Raum für Neues: Erfolgreiche Projektentwicklung kirchlicher Immobilien

Referenten

Johannes Reinsch

EB-Sustainable Real Estate GmbH

Björn-Olaf Asmus

Evangelische Bank eG

Carsten Pierburg

Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank

Dr. Marion Munz-Krines

KIPS GmbH
Consulting für Immobilien und Organisations-entwicklung in Kirche und Sozialwirtschaft

Ihre Themen:

Motivation ehremamtlich beteiligter Entscheidungsträger:innen in den kirchlichen Institutionen zur Teilnahme am professionellen Prozess.

tragfähige Ideen, Kirchenrecht, Finanzierung

- lange Bearbeitungszeit - allein die Klärung, wem das Grundstück gehört... - Fördermittel-Dschungel (als Quereinsteiger) - kein klarer Leitfaden, welches Gremien wann einzubinden ist

a) Finanzierung bei Notwendigkeit von Bau- / Umbaumaßnahmen b) können Renditen und Instandhaltungsrücklagen erzielt werden c) wer übernimmt die Verwaltung oder Bewirtschaftung der Gebäude

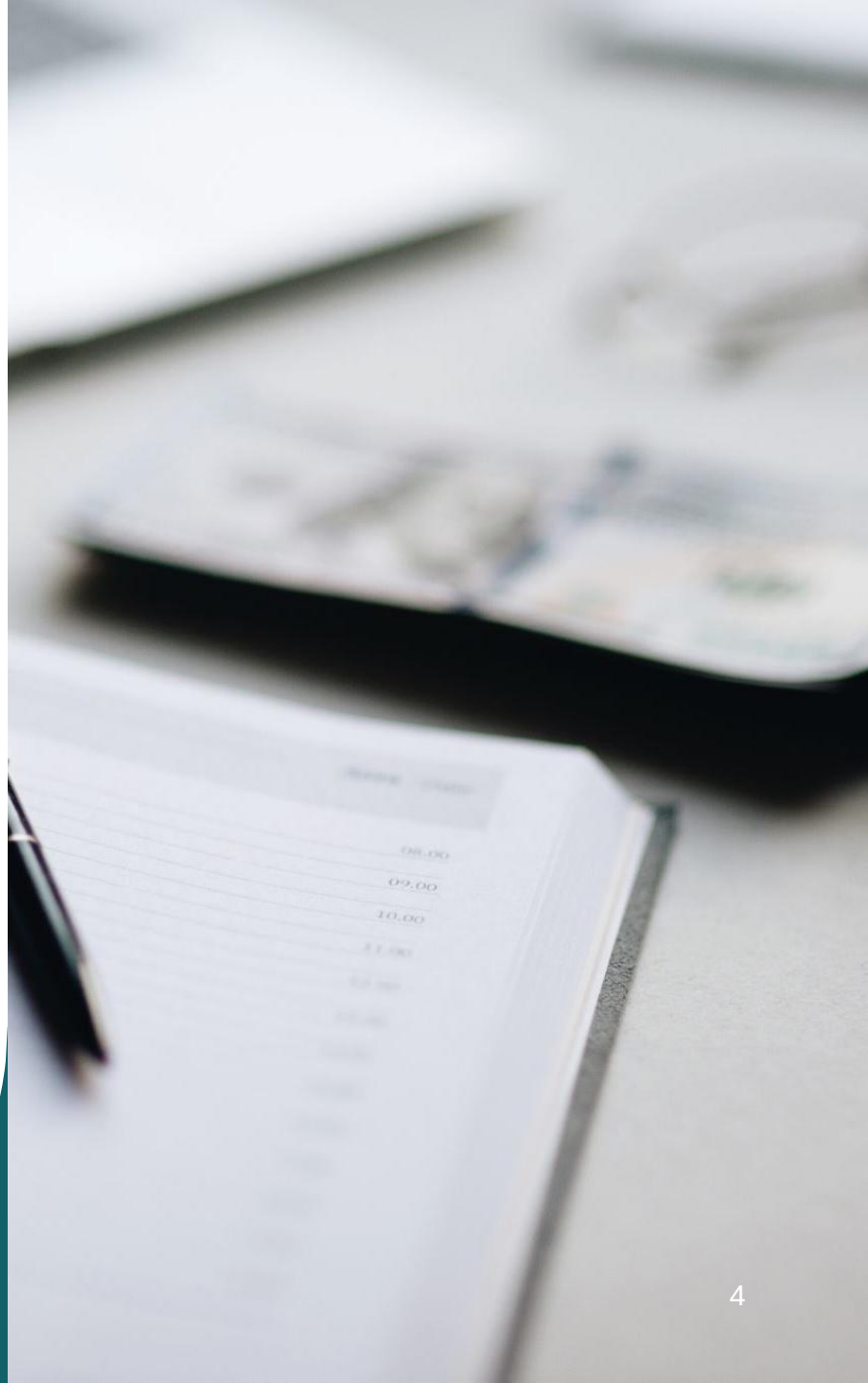
Starke Bindung der Betroffenen an das/die Gebäude und daher hohes Beharrungsvermögen; Angst vor Verlust der spirituellen Heimat; oft auf Sachebene nicht vermittelbar

Wie kann ich als Nicht-BWL-ler grobe Wirtschaftlichkeits-/ Renditeberechnungen machen, z.B. bei der Entscheidung, ob wir eher verpachten (Erbbau) oder vermieten sollten?

