



23

Juli 2026

„Nachsicht und Nachlässigkeit“

Strukturierte Portfolioentwicklung
pfarrlicher Ertragsimmobilien
zwischen sozialem Auftrag und
wirtschaftlicher Verantwortung

Lukas Landen
Marcus Klefken
Klaudius Krusch
Thomas de Nocker

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

zap:workingpaper

„Nachsicht und Nachlässigkeit“ -

Strukturierte Portfolioentwicklung pfarrlicher Ertragsimmobilien zwischen sozialem Auftrag und wirtschaftlicher Verantwortung

Lukas Landen, Marcus Klefken, Klaudius Krusch, Thomas de Nocker¹

Inhalt

1	Kurzzusammenfassung	2
2	Ausgangslage und Begriffsklärung	3
3	Das dreifache Problem.....	4
3.1	Ineffizienzen in der Verwaltungsorganisation.....	4
3.2	Ungenutzte Ertragspotentiale im Mietmanagement.....	4
3.3	Zusammenhänge der beiden Problemfelder	5
3.4	Zielunklarheit im Immobilienbereich	5
4	Immobilien zur Unterstützung der Pastoral	7
4.1	Perspektiven von pfarrlichen Immobilienportfolios.....	7
4.2	Rolle von Immobilien in der beabsichtigten Wirkung	7
5	Konsequenzen für Steuerung und Organisation.....	9
6	Entscheidungslogik für den Bestand	11
6.1	Bewertung in vier Blöcken	12
6.2	Gruppierung in unterschiedliche Cluster	14
6.3	Wo nötig Erhebung von Detailinformationen.....	16
7	Fazit.....	16

¹ Thomas de Nocker ist Geschäftsführer und Lukas Landen Senior Berater beim Beratungsinstitut 2denare. Marcus Klefken leitet den Bereich „Wirtschaft Entwicklung der Kirchengemeinden“ im BGV Essen, Klaudius Kusch ist dort Abteilungsleiter für „Kirchengemeindliche Immobilien“.

1 Kurzzusammenfassung

Dieser Beitrag bündelt Erfahrungen aus einem immobilienbezogenen Teilprojekt im Programm „Christlich Leben Mittendrin“ im Bistum Essen. Ausgangspunkt ist ein doppeltes Spannungsfeld: Einerseits gehört es zum kirchlichen Selbstverständnis, Wohnraum nicht nur als Wirtschaftsgut, sondern auch als sozialen Handlungsraum zu verstehen. Gerade in angespannten Wohnungsmärkten wird kirchliches Eigentum häufig mit der Erwartung verbunden, auch Menschen mit geringeren Einkommen oder besonderem Unterstützungsbedarf Zugang zu Wohnraum zu eröffnen. Andererseits können Kirchengemeinden die wirtschaftliche Seite ihres Bestands nicht dauerhaft ausblenden. Wo Immobilien Erträge erwirtschaften sollen, finanzieren sie ganz konkret pastorale, soziale und gemeindliche Arbeit vor Ort.

Der zentrale Befund lautet nicht, dass soziale Zielsetzungen und wirtschaftliche Verantwortung einander ausschließen. Das eigentliche Problem entsteht vielmehr, wenn beide Ziele nicht sauber voneinander unterschieden, nicht transparent gegeneinander abgewogen und nicht professionell gesteuert werden. Dann entsteht kein bewusst verantwortetes Sozialprofil, sondern ein grauer Bereich zwischen gut gemeinter Rücksicht, gewachsenen Routinen und unterlassener Steuerung.

Im konkreten Projekt im Bistum Essen zeigte sich diese Spannung in besonderer Schärfe. Die durchschnittliche Bruttomietrendite der pfarrlichen Ertragsimmobilien lag deutlich unter dem marktüblichen Niveau. Es war zugleich nicht erkennbar, dass die schwache Rendite systematisch durch strategische Investitionen oder eine gezielte Qualitätsverbesserung des Bestands erklärt worden wäre. Der Befund lautete daher zugespitzt: Ertragsimmobilien ohne Erträge.

In der gemeinsamen Bestandsaufnahme traten früh drei strukturelle Probleme hervor:

1. Eine wenig effiziente Verwaltung mit vielen Schnittstellen, verdeckten Kosten und unzureichender Professionalisierung: Die Verwaltungskosten banden einen erheblichen Teil der Erträge.
2. Ein unzureichend gesteuertes Mietmanagement: Die enge persönliche Nähe zwischen vor Ort Verantwortlichen und Mietenden erschwerte teilweise notwendige Entscheidungen. Die Mieten lagen im Durchschnitt deutlich unter dem Mietspiegel.
3. Ein uneinheitliches Verständnis davon, welche Ziele mit kirchlichen Ertragsimmobilien erreicht werden sollten. Das erschwerte Investitions- und Portfolioentscheidungen.

Die Konsequenz daraus ist nicht, dass kirchliche Ertragsimmobilien künftig ausschließlich Renditeobjekte sein sollen. Sie bedeutet aber sehr wohl, dass sozial motivierte

Abweichungen vom Markt bewusst, transparent und steuerbar sein müssen. Wenn eine Kirchengemeinde auf Miete verzichtet, um einer bestimmten Gruppe Wohnraum zu ermöglichen, kann das eine gute und ausdrücklich kirchliche Entscheidung sein. Verantwortbar ist sie jedoch nur, wenn klar ist, wie hoch der Verzicht ausfällt, wem er zugutekommt, welches Ziel damit verfolgt wird und auf welche anderen Handlungsmöglichkeiten die Gemeinde dafür verzichtet.

