 Krimmer, Weitemeyer, Kleinpeter, Vogt, von Schönfeld, in Transparenz im Dritten Sektor, Daniela Felser, hrsg. für Bündnis für Gemeinnützigkeit, Bucerius Law School Press, Hamburg 2014.

7 Krimmer, Weitemeyer, Kleinpeter, Vogt, von Schönfeld, in Transparenz im Dritten Sektor, Daniela Felser, hrsg. für Bündnis für Gemeinnützigkeit, Bucerius Law School Press, Hamburg 2014, S. 15.

8 Krimmer, Weitemeyer, Kleinpeter, Vogt, von Schönfeld, in Transparenz im Dritten Sektor, Daniela Felser, hrsg. für Bündnis für Gemeinnützigkeit, Bucerius Law School Press, Hamburg 2014, S. 82.

---

Bevölkerungs-/Katastrophenschutz	3%
Kirchen/Religiöse Vereinigungen	3%
Wissenschaft/Forschung	2%
Wirtschafts-/Berufsverbände	2%
Bürger-/Verbraucherinteressen	2%
Internationale Solidarität	2%
Gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben	1%

### 2.2.3 Mitarbeiter und ehrenamtlich Engagierte

Im Bereich Gesundheit und Soziales sind 4,81 Mio. Menschen, davon 1.41 Mio. in sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen beschäftigt, in Kultur, Sport und Unterhaltung 9,95 Mio. Engagierte, davon 31.111 in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen.

Diese Daten zeigen ein hohes zivilgesellschaftliches Engagement im Dritten Sektor. Sie bestätigen aber auch die Kleinteiligkeit des Sektors. Diese Tatsache wird unterstützt, dass von den über 600.000 Organisationen nur 15% einen Umsatz von über 100.000 € verzeichnen können und davon wiederum 4% über eine Million.<sup>9</sup> Immerhin sind dies aber ca. 3700 Organisationen.

### 2.3 Dienstleistungen der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft (einschließlich Dritter Sektor) erbringt soziale Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheits-, Krankenhauswesen, der Jugend-, Familien-, Alten- und Behindertenhilfe, der Einrichtungen für Personen in besonderen sozialen Situationen und der Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe. Es wird zwischen stationären, teilstationären und ambulanten Einrichtungen unterschieden.

### 2.4 Sozialstaatsgebot und Wettbewerb

Das Sozialstaatsgebot verpflichtet den Staat für das soziale Wohlergehen seiner Bürger zu sorgen. Bisher haben kommunale und staatliche Stellen die Sicherstellung der sozialen Dienste entweder in eigener Trägerschaft oder als Ausfluss des Subsidiaritätsprinzips in enger Kooperation mit freigemeinnützigen Trägern sichergestellt. Dem Prinzip der Subsidiarität verpflichtet, wurde der freien Wohlfahrtspflege eine privilegierte Stellung als Anbieter sozialer Dienste eingeräumt. Durch den Paradigmenwechsel der Politik und der „Privatisierung“ sozialer Dienstleistungen, die sich in der Änderung von Sozialgesetzen und der Einführung der Pflegeversicherung niederschlagen, ist die Vorrangstellung der Wohlfahrtsverbände zugunsten eines Wettbewerbs zwischen allen Anbie-

---

<sup>9</sup> Krimmer, Weitemeyer, Kleinpeter, Vogt, von Schönfeld, in *Transparenz im Dritten Sektor*, Daniela Felser, hrsg. für Bündnis für Gemeinnützigkeit, Bucerius Law School Press, Hamburg 2014, S. 29.

tern modifiziert worden, auch wenn die gemeinnützigen Anbieter heute noch die „Hauptproduzenten“ sozialer Dienstleistungen darstellen.<sup>10</sup>

