

## 4. Angebotsdefinition

Ausgehend von den vorhandenen Rahmenbedingungen und den Eigenschaften der sechs ausgewählten Objekte, die näher untersucht wurden, lassen sich einige Elemente der Strategie wie folgt beschreiben:

### 4.1 Zur Zielgruppen-Auswahl

Fokussierung auf Individualtouristen

Bei der Auswahl, ob für die Zielgruppe eher Individual-oder Gruppenreisende bevorzugt werden sollten, liefern die Grundrisse der Objekte eine erste, klare Antwort: Ausgehend von der Gesamtfläche der Pfarrhäuser ist die Schaffung von mehr als vier Zimmern kaum möglich. Im Bereich des Gruppentourismus geht man allerdings von rund Zwanzig-Personen-Gruppen aus, so dass die einzelnen Objekte als Gruppenunterkunft ungeeignet sind. Dies gilt ebenfalls für kleinere Gruppen von zehn Reisenden, die im hochpreisigen Bereich unterwegs sind.

Die Option, Gruppen in verschiedenen Objekten unterzubringen, ist zwar nicht ganz undenkbar, der damit verbundene Mehraufwand für Koordination und Investition für den komplexeren Eingriff in die Gebäudesubstanz sowie die offene Frage nach den geeigneten Standorten lässt diese Option als wenig attraktiv erscheinen.

### 4.2 Art und Umfang der angebotenen Leistungen

Übernachtung als Kernangebot

Primär wird im Tourismusmarkt zwischen Übernachtungsangeboten und Pauschalreisen unterschieden. Letztere beinhalten neben der reinen Übernachtung weitere Leistungen wie Anreise, Transport, Verpflegung, Besichtigungen, Workshops, Konzerte etc. Es wird darauf hingewiesen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen mit dem Angebot von Pauschalreisen komplexer werden, unter anderem im Bereich der Haftung und der vertraglichen Regelungen (Rücktrittsbedingungen etc.).

Pauschalreisen bieten im Vergleich zu reinen Übernachtungsangeboten zwar deutlich mehr Gewinnspanne, da mehrere Leistungen miteinander kombiniert werden, allerdings sollten diese durch Tourismusexperten oder erfahrene externe Incoming-Partner erbracht werden. Diese Angebote richten sich eher an Gruppen, sodass wir im Falle unserer Pfarrhäuser eine Fokussierung auf das Thema Übernachtung – zumindest in der Startphase – empfehlen.

### 4.3 Art der Übernachtung

Die klassischen Marktangebote teilen sich zwischen reiner Übernachtung, Übernachtung mit Frühstück sowie Halb- und Vollpension auf.

Reine Übernachtungsangebote ohne Frühstück sind deutlich weniger gefragt und finden sich eher im unterpreisigen Übernachtungsbereich. Dies könnte beispielsweise die traditionelle Zimmerunterkunft für Wanderer bzw. Pilger sein. Für diese Option ist keine wirtschaftliche Basis erkennbar, da bei den Pfarrhäusern von hohen Sanierungskosten auszugehen ist und Einnahmen von 20 bis 30 Euro pro Person und Nacht nicht ausreichen werden, um die Investitionen zu rechtfertigen. Je nach Objekt bzw. Grundriss wären solche Angebote dennoch eine denkbare Ergänzung.

Ferienwohnungen sind die bessere Option

Das Angebot von Übernachtungen inklusive Verpflegung ist mit einem logistischen Aufwand verbunden, den Kirchengemeinden nur in Einzelfällen stemmen könnten. Die Organisation der Verpflegung, sei es nur das Frühstück, kann nicht vorausgesetzt werden. Da die Objekte im ländlichen Bereich angesiedelt sind, ist nur in wenigen Fällen davon auszugehen, dass Vor-Ort-Partner wie zum Beispiel Bäckereien, diesen Dienst als Kooperationspartner übernehmen könnten.

Diese Rahmenbedingungen sprechen daher für eine Fokussierung auf Ferienwohnungen, die am Markt klassischerweise ohne Verpflegung angeboten werden. Ferienwohnungen würden ebenfalls den vorliegenden Grundrissen entgegenkommen und weniger Aufwand bei der Planung und dem Ausbau verursachen.

#### 4.4 Qualität und Preiskategorien

Nicht ohne meinen Komfort

Was erwarten Gäste von einer Ferienwohnung? Die Erfahrung aus den letzten Jahren zeigt, dass ein Mindestkomfort vorausgesetzt wird. Die Option, Zimmer mit einer einfachen Ausstattung anzubieten, klingt zwar verlockend, wenn es darum geht, Kosten bei der Einrichtung zu sparen. Allerdings gehören die Reisenden, die das sogenannte „Aussteiger-Erlebnis“ in ihren Ferien suchen, zur Minderheit. Diese finden zum Beispiel in Klöstern geeignete Angebote inkl. Ruhe, internetfreier Zone etc. Gäste von Ferienwohnungen sind mehrheitlich Familien, die nicht auf ihren Komfort verzichten wollen. Dies gilt insbesondere, wenn Kinder dabei sind. In diesem Fall macht die Idee, beispielsweise auf Internetverfügbarkeit zu verzichten, gar keinen Sinn.

Grundsätzlich gilt es, bei der Planung der Ferienwohnungen auf die regionalen Gegebenheiten zu achten und sich daran zu orientieren. Dies ist sowohl für die Ausstattung als auch für die Preisbildung relevant.

Die Erwartungen der Gäste sind die Ausgangsposition für die Planung der Objekte. Die gewünschte Qualität der Ferienwohnungen muss sich daher auf das ganze Gebäude und das Außengelände erstrecken – eine „supermoderne“ Wohnung inmitten einer Baustelle ist definitiv nicht markttauglich. Das macht es notwendig bei der Kalkulation folgende Positionen zu berücksichtigen:

- \_ Ausbaurkosten der Ferienwohnungen
- \_ Ausbaurkosten des Gemeinschaftsbereiches
- \_ Instandsetzungskosten des Gebäudes
- \_ Kosten für das Herrichten der Außenanlage

#### 4.5 Vermarktung und Vertriebskanäle

Für die Vermarktung der Ferienwohnungen stehen grundsätzlich drei Varianten zur Verfügung:

- \_ Direktvertrieb
- \_ Nutzung von überregionalen Onlineplattformen
- \_ Platzierung der Angebote in regionalen (Online-)Plattformen

Vorhandene Vermarktungsplattformen bevorzugt nutzen

Der Direktvertrieb, d.h. die Vermarktung über eigene Instrumente, setzt einige Fähigkeiten voraus: Es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Vermarktung online stattfindet. Dabei besteht die größte Herausforderung nicht darin, eine attraktive Webseite zu gestalten, sondern viel mehr dafür zu sorgen, dass diese gefunden wird. Der Kampf um ein gutes Ranking bei Google setzt Expertenwissen im Onlinemarketing und vier- oder fünfstelligen Budgets voraus. Diese Option hat keine Aussicht auf Erfolg, wenn einzelne Kirchengemeinden sich mit diesem Thema auseinandersetzen sollten.

Die Empfehlung geht daher in Richtung der klassischen Ferienwohnungsanbieter im Onlinebereich, zum Beispiel ferienwohnung.de. Dies bedeutet, dass eine Vermittlungsprovision zwischen 10 und 20% der Einnahmen bei der betriebswirtschaftlichen Planung einzuplanen ist.

Die Vermarktung der Wohnungen über regionale Marketingplattformen wäre eine gute Ergänzung. Hier gilt es, eine Kooperationsform zu finden, die es erlaubt, Übernachtungsangebote bei ausgewählten Projekten (zum Beispiel Via Sacra) und Partnern (zum Beispiel Kommunen) zu platzieren. Es wird empfohlen, dass hierfür eine Mindestzahl an Objekten gebündelt werden sollte, um eine gewisse regionale Relevanz für die Partner zu erlangen. An dieser Stelle knüpft die Idee einer gemeinsamen Dachmarke an.

#### 4.6 Marken-Mitgliedschaft

Einsatz einer Dachmarke

Grundsätzlich klingt die Vorstellung, alle Objekte zu bündeln und unter einer gemeinsamen Dachmarke zu vermarkten, verlockend. Dieser Schritt ist allerdings nicht in der Startphase ratsam. Die Entwicklungskosten einer Marke, und vor allem deren Bekanntmachung am Markt, wären in einer frühen Entwicklungsphase voraussichtlich nicht finanzierbar. Darüber hinaus würde eine Dachmarke nicht unmittelbar zu besseren Vermarktungsergebnissen führen. Voraussetzung dafür wäre eine viel größere Anzahl an Objekten, die in der Startphase aufgrund der Eigentümerverhältnisse und der zu erwartenden längeren Entscheidungsprozesse als nicht realistisch eingeschätzt wird.

Der Aufbau einer gemeinsamen Dachmarke wäre perspektivisch durchaus eine wichtige Entwicklungsstufe, allerdings nur in Verbindung mit dem Installieren einer zentralen Dienststelle, die bestimmte Aufgaben im Auftrag aller beteiligten Kirchengemeinden übernehmen würde.

## 4.7 Berechnungsgrundlage

Für die betriebswirtschaftlichen Berechnungen müssen diverse Parameter, sowohl auf der Einnahmen- als auch auf der Kostenseite, berücksichtigt werden.

### 4.7.1 Berechnung der Einnahmen

Für die Berechnung der Einnahmen müssen verschiedene variable Parameter miteinander kombiniert werden:

Umsatzvorschau mit variablen Parametern

#### Anzahl der Miet-Einheiten pro Objekt

Die Anzahl der Ferienwohnungen ist abhängig vom Grundriss und von der Anzahl und Größe der Funktions- und Aufenthaltsräume. Nach aktuellem Stand darf nicht mehr als 50% der Gesamtfläche des Pfarrhauses für touristische Zwecke genutzt werden.

#### Vermietungspreise pro Ferienwohnung

Die Mietpreise hängen mit der Qualität des Angebotes zusammen. In der Regel werden Ferienwohnungen für eine bestimmte Personenzahl, abhängig von der Anzahl der Zimmer, vermietet. Zusätzlich kann eine Aufbettung für eine bis vier Personen hinzugebucht werden. Bei dieser Position kann nur ein gewisser Prozentsatz der Übernachtungen mit Aufbettung als Kalkulationsgröße angenommen werden.

#### Jahresauslastung / Anzahl der Übernachtungen pro Jahr

Die Jahresauslastung hängt mit der Intensität des Marketings sowie dem Vernetzungsgrad mit regionalen / überregionalen Vermarktern zusammen. Für die Kalkulation fand der regionale Auslastungsdurchschnitt mit einer vorsichtigen Steigerung im Laufe der Jahre Anwendung unter der Voraussetzung eines ganzjährigen Betriebes mit maximal 300 Übernachtungen im Jahr.

#### Umfang der Leistungen

Neben den reinen Mieteinnahmen werden weitere Leistungen wie beispielsweise Zwischen- oder Endreinigung berücksichtigt.

### 4.7.2 Berechnung der Ausgaben

Kostenblöcke je nach Entwicklungsphase unterschiedlich relevant

Die Ausgaben wurden in verschiedenen Kategorien zusammengefasst und diese je nach Umsetzungsszenario entsprechend berücksichtigt. Die Kalkulationen beinhalten folgende Kosten:

- \_ Planungs- und Baukosten
- \_ Beratungskosten
- \_ Personalkosten
- \_ Betriebskosten
- \_ Instandhaltungskosten / Substanzerhaltungsrücklagen
- \_ Infrastrukturkosten



- \_ IT-Kosten
- \_ Vertriebs-Provisionen
- \_ Marketingkosten
- \_ Finanzierungskosten
- \_ Versicherungskosten
- \_ Verwertungskosten (GEMA)

Bei den Kosten unterscheiden wir ebenfalls zwischen Konzeptentwicklungskosten (einmalige Kosten) und Ausgaben im Rahmen der Vermietung (laufende Kosten).

Zur ersten Kostengruppe gehören beispielsweise die Rechtsberatung bzw. Anfertigung von Mietverträgen und weiteren Dokumenten, ein Grundkonzept für die Bewerbung der Ferienwohnungen (Online-Darstellung) sowie eine Grundlösung für die Buchungsverwaltung. An dieser Stelle ist zu beachten, dass die Kirchengemeinden weder über das Personal noch über das notwendige Know-How verfügen, um den Gesamtprozess der Ferienwohnungsvermietung selbstständig zu betreuen.

Anschubfinanzierung notwendig

Daher empfiehlt es sich, die Vorbereitungsschritte extra zu behandeln, da sie vor Beginn der Vermietungen stattfinden und als Lösung für alle Objekte fungieren können, unabhängig davon, ob die Objekte später einzeln oder als Gruppe vermarktet werden. Es wäre daher naheliegend, diese Kosten über eine Anschubfinanzierung abzudecken, möglicherweise durch die Landeskirchen oder Dritte.

Einige Aufgaben innerhalb des Vermietungsprozesses können entweder mit eigenem Personal oder alternativ mit Outsourcing-Lösungen erledigt werden. Tendenziell wird zum Start eher mehr Eigenpersonal genutzt werden, dabei wird das ehrenamtliche Engagement eine Rolle spielen. Im Laufe der Zeit wird es mit einer steigenden Anzahl an zu vermietenden Objekten zunehmend sinnvoll sein, professionelle Lösungen zu implementieren. Dies betrifft u.a. die Buchungsverwaltung, die Betreuung der Gäste vor Ort und die Abrechnungsmodalitäten. Ein Systemwechsel hin zu einer zentralen Dienststelle wird sich ab einer gewissen Ferienwohnungsanzahl als Teil der Professionalisierung anbieten.

#### 4.8 Entwicklungsstrategie

Zwei Phasen mit fließendem Übergang

Jede Pfarrhaus-Liegenschaft befindet sich grundbuchrechtlich im Eigentum einer eigenständigen Kirchengemeinde. Bei einer Anzahl von 140 Pfarrhäusern in der Oberlausitz sind ebenso 140 Eigentümer vertreten.

Die erste Frage lautet daher: Haben die Kirchengemeinden eine Chance, ihr Pfarrhaus erfolgreich zu vermarkten, wenn sie einzeln am Markt auftreten?

Anschließend wird überprüft, inwieweit eine engere Zusammenarbeit der Kirchengemeinden die Chancen auf eine erfolgreiche Vermarktung verbessert und wenn ja, unter welchen Bedingungen. Das Konzept sollte Wege skizzieren, wie der Entwicklungsprozess

organisiert werden kann, welche Instrumente dafür notwendig sind, mit welchen Budgets geplant werden sollte und inwieweit die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst werden müssten.

In beiden Entwicklungsstufen müssen bei der Vermarktung von Ferienwohnungen folgende Aufgaben bewältigt werden:

- \_ Platzierung der Übernachtungsangebote auf geeigneten Onlineplattformen
- \_ Bearbeitung der Anfragen
- \_ Betreuung des Buchungsvorgangs
- \_ CheckIn / Übergabe der Schlüssel
- \_ Aktualisierung der Verfügbarkeit
- \_ eventuell Betreuung der Gäste vor Ort
- \_ CheckOut / Abrechnung
- \_ Reinigungservice
- \_ Hausmeisterdienst / Erhalt der Qualität

Prinzipiell gehen wir von folgender Entwicklung bei der Umsetzung aus:



**Abb. 16 Entwicklungsphasen der Projektidee**  
eigene Darstellung Die Partner GmbH

## 5. Der Start mit einem Objekt – die Einzelobjektlösungen

Auf der Basis der sechs untersuchten Objekte und der Erkenntnisse aus der Tourismusmarktanalyse lässt sich eine Art „Musterferienwohnung“ skizzieren. Die Wahl des Namens fiel auf „Klassiker“, da dieser Entwurf jeder Kirchengemeinde als Basisangebot unterbreitet werden könnte. Es bleibt natürlich notwendig, die Rahmenbedingungen für jedes Einzelobjekt zu überprüfen.

### 5.1 Angebotsbedingte Standortwahl

Nicht jeder Pfarrhaus-Standort der insgesamt 140 Standorte in der Oberlausitz ist für das Übernachtungsangebot resp. den Absatzmarkt Tourismus geeignet. Jeder Standort ist einzeln zu betrachten hinsichtlich Mikrolage und Grundstück (vgl. Kapitel 3.3).

Die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Projektumsetzung sind:

- \_ besonders gute öffentliche Verkehrsanbindung (Anreise mit dem Zug oder Bus)
- \_ Bestandteil eines Destinationsthemas (z. B. Thema Umgebendehaus, Radwege)
- \_ vorhandene touristische Angebote für verschiedene Zielgruppen
- \_ bestehende Versorgungsinfrastruktur (z. B. Bäcker)
- \_ PkW-Stellplätze auf dem Grundstück
- \_ gepflegte Anlage rund um das Ferienobjekt
- \_ authentische Umgebung eines Pfarrhauses

Im Rahmen dieser Studie wird die Relevanz der Standortwahl im Folgenden beispielhaft an den Pfarrhaus-Standorten Hirschfelde und Nieder Seifersdorf unter Anwendung einer SWOT-Analyse verdeutlicht.

Chancen und Risiken des Standortes Hirschfelde

SWOT-Analyse Standort  
Hirschfelde

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ gute Verkehrsanbindung über B99</li> <li>_ sehr gute Anbindung an ÖPNV, Bushaltestelle Hirschfelde, Markt in 3min fußläufiger Entfernung zum Pfarrhaus</li> <li>_ Bahnhof Zugverbindung Zittau-Görlitz über RB65</li> <li>_ viel Grün, kaum versiegelte Flächen auf dem Grundstück (familienfreundlich)</li> <li>_ Nähe zur Kirche</li> <li>_ sehr gute Infrastruktur im Ort: 4 Bäcker, Einkaufsmarkt, Apotheke, Sparkasse, Schwimmhalle, Sportverein (Faustballtradition), Grundschule, KiTa, Friseur- und Kosmetiksalon, Freiwillige Feuerwehr, Industriegebiet, Tankstelle</li> <li>_ Oder-Neiße-Radweg verläuft durch den Ort</li> <li>_ zahlreiche Umgebendehäuser</li> <li>_ Nähe zum Zittauer Gebirge</li> <li>_ Firmensitz fit (seit 1967 in Hirschfelde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ rückschrittlicher bzw. unsicherer Netzausbau der technischen Infrastruktur (Digitalisierung + Verkehr)</li> <li>_ fünf weitere Anbieter für Ferienwohnungen / Gästezimmer im Ort (inkl. Pilgerhäusl)</li> <li>_ Ausblick auf das Braunkohle-Großkraftwerk Turów auf polnischer Seite</li> <li>_ Standort wird von Kirchgemeinde weniger aktiv genutzt, führt zu seltener Präsenz vor Ort</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ großes Grundstück (bietet zusätzliche Option für Camping)</li> <li>_ Wegweiser / Hinweis am Radweg</li> <li>_ Organisation Führungen bei fit</li> <li>_ themenbasiertes Angebot besondere regionale Architektur – Umgebendehäuser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Ausflugsziel Braunkohletagebau Turów in Polen (drittgrößtes Kraftwerk Polens) i. V. m. Besuch technisches Denkmal und Museum Kraftwerk Hirschfelde, themenbasiertes Angebot (Oberlausitzer Bergbaurevier)</li> <li>_ <b>Vorreiterrolle</b> digitalisierter Self-service-CheckIn / Out</li> </ul>

Tab. 9 SWOT-Analyse zum Standort Hirschfelde

Chancen und Risiken des Standortes Nieder Seifersdorf

SWOT-Analyse Standort  
Nieder Seifersdorf

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ gute Verkehrsanbindung über A4 (Anschlussstelle Nieder Seifersdorf)</li> <li>_ viel Grün, kaum versiegelte Flächen auf dem Grundstück, sehr guter Ausblick</li> <li>_ im Ortszentrum befindet sich das "Städt'l": Gesamtensemble aus Kirche, Pfarrhaus, weiteren Gebäude und Wehrmauer; Veranstaltungsort für Konzerte, Feste etc. (Imagevorteil)</li> <li>_ gute Infrastruktur im Ort: 1 Bäcker, Sparkasse, Grundschule, KiTa, Brauhaus, Friseursalon</li> <li>_ Froschradweg verläuft durch den Ort</li> <li>_ Standort wird von Kirchengemeinde aktiv genutzt, führt zu häufiger Präsenz vor Ort</li> <li>_ Nähe zu Königshainer Berge, Stausee Quitzdorf, Schloss Krobnitz, Görlitz und Niesky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ fehlende Anbindung an den ÖPNV</li> <li>_ rückschrittlicher bzw. unsicherer Netzausbau der technischen Infrastruktur (Digitalisierung + Verkehr)</li> <li>_ ein weiterer Anbieter (Pension)</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ großes Grundstück (bietet zusätzliche Option für Camping)</li> <li>_ Wegweiser / Hinweis am Radweg</li> <li>_ Organisation Führungen Brauerei</li> <li>_ Vermarktung als Veranstaltungsort bzw. Möglichkeit für Studienreisen / Workshops im ländlichen Raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ explizit Angebote für Radtouristen, die nicht auf ÖPNV angewiesen sind</li> <li>_ <b>Vorreiterrolle</b> E-Mobilität (Voraussetzung: Leistungsfähigkeit E-Netz): Akku-Ladestationen E-Bikes (z.B. siehe <a href="http://www.ebike-ladestation.de">www.ebike-ladestation.de</a>)</li> </ul>

Tab. 10 SWOT-Analyse zum Standort Nieder Seifersdorf

## 5.2 Nutzungskonzeption Gebäude

Folgende Elemente spielen bei der Objektplanung eines „Klassiker-Modells“ eine Rolle:

- \_ die weitgehende Erhaltung der raumausbildenden Bausubstanz und der bestehenden statisch-konstruktiven Struktur
- \_ die dadurch mögliche Weiterverwendung bauzeitlicher Substanz bis hin zu Ausstattungsdetails und Oberflächen, insbesondere Fußböden, Innentüren, Treppenanlagen oder ornamentierte Decken
- \_ die Erhaltung der räumlichen und gestalterischen Ausstrahlung der „Sach- und Gefühlsgesamtheit“ eines Pfarrhauses
- \_ der chancenreichen Verbindung von Alt und Neu in der Ausstattung der Ferienwohnungen
- \_ die Einhaltung der Vorgabe, 50% der Fläche für die touristische Nutzung nicht zu überschreiten bzw. 50% für Gemeinderäume aufrechtzuhalten (EVLKS)
- \_ die Kenngrößen zum Komfort der Ferienwohnungen im Rahmen der Stern-Zertifizierung baulich umzusetzen

Komfort und Ausstattung im Drei-Sterne-Bereich

Als Standard für die Komfort-Beschreibung einer Ferienwohnung gilt die Klassifizierung von Ferienhäusern und -wohnungen nach den Kriterien des Deutschen Tourismusverbandes oder alternativ der Kriterienkatalog des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes e.V. (DEHOGA Bundesverband).

Um die Möglichkeit zu schaffen, mit attraktiven Mietpreisen (attraktiv im Sinne der Rendite) auf dem Markt aufzutreten und dabei regional konkurrenzfähig zu bleiben, wird empfohlen, die Ferienwohnungen mindestens im Drei-Sterne-Bereich anzusiedeln.

Das Drei-Sterne-Ziel stellt Ansprüche in verschiedener Hinsicht an die Ferienwohnungen. Es sei an dieser Stelle anzumerken, dass eine offizielle Zertifizierung nicht zwingend notwendig ist. Dennoch entsprechen die Vorgaben aus dem Anforderungskatalog des Zertