

Die Kirche und ihr „Immobilienalat“ –

Die Zeit ist reif ist für eine Transformation voller Chancen

Von Prof. Dr. Winfried Schwatlo und Ingo Strugalla

Mehrwerte durch Umnutzungen generieren

Bei den großen christlichen Kirchen fallen 50% der Kirchensteuereinnahmen bis spätestens 2060 ersatzlos weg, besagt die 2019 veröffentlichte Studie von Prof. Dr. Raffelhüschen aus Freiburg. Das hat direkte Konsequenzen für das kirchliche Immobilienmanagement. Diese immense Herausforderung stellt aus dem Blickwinkel der Immobilienwirtschaft aber auch eine besondere Chance dar.

Die für die Evangelische Kirche Deutschland (EKD) erstellte Hochrechnung bedeutet, dass dann auch eine korrespondierende Anzahl an Gemeindehäusern und Pfarrhäusern obsolet werden. Je nach Quelle gibt es etwa 24.500 katholische und 20.500 evangelische Kirchen, also grob gerechnet 45.000 Kirchen in Deutschland. Es müssen also ab sofort jährlich hunderte Immobilien abgebaut, verkauft oder umgewidmet werden.

Da dies heute aber nur in wenigen durchwegs unkoordinierten Einzelfällen geschieht, wächst die Anzahl ungelöster Aufgaben Jahr für Jahr. Hinter diesem Berg tun sich zugleich bis heute weitgehend unerkannte Chancen auf. Aus den überflüssigen/abgängigen Flächen und Gebäuden sind neue wertschöpfende Strategien zu entwickeln.

Blicken wir etwas tiefer in die protestantische Welt: Die EKD geht von 74.000 eigenen kirchlichen Gebäuden in Deutschland aus. Selbst ohne deren Kirchen verbleiben 54.000 kirchliche Gebäude, wie Kitas, Pfarr- und Gemeindehäuser, Wohnungen und sonstige Immobilien. Der Immobilienbestand der Diakonie und ungenutzte Grundstücke sind da noch nicht einmal mitgezählt.



Klosterkirche Lobenfeld, Quelle:Stiftung Schönau Heidelberg

Aus der aktuellen EKD Finanzstatistik kann man ablesen, dass für diese 74.000 Gebäude 1.179 Mio. € für den jährlichen Unterhalt und die Pflege dieser oft anspruchsvollen Gebäude aufgewendet werden, also etwa 16 T€ p.a. pro Objekt und Jahr, inklusive aller denkmalgeschützten Kirchen und Pfarrhäuser. Aus immobilienwirtschaftlicher Sicht muss man da hellhörig werden.

Kann das gutgehen, wenn auf Sicht die Kirchensteuern massiv wegbrechen und damit die dominante Refinanzierungsquelle beider großer Kirchen? Es ist wohl davon auszugehen, dass ein Großteil der kirchlichen Gebäude nicht mehr zu halten sein wird, egal, ob man das will oder nicht. Anders als bei Immobilienunternehmen erwirtschaften kirchliche Gebäude abgesehen vom Wohnungsportfolio nur kleine und oft keine Erlöse. Zugleich bleiben die Kosten der Gebäudeunterhaltung bestehen.



Quelle: „Zukunft Kirchenimmobilien“ Schwatlo Management GmbH München

Mehr Unternehmertum in die Kirchen einziehen lassen?

Die Kirche steht also vor der Aufgabe, einen umfangreichen Immobilienbesitz zu optimieren und sukzessive zu reduzieren. In welchen Größenordnungen der Abbau stattfinden wird, lässt sich aufgrund der bestehenden Datenlage nur indikativ abschätzen. Wir gehen vorsichtig geschätzt von 30 – 50% aus. In Anbetracht dieser Dimension ist zusätzlich zu der theologischen Transformationskompetenz eine profunde immobilienwirtschaftliche Expertise gefragt - eine anspruchsvolle Aufgabe und eine kommunikative Herausforderung. Sind die Kirchen für diese Aufgabe gerüstet? Brauchen sie mehr Unternehmertum?