Aus dieser gemeinsamen Perspektive plädieren wir für einen nüchternen, aber nicht technokratischen Umgang mit pfarrlichen Ertragsimmobilien. Im Mittelpunkt steht eine stärkere Wirkungsorientierung: Transparenz über Ziele, professionelle Verwaltungsprozesse, klarere Verantwortlichkeiten im Mietmanagement und eine ehrliche Bewertung einzelner Objekte. Nur auf dieser Grundlage lässt sich gemeinsam entscheiden, welche Immobilien gehalten, besser bewirtschaftet, anders genutzt oder im Einzelfall veräußert werden sollten. Das gilt in der Zukunft noch mehr als heute.

2 Ausgangslage und Begriffsklärung

Kirchliche Körperschaften verfügen über umfangreiche und heterogene Immobilienportfolios. Auch im Bistum Essen liegt ein erheblicher Teil des historisch gewachsenen Bestands nicht auf der diözesanen Ebene, sondern bei den rechtlich selbstständigen Kirchengemeinden. Genau an dieser Schnittstelle setzte das gemeinsame Projekt an: Unterschiedliche Eigentums-, Nutzungs- und Verantwortungslogiken mussten zusammengeführt werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind zugleich über den konkreten Kontext hinaus relevant.

Für die Praxis ist zunächst eine einfache, aber folgenreiche Unterscheidung notwendig. Auf der einen Seite stehen pfarrlich genutzte Immobilien: Kirchen, Kapellen, und andere Gebäude, die unmittelbar für den pastoralen Auftrag vor Ort gebraucht werden. Auf der anderen Seite stehen Ertragsimmobilien: Wohn- und Bürogebäude sowie weitere frei vermietbare Objekte, deren Überschüsse dazu beitragen sollen, kirchliche Arbeit finanziell zu unterstützen.

In der Realität ist diese Trennung allerdings oft weniger klar, als sie auf dem Papier aussieht. Genau dort beginnt das Problem. Denn manche Wohnimmobilien erfüllen zwar formal keine unmittelbare pastorale Funktion, werden aber dennoch mit einem kirchlichen oder sozialen Zweck verbunden. Das kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn Wohnraum bewusst günstig an bestimmte Zielgruppen vergeben wird, wenn Wohnungen mit Blick auf sozialpolitische Verantwortung preislich zurückhaltend bewirtschaftet werden oder wenn kirchliche Näheverhältnisse zu Sonderkonditionen führen. Dann verschwimmt die Grenze zwischen „pastoral genutzt“ und „ertragsorientiert“. Hinzu kommen gemischt genutzte Immobilien: Die ehemalige Pfarrerswohnung im Pfarrhaus

wird vermietet, aber das Pfarrbüro wird noch genutzt; angebaut an den Gemeindesaal ist eine Wohnung, die ehemals dem Hausmeister vorbehalten war und nun frei vermietet wird etc.

Diese Unschärfe ist nicht bloß ein definitorisches Problem. Sie wirkt sich direkt auf Steuerung, Wirtschaftlichkeit und Rechenschaftsfähigkeit aus. Denn solange nicht klar ist, welcher Bestand wirklich Ertrag erwirtschaften soll und welcher Bestand bewusst einen inhaltlichen Beitrag leistet, bleiben auch die Maßstäbe unscharf. Dann wird an der einen Stelle Rendite erwartet, obwohl faktisch ein sozialer Auftrag miterfüllt werden soll; an anderer Stelle wird ein wirtschaftlicher Anspruch stillschweigend aufgegeben, ohne dass dies als bewusste Entscheidung dokumentiert wäre.

3 Das dreifache Problem

3.1 Ineffizienzen in der Verwaltungsorganisation

Das erste Problem sind Verwaltungsprozesse, die im Durchschnitt deutlich teurer ist als die anderer Marktteilnehmer. In vielen kirchlichen Immobilienverwaltungen fehlen durchgängige Prozesse, professionelle Rollen und eine angemessene digitale Unterstützung. Zuständigkeiten verteilen sich auf Kirchenvorstände, Verwaltungsleitungen, zentrale Einheiten, Pfarrsekretariate, externe Dienstleister und gelegentlich auch auf Personen, die Immobilienfragen nur „nebenbei“ mitbearbeiten. Zum einen gibt es die offensichtlichen Verwaltungskosten für die Personen, die gezielt mit der Immobilienverwaltung betraut sind: Das sind die jeweiligen Fachleute in den Immobilienabteilungen der Bistümer, Landeskirchen, Kreiskirchenämter oder Rendanturen, Mitarbeitende in Kirchengemeinden, die ausdrücklich für Immobilienfragen angestellt sind sowie eingebundene externe Dienstleister. Hinzu kommen weniger sichtbare Kosten: Stellenanteile von Verwaltungsleitungen in den Kirchengemeinden oder Pfarrsekretariaten, die für die Immobilienverwaltung aufgewendet werden sowie Kosten für Genehmigungs- und Aufsichtsprozesse auf übergeordneter Ebene. Fiktive Kosten für ehrenamtlich Engagierte sind hier nicht erfasst.

3.2 Ungenutzte Ertragspotentiale im Mietmanagement

Das zweite Problem ist das Mietmanagement. Gerade im lokalen kirchlichen Kontext besteht oft eine große persönliche Nähe zwischen Vermietenden und Mietenden. Diese Nähe ist menschlich verständlich und in vielen Fällen auch Ausdruck einer kirchlichen Kultur der Rücksichtnahme. Sie kann aber dort problematisch werden, wo sie professionelles Handeln ersetzt. Mieterhöhungen werden dann über Jahre nicht geprüft, Fehlbelegungen bleiben unangetastet, Sonderregelungen verfestigen sich und offene Zielkonflikte werden nicht entschieden, sondern vertagt. Aus persönlicher Rücksicht wird

institutionelle Unklarheit. Für etliche Gemeinden gilt zudem, dass eigene Immobilienerträge auf Kirchensteuer-Zuweisungen angerechnet werden. Das senkt den Anreiz, hohe Erträge zu erwirtschaften.

