

TDM PORTFOLIOMANAGEMENT FÜR NICHTWOHNBAUTEN

# Mehrwert für Gesellschafter, Unternehmen und Gemeinden

Wie werden kirchliche Wohnungsunternehmen ihrer Rolle an der Scharnierposition zwischen Kirche und Wirtschaft gerecht? Wie können zum Beispiel immobilienwirtschaftliche Werkzeuge und Systeme für weitere kirchliche Immobilien nutzbar gemacht werden? Ein Pilotprojekt erkundete Analyseschritte, -methoden und -ziele.

Von Daniel Spiesecke, Dorit Brauns und Jörn von der Lieth

**A**n kirchliche Wohnungsunternehmen werden angesichts der abnehmenden gesellschaftlichen Bindung an die Kirchen absehbar neue Anforderungen gestellt.

Doch wie kann ihr immobilienwirtschaftliches Know-how sinnvoll genutzt werden? Die Hilfswerk-Siedlung GmbH entwarf im Rahmen eines Pilotprojekts für ihre Hauptgesellschafterin ein Portfoliomanagementsystem, das dieses immobilienwirtschaftliche Entscheidungswerkzeug für den kirchlichen Bereich nutzbar machen soll.

## Wohnungswirtschaftliches Portfoliomanagement

Das Portfolio-Konzept ist ein in der Finanzwirtschaft entwickeltes strategisches Konzept und soll helfen, die knappen Unternehmensressourcen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensstrategie zu steuern. Hierzu ist es notwendig, die Immobilien bezüglich verschiedener Kriterien („Portfoliodimensionen“) zu bewerten. Bei zweidimensionalen Modellen werden in der Regel die Immobiliendimension (Qualität der Immobilie hinsichtlich des Gebäudezustands) und die Standortdimension (Lagequalität aus demografischen und sozialökonomischen Faktoren) untersucht. Insbesondere große, disparate Immobilienbestände können so übersichtlich dargestellt werden.



**Daniel Spiesecke**

Stabsstelle  
Portfoliomanagement/  
Innenrevision  
Hilfswerk-Siedlung  
GmbH  
BERLIN

Den sich aus den zwei Dimensionen ergebenden vier Feldern werden dann Normstrategien zugeordnet. Beispielsweise handelt es sich bei einem Gebäude in schlechtem Zustand, aber in guter Lage in der Immobilienwirtschaft typischerweise um ein Investitionsobjekt, von dem nach der Investition eine Rendite zu erwarten ist.

## Ideen für ein kirchliches Portfoliomanagement

Doch wie ist ein solches Modell auf kirchliche Organisationen zu übertragen? Das wollten in einem Projekt der Bauamtsleiter der Evangelischen Kirche

Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO), Frank Röger, der Generalsuperintendent Kristóf Bálint sowie die Autoren dieses Fachbeitrags wissen. Dazu galt es, die beiden Portfoliodimensionen genau zu betrachten.

Aufgrund der sehr kleinteilig differenzierten Eigentümer- und Verwaltungsstrukturen in der EKBO sind Daten zum Bauzustand (Immobilien dimension) und den Gemeindeformationen (Standortdimension) auf den Ebenen der Kirchengemeinde, des Kirchenkreises, des kirchlichen

Verwaltungsamtes, des Sprengels und der Landeskirche zu finden. Die zeit- und arbeitsaufwendige Beschaffung dieser Daten wurde nicht weiterverfolgt. Stattdessen wurden an zwei zentralen Stellen verein-



**Dorit Brauns**

Vorständin  
Alexandra-Stiftung  
BERLIN

fachte, aggregierte Daten erhoben. Dies ist möglich, da strategische Fragestellungen oft abstrakter und weniger konkret sind, und erst in der taktischen und operativen Umsetzung eine höhere Detailtiefe benötigt wird.

**KIRCHLICHE IMMOBILIENDIMENSION: DER GEBÄUDEZUSTAND**

Der Gebäudezustand wurde durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des kirchlichen Bauamts ermittelt und in einer Schulnotenskala von eins bis sechs bewertet. Dafür wurden die Integrität der Konstruktion, die Funktionsfähigkeit der Gebäudehülle und der Sanierungszustand des Innenraums eingeschätzt.



**Jörg von der Lieth**

Geschäftsführer  
Hilfswerk-Siedlung  
GmbH  
BERLIN

Die Kriterien, nach denen die Bewertung erfolgte, wurden vom Bauamt in einem Vermerk definiert und können damit problemlos auch in anderen Verwaltungsebenen angewandt werden.

**KIRCHLICHE STANDORTDIMENSION: DIE LAGEQUALITÄT**

Da auf kirchliche Daten zur Mitglieder- und Kirchensteuerentwicklung – auf Gebäudeebene – nicht zurückgegriffen werden konnte, galt es, eine plausible Alternative zu finden. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Entwicklung der sozialen und ökonomischen Leistungsfähigkeit eines Ortes in gewissen Maßen auch die Entwicklung einer Kirchengemeinde widerspiegelt.

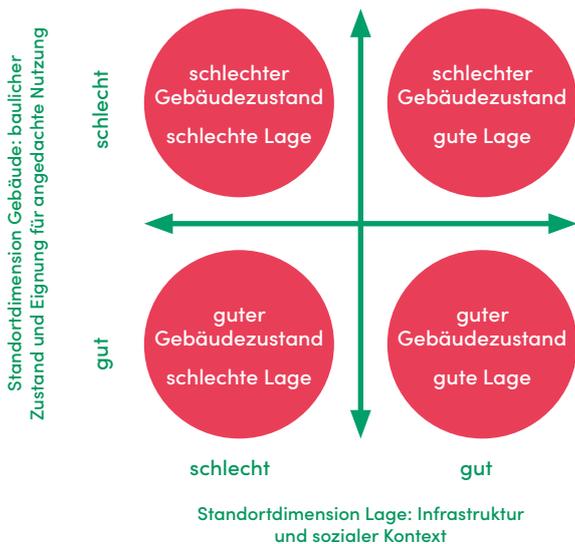
Zur Bewertung der Lagequalität wurde das Quartiersinformationssystem „Quis“ des Hamburger Anbieters Analyse & Konzepte Immoanalytics GmbH verwendet. Das Tool aggregiert laufend Daten unter anderem über Infrastruktur, Mieten und Kaufpreise, Sozial- und Bewohnerstruktur und gibt in mehreren Teilnoten und einer Gesamtnote eine Einschätzung darüber ab, wie zukunftsfähig die konkrete Lage (Quartier), der Ort und der Landkreis sind. Den am Projekt Beteiligten erscheint das Ergebnis dieser Einschätzung dazu geeignet, die Zukunftsfähigkeit – etwa die Wahrscheinlichkeit eines zivilgesellschaftlichen Engagements für den Erhalt des Kirchengebäudes und die perspektivische Auslastung des Gebäudes durch Gottesdienste und andere Veranstaltungen – zu prognostizieren.

**TESTFELD:**

**NAUEN-RATHENOW UND FALKENSEE**

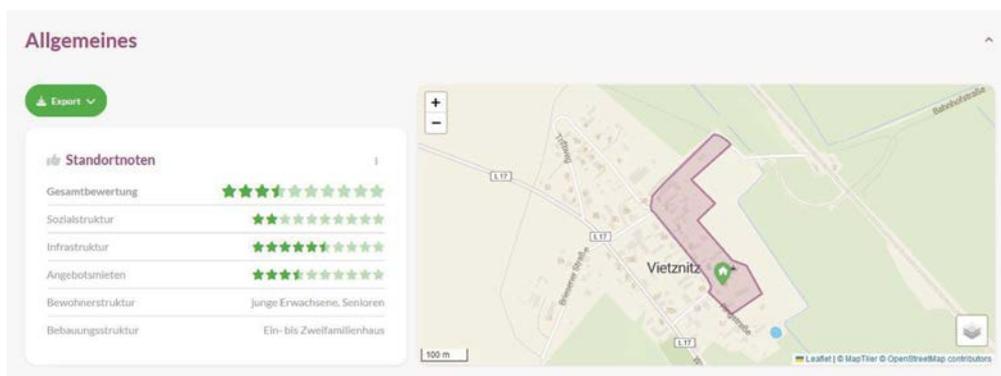
Mit dem Projekt sollte die Übertragbarkeit einer einfachen immobilienwirtschaftlichen Portfolio-matrix auf nicht-kommerzielle Gebäude überprüft werden. Als Gegenstände des Pilotprojekts wurden die Kirchengebäude der beiden zu fusionierenden Kirchenkreise Nauen-Rathenow und Falkensee ausgewählt.

**Zweidimensionales Portfoliomodell**



angelehnt an: von der Lieth, Jörg: Immobilienmanagement in der Kirche in: Dagmar Reiß-Fechter (Hrsg.), Kirchliches Immobilienmanagement – Der Leitfaden, Berlin ( Wichern) 2009

**Datenbild im Quartiersinformationssystem „Quis“**



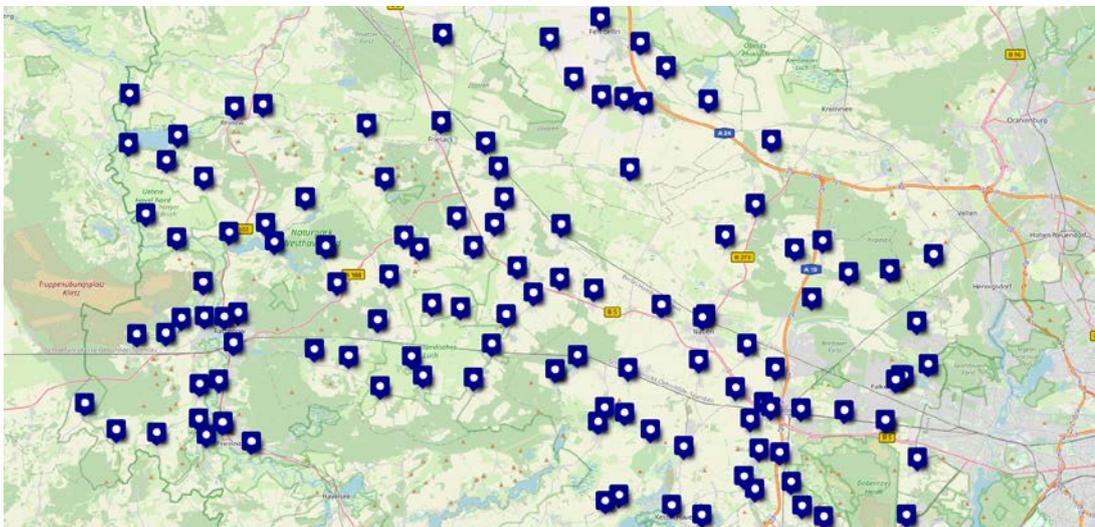
Quelle: Quis

**Ergebnis: ein kirchliches Portfoliomodell**

Durch die Anordnung der kirchlichen Objekte nach Gebäudezustand und Lagequalität in einem zwei-dimensionalen Diagramm lassen sich die jeweiligen Sakralbauten in vier Felder einordnen (siehe hierzu die Abbildung auf dieser Seite unten). Bei welchem Wert die Grenze zwischen den Feldern gezogen wird, muss mit dem Blick auf die zur Verfügung stehenden

Ressourcen und das kommunikative Ziel entschieden werden. Erfreulich ist das Feld rechts unten: viele Objekte an einem zukunftsfähigen Ort sind auch in einem guten Zustand. Im Feld darüber befinden sich Objekte, die an einem zukunftsfähigen Ort voraussichtlich ebenfalls weiterhin gebraucht werden, aber noch nicht saniert sind. Auf der linken Seite sind unten die Kirchengebäude zu sehen, die in weniger

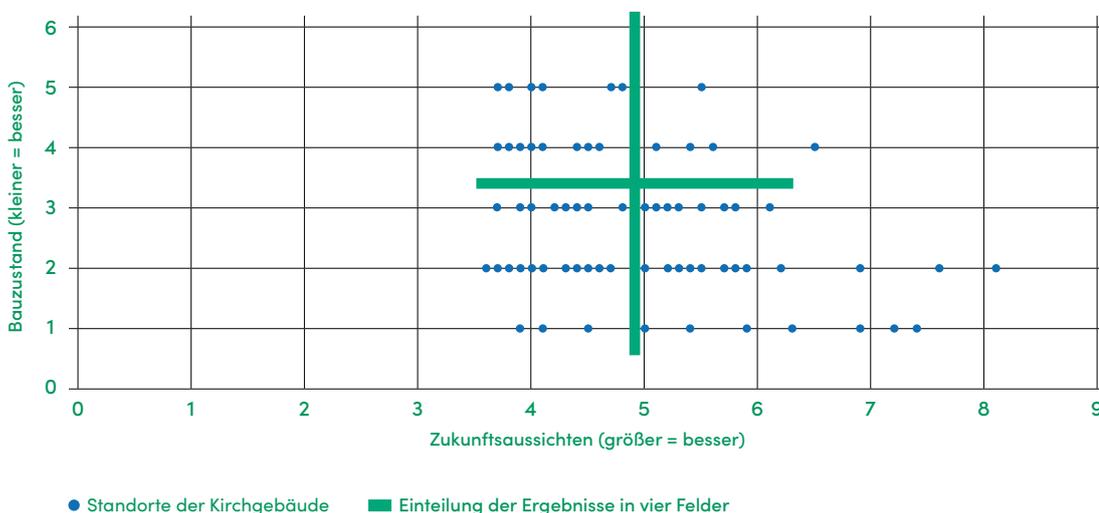
**Lage der kirchlichen Immobilien in den Kirchenkreisen Nauen-Rathenow und Falkensee**



Quelle: HWS, eigene Darstellung in OpenStreetMap

**Portfoliomodell: Raster mit Bewertungskriterien**

Rating: Zukunftsaussichten / Bauzustand im Kirchenkreis Nauen-Rathenow und Falkensee



Quelle: eigene Darstellung HWS

zukunftsfähigen Orten liegen. Unten jene mit gutem und oben jene mit schlechtem Erhaltungszustand. In dem Feld mit schlechtem Bauzustand bei schlechten Zukunftsaussichten befinden sich 14 Gebäude.

### Praxis: mögliche Normstrategien

Aus diesem Ergebnis lassen sich folgende Normstrategien ableiten:

#### 1. Unten rechts „Halten“

- Kernsatz: Eine gut erhaltene Kirche in einem zukunftssicheren Ort.
- Empfehlung: Ein solches Gebäude sollte üblicherweise leicht und effizient zu bewirtschaften sein. Gegebenenfalls ist eine gemeinsame Nutzung des Gebäudes mit der Dorfgemeinschaft zu bedenken.

#### 2. Unten links „Konservieren“

- Kernsatz: Eine gut erhaltene Kirche in einem zukunftskritischen Ort.
- Empfehlung: Gebäude mit geringem Instandhaltungsaufwand, aber einer schwindenden Gesellschaft um sie herum sollten durch regelmäßige Kontrolle in ihrem baulichen Zustand erhalten werden. Eine Abgabe an die lokale Zivilgesellschaft wird sich schwierig gestalten.

#### 3. Oben links „Aufgeben?“

- Kernsatz: Eine schlecht erhaltene Kirche in einem zukunftskritischen Ort.
- Empfehlung: Hier muss über die Aufgabe des Objekts nachgedacht werden. Anträge auf Fördergelder zur Sanierung sind zu hinterfragen. Hilfe aus der politischen Gemeinde ist eher nicht zu erwarten.

#### 4. Oben rechts „Weitergeben oder Investieren“

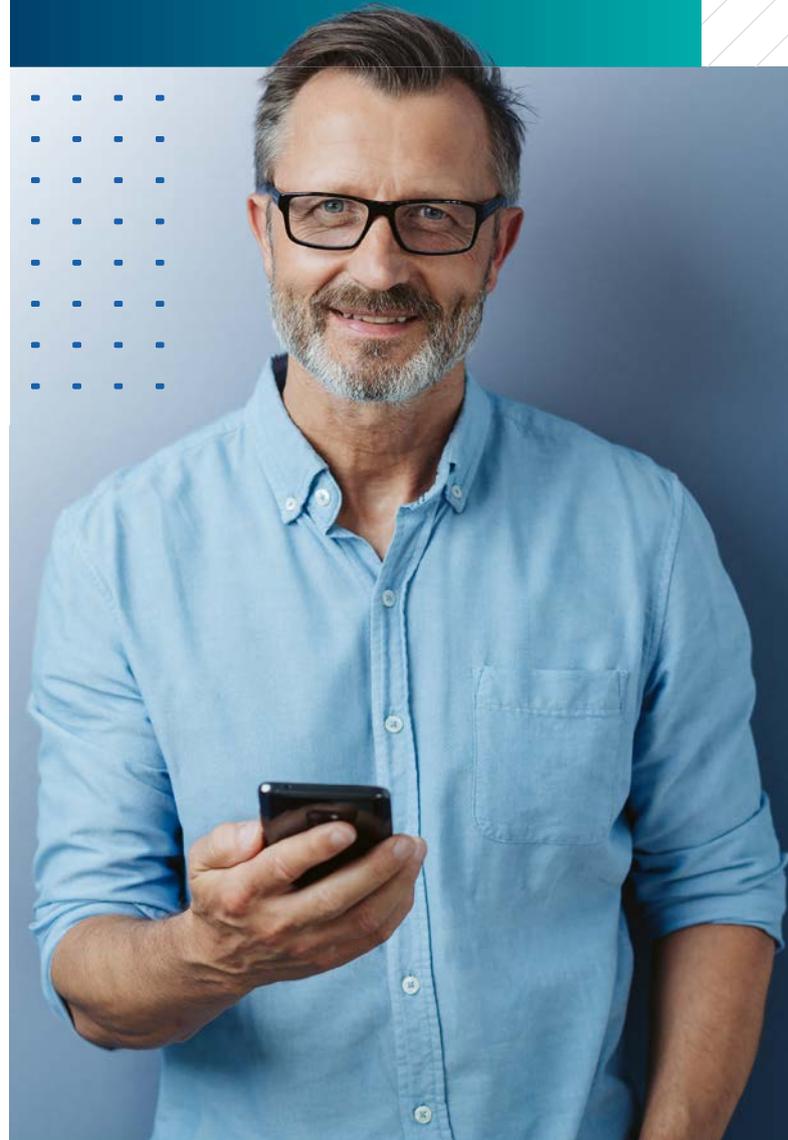
- Kernsatz: Eine schlecht erhaltene Kirche in einem zukunftssicheren Ort.
- Empfehlung: Für die Nutzung der Kirche ein neues Sanierungskonzept erarbeiten oder (mit)verantwortliche Nutzer suchen und in der Zwischenzeit das Augenmerk der Bewirtschaftung auf die Betreiberverantwortung (Verkehrssicherung) legen.

### Fazit

Die Kirchengemeinden und ihr Immobilienbestand stehen im ländlichen Bereich durch den Strukturwandel und die demografischen Verhältnisse unter Druck. Deshalb wurde das klassische Portfoliomodell aus der Immobilienwirtschaft für die sakralen Immobilien adaptiert, um die Kirchen als Kulturdenkmäler, öffentliche Infrastruktur und religiöse Orte zu erhalten. Der skizzierte Ansatz zeichnet sich durch seine Effizienz aus, dank derer schnell und kostengünstig eine erste Ordnung in ein großes Portfolio gebracht werden kann.

Die verantwortlichen Gremien können damit einen Überblick erhalten, aus dem eine detailliertere Strategie abgeleitet werden kann. Für die operative Umsetzung und die mitunter schmerzhaften Konsolidierungen sind anschließend kleinteiligere Managementstrategien und theologische Kompetenzen gefragt.

# FINDEN STATT SUCHEN: JOBS FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



## IM HAUFE STELLENMARKT

finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Immobilien, Wohnungswirtschaft, Finanzierung u.v.m.



Hier finden:  
[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)