Die Organisationsstrukturen der Kirchen haben historisch verursacht eher verwaltenden behördlichen Charakter. Und natürlich sind Kirchen keine Immobilienkonzerne, sondern sind vorrangig dem Wohl des Menschen zugewandt.

Was aus unserer Sicht fehlt, ist der professionelle Unternehmer mit klarem immobilienwirtschaftlichem Fokus, der mit Chancen und Risiken vertraut ist und für den die lösungsorientierte Kreativität eine wichtige Triebfeder seines Handelns ist. Von den Mitarbeitern in freien Unternehmen wird eher ein proaktives Steuern und Optimieren erwartet.

Der Weg zu einer guten Lösung ist grundsätzlich ganz einfach: Die vorhandene Kompetenz in der Theologie muss dringend um die Ökonomiekompetenz ergänzt werden. Für die beiden wichtigen, aber sehr unterschiedlichen Aufgabenfelder benötigt auch die Kirche unterschiedliche Kompetenzen bzw. „Gaben“, wie es im Kirchendeutsch heißt. „Diversity on board“ ist in der freien Wirtschaft ein fast schon ausgelutschtes Schlagwort, aber für viele Kirchen immer noch Neuland, an das man sich nur sehr vorsichtig herantastet. Interdisziplinäre, gemischte Experten bzw. Teams gelangen zu besseren Ergebnissen und sind leistungsfähiger als eine Gruppe von Entscheidungsträgern, die nicht über ihren gewohnten Tellerrand hinausschauen. Plakativ ausgedrückt: Deutschland hat derzeit den besten Fußball-Torhüter der Welt, aber eine Mannschaft mit elf erstklassigen Torwarten in der Mannschaft wäre in der Vorrunde ausgeschieden, geschweige denn hätte ein solches Team Chancen, Weltmeister zu werden. Selbst wenn Deutschland mit führenden Theologen aufwarten kann, reicht das nicht aus, um die drängenden Aufgaben zu lösen.

Die sich abzeichnende Situation hat beispielsweise die Evangelische Landeskirche in Baden 2014 veranlasst, den kirchlichen Immobilienbestand systematisch zu erfassen, zu clustern und zu bewerten. Dafür wurde ihre Tochtergesellschaft ProKiBa GmbH im Rahmen des sogenannten „Liegenschaftsprojektes“ beauftragt, diesen Datenbestand aufzubauen. Dieser liefert eine gute Basis für den auch hier anstehenden Restrukturierungsprozess. Aktuell gilt es, die richtigen Handlungsstrategien abzuleiten. Dem Grunde nach muss bei jeder Immobilie, jedem Grundstück und Gebäude entschieden werden, ob es für die Kirche einen strategischen Wert besitzt. Falls ja, kann dann Grundstück im Erbbaurecht abgegeben werden oder sollten solche Flächen nach Rückbau und Entwicklung in den eigenen Bestand von Landeskirchen und Stiftungen übernommen werden. Was innerkirchlich keine Verwendung findet, sollte konsequent veräußert werden. Beide Ansatzpunkte sind für Immobilienunternehmen interessant. Es lohnt sich auch für die Kirchen, hier besser heute als irgendwann mit Vertretern der Immobilienbranche ins Gespräch zu kommen.

Angesichts der Aufgabe, der vorhandenen Strukturen und der prognostizierten Entwicklung steht hier eine Herkulesaufgabe an, die einen ängstigen kann. Und doch liegt darin auch eine Chance für die Zukunft.

Wie sieht die Aufgabe konkret aus? Die teilweise exzellenten zentralen Lagen von kirchlichen Immobilien sind eine gute Ausgangsbasis. Solche Flächen lassen sich oftmals hervorragend wohnwirtschaftlich oder gewerblich nutzen. Mit etwas Kreativität, Mut und Investitionsbereitschaft kann aus dem unüberwindlichen Berg eine „on time“-Absprungchance für zukünftige Erlöse werden. Der Kapitalmarkt bietet dazu zusätzlich weiterhin optimale Rahmenbedingungen.

Kompetenzen im Asset Management und in der Kommunikation schärfen

Auf die sinnvoll verbleibenden Immobilien in Kirchenhand kommt zusätzlich die Notwendigkeit eines konsequenten nachhaltigen Immobilienmanagements zu: Instandhaltung, Finanzierung, Energetik und Flächenmanagement werden im Theologiestudium und an den Verwaltungsakademien nicht gelehrt. Also brauchen die Kirchen zusätzliche Kompetenzen.

Wie ist dieser Veränderungsprozess zu organisieren? Und ganz wichtig: Wie gelingt es, die Kirchengemeinden mitzunehmen? Die sind die Eigentümer. Hier ist eine nachvollziehbare, transparent professionelle Kommunikation gefragt. Dadurch kommt in der Umsetzung eine weitere Komplexität hinzu.

Kosten senken und Erlöse steigern

Zwei zentrale Fragestellungen fordern die Kirchen heraus, die es zu beantworten und umzusetzen gilt – Theologie trifft hier auf Ökonomie:

Welches ist der richtige Weg, die Kosten für die Immobilienbewirtschaftung in den unterschiedlichen Ausprägungen zu reduzieren? Wie lassen sich die dazugehörigen

Prozesse digitalisieren? Welche Kooperationen gilt es zu suchen? Und in was ist neu zu investieren?

Neben den Kosten der Immobilienbewirtschaftung fallen auch die Personalkosten auf. Es gilt, den Personalaufwand zu reduzieren und inhaltliche Kompetenzzentren zu gründen. Nichts spricht dagegen, wenn die eine Kirchengemeinde viel für die Jugend tut, aber die andere Musik und Chöre fördert. Fusionen von Kirchengemeinden liegen da ebenfalls auf der Hand. Zersplitterung verbrennt Geld, welches der Seelsorge guttäte. Außerdem werden dadurch Grundstücke frei, die verwertet werden können. Für die heute viel leichter machbare Überwindung von Distanzen werden immer noch einfacher zu nutzende Mobilitätslösungen angeboten. Der „Churchy shuttle“ mit geistlichen Impulsen ist schon heute keine Zukunftsspinnerei. Und wer entwickelt eigentlich neue Formate kirchlicher Präsenz?

Und die zweite Frage ist die nach einer nachhaltigen Strategie, die notwendige Immobilienerlöse für die Zukunftsaufgaben der Kirchen generiert und wegfallende Kirchensteuereinnahmen kompensiert. Das klingt einfach, aber sollte nicht gerade auch bei den Kirchen ESG-konformes Investieren die Prämisse sein? Environment, Social und Governance sind heute drei zentrale Faktoren bei der Messung von Nachhaltigkeit und von den gesellschaftlichen Auswirkungen einer Investition. Da haben die Kirchen mitzumachen. Nur wie?

Um Umbrüche und Fortschritte auch tatsächlich umsetzen zu können, bedarf es der Unterstützung bei einer wertschätzenden, transparenten hochprofessionellen

Kommunikationsarbeit. Das wollen wir hier nochmals betonen. Es ist wichtig, dass sich theologische Kompetenz zusätzlich auch auf die Expertise der Immobilienwirtschaft einlässt, denn die Kirche steht vor einem fordernden Transformationsprozess, bei dem neben vielen inhaltlichen Fragestellungen auch profundes immobilienwirtschaftliches Know How hilfreich sein kann.

Die Autoren werden in zwei vertiefenden Beiträgen auf einzelne Aufgabestellungen und Lösungsansätze eingehen.

Über die Autoren:

Prof. Dr. Winfried Schwatlo FRICS



ist Projektentwickler und Konfliktmoderator. Zusätzlich lehrt er von der Deutschen Börse zertifizierte Aufsichtsrat als Professor für Immobilienwirtschaft mit Wirtschaftsethik und Konfliktmanagement an der HfWU Nuertingen-Geislingen University.

Ingo Strugalla



ist geschäftsführender Vorstand der Stiftung Schönau und Geschäftsführer der ProkiBa GmbH. Als Unternehmen der Evangelischen Landeskirche in Baden unterstützt die Stiftung mit ihren Erträgen die Landeskirche bei ihren Aufgaben. Das zugrundeliegende Vermögen besteht aus Wohnimmobilien, Erbbaurechten, landwirtschaftlichen Pachtflächen, einem eigenen Forstbetrieb, sowie Beteiligungen an Pan Europäischen Immobilienfonds.