3.3 Zusammenhänge der beiden Problemfelder

Beide Probleme verstärken sich gegenseitig. Wo Verwaltung unprofessionell organisiert ist, fehlt häufig auch die faktische Grundlage für ein gutes Mietmanagement. Und wo Mietmanagement aus Konfliktscheu oder Näheverhältnissen nicht entschieden geführt wird, bleiben selbst ordentlich organisierte Bestände wirtschaftlich unter ihren Möglichkeiten. Am Ende entsteht kein bewusst sozial ausgerichtetes Portfolio, sondern ein Bestand, der an vielen Stellen zugleich zu teuer in der Bewirtschaftung und zu schwach in der Ertragskraft ist.

Extrembeispiele sind nie repräsentativ, verdeutlichen aber den Handlungsbedarf. Sie entstammen verschiedenen Projekten:

- Ein ehemaliges Pfarrhaus stand über Jahre leer, da die Kirchengemeinde die unrealistische Hoffnung nicht aufgeben wollte, dass dort doch noch ein Geistlicher einziehen würde.
- Hauptamtliche Verwaltungsleitungen gaben an, fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit Immobilienbelangen – etwa Mieteranfragen, Neuvermietungen und der Koordination von Instandhaltungsmaßnahmen – zu verbringen, obwohl dies offiziell nur einen unwesentlichen Teil ihres Aufgabenspektrums ausmachen sollte.
- In der Regel bedürfen Verträge einer Befassung im Kirchenvorstand und einer Genehmigung durch die zuständige kirchliche Aufsicht. Die Parkplatzmiete betrug in einem Fall 20,45 Euro. Es zeigte sich, dass die Miete seit der Euro-Einführung vor mehr als 20 Jahren nicht erhöht worden war, weil keine zuständige Stelle eine Anpassung angestoßen hatte.

In diesem Zusammenhang gewinnt die Formulierung eines Kirchensteuerrats-Mitglieds analytische Schärfe: „Nachsicht und Nachlässigkeit“. Diese Worte sind keine pauschale moralische Verurteilung einzelner Akteure. Sie beschreiben vielmehr prägnant einen Modus der Bestandssteuerung, in dem gute Absichten, harmonisierende Routinen und fehlende Professionalität ineinandergreifen.

3.4 Zielunklarheit im Immobilienbereich

Wenn wir einen Schritt zurücktreten, zeigt sich ein drittes Problem: Die Einschätzungen der Verantwortlichen gingen deutlich auseinander, bei welchen Objekten überhaupt ein Ertragsanspruch bestehen sollte und wann soziale oder kirchliche Zielsetzungen einen Mietverzicht legitimieren. Im Rahmen des Projekts haben wir hierzu Einschätzungen im

Kirchensteuer- und Wirtschaftsrat des Bistums Essen erhoben. Die Antworten zeigten ein breites Spektrum.

Besonders aufschlussreich war dabei nicht nur die jeweilige Richtung einzelner Antworten, sondern ihre große Streuung. Bei erstaunlich vielen Fragen lagen die Einschätzungen erkennbar auseinander. Das betraf etwa die Frage, ob Ertragsimmobilien in erster Linie Mittel zur Finanzierung pastoraler und caritativer Arbeit sein sollen oder ob sie selbst bereits einen unmittelbaren sozialen bzw. pastoralen Zweck erfüllen. Unterschiedliche Tendenzen zeigten sich auch bei der Frage, ob dauerhafte wirtschaftliche Schwächen kirchlich legitimierbar sind, wenn zugleich ein sozialer Mehrwert behauptet wird. Ähnlich uneinheitlich fielen die Einschätzungen dazu aus, ob Gebäude und Grundstücke schon aufgrund ihrer Geschichte zum unverzichtbaren Kern pfarrlicher Identität gehören, ob pfarreiübergreifende Strategien und gemeinsame Strukturen sinnvoll sind, wie weit pastorale Verantwortungsträger von Immobilienfragen entlastet werden sollten und ob zentrale Unterstützungs- oder Steuerungsmodelle eher helfen oder eher zusätzliche Bürokratie erzeugen.

Gerade diese Breite der Tendenzen ist aufschlussreich. Sie zeigt, dass es schon in diesem vergleichsweise – an Anzahl der Personen kleinen – Gremium kein einheitliches Verständnis darüber gibt, welchen Zielen die Immobilien eigentlich dienen sollen und nach welchen Kriterien über Halten, Entwickeln, Bewirtschaften oder Veräußern entschieden werden soll. Wenn aber schon auf dieser Ebene kein Einverständnis über Zweck und Maßstäbe besteht, dann mag das vor Ort in Kirchenvorständen oder anderen lokalen Leitungsgremien erst recht gelten – und tendenziell noch stärker. Die grundlegende Unsicherheit lautet dann nicht nur, wie einzelne Immobilien zu bewirtschaften sind, sondern bereits, welchen Auftrag sie erfüllen.