Hohe Emotionalität gekoppelt an Gebäudebestand insbes. der Gemeindemitglieder; Gemeinwohl- & Sozialraumorientierung vs. Wirtschaftlichkeit vs. Klimaneutralität

Agenda

- Einstieg
- Projektenwicklung
- Finanzierung
- Wirtschaftlichkeit
- Kommunikation
- Ausstieg



Projektentwicklung

Johannes Reinsch

Finanzierung

Björn-Olaf Asmus

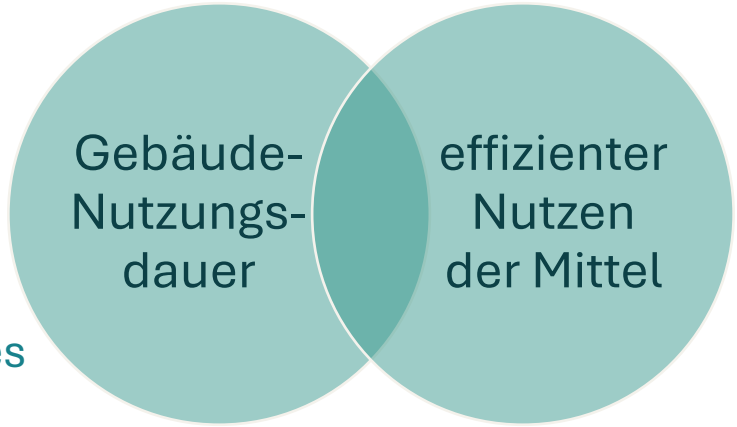
Wirtschaftlichkeit

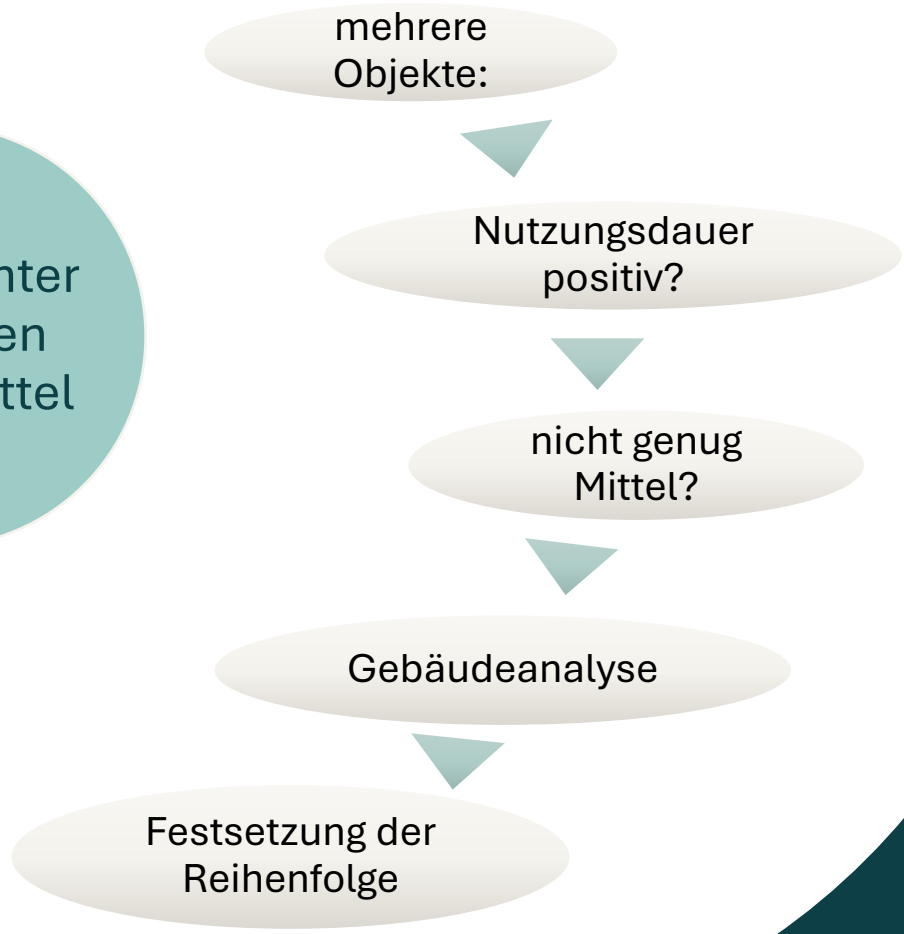
Carsten Pierburg

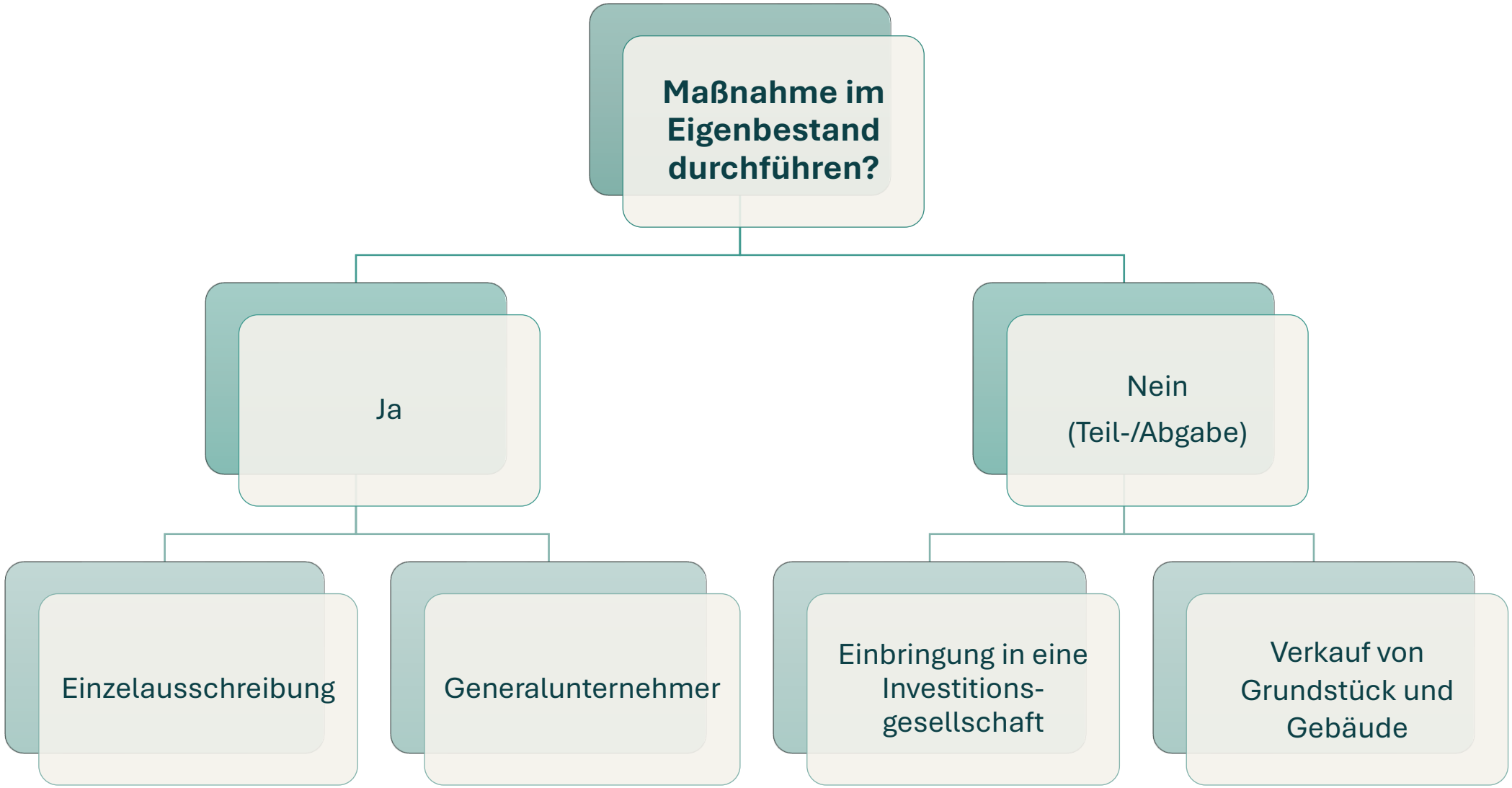
Wirtschaftliche Bewertung

Wird das Gebäude/Grundstück für den erforderlichen Zeitraum zur Erzielung eines „Return on Investment“ (ROI) genutzt?

Ist das Gebäude während dieses Zeitraums wirtschaftlich und regulatorisch nutzbar, oder sind weitere Investitionen nötig?