### 2.5 Marktnahe und marktferne Bereiche – Stellung der Freien Wohlfahrtsverbände

Die Sozialwirtschaft lässt sich in zwei Bereiche gliedern, in den marktkernen und in den marktnahen Bereich. Der marktferne Bereich wird größtenteils durch Zuwendungen, öffentliche Förderung und Spenden finanziert. Dem marktnahen Bereich werden die wirtschaftlich insgesamt bedeutenderen Einrichtungen des Gesundheits- und Pflegewesens, sowie Kindertagesstätten zugeordnet. Die Finanzierung besteht in der Regel aus verschiedenen Finanzierungskomponenten, die sich aus öffentlichen Geldern, Leistungen von Kranken- und Pflegekassen sowie Entgelten der Dienstleistungsempfänger zusammensetzen. In diesem marktnahen Bereich stehen die Sozialorganisationen im Wettbewerb zueinander. Die Freie Wohlfahrtspflege und öffentlichen Träger stehen zunehmend in Konkurrenz zu privaten Trägern. Schätzungen zufolge setzte die Freie Wohlfahrtspflege 2008 in marktnahen Bereichen rund EUR 38 Mrd. um. Sie liegt damit vor manchen Branchen des verarbeitenden Gewerbes.<sup>11</sup>

### 2.6 Wachstumsmarkt Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft unterliegt einem dynamischen Wachstum, mit einem bedeutenden wirtschaftlichen Gewicht und einem erheblichen Beschäftigungspotenzial. Die dynamische Marktentwicklung wird für die gesamte Sozialwirtschaft prognostiziert. Hauptanteil daran haben die Bereiche Gesundheit und Pflege.

Auch wenn Gesamtzahlen der Sozialwirtschaft fehlen, kann diese Tatsache aus statistisch gut erfassten Teilbereichen, wie der Freien Wohlfahrtspflege oder dem Pflegebereich entnommen werden. Der Bundesverband der Freien Wohlfahrtspflege<sup>12</sup> veröffentlicht seit 1970 regelmäßig Daten zu den Aktivitäten seiner Mitglieder. Zu diesem Verband gehören 105.295 Einrichtungen mit 3.702.245 Betten bzw. Plätzen und 1.673.861 Mitarbeitern.<sup>13</sup> Die Anzahl der Betten und Plätze stieg in der Zeit von 1993 bis 2012 um 41% und die Anzahl der Mitarbeiter um 79%.<sup>14</sup>

Ein deutliches Wachstum ist auch im Pflegebereich – alle Anbieter der Sozialwirtschaft umfassend – festzustellen. Hier wuchs die Anzahl der stationären Pflegeeinrichtungen von 2011 bis 2013 um 5,5%, die der Pflegeplätze um 3,1%, so dass zum Stichtag 15.12.2013 902.882 Pflegeplätze verfügbar waren. Dabei stieg die Anzahl der Pfl-

10 Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Arnold, Grundwald, Maelicke, hrsg. Zimmer, Paulsen Hallmann, Baden-Baden, 4. Aufl. 2014, S. 186.

11 Deutsche Bank Research, Research Briefing vom 16.11.2010, S. 1.

12 Mitglieder sind: Arbeiter Wohlfahrt, Deutscher Caritas Verband, Der Paritätische Gesamtverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie Deutschland und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

13 Davon ca. 56% in Teilzeit beschäftigt. Vgl. Bundesverband der Freien Wohlfahrtspflege (hrsg.) Einrichtungen und Dienste der Freiwilligen Wohlfahrtspflege, Gesamtstatistik 2012, S. 14.

14 Bundesverband der Freien Wohlfahrtspflege (hrsg.) Einrichtungen und Dienste der Freiwilligen Wohlfahrtspflege, Gesamtstatistik 2012, S.16. Die Freie Wohlfahrtspflege ist damit der größte Arbeitgeber in Deutschland.

geplätze von privaten Anbietern um das doppelte gegenüber Anbietern der freien Wohlfahrtspflege.<sup>15</sup>

## 2.7 Immobiliendimension der Sozialwirtschaft

Die „Produktion sozialer Dienstleistungen“ ist immobilienlastig. Nahezu 90 % der „Produktion“ findet in Immobilien, in der Regel Spezialimmobilien statt: Krankenhäuser, Fachkliniken, Medizinische Versorgungszentren, Pflegeeinrichtungen, Behinderteneinrichtungen, Kindergärten u.v.a.m.