Bemerkenswert ist schließlich, dass die Antworten weder eine radikale Entlastung pastoraler Verantwortungsträger von allen Immobilienfragen noch eine stark ausgeweitete wirtschaftliche Eigenständigkeit der Pfarreien klar favorisierten. Vielmehr wurde eine mittlere Position sichtbar: Verantwortung für Immobilien soll nicht völlig aus der Pfarrei herausgelöst werden, zugleich braucht es aber professionellere, stärker unterstützte und strategisch klarer gefasste Strukturen. Insgesamt bestätigt die Befragung damit weniger ein eindeutiges Strukturmodell als vielmehr einen Orientierungsbedarf: mehr Strategie, mehr Professionalität, klarere Rollen und bewusster Entscheidungen im Umgang mit sozialen und wirtschaftlichen Zielkonflikten.

4 Immobilien zur Unterstützung der Pastoral

4.1 Perspektiven von pfarrlichen Immobilienportfolios

Aus der beschriebenen Unklarheit folgt nicht nur ein Bedarf an besseren Daten, sondern an mehr abgestimmter Klarheit über den Zweck kirchlichen Immobilieneigentums. Vor jeder Einzelentscheidung steht die einfache, aber häufig nicht ausreichend beantwortete Frage, warum, wofür und in welcher Form Kirche (Ertrags-)Immobilien benötigt. Gemeint ist damit nicht ein abstraktes Leitbild, das jede Spannung glättet. Gemeint ist ein Zielsystem, das offenlegt, welche Objekte dem pastoralen Auftrag dienen, welche einen sozialen Beitrag leisten sollen, welche vor allem Erträge erwirtschaften und welche lediglich aufgrund historischer Entwicklung noch im Bestand sind.

Im kirchlichen Kontext wird häufig vorschnell angenommen, dass Kirchengemeinden Immobilien oder Grundstücke schon aus kirchenrechtlichen Gründen nicht veräußern dürften. Eine solche Sicht greift zu kurz. Kirchenrechtlich besteht kein generelles Verkaufsverbot. Deshalb braucht es an dieser Stelle mehr Offenheit in der Debatte. Nicht jedes Objekt muss dauerhaft gehalten werden. Gerade dann, wenn eine Immobilie hohe Investitionen erfordert, erhebliche personelle und organisatorische Ressourcen bindet und zugleich keinen klaren Beitrag mehr zum kirchlichen Auftrag leistet, kann eine Veräußerung im Einzelfall sinnvoll und verantwortbar sein.

Hinzu kommt ein vermögensstrategischer Aspekt, der in kirchlichen Diskussionen oft zu wenig offen benannt wird. Wenn ein erheblicher Teil des Vermögens einer Kirchengemeinde in einzelnen Grundstücken und Gebäuden gebunden ist, entsteht ein Klumpenrisiko. Das gilt nicht nur mit Blick auf Marktentwicklungen, Instandhaltungsrisiken oder energetische Anforderungen, sondern auch mit Blick auf die Handlungsfähigkeit der Kirche selbst. Ein Verkauf kann daher im Einzelfall sinnvoll sein, nicht weil Immobilien grundsätzlich problematisch wären, sondern weil gebundenes Vermögen anders eingesetzt, breiter angelegt oder für priorisierte kirchliche Zwecke verfügbar gemacht werden kann. Dafür braucht es mehr Offenheit: Veräußerung darf weder reflexhaft tabuisiert, noch pauschal als Ausverkauf markiert werden.

4.2 Rolle von Immobilien in der beabsichtigten Wirkung

Die notwendige Zielklärung erleichtert sich nur bedingt durch die pastoralen Konzepte, die in vielen Diözesen, Landeskirchen und Gemeinden formuliert werden. Dort ist häufig von einer pilgernden Kirche, von einer missionarischen Kirche oder von einer „Gehin-Kirche“ die Rede. Diese Begriffe bleiben folgenlos, wenn sie nicht auch auf die Immobilienfrage angewandt werden. Eine Pastoral, die stärker mobil, aufsuchend, kooperativ und sozialräumlich gedacht wird, kann nicht gleichzeitig so tun, als brauche sie auf Dauer alle Räume, Häuser und Flächen, die historisch einmal sinnvoll waren. Das

bedeutet nicht, dass Orte unwichtig würden. Aber es verändert die Begründungslast: Nicht der Bestand als solcher rechtfertigt die Immobilie, sondern ihr konkreter Beitrag zu einer künftig gewollten Form kirchlicher Präsenz.

Damit betrifft die pastorale Neuausrichtung nicht nur Kirchen, Pfarrheime, Gemeindehäuser oder andere unmittelbar genutzte Gebäude. Sie hat auch Auswirkungen auf Ertragsimmobilien. Wenn diese Immobilien vor allem dazu dienen sollen, kirchliche Arbeit mitzufinanzieren, muss klar sein, welche Arbeit damit ermöglicht wird und ob die Bindung des Vermögens in genau diesem Objekt dafür noch der geeignete Weg ist. Wenn sie dagegen selbst einen sozialen oder pastoralen Zweck erfüllen sollen, muss dieser Zweck ebenso ausdrücklich benannt werden. Andernfalls entsteht eine bequeme Zwischenlage: Die Immobilie wird nicht mehr wirklich pastoral gebraucht, aber auch nicht konsequent als Ertragsvermögen gesteuert.

Deshalb dürfen pastorale Konzeptionen Immobilienfragen nicht als nachgelagerte Verwaltungsfrage behandeln. Sie müssen konkret beantworten, welche Räume eine Kirche benötigt, die stärker zu den Menschen geht; welche Präsenzorte unverzichtbar sind; wo Kooperation, Anmietung oder gemeinsame Nutzung ausreichen; und welche Bestände für die Finanzierung künftiger Aufgaben gebraucht werden. Dasselbe gilt für die soziale Dimension. Wenn günstiger Wohnraum, sozialer Wohnungsbau oder die Unterstützung bestimmter Zielgruppen kirchlich wirklich wichtig sind, dann sollte dies nicht nur allgemein behauptet, sondern in der Immobilienstrategie ausdrücklich entschieden werden.

Gerade hier liegt ein reales Dilemma. Die Bereitstellung günstigen Wohnraums kann ein sehr plausibler Ausdruck kirchlicher Verantwortung sein. Sie kostet aber indirekt Geld: durch niedrigere Mieten, geringere Ausschüttungen, gebundenes Kapital, höhere Risiken oder unterlassene alternative Mittelverwendung. Dieser Preis kann gut begründet sein. Er darf aber nicht unsichtbar bleiben. Eine Gemeinde, die bewusst auf Ertrag verzichtet, um Wohnraum für Menschen mit geringem Einkommen, Familien, kirchliche Mitarbeitende oder andere Zielgruppen bereitzustellen, trifft eine Förderentscheidung. Dann muss erkennbar sein, wem diese Förderung zugutekommt, wie hoch sie ist, wie lange sie gelten soll und welches kirchliche Ziel damit erreicht wird.

Bei aller Eigenständigkeit, die Kirchengemeinden zu Recht behalten sollen, spricht deshalb viel für belastbare Leitlinien. Sie müssten nicht jede Einzelfallentscheidung ersetzen. Sie sollten aber vorgeben, wie Entscheidungen vorbereitet, begründet und überprüft werden. Dazu gehören Kriterien für Markt- und Sozialmieten, Regeln für Härtefälle, Anforderungen an die Dokumentation von Mietnächlässen, Prüfmaßstäbe für Leerstände und Investitionen sowie Verfahren für die Frage, wann Halten, Entwickeln, Umnutzen, Verpachten oder Veräußern ernsthaft zu prüfen ist. Solche Leitlinien beschneiden nicht notwendig die Verantwortung der Gemeinden. Sie können sie im

Gegenteil entlasten, weil nicht jede lokale Leitung denselben Grundsatzkonflikt immer wieder neu austragen muss.

In vielen kirchlichen Debatten wird über Wirkungsorientierung gesprochen, ohne dass klar ist, wo sie konkret ansetzen soll. Bei Immobilien ließe sich dies vergleichsweise präzise durchdeklinieren. Niedrige Rendite ist noch keine soziale Wirkung. Sie kann Ausdruck einer bewussten sozialen Entscheidung sein, sie kann aber genauso gut auf ineffiziente Verwaltungsprozesse, Konfliktscheu oder ungeklärte Ziele zurückgehen. Eine ehrliche Wirkungsperspektive müsste daher zugleich den kirchlichen Nutzen und die Opportunitätskosten sichtbar machen: Welche Zielgruppe wird tatsächlich erreicht? Welche Subvention entsteht gegenüber einer marktüblichen Bewirtschaftung? Welche pastorale oder soziale Wirkung ist belegbar? Und welche andere Verwendung der Mittel wäre dadurch ausgeschlossen?

Ziele schaffen damit keine technokratische Eindeutigkeit, aber sie machen Entscheidungen rechenschaftsfähig. Erst wenn klar ist, warum eine Immobilie gehalten wird, wofür sie eingesetzt wird und welche Wirkung von ihr erwartet wird, lässt sich verantwortlich über Verwaltung, Mietmanagement, Investitionen oder Verkauf sprechen. Ohne diese Klärung bleibt derselbe Sachverhalt doppeldeutig: Er kann als kirchliche Rücksicht gelesen werden oder als institutionelle Nachlässigkeit. Genau diese Unterscheidung muss künftig bewusster getroffen werden.

5 Konsequenzen für Steuerung und Organisation

Aus diesen Befunden folgt zunächst eine nüchterne Einsicht: Weder mehr Moralappelle noch pauschale Marktparolen lösen das Problem. Erforderlich ist eine klarere Steuerungsarchitektur.

Da die Immobilien in vielen Fällen den Kirchengemeinden gehören, liegt die unmittelbare Verantwortung nicht einfach bei der übergeordneten kirchlichen Ebene. Gleichwohl können Bistümer, Landeskirchen, Kreiskirchenämter und andere gemeindeübergreifende kirchliche Verwaltungseinheiten viel tun, um bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Sie können Standards setzen, Transparenz fördern, Bewertungsinstrumente bereitstellen, Anreize setzen, die Verwaltung professionalisieren und ein klares Signal senden, dass ehrliche Bestandsanalysen erwünscht sind. Dazu gehört auch die vergemeinschaftete Einsicht, dass die finanziellen Spielräume kirchlicher Ebenen langfristig eher enger als weiter werden. Gerade deshalb können es sich Gemeinden immer weniger leisten, Wirtschaftlichkeit und Wirkung gegeneinander auszuspielen.

Für die Praxis bieten sich aus unserer Erfahrung vor allem vier Stoßrichtungen an:

- Erstens braucht es eine saubere Bestandsklassifikation. Jede Immobilie sollte einem nachvollziehbaren Steuerungsmodus zugeordnet werden: pastoraler Kernbestand, sozial motivierter Bestandsbaustein, klassisch ertragsorientierte Immobilie oder strategischer Prüfbestand. Diese Einordnung ersetzt keine Einzelfallentscheidung, schafft aber eine belastbare Ausgangslinie. Vor allem zwingt sie dazu, soziale Rabatte oder Sonderkonditionen nicht länger stillschweigend mitzutragen, sondern sie als bewusste Ressourceneinsätze auszuweisen.
- Zweitens ist eine Professionalisierung der Verwaltungsprozesse erforderlich. Das umfasst vollständige Objektakten, digitale Datenhaltung, transparentes Reporting, standardisierte Instandhaltungs- und Vergabeprozesse, gebündelte Beschaffung, klare Zuständigkeiten und belastbare Vollkostenrechnungen. Nur wenn alle relevanten Kosten sichtbar werden, ist überhaupt erkennbar, welche Immobilien tragen und welche vor allem durch organisatorische Ineffizienz belastet werden.
- Drittens muss das Mietmanagement organisatorisch entlastet und zugleich konsequenter geführt werden. Das bedeutet nicht, Härte zum Selbstzweck zu machen. Es bedeutet vielmehr, Entscheidungen über Mietanpassungen, Rabatte, Nachlässe oder Konfliktfälle stärker an Kriterien und Prozesse zu binden, statt sie überwiegend aus lokaler Beziehungspflege heraus zu moderieren. Wo Gemeinden ihren Mietenden sehr nah sind, ist das menschlich nachvollziehbar. Institutionell jedoch braucht es Strukturen, die Nähe und Entscheidung trennen können.
- Viertens braucht es eine offene strategische Diskussion über den Bestand selbst. Nicht jede kirchliche Immobilie muss für immer gehalten werden. Verkauf ist kein Königsweg und schon gar kein Selbstzweck. Aber ebenso wenig darf der bloße Besitzstatus sakralisiert werden. Wenn ein Objekt dauerhaft hohe Investitionen verlangt, nur geringe Erträge bringt, organisatorisch überproportional bindet und für den kirchlichen Auftrag keinen klaren eigenen Wertbeitrag liefert, dann muss eine Veräußerung zumindest ernsthaft geprüft werden. Umgekehrt wäre es verkürzt, schwache Erträge immer sofort mit Verkauf zu beantworten. Oft liegt ein erheblicher Teil des Hebels in besserer Verwaltung und besserem Mietmanagement.

Die folgende Umsetzungsagenda skizziert, wie sich diese Stoßrichtungen praktisch übersetzen lassen:

Handlungsfeld	Maßnahme	Verantwortung	Zeithorizont	Erwartete Wirkung
Bestandsklarheit	Einheitliche Klassifikation aller Objekte	übergeordnete kirchliche Ebene gemeinsam mit den Kirchengemeinden	kurzfristig	Transparenz über Zielsysteme
Verwaltung	Vollkostenrechnung und einheitliche Objektakten	zentrale Verwaltung	kurzfristig bis mittelfristig	Sichtbarkeit verdeckter Kosten
Prozesse	Standardisierung von Vergabe, Instandhaltung und Reporting	zentrale Verwaltung	mittelfristig	geringere Schnittstellenverluste
Mietmanagement	definierte Mietkorridore, Härtefallregeln und regelmäßige Überprüfung	Gemeinden mit fachlicher Unterstützung	kurzfristig bis mittelfristig	höhere Stringenz und Fairness
Portfolio-management	systematische Prüfung auf Halten, Optimieren, Umnutzen oder Verkaufen	Gremien und Verwaltung gemeinsam	mittelfristig	belastbare Einzelfallentscheidungen

6 Entscheidungslogik für den Bestand

Wenn über einzelne pfarrliche Ertragsimmobilien entschieden werden soll, reicht ein allgemeines Leitbild nicht aus. Die Entscheidung muss auf Objektebene nachvollziehbar werden. Gerade weil die Bestände historisch gewachsen und baulich sehr unterschiedlich sind, braucht es eine Bewertungslogik, die den Bestand vergleichbar macht, ohne die Einzelfallprüfung zu ersetzen. Diese praktisch erprobte Bewertungslogik soll im Folgenden vorgestellt werden.

Ziel ist keine scheingenaue Bewertung jeder Immobilie, sondern eine belastbare Gruppierung: Welche Objekte können dauerhaft betrieben werden, welche sollten nur auf Zeit gehalten werden, welche sind zu verwerten und welche benötigen vor einer Entscheidung eine vertiefte Prüfung?

Dafür bietet sich ein zweistufiges Verfahren an. Im ersten Schritt werden alle Ertragsimmobilien mit einem pragmatischen Prüffilter bewertet. Eindeutige Fälle können so unmittelbar einem Cluster zugeordnet werden. Uneindeutige Fälle werden nicht durch Bauchgefühl entschieden, sondern dann im Detail betrachtet. Dort folgt eine vertiefte technische, wirtschaftliche und strategische Analyse. Erst danach wird entschieden, ob eine Immobilie dem Betriebs-, Halten- oder Verwertungscluster zugeordnet wird.

In Zeiten, in denen Kirchengemeinden größer werden oder in Pfarreiengemeinschaften mit anderen Gemeinden kooperieren, wächst auch das jeweils zu betrachtende Immobilienportfolio. Daher empfehlen wir ein Vorgehen, mit dem Entscheidungen für eine größere Anzahl von Immobilien getroffen werden können.

6.1 Bewertung in vier Blöcken

Ausgangspunkt ist ein einheitlicher Objektsteckbrief. Für jede Immobilie sollten mindestens Nutzungsart, Mietverhältnisse, Ist-Miete und Vergleichsmiete, Jahresertrag, Bilanz- bzw. Marktwert, Leerstand, Instandhaltungsrückstände, energetischer Zustand, absehbare Investitionen, Verwaltungsaufwand, Lagequalität, Zweckbindungen sowie soziale oder pastorale Bezüge dokumentiert werden. Erst wenn diese Angaben vergleichbar vorliegen, lässt sich verhindern, dass einzelne Gebäude aus Nähe, Gewohnheit oder punktueller Problemerkennung heraus beurteilt werden.