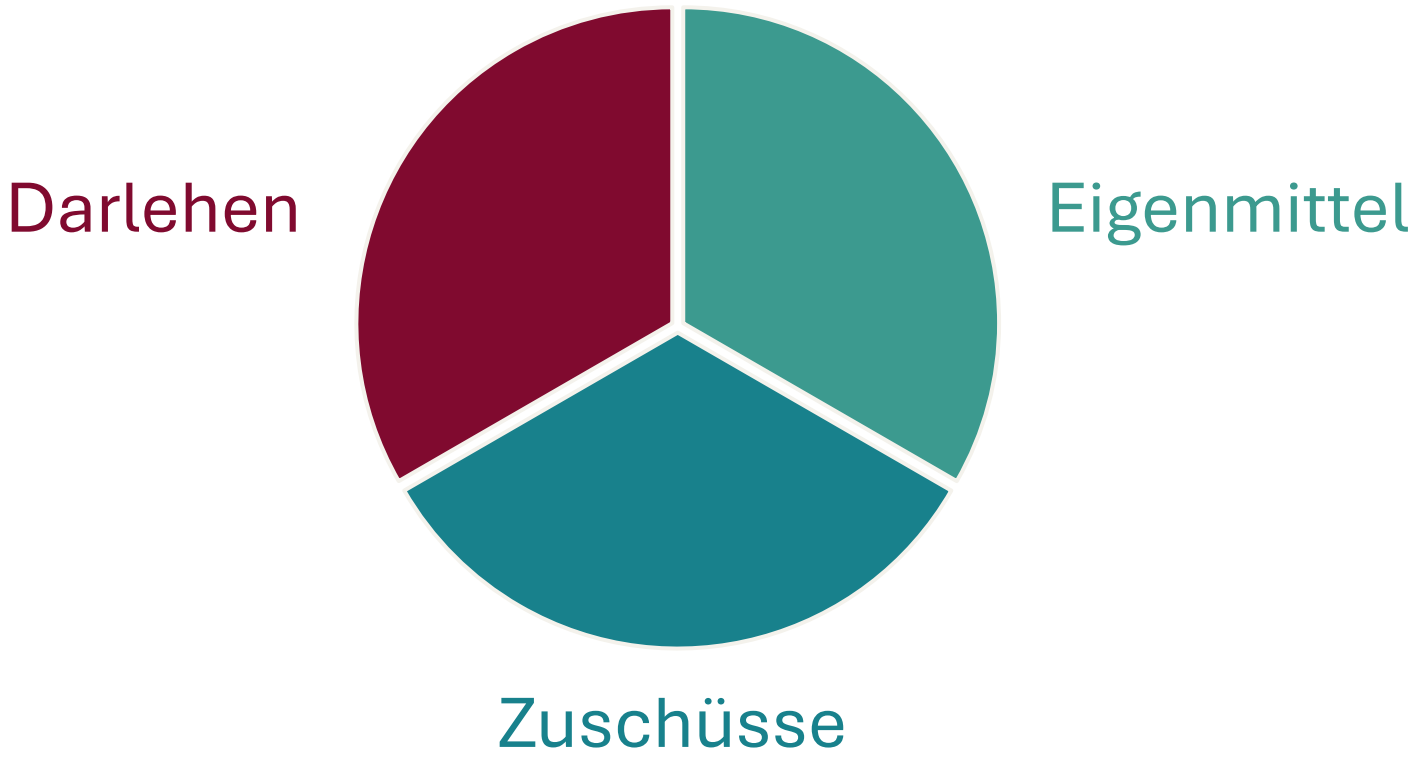





Maßnahme im Eigenbestand durchführen?
Ja
Nein (Teil-/Abgabe)
Einzelausschreibung
Generalunternehmer
Einbringung in eine Investitions-gesellschaft
Verkauf von Grundstück und Gebäude

Einzelausschreibung	Generalunternehmer	Einbringung in eine Investitions-gesellschaft	Verkauf von Grundstück und Gebäude
• Einsparen der Kosten für General-unternehmer • Höherer Aufwand für die Bauüberwachung • Projektsteuerung sehr empfehlenswert • Höheres Risiko (Kosten-überschreitung)	• (Erscheint) teurer als Einzelausschreibung • Weniger Aufwand bei der Bauüberwachung, evtl. Projektsteuerer sinnvoll • Geringes Risiko der Kostenüberschreitung + evtl. Garantie mit Absicherung möglich	• Weiterhin eingebunden • Chancen & Risiken auf alle Beteiligten aufgeteilt • Durch die Partner evtl. mehr Know-How (nicht zusätzlich nötig) • Hauptsächlich für Kostendeckung interessant nicht für Mehrertrag	➔ Bei weiterer Eigennutzung • Anmietung nach der Baumaßnahme • Kein direktes Modernisierungsrisiko mehr • Mietzahlung auf Dauer evtl. teurer (Inflation) • Einflussnahme auf Entscheidungen möglich (aber nicht so gut wie bei Eigentum)

Finanzierungsquellen



Eigenmittel

➡ z.B. aus dem Verkauf von Gebäuden und Grundstücken

+ Keine Rückzahlungsverpflichtungen
+ Grundsätzlich kein zwingender Ertragsanspruch

→ dabei ist zu berücksichtigen:

- Nur einmalige Nutzung der Eigenmittel
- (Zins-)Erträge aus den (angelegten) Eigenmitteln sind oft für gemeindliche Aufgaben erforderlich
- Anderweitige laufende Erträge sind notwendig, um dies auszugleichen

Zuschüsse

➡ Für städtebauliche, energetische Maßnahmen (Bestand & Neubau)

+ Finanzielle Unterstützung ohne direkte Kosten hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit

- Eventuelle Einschränkungen durch Zweckbindung und Stakeholder-Kommunikation
- Mögliche Mehrkosten durch zusätzliche Anforderungen

Darlehen

➡ Finanzierung zur Kostendeckung /
Rückzahlungsmodell passend zur Investition gestalten

+ Subventionierte Zinsen (bei Förderkrediten)
+ Evtl. Tilgungszuschüsse (bei Förderkrediten)

- Zinsaufwand (langfristige Kosten)
- Rückzahlungsverpflichtung: Tilgung durch Erträge aus dem Objekt oder andere Einnahmen notwendig (z.B. Anteilige Nutzung der Mieterträge)

Bestandteile des Returns für die Investitionen

Vermietete Objekte

Sakralgebäude

Andere kirchlich genutzte Objekte (unvermietet)

Bestandteile des Returns für die Investitionen

- Investitionskosten
  - Modernisierung/ Instandhaltung
  - (Zins-)Kosten während der Bauzeit
  - Mietverluste/ Aufwand für Ausweichquartiere
- Zinsaufwand
  - Kosten für Fremdmittel
- Renditeverzicht
  - Eigenmittel die nicht verzinst werden
- Wegfall von Mieterträgen
  - Bei dem Verkauf der Immobilie

Bestandteile des Returns für die Investitionen

- Steigerung des Mietertrags/qm durch Investition
- Reduzierung des Vermietungsrisikos
  - Einfluss von Energiekosten auf Mietnebenkosten
  - Bessere Wohnqualität durch bessere Dämmung = weniger Leerstände
- Reduzierung der Energiekosten
  - Inkl. CO2-Steuer, abzüglich Umlagen der Mieter (vorher/nachher)
- Verlängerung der Nutzungsdauer
  - Vergleich vorher/nachher = Gefahr „Stranded Asset“
  - Abschreibung (vorher/nachher)
- Wertentwicklung der Immobilie
  - Mit/ohne Investition
  - Preisabschläge nach Energieeffizienzklassen

Einflussfaktoren

Projektzeit beachten

➔ Je weiter der Fortschritt, desto geringer die Einflussmöglichkeiten

1

Projektstart

Strukturierte Gebäudeanalyse
- Wahl des richtigen Objekts

Optimierung des Nutzungsgrades
- inhaltlich, standortbezogen und energetisch

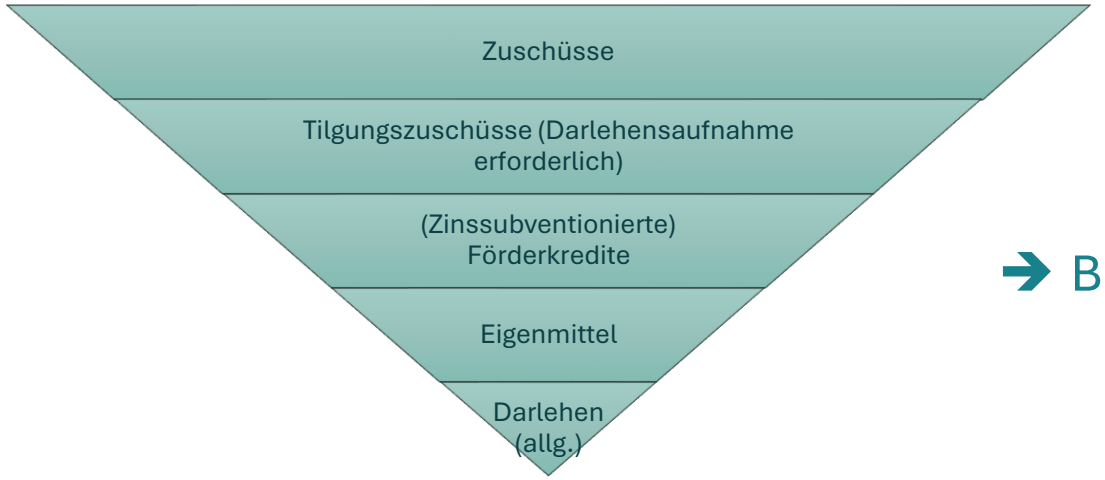
2

Planungsphase

Detaillierte Planung der Maßnahme
- Kostenoptimierung

Gute Verzahnung der Maßnahmen
- Evtl. Ausweichquartiere

Einflussfaktoren



➔ Beitrag zur Wirtschaftlichkeit

3

Finanzierungsphase

Vorrausschauende Mittelbeschaffung
- Optimierung der Zinskosten

Frühzeitige Ausgestaltung
- Sicherung günstiger (Förder-)Kredite
- Lange Zinssicherung

Einflussfaktoren

➔ höhere Wirtschaftlichkeit

4

Bauphase

- Einhaltung der Bauzeit
- Einhaltung der Baukosten

5

Nutzungsphase

- längere Nutzungsdauer
- inhaltlich, standortbezogen und energetisch

FAZIT:

Sich **ZEIT** für die Projektgestaltung
nehmen **IST** wichtig
um **GELD** zu sparen.

Kommunikation als Erfolgsfaktor

Dr. Marion Munz-Krines

Der Blick in Gemeinde und Sozialraum …

Hier wurde ich konfirmiert. Und jetzt ist alles aus!

Jetzt gibt die Gemeinde auf – was soll aus dem Stadtteil werden?

Gerüchte über Gerüchte

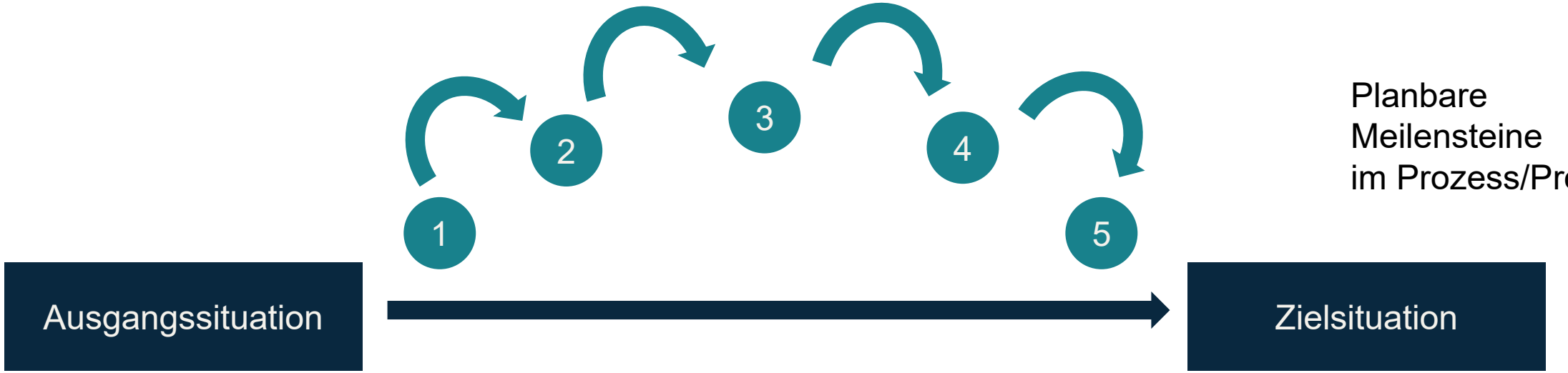
Ach ja, das wollen sie jetzt auch zu Geld machen!

Die Kirchengemeinde löst sich auf.

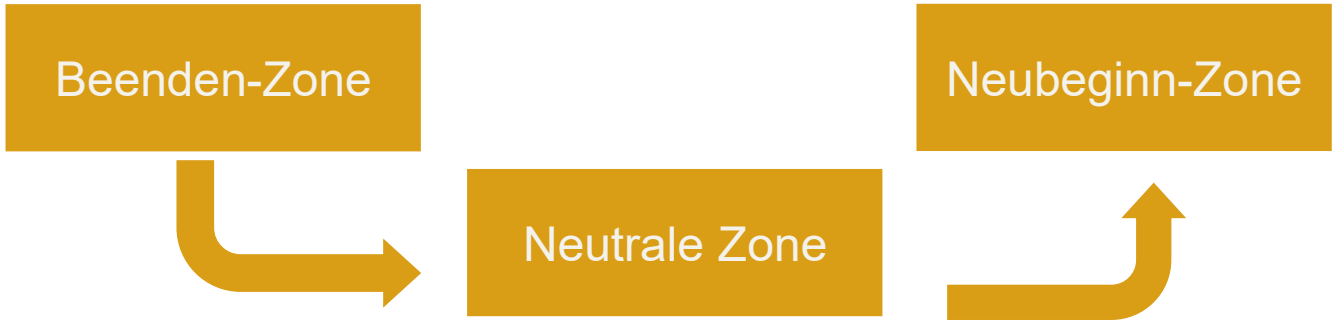
Schon gehört? Hier wird ein Pflegeheim gebaut.

