



**Alles im Lot?**

**Strategiediskussion „Bau“**

**- Erste Überlegungen und Impulse für die Arbeit eines aktiven synodalen Bauausschusses -**



## Grundsätzliches vorab



- Immobilien sind notwendige Produktionsmittel für die (kirchliche) Aufgabenerledigung
- Immobilien sind (immer, nicht nur bei der Kirche,) nach den Personalkosten der größte Aufwandsposten
- Immobilien müssen wirtschaftlich erstellt, betrieben und (regelmäßig) unterhalten werden
- Immobilien bilden erhebliche (krisenfeste) Vermögenswerte
- Immobilien erzeugen eine hohe emotionale Bindung



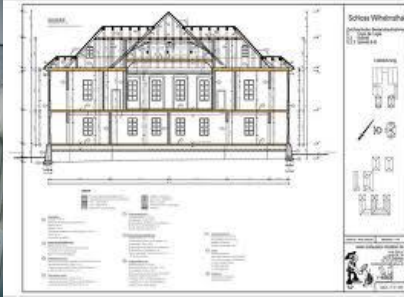


**in den Gemeinden**



**im Kirchenkreis**

- (gefühlte) dauernde Beschäftigung mit Immobilien; keine Konzentration auf das „Kerngeschäft“ mehr möglich
  - hohe Unsicherheit
  - hohes (finanzielles) Risikopotential
  - know-how im Bereich Planen und Bauen nicht durchgängig vorhanden
- 
- Wahrnehmung der ungesteuerten Eskalation von Bauthemen
  - Probleme in der Budgetplanung
  - kein strategischer Ansatz zum Umgang mit Immobilien

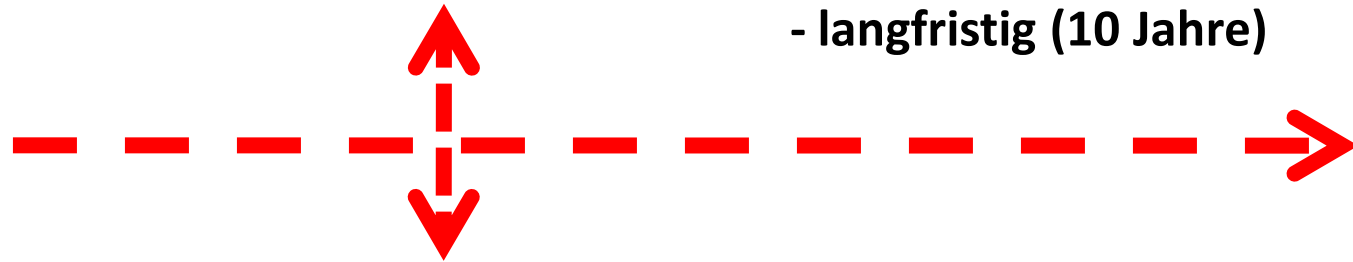


# I) Notwendigkeiten

## Schritt 1

**A ) Bestandsaufnahme Bau**  
(Gebäudestrukturanalyse  
... und mehr)

- Daten / Pläne
- Ist-Zustand (Bau / techn. Anlagen / ...)
- Handlungsbedarf
- akut
- mittelfristig (5 Jahre)
- langfristig (10 Jahre)



**B) Bestandsaufnahme Finanzen**

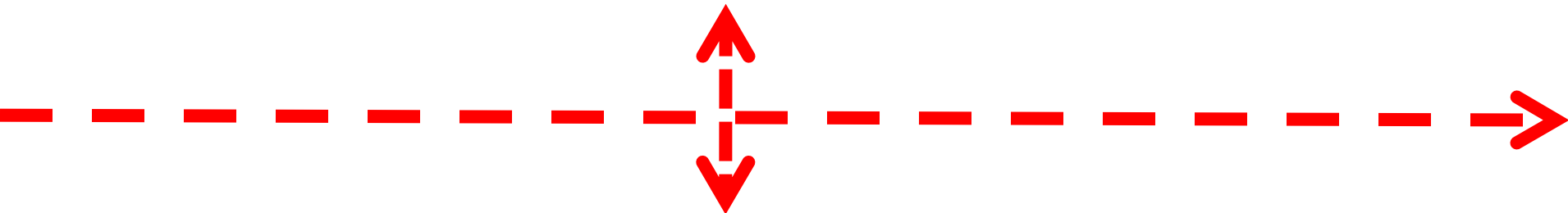
- valide Daten (Rückschau / Vorschau)
- Aufwand / Erlöse
- Spielräume / Alternativen
- Finanzierung
- Mittelfristplanung
- Liquiditätsplanung



## I) Notwendigkeiten Schritt 2

### A) Entwicklungsszenarien **Bau**

- Optionen der Liegenschaften
  - Möglichkeiten (Gemeindearbeit)
  - Optimierung (Gemeindearbeit)
  - Visionen (Gemeindearbeit)



### B) Entwicklungsszenarien **Finanzen**

- Alternativen der Projektfinanzierungen
  - Kreditaufnahme
  - Optimierung Erlössituation (Szenarien)
  - Minimierung Aufwandssituation (Szenarien)



## I) Notwendigkeiten

### Schritt 3

#### A) Zieldefinition **Bau**

- Programme beschließen und umsetzen
- Projekte starten und realisieren
- Controlling und Steuerung



#### B) Zieldefinition **Finanzen**

- Finanzierung sicherstellen
- Controlling und Steuerung
- kontinuierliche Optimierung der Finanzsituation

Die Gemeinden nutzen angemessene, ihrem jeweiligen Alterszustand entsprechend unterhaltene und betriebene Gebäude und Liegenschaften.

Vermeidung / Minimierung von Überraschungen. Konzentration auf das Kerngeschäft.

Begründung eines wirtschaftlichen Immobilienmanagements.

Kirchenkreis und Gemeinden erhalten Planungssicherheit.

### „Pakete schnüren“ – Probleme beherrschbar portionieren

# A

**Hausverwaltung  
und Betrieb**

- Schönheitsreparaturen
- Kleinreparaturen
  
- regelmäßig
- geringer baufachlicher Sachverstand
  
- Controlling

# B

**Instandsetzung / Kleine  
Baumaßnahmen**

- Modernisierung / Austausch
- Energieeffizienz
- Planungsleistungen (HOAI\*)
  
- regelmäßig (Programm)
- baufachlicher Sachverstand
  
- Controlling
- Projektsteuerung

# C

**Große Baumaßnahmen \*\***

- Neubau / Umbau / Erweiterung
- Planungsleistungen (HOAI\*)
  
- Einzelfälle
- großer baufachlicher Sachverstand
  
- Controlling
- Projektmanagement

•Honorarordnung für Architekten und Ingenieure

\*\*z.B. Definition nach Wertgrenze, oder außerhalb von Programmen o.ä.

## Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln Bereich A

### Gemeinden

### Kirchenkreis

### Landeskirche

... stellen die Notwendigkeiten der Hausverwaltung und des Betriebs zusammen



... berät die Gemeinden und erarbeitet Grundlagen



... berät Kirchenkreis, stellt Musterverträge zur Verfügung, erarbeitet benchmarks und andere Grunddaten und stellt diese zur Verfügung



... schreibt die Dienstleistungen für Hausverwaltung und Betrieb gebündelt für alle Gemeinden aus



... rufen die Vertragsdienstleistungen ab und überwachen sie (controlling)



... schließt die Verträge (im Auftrag und Namen der Gemeinden?)



... schreibt die Vertragsinhalte fort





## Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln Bereich B

#### Gemeinden

#### Kirchenkreis

#### Landeskirche

... erarbeiten die Gebäudestruktur-analyse und stimmen die notwendigen Maßnahmen mit der Gemeindegemeinschaft ab



... berät die Gemeinden und bündelt Handlungsprogramme



... berät Kirchenkreis, stellt Musterverträge zur Verfügung, erarbeitet benchmarks und andere Grunddaten und stellt diese zur Verfügung

... schreibt Planungs- und Managementleistungen (HOAI / AHO) aus (max. 4 / Kirchenkreis für einen def. Zeitraum)



... rufen die Planungsdienstleistungen ab und überwachen sie (controlling)



... schließt die Verträge (im Auftrag und Namen der Gemeinden?)



Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln  
Bereich B Fortsetzung

**Gemeinden**



... arbeiten die Programme (Realisierung „Bau“) mit Unterstützung Freischaffender eigenverantwortlich ab



... Projektsteuerung

**Kirchenkreis**

... berät die Gemeinden in Konfliktsituationen



... steuert die Programme global über Synodalen Bauausschuss (Beratung / Service / „4-Augen-Prinzip“)

**Landeskirche**



## Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln Bereich C

### Gemeinden

### Kirchenkreis

### Landeskirche

... stellen die Handlungsnotwendigkeit im Abgleich oder in Ausführung der Gebäudestrukturanalyse fest



... berät die Gemeinden



... bereitet die Vergabe von Planungsleistungen (HOAI; ggfls Wettbewerb) in Abstimmung mit der Gemeinde vor; Klärung der Projektsteuerung (Übertragung / Delegation)



... berät Kirchenkreis, stellt Musterverträge zur Verfügung, erteilt entspr. Genehmigungen

... schließt die Verträge und beauftragt die Planungsphase, soweit nicht auf den Kirchenkreis übertragen



... berät die Gemeinden, bzw. stimmt die Planungsschritte mit den Gemeinden ab (im Falle der Übertragung)



## Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln Bereich C - Fortsetzung

#### Gemeinden

... beauftragen die Durchführung der Maßnahmen und überwachen die Umsetzung (controlling)



#### Kirchenkreis

... berät die Gemeinden und unterstützt bei den controlling-Aufgaben, soweit nicht übertragen



... steuert die planmäßige Umsetzung global über Synodalen Bauausschuss (Beratung / Service / „4-Augen-Prinzip“)

#### Landeskirche



**Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln**

### **Basismodell**

**Grundsätzlich keine Änderungen; große Autonomie der Gemeinden; Zusammenarbeit nur im Krisenfall.**

**notwendig:**

- Massive Fortbildung der ehrenamtlich Tätigen mit deutlicher Zunahme ihrer Aufgaben und Präzisierung ihrer Verantwortung (auch im juristischen Sinne)**
- Installation eines „Vorwarnsystems“ (Controlling, möglichst Kirchenkreiseinheitlich)**

**problematisch:**

- Kaum Synergieeffekte; keine positiven „Einkaufseffekte“; keine „Marktmacht“**
- Fehler werden „mehrfach“ gemacht**
- dauernder, großer Aufwand in der Fläche**

Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln  
Fortsetzung

### Basismodell +

große Autonomie der Gemeinden; Zusammenarbeit durch Bündelung von Vorgängen auf Kirchenkreisebene. Gemeinden nutzen know-how des Kirchenkreises und konzentrieren sich auf die Erstellung der Anforderungen und das Controlling der Umsetzung

notwendig:

- „kleine“ Lösung: Clusterbildung der Gemeinden (z.B. 3-4 regionale Cluster) und Zuordnung eines Generalplaners/Cluster. Globalsteuerung durch Kirchenkreis über Synodalen Bauausschuss (Beratung / Service / „4-Augen-Prinzip“) mit Geschäftsstelle; Klärung der Auftraggeberfunktion für Generalplaner
- „große Lösung“: Bauabteilung des Kirchenkreises

problematisch:

- Hoher Aufwand für die Globalsteuerung
- Kontinuierliches Überwachen der Leistungen der Freischaffenden erforderlich
- Personalaufwand (bei großer Lösung)

**Verantwortung präzisieren – Zusammenarbeit stärken – Aufgaben bündeln**  
**Fortsetzung II**

### Profimodell

**Gemeinden sind (ausschließlich) Nutzer der Immobilien; Bündelung / Poolbildung aller Immobilienaktivitäten in einer eigenen Gesellschaft (auf Kirchenkreisebene, oder darüber hinaus); ggfls. Mieter/Vermietermodell . Kein aktives operatives Immobiliengeschäft auf Gemeindeebene.**

**notwendig:**

- Aufbau von Immobilienwirtschaftlichem know-how. Aufbau entsprechender Personalressourcen und Organisationseinheiten**
- Aufsichtsrat aus Gemeinden und Kirchenkreis**
- Klärung / Bilanzierung der Vermögenswerte**
- Klärung des Geschäftsmodells und der Gesellschaftsstruktur**

**problematisch:**

- Hoher Implementierungsaufwand**
- Hoher Beratungsaufwand in der Startphase**