Die erste Bewertung sollte vier Blöcke unterscheiden:

	Bewertungsblock	Prüfkriterien	Leitfrage
Kaufmännische Faktoren	Wirtschaftlichkeit	Rendite nach Vollkosten; Ist-Miete im Verhältnis zur Vergleichsmiete; Leerstand; tatsächlicher Verwaltungsaufwand.	Trägt sich die Immobilie heute und perspektivisch, wenn alle Kosten sichtbar gemacht werden?
	Investitionsbedarf	Sanierungs- und Instandsetzungsbedarf; energetischer Zustand; Heizung; gesetzliche und technische Anforderungen; Finanzierbarkeit.	Ist der notwendige Mitteleinsatz beherrschbar und durch Ertrag, Wirkung oder spätere Verwertung zu rechtfertigen?
	Attraktivität	Lage; Ausstattung; Barrierefreiheit; Nutzungsflexibilität; Vermietbarkeit; Entwicklungspotenzial.	Bleibt das Objekt langfristig nutzbar, vermietbar und mit vertretbarem Aufwand entwicklungsfähig?
	Werteorientierte Faktoren	Sozialer Wohnraum; besondere Zielgruppen; pastorale Mit- oder Folgenutzung; Zusammenhang mit weiteren kirchlichen Gebäuden; Zweckbindungen.	Welchen eigenen kirchlichen, sozialen oder pastoralen Mehrwert liefert das Objekt?

Die Portfolioanalyse entsteht in dieser Logik nicht aus einer eindimensionalen Gesamtbewertung, sondern aus dem Zusammenspiel zweier eigenständiger Perspektiven. Auf der einen Seite steht die kaufmännische Bewertung mit den drei Teilbereichen Wirtschaftlichkeit, Investitionsbedarf und Attraktivität, auf der anderen Seite die Bewertung der wertorientierten Faktoren. Beide Dimensionen werden in einer Matrix zusammengeführt. Dadurch wird sichtbar, ob eine Immobilie kaufmännisch stark oder schwach ist und zugleich, ob sie einen relevanten sozialen, pastoralen oder strategischen Beitrag

leistet. Gerade diese Matrixlogik ist entscheidend, weil sie wirtschaftliche Schwächen nicht vorschnell mit Verwertungsbedarf gleichsetzt, sondern den spezifischen kirchlichen oder gemeinwohlorientierten Mehrwert eines Objekts gesondert sichtbar macht.

Erst aus der Kombination dieser beiden Achsen – der kaufmännischen Bewertung und der werteorientierten Faktoren – entsteht die eigentliche Portfolioanalyse, die dann in die Clusterung und die jeweilige Normstrategie überführt wird.

Aus dieser zweidimensionalen Bewertung lässt sich eine Matrix bilden: Auf der einen Achse steht die kaufmännische Bewertung, auf der anderen der werteorientierte Beitrag. Die Lage einer Immobilie in dieser Matrix führt nicht automatisch zu einem Beschluss. Sie macht aber transparent, welche Entscheidungspfade plausibel sind und welche zusätzlichen Prüfungen erforderlich werden.

6.2 Gruppierung in unterschiedliche Cluster

Aus der Matrix ergeben sich vier Steuerungslogiken. Sie sind als Normstrategien zu verstehen, nicht als Automatismus. Gerade dadurch wird die Diskussion entlastet: Die Gremien müssen nicht jedes Mal dieselbe Grundsatzfrage neu führen, sondern können prüfen, ob die jeweilige Immobilie plausibel in eine der Gruppen fällt. Konkret lassen sich vier Steuerungslogiken unterscheiden.

- Erstens gibt es Immobilien, die kaufmännisch tragfähig sind und deshalb als Kapitalanlage im Betriebscluster geführt werden können.
- Zweitens gibt es Immobilien, die wirtschaftlich nicht in gleicher Weise stark sind, deren Halten aber wegen eines klaren sozialen oder pastoralen Beitrags im Sinne einer werteorientierten Nutzung gerechtfertigt ist.
- Drittens gibt es Objekte, bei denen weder ein eindeutiger wirtschaftlicher Vorteil noch eine hinreichend klare werteorientierte Zielsetzung vorliegt; sie gehören in das Prüfcluster und bedürfen einer vertieften Analyse.
- Viertens gibt es Immobilien, bei denen sich weder aus wirtschaftlicher noch aus strategischer Sicht ein dauerhaftes Halten begründen lässt; für sie ist eine Verwertungslogik angezeigt – entweder zielorientiert, wenn bestimmte kirchliche oder soziale Zwecke durch Dritte fortgeführt werden sollen, oder ökonomisch, wenn eine Veräußerung ohne weitere Zweckbindung sachgerecht ist.

Diese vier Steuerungslogiken machen sichtbar, dass nicht jede schwache Rendite dasselbe bedeutet und dass unterschiedliche Konstellationen auch unterschiedliche Forderungen für Halten, Entwickeln, Prüfen oder Verwerten verlangen.

Die nachfolgende Tabelle bündelt diese vier Steuerungslogiken in einer übersichtlichen Form und verbindet sie jeweils mit einer typischen Einordnung sowie der daraus folgenden Normstrategie.

Cluster	Einordnung und Normstrategie
1a Betriebscluster - Kapitalanlage	Kaufmännisch tragfähige und gut entwicklungsfähige Immobilien werden gehalten und professionell bewirtschaftet. Mieten sind regelmäßig zu prüfen, Investitionen planbar zu machen und jährliche Wirtschaftspläne bzw. Investitionsperspektiven zu erstellen.
1b Betriebscluster - werteorientierte Nutzung	Immobilien mit erkennbarem sozialen oder pastoralen Beitrag können ebenfalls im Bestand bleiben. Dann müssen Zweck, Zielgruppe, Umfang und Kosten der bewussten Abweichung von einer rein marktüblichen Bewirtschaftung dokumentiert werden.
2 Prüfcluster	Objekte mit unklarer wirtschaftlicher Perspektive, unzureichender Datenlage oder schwer bewertbarem Wertebeitrag erhalten einen konkreten Prüfauftrag. Dazu gehören technische Analyse, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Cashflow-Rechnung und eine Entscheidungsvorlage.
3 Haltencluster	Objekte werden nur befristet gehalten, etwa wegen laufender Bindungen, Standortfragen, Entwicklungsoptionen oder eines noch nicht geeigneten Verwertungszeitpunkts. Erforderlich sind Meilensteine, Fristen und ein erneuter Entscheidungsstermin.
4a Verwertungscluster - zielorientiert	Bei unwirtschaftlichen Immobilien mit fortsetzbarem kirchlichem oder sozialem Zweck kann eine zielorientierte Verwertung sinnvoll sein. Dann ist zu prüfen, ob ein geeigneter Erwerber oder Träger den Zweck fortführen kann.
4b Verwertungscluster - ökonomisch	Unwirtschaftliche Immobilien ohne klar belegbaren Wertebeitrag sollten ökonomisch verwertet oder umgenutzt werden.

	Verkehrswert, rechtliche Bindungen, Auswirkungen auf Mietende und Verwendung des Erlöses sind transparent zu klären.
--	--

Diese Gruppierung ist vor allem deshalb hilfreich, weil sie die einzelnen Immobilien nicht isoliert stehen lässt. Ähnliche Objekte können anschließend gebündelt werden: nach Nutzungsart, Baualtersklasse, energetischem Zustand, Investitionsbedarf, Vermietungsstruktur oder sozialem Zweck. Daraus entstehen nicht nur Einzelfallentscheidungen, sondern auch Portfolioentscheidungen: gemeinsame Sanierungsfahrpläne, einheitliche Mietkorridore, standardisierte Objektakten, gebündelte Ausschreibungen oder eine gemeinsame Vorbereitung mehrerer Verwertungsfälle.

6.3 Wo nötig Erhebung von Detailinformationen

Der zweite Filter muss dann die offenen Fragen klären: Wie hoch sind die energetischen und nicht-energetischen Sanierungskosten? Welche Maßnahmen sind zwingend, welche lediglich wünschenswert? Welche Rendite ist nach Vollkosten und Investitionen realistisch? Welche soziale oder pastorale Wirkung ist tatsächlich belegbar? Welche Alternative bestünde in Verkauf, Verpachtung, Umnutzung oder Kooperation?

Gerade bei wertorientierten Immobilien ist eine mehrjährige Cashflow-Betrachtung nötig. Sie zeigt, welche Haushaltswirkung das Halten der Immobilie hat und welche Opportunitätskosten entstehen. Damit wird ein Mietnachlass oder eine günstige Überlassung nicht moralisch entwertet, sondern als das behandelt, was sie ist: eine bewusste Förderentscheidung. Eine solche Entscheidung kann sehr gut begründet sein. Sie muss aber mit Ziel, Zeitraum, Zielgruppe, Kosten und Überprüfung verbunden werden.

7 Fazit

Kirchliche Ertragsimmobilien stehen nicht einfach im Gegensatz zwischen sozialem Auftrag und wirtschaftlicher Verantwortung. Das eigentliche Problem besteht vielmehr darin, dass die mit ihnen verbundenen Ziele in vielen Fällen unklar bleiben, organisatorisch unzureichend bearbeitet und wirtschaftlich nicht sauber gesteuert werden. Dann entsteht weder ein bewusst gestaltetes Sozialprofil noch ein tragfähiges Ertragsportfolio, sondern ein Zwischenraum aus guten Absichten, gewachsenen Routinen und unterlassener Steuerung.

Der Beitrag hat gezeigt, dass sich das Problem in mindestens drei Dimensionen stellt: in einer oft zu teuren und ineffizienten Verwaltungsorganisation, in ungenutzten Ertragspotentialen des Mietmanagements und in einer grundlegenden Zielunklarheit darüber, welche Rolle Ertragsimmobilien im kirchlichen Auftrag überhaupt spielen sollen.

Gerade diese Zielunklarheit ist folgenreich. Solange nicht unterschieden wird, ob ein Objekt Ertrag erwirtschaften, soziale Wirkung entfalten, pastoral flankieren oder nur aus Gewohnheit gehalten werden soll, bleiben auch Investitionen, Mietentscheidungen und Veräußerungsfragen unscharf.

Deshalb plädiert der Artikel auf Grundlage unserer Projekterfahrung insgesamt für einen nüchternen, aber nicht technokratischen Umgang mit pfarrlichen Ertragsimmobilien. Nötig sind erstens eine klare Zielbestimmung des Bestands, zweitens professionelle Verwaltungs- und Mietprozesse, drittens transparente Kriterien für soziale Abweichungen vom Markt und viertens eine belastbare Entscheidungslogik auf Objektebene. Die vorgeschlagene Matrix aus kaufmännischer Bewertung und werteorientierten Faktoren bietet hierfür einen praktikablen Rahmen. Sie ersetzt nicht die Verantwortung kirchlicher Gremien, macht Entscheidungen aber begründbarer, vergleichbarer und ehrlicher. Ein zukunftsfähiger Umgang mit kirchlichen Ertragsimmobilien wird daher weder in pauschaler Marktanpassung noch in stillschweigender Rücksichtnahme liegen, sondern in einer bewussten Abwägung von Wirkung, Wirtschaftlichkeit und kirchlicher Prioritätensetzung.