### 2.7.1 Investitionsbedarf und Investitionsvolumen

Der Bereich „Health-Care“ deckt ca. 75 % der Umsätze der Sozialwirtschaft ab. Innerhalb dieses Segments wiederum stellt der Bereich Pflege einen der Hauptumsatzträger dar, mit einem Umsatzvolumen im vollstationären Bereich in Höhe von ca. 26 Mrd. €. Davon wiederum entfallen ca. 5,2 Mrd. € Aufwendungen für Mieten und / oder Pachten.<sup>16</sup>

Der zukünftige Bedarf an Krankenhausbetten, Pflegeeinrichtungen, Kindergärten wird stark beeinflusst von demografischen Entwicklungen und soziogesellschaftlichen Veränderungen. Für den Pflegebereich wird – neben des Zuwachses an unterschiedlichen ambulanten Angeboten – der Bedarf an neuen Pflegeplätzen auf jährlich 20.000 geschätzt und der Ertüchtigungsbedarf vorhandener Plätze auf jährlich 13.500. Bis 2030 erfordert dies ein Investitionsvolumen von über 40 Mrd. €, davon entfallen auf den Neubau ca. 24 Mrd. € und auf die Anpassung vorhandener Plätze 16 Mrd. €.

Allein dieser begrenzte Bereich aus dem Gesamtangebot der Sozialwirtschaft zeigt die Immobiliendimension, mit der sich die Sozialeinrichtungen befassen müssen. Dabei sind die Märkte regional vollkommen unterschiedlich und die Wachstumspotenziale nicht in allen Aufgabenfeldern gleich. Dazu kommt die „Unkalkulierbarkeit“ der Politik, die Rahmenbedingungen, Finanzierungsgrundlagen, räumliche Anforderungen an Einrichtungen usw. – unabhängig von wirtschaftlichen Folgen – „jederzeit“ neu oder anders definieren kann.

### 2.7.2 Finanzierung der Immobilienkosten – Lebenszyklusbetrachtung

Die Investitionskosten werden je nach Hilfefeld und Bundesland unterschiedlich finanziert und können von Marktmittelfinanzierung bis zur Finanzierung mit erheblichen Zuschüssen der öffentlichen Hand gehen. Auch die Refinanzierung erfolgt unterschiedlich über Träger der öffentlichen Hand, Krankenkassen oder durch den Nutzer selbst.

Sowohl dort, wo Immobilienkosten letztlich von der öffentlichen Hand getragen werden, als auch dann, wenn der Nutzer sie selbst finanziert, sind die Träger der Einrichtungen gezwungen die Kosten der Unterbringung möglichst gering zu halten, um

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt, Pflegeheime und verfügbare Plätze in Pflegeheimen, Abruf: [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de), vom 19.8.2015, 13.08 Uhr.

<sup>16</sup> Pflegeimmobilienreport 2012-2013, S. 7, cibre GmbH & immotiss care GmbH.

sich im Wettbewerb mit anderen zu behaupten. Um dies erreichen zu können, ist ein professionelles Immobilienmanagement notwendig.

Dieses muss die Gebäude in ihrem gesamten Lebenszyklus betrachten, unter den Handlungsein- und Beschränkungen, die die Sozialwirtschaft mit sich bringt und unter Nutzung des Marktes mit all seinen Herausforderungen. Damit sind die Anforderungen an das Immobilienmanagement deutlich höher als in Unternehmen, die am Markt freitätig sein können.

### 2.8 Immobilienmanagement in der Sozialwirtschaft

Insbesondere der marktnahe Bereich wird zunehmend von rein wirtschaftlich, gewinnmaximierenden orientierten Unternehmen entdeckt und besetzt. Die „traditionellen“ Organisationen der Sozialwirtschaft, die der öffentlichen Hand und der freien Wohlfahrtspflege, sind ihrem „Unternehmenszweck“ folgend nicht gewinnorientiert. Das heißt sie existieren in erster Linie nicht zur Gewinnmaximierung und schütten erwirtschaftete Gewinne nicht an Mitglieder oder Eigentümer der Organisation aus, sondern reinvestieren diese in ihre Mission, in ihren Auftrag. Sie sind von ihren Grundanliegen her Idealvereine, die jedoch zunehmend wie freie Wirtschaftsunternehmen agieren müssen, weil rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen dies vorgeben.

Die Herausforderung besteht darin, den Charakter des Idealvereins zu sichern und unternehmerisch professionell zu handeln. Dieser Paradigmenwechsel hat tief greifende Folgen. Denn, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten sind in Führung und Management der Organisation ein Höchstmaß an Effektivität und Effizienz zu erreichen. Dies umfasst nicht nur die Handlungsfelder der Unternehmen sondern auch die Immobiliendimension als existenzielle Grundlage zur Ermöglichung und Verfolgung des Hauptzieles der Unternehmung.

## 3. Immobilien der Kirchen

Auf eine aktuelle, detaillierte und umfassende Erfassung der Immobilien der Kirchen kann nicht zurückgegriffen werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. „Die“ Kirche gibt es nicht, auch wenn im allgemeinen Sprachgebrauch hierunter die traditionellen Kirchen, die katholische<sup>17</sup> und evangelische<sup>18</sup> Kirche verstanden werden. Eine – weitere – Differenzierung erfolgt regelmäßig nicht. Staatskirchenrechtliche Regelungen zugrunde gelegt, sind die traditionellen Kirchen (aber auch religiöse und weltanschauliche Gemeinschaften) gem. Art. 140 GG i.V.m. Art 137 Abs. 5 WRV Körperschaften des öffentlichen Rechts. Sie ordnen und verwalten ihre Angelegenheiten selbstständig.

Dies hat zur Folge, dass nicht nur Organisations- und Rechtsunterschiede zwischen der katholischen und evangelischen Kirche bestehen, sondern dass sich auch die evangelischen Kirchen untereinander unterscheiden. Ohne auf diese differenzierten Regelungen

17 Die katholische Kirche in Deutschland umfasst 27 Diözesen mit 10.911 Pfarreien und sonstigen Seelsorgeeinheiten, in *Katholische Kirche in Zahlen*, 2014, S. 30ff.

18 Die evangelische Kirche in Deutschland besteht aus 20 Landeskirchen mit 14.412 Kirchengemeinden, in *Evangelische Kirche in Deutschland, Zahlen und Fakten 2015*, S. 6ff.

gen an dieser Stelle einzugehen, führte die jahrhundertlange Geschichte der Kirchen zu einem umfangreichen Immobilienbestand, dessen Eigentümerstruktur äußerst kleinteilig ist und sich oft zufällig ergab. Entsprechend den Gliederungsebenen der Kirchen können die Immobilien auf Gemeindeebene (Pfarrgemeinde, Kirchengemeinde), der mittleren Ebene (z.B. Dekanat, Superintendentur) oder der Aufsichtsebene (z.B. Landeskirche, Diözese) angesiedelt sein.

### 3.1 Eigentümerstruktur und Verwendung der Erträge

Der Großteil der Immobilien steht im Eigentum der Kirchengemeinden, die eigenständige Körperschaften des öffentlichen Rechts sind und in der Regel von gewählten Laiengremien verwaltet werden. Sie sind zuständig für die Verwaltung und Steuerung der Immobilien. Beschlüsse der Gremien stehen – entsprechend der Regelungen in Landeskirchen und Bistümern – unter Genehmigungsvorbehalt und/oder es sind bei der Beschlussfassung einschlägige Verwaltungsvorschriften zu beachten.

Von alters her sollte der Grundbesitz den Kirchengemeinden den dauerhaften Erhalt der kirchlichen Aktivitäten sichern. Neben den Abgaben der Gemeindeglieder wurde in erster Linie aus dem Ertrag des Grundbesitzes der Lebensunterhalt der Priester und Pfarrer sichergestellt (Pfarrvermögen), die Unterhaltung der kirchlichen Gebäude gewährleistet (Kirchenvermögen) und aus dem Zweckvermögen z.B. soziale Aufgaben finanziert.<sup>19</sup> Diese Zuordnung wurde regelmäßig grundbücherlich gesichert und hat noch heute Bedeutung dafür, wie Erträge aus dem Grund- und Immobilienvermögen zu verwenden sind.

### 3.2 Umfang der Immobilien der Kirchen

Die Evangelische Kirche in Deutschland weist in Ihrer Ausgabe Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2015 etwas unter 75.000 Gebäude aus, die im Eigentum von Kirchengemeinden, Dekanatsbezirken und Landeskirchen stehen. Das Katholische Immobilienvermögen wird laut Deutscher Bischofskonferenz auf ca. 60.000 Liegenschaften geschätzt.<sup>20</sup>

Die Zahlen repräsentieren nur einen Teil der kirchlichen Immobilien, da z.B. Immobilien in selbstständigen Stiftungen, Klöstern, Vereinen, Gesellschaften usw. in diesen Statistiken nicht erfasst sind. Letztendlich ist die Frage der vollständigen statistischen Erfassung der Immobilien für die grundsätzliche Frage zweitrangig, weil die Herausforderungen zum Erhalt der Immobilien und deren zukunftstaugliche Transformation so oder so erheblich sind.

---

19 Adalbert Schmidt, Immobilien der Kirche – eine Übersicht, in Kirchliches Immobilienmanagement, hrsg. Dagmar Reiß-Fechter, 2010, 2. Aufl., S. 24.

20 Sven Bienert, Marcelo Cajias, Jens Hirsch, Bewertung des kirchlichen Immobilienbestandes, hrsg. Dagmar Reiß-Fechter, 2016.

### 3.4 Kategorien der Immobilien der Kirchen

Die Immobilien der Kirchen lassen sich in drei Immobilienkategorien, nämlich Immobilien zur unmittelbaren, zur mittelbaren Auftragserfüllung und in das Finanzanlagevermögen untergliedern. Für die Kirchen der EKD sähe eine solche Zuordnung wie folgt aus:

Immobiliennutzung	Anzahl gesamt	zur unmittel- baren Auftrags- erfüllung	zur mittelbaren Auftrags- erfüllung	Finanz- anlage- vermögen
Kirchen/Kapellen	20.618	20.618		
Gemeindezentren mit Gottesdienstraum	3.320	3.320		
Pfarrhäuser	17.186	17.186		
Friedhofskapellen	2.536	2.536		
Gemeindehäuser	9.409		9.409	
Kindertagesstätten	5.156		5.156	
Schulgebäude – allge- meinbildende Schulen	143		143	
Verwaltungsgebäude	808		808	
Sonstige Wohnhäuser	6.650			6.650
Eigentumswohnungen	1.320			1.320
weitere Gebäude	7.618			7.618
	<b>74.764</b>	<b>43.660</b>	<b>15.516</b>	<b>15.588</b>
	100%	58%	21%	21%

Zur unmittelbaren Auftragserfüllung gehören all die Immobilien, die zur Verkündung des Wort Gottes und für die gottesdienstlichen Handlungen erforderlich sind. Gerade diese Immobilien prägen das Gesicht der Kirchen. Von den ca. 21.000 Kirchen und Kapellen der evangelischen Kirchen stehen ca. 17.000 unter Denkmalschutz, bei der katholischen Kirche stehen von über 24.500 Gotteshäuser ca. 23.000 unter Denkmalschutz. Die Baulasten, die sich nicht nur aus den Kirchengebäuden ergeben sind für beide Konfessionen erheblich.

Immobilien, die der mittelbaren Auftragserfüllung dienen, sind zweckmäßigerweise aber nicht notwendigerweise im Eigentum der Kirche. Immobilien, die dem Finanzanlagevermögen zuzuordnen sind, sind wie Finanzanlagen zu betrachten. Immobilien können im Laufe des Lebenszyklus zwischen den Kategorien wechseln. Immobilienstrategisch sind die verschiedenen Immobilienkategorien unterschiedlich zu behandeln und erfordern damit ein differenziertes und unterschiedlich orientiertes Vorgehen.

### 3.5 Kirchliches Immobilienmanagement

Die Probleme des Managements der kirchlichen Immobilien resultieren aus der hochdiversifizierten Eigentümerstruktur, der Art und Weise der Entscheidungsfindung in Lai-

en-Gremien und eines oft mehrstufigen Verwaltungsaufbaus. Im Durchschnitt besitzt eine Kirchengemeinde zwischen vier und fünf Gebäude, davon eine oder zwei Kirchen, in der Regel denkmalgeschützt, ein Pfarrhaus, meist auch denkmalgeschützt und dann noch weitere Gebäude. Diese werden vom Pfarrgemeinderat, Verwaltungsrat, Kirchenvorstand usw. verwaltet, in der Regel ein Laiengremium, das ehrenamtlich besetzt und meist hauptamtlich geführt wird. Immobilienkompetenz ist in der Regel, wenn vorhanden, dann eher zufällig. Genehmigungsvorbehalte und unterstützende Leistungen der Verwaltung sollen die Qualität der Entscheidungsfindung sichern aber auch die Befugnisse und Kompetenzen der örtlichen Vertreter nicht beschneiden. Diese sind von Landeskirche zu Landeskirche und in der katholischen Kirche unterschiedlich ausgeprägt. Letztendlich ist aber die Entscheidungsfindung und Umsetzung ein höchst diffiziles und kompliziertes Vorgehen, das nur mit Hilfe einer guten Prozess- und Kommunikationsstrategie bewältigt werden kann.

### 3.6 Herausforderungen der Zukunft

Die zukünftigen Herausforderungen für die Kirchen sind beträchtlich. Zu der demografischen Veränderung, die zu einem (vorhersehbaren) Rückgang der Gemeindeglieder führt, kommt eine zunehmende Säkularisierung der Gesellschaft und ein allgemeiner Bedeutungsverlust der Kirchen hinzu. Dies zeigt sich auch in der Anzahl der Kirchenaustritte und unterlassenen Taufen von Kindern.<sup>21</sup> Prognosen der EKD gehen von einem kumulierten Effekt eines Mitgliederrückgangs von derzeit über 24 Millionen Mitglieder auf knapp unter 16 Millionen Mitglieder im Jahr 2040 aus.<sup>22</sup> Einher gehen damit die Reduzierung der finanziellen Ausstattung und der Mitarbeiter. Inwieweit die Immobilien dieser Entwicklung folgen sollen und werden, wird eine der Zukunftsherausforderungen der Kirchen sein.

Die Kirchen haben weniger als 25 Jahre Zeit, die Transformation ihrer Immobilienbestände so vorzunehmen, dass sie ihre ursprüngliche Funktion, nämlich zur Finanzierung der gemeindlichen Aufgaben beizutragen, gerecht werden können. Gleichzeitig tragen sie eine erhebliche Verantwortung für die Kirchengebäude als Orte besonderer Prägung. Diese Verantwortung geht weit über die übliche Eigentümergebäudeverantwortung eines sonstigen Immobilieneigentümers hinaus.

## 4. Kirchengebäude mehr als eine Immobilie

Der Romancier Pascal Mercier schreibt in seinem Roman „Nachtzug nach Lissabon“: „Ich möchte nicht in einer Welt ohne Kathedralen leben. Ich brauche die Schönheit und Erhabenheit. Ich brauche sie gegen die Gewöhnlichkeit der Welt“.<sup>23</sup>

21 In der katholischen Kirche stiegen die jährlichen Austrittszahlen von etwas über 100.000 seit den 1990er Jahren auf 217.716 im Jahr 2014, im gleichen Zeitraum sanken die Trauungen von 110.000 auf 44.158 und die Taufen von 293.390 auf 164.833, in Katholische Kirche in Zahlen, 2014, S. 35f.

22 Begrich, Berliner Forum 2013, EKD-Präsentation, S. 38.

23 Pascal Mercier, Nachtzug nach Lissabon; Roman, 26. Aufl., München 2006, S. 198.

Mercier beschreibt damit das Gefühl vieler Menschen, die trotz Kirchenferne eine hohe Affinität zu Kirchengebäuden haben. Menschen identifizieren sich mit dem Kirchengebäude, halten es für die Identität in ihrem Dorf, Stadtteil oder Stadt – und nicht zuletzt verbinden sie mit dem Gebäude etwas, das über das Sichtbare hinausgeht und – betriebswirtschaftlich formuliert – von immateriellem Wert ist.

#### 4.1 Verständnis der Kirchengebäude

Das theologische Verständnis von Kirchengebäude ist in der katholischen und evangelischen Kirche unterschiedlich. Die katholische Kirche weiht den Kirchenraum. Die Weihe des Gebäudes ist eine In-Dienst-Nahme des Raumes in der Perspektive des christlichen Glaubens und des katholischen sakramentalen Verständnisses des Abendmahls. Es erfolgt keine substanzielle Aufladung des Gebäudes Kirche mit dinglicher Heiligkeit, sondern der geweihte Raum ermöglicht den religiösen Gebrauch nach den Regeln der katholischen Glaubens. Daher kann die katholische Kirche relativ pragmatisch mit den Kirchen umgehen, die sie wieder entweiht hat. Sie sind dann diesem Nutzungszusammenhang entnommen und können profan genutzt werden.<sup>24</sup>

Nach evangelischem Verständnis hat der Raum und der Tisch, an dem sich die Gemeinde versammelt eine Funktion der Kommunikation des religiösen Glaubens, der Verkündigung des Glaubens und der Feier des gemeinsamen Abendmahls.<sup>25</sup> Der Raum der religiösen Kommunikation erschöpft sich aber nicht in der reinen Funktion für diese Kommunikation. Er ist nicht konstitutiv für die religiöse Kommunikation, aber der religiöse Raum symbolisiert, was in ihm geschieht und ist insofern eine Darstellungsweise des christlichen Glaubens in baulicher Gestalt.<sup>26</sup>

#### 4.2 Flächendeckendes Netz von Kirchen

Katholische und evangelische Kirchen verfügen über mehr als 47.000 Kirchengebäude. Sie bilden ein dichtes flächendeckendes Netz, sind weithin sichtbare und konkret begehbare Orte des Glaubens, sie sind Räume der Begegnung von Menschen untereinander und zwar nicht nur von Mitgliedern der jeweiligen Religionsgemeinschaft.

Kirchenbauten stehen für ein Fülle an kulturspezifischen und historischen Bedeutungen. So wie sie im Stadtraum stehen oder Stadtsilhouetten sind, sind sie stets mehr als Gebäude: sie sind erlebte Geschichte, Speicher von Emotionen und ein komplexes Bildprogramm.<sup>27</sup>

24 Thomas Erne, Neu Wahrnehmung des Kirchenraumes im Protestantismus, in Kirche im öffentlichen Raum – aktuelle Herausforderungen, in Erweiterte Nutzung von Kirchen, hrsg. Manfred Keller, Kerstin Vogel, Berlin 2008, S. 58f.

25 Thomas Erne, Neu Wahrnehmung des Kirchenraumes im Protestantismus, in Kirche im öffentlichen Raum – aktuelle Herausforderungen, in Erweiterte Nutzung von Kirchen, hrsg. Manfred Keller, Kerstin Vogel, Berlin 2008, S. 58.

26 Thomas Erne, Neu Wahrnehmung des Kirchenraumes im Protestantismus, in Kirche im öffentlichen Raum – aktuelle Herausforderungen, in Erweiterte Nutzung von Kirchen, hrsg. Manfred Keller, Kerstin Vogel, Berlin 2008, S. 59.

27 Engelbert Lütke Daldrup, Kirche im öffentlichen Raum – aktuelle Herausforderungen, in Erweiterte Nutzung von Kirchen, hrsg. Manfred Keller, Kerstin Vogel, Berlin 2008, S. 26.

Kirchen sind in vielerlei Hinsicht bedeutsam für die Gemeinden wie für die Öffentlichkeit. Kirchengebäude orientieren einen Stadtteil in der Vertikalen und ziehen eine Beziehung zur Transzendenz im öffentlichen Raum. In der Stadt garantieren Kirchengebäude eine kostbare Qualität der Reizarmut, der Stille und der Selbstzweckhaftigkeit. Kirchen sind Orte der Bildung, sozialer Orientierung und liturgischer Ordnung. Kirchen sind Gegenorte für Träume und Visionen und gesellschaftliche Innovationen und Kirchen sind offene Räume, um den Horizont menschlicher Möglichkeiten offen zu halten.<sup>28</sup>

#### 4.3 Immobilienwirtschaftliche Anforderungen

Kirchengebäude sind Immobilien *sui generis*. Immobilienwirtschaftliche Instrumente sind nicht unbesehen auf Kirchengebäude übertragbar. Gleichwohl können auch bei Kirchengebäuden Erkenntnisse des Immobilienmanagements und der Betriebswirtschaft angewandt werden und damit die Entscheidungsträger in den Kirchen bei ihrem Handeln unterstützen und Transformationsprozesse fördern.

Die Komplexität kirchlicher Strukturen können mit Hilfe von immobilienwirtschaftlichen Methoden aufgebrochen und so strukturiert und analysiert werden, dass Transparenz und Übersichtlichkeit entsteht.

Um dies erreichen zu können, müssen Daten auch von Kirchen erfasst werden, die sowohl Größe, Bewirtschaftungskosten, Nutzungsintensitäten und Bauunterhaltskosten erfassen. Neben diesen „Standardinformationen“ sind bei Kirchen vor allem „weiche“ Faktoren von großer Bedeutung. Diese können z.B. sein: bauliche Besonderheiten, historische Ausprägungen und Merkmale, Bedeutung für das Stadtbild, die Nachbarschaft, Qualität der Akustik, Denkmalschutz, Aspekte der religiösen Identität usw. Eine solche Analyse ist nicht „schnell“ gemacht, sondern erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem, was Kirchengebäude ausmacht. Um diese Auseinandersetzung kommen die Verantwortlichen der Kirchen in den verschiedenen Strukturebenen nicht herum. Diese verschiedenen Ebenen sind auch miteinander zu verbinden, so dass zumindest auf landeskirchlicher und Bistumsebene ein abgestimmtes Verständnis über Wichtigkeit und Bedeutung einzelner Merkmale erzielt werden.

Damit dies gelingen kann, helfen Methoden des Portfolio- und des Projektmanagements. Dabei ist der Kommunikation besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Diese ist kirchenintern zu führen, damit Gemeindeglieder, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter an Entscheidungen mitwirken und diese auch vertreten können. Anders als bei profanen Immobilien ist aber auch die Öffentlichkeit in das Kommunikationskonzept einzubeziehen. Gerade dies stellt eine besondere Herausforderung dar, da im Vorfeld nicht abgeschätzt werden kann, wie diese auf Veränderungen reagiert.

Gerade weil Kirchen emotional sehr unterschiedlich „besetzt“ sind, blockiert diese „Dominanz“ oft den Blick auf nüchterne Analyse für die Kirchengebäude und alle an-

---

28 Thomas Erne, Neu Wahrnehmung des Kirchenraumes im Protestantismus, in Kirche im öffentlichen Raum – aktuelle Herausforderungen, in Erweiterte Nutzung von Kirchen, hrsg. Manfred Keller, Kerstin Vogel, Berlin 2008, S. 60.

deren Immobilien der Kirchen. Und erschwert damit die Entscheidungsfindung und den Vollzug von Entscheidungen.

Professionelles Immobilienmanagement, unter Berücksichtigung der kirchlichen Besonderheiten, erleichtert die Bewältigung der heutigen Herausforderungen und rüstet für die zukünftigen.