https://de.wikipedia.org/wiki/St._Lukas_(Coburg)

Unterschied zwischen Projekten und Menschen



Planbare
Meilensteine
im Prozess/Projekt



Menschen in der
Veränderung

Was nicht passieren soll …

To-Do 1: Sachebene UND Beziehungsebene beachten

Sachebene
Zahlen
Fakten
Informationen

Beziehungsebene
Gefühle
Bedürfnisse
Erwartungen
Werte

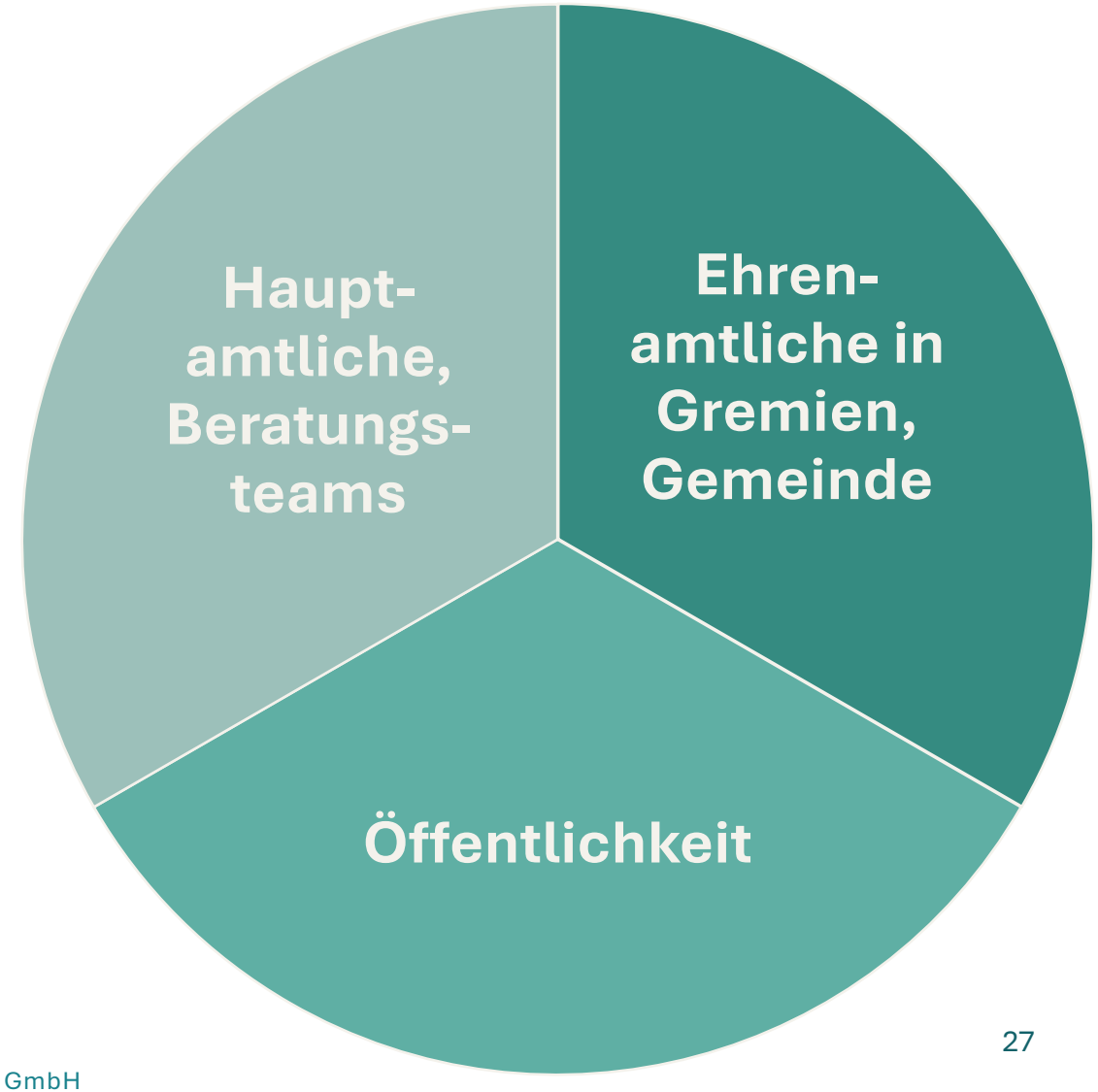
80 Prozent der Kommunikation liegt unter der Wasserlinie im Bereich der Beziehungsebene!

To-Do 2: Maßnahmen ganzheitlich konzipieren & umsetzen

- **Hauptamtliche/interne Beratungsteams:**
  Supervision
  Teamentwicklung
  Unterstützung bei Konzeption und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen
  etc.

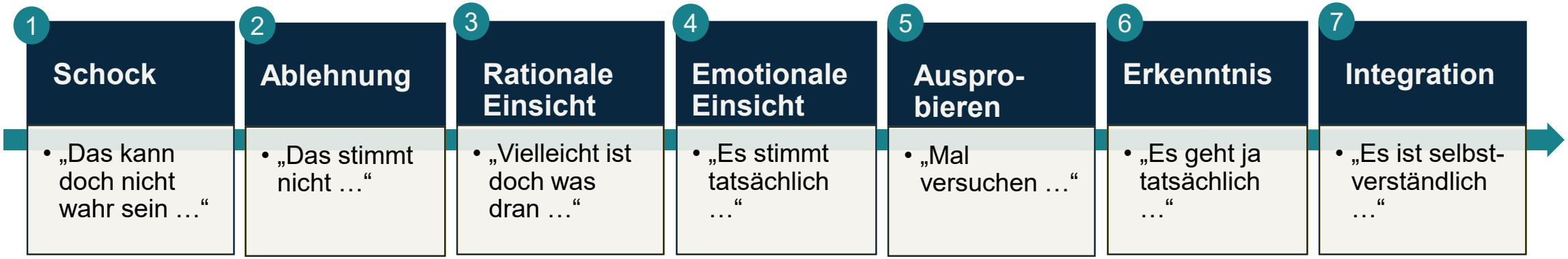
- **Ehrenamtliche in Gremien/Gemeinde:**
  Info-Materialien, Info-Abend
  Moderation
  Unterstützung bei Entscheidungsfindung
  etc.

- **Öffentlichkeit:**
  Homepage, Pressemitteilung
  Info-Abend
  etc.



Input: Emotionen in den Blick nehmen

Sieben Phasen der emotionalen Reaktion nach Richard K. Streich



Input: Botschaften & Begleitung konzipieren

Beenden-Zone

- Bewusstsein für Dringlichkeit erzeugen
- Vision/Zielbild für die Zukunft entwickeln & kommunizieren
- Deutlich machen, was vorbei ist und was weiterhin besteht
- Emotionen analysieren & Reaktionen planen
- Widerstand erkennen und konstruktiv damit umgehen
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit sicherstellen

Neutrale Zone

- Kurzfristig erste Erfolge sichern & kommunizieren
- Beteiligte befähigen (Empowerment)
- Hindernisse aus dem Weg räumen

Neubeginn-Zone

- Erreichte Erfolge systematisch ausbauen & kommunizieren
- Neue Ansätze in der Kultur verankern

Input: Workshop zur Erarbeitung der Begleitung

	Beenden-Zone	Neutrale Zone	Neubeginn-Zone
Botschaften	Botschaften & persönliche Haltung	Botschaften & persönliche Haltung	Botschaften & persönliche Haltung
Inhalte	Info-Materialien, Moderation, Leitfaden Entscheidungsfindung	Unterstützung bieten	Interview, Besichtigung, etc.
Aufgaben	Materialien erstellen, Kommunikations-abteilung einbinden etc.	....	...

To-Do 3: Verständnisebenen beachten

Stopp!
Da brauchen wir einen guten Plan, wie wir alle informieren und an Bord holen!!

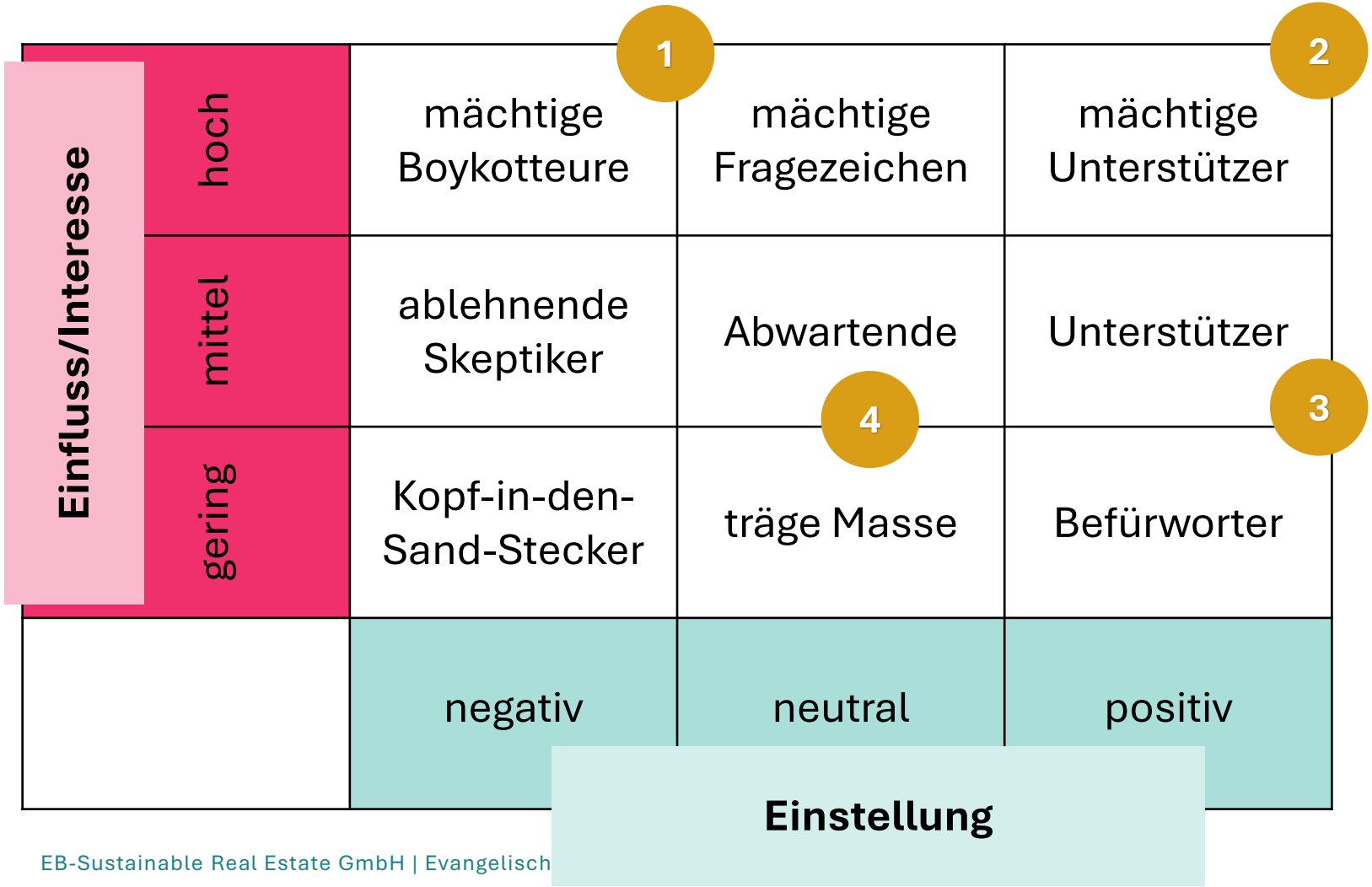
To-Do 4: Kommunikationskonzept

1. Analyse	2. Konzeption	3. Umsetzung	4. Evaluation & Optimierung
• Beschreibung d. Problems • Ist-Analyse (= Beschreibung der Situation) • Soll-Analyse (= Beschreibung der gewünschten Veränderung) • Analyse der Stakeholder und ihrer Bedürfnisse	• Gesamtziel, Etappenziele • Botschaften je Zielgruppe • Inhalte • Maßnahmen & Formate • Terminierung, Budgets	• Durchführung der geplanten Maßnahmen: > intern > extern > schriftlich > Veranstaltung > etc.	• Zusammenfassung von Reaktionen, Feedback und Beobachtungen • Auswertung • Ableitung von Optimierungen

Empfehlung: Experten (intern/extern) einbinden.

- **Beschreibung d. Problems:**
  Was ist genau das Problem? Welche Veränderung gibt es genau?
  Welche Informationen (Gerüchte) sind bereits im Umlauf?
- **Ist-Analyse (= Beschreibung der Situation):**
  Welche Betroffenen gibt es? Welche Sorgen / Ansichten / Emotionen haben sie?
  Welche Beteiligten gibt es? Welche Sorgen / Ansichten / Emotionen haben sie?
  Welche Erwartungen gibt es auf welcher Ebene in Ihrer Organisation?
- **Soll-Analyse (= Beschreibung der gewünschten Veränderung):**
  Welche Haltung leitet uns in der Kommunikation?
  Für welche Informations-Lücken / Entscheidungen / Emotionen braucht es kommunikative Formate?
  Wie können wir klar kommunizieren, aber auch Hoffnung machen?
- **Analyse der Stakeholder und ihrer Bedürfnisse**

Input: Stakeholder > Strategien



Unterschiedliche Strategien:

1) **Kommunikation & Information**
2) **aktiv als Fürsprecher einbinden, mit Argumenten versorgen**
3) **aktiv in Change einbinden**
4) **informieren, nicht zu viel investieren, auf den Sog von 3 setzen**

- **Gesamtziel & Etappenziele:**
  Was genau wollen wir erreichen? In welchen Schritten?
- **Botschaften je Zielgruppe:**
  >> Verknüpfung mit Stakeholderanalyse & Phasen der Emotionen
- **Inhalte:**
  Welche Inhalte brauchen wir, um die erarbeiteten Botschaften und Informationen zu transportieren?
- **Maßnahmen & Formate:**
  Wie genau kommunizieren wir – auf welchem Kanal / Medium?
- **Terminierung & Budgets:**
  Wie sieht unsere Timeline aus? Welches Budget haben wir zur Verfügung?

Empfehlung: Experten (intern/extern) einbinden.

1. Analyse → 2. Konzeption → **3. Umsetzung** → 4. Evaluation & Optimierung

Info-Materialien / Beratungsmappe

Info-Veranstaltung

Homepage

Zeitungsartikel

Social Media

Gemeindearbeit

- **Zusammenfassung von Reaktionen, Feedback und Beobachtungen:**
  Was haben wir gehört? Was wurde uns zurückgemeldet? Was haben wir beobachtet, z.B. beim Info-Abend?
  Was lief gut, was lief nicht so gut?
- **Auswertung:**
  Was schließen wir aus den Reaktionen, aus dem Feedback und aus den Beobachtungen?
  Wo sollten wir nachjustieren? Was fehlt noch?
  Was soll und kann ignoriert werden?
- **Ableitung von Optimierungen:**
  Welche Inhalte bzw. Formate brauchen wir noch, um die erarbeiteten Botschaften und Informationen besser / anders zu transportieren?

Empfehlungen:

- Nicht stehenbleiben, sondern in Bewegung kommen.
- Maßnahmen ganzheitlich konzipieren und umsetzen, schrittweise Antworten auf die Fragen finden.
- Über den Tellerrand schauen: Es gibt viele gelungene Beispiele, spannende Provisorien, Erprobungsräume und mehr.
- Unterstützung suchen und Experten einbinden.

Gehen Sie gern mit uns in den Austausch!

EB-Sustainable Real Estate GmbH
Johannes Reinsch
Mainzer Landstraße 51, 60329 Frankfurt am Main
Telefon: 069 943 109 3857
info@eb-sre.de

Evangelische Bank eG
Björn-Olaf Asmus
Ständeplatz 19, 34117 Kassel
Telefon: 0561 7887-01
info@eb.de

Bank für Kirche und Diakonie eG - KD-Bank
Carsten Pierburg
Schwanenwall 27, 44135 Dortmund
Telefon: 0231 58444-249
carsten.pierburg@kd-bank.de

KIPS GmbH
Dr. Marion Munz-Krines
Am Laubanger 23, 96052 Bamberg
Telefon: 0157 86 888 516
marion.munz-krines@js-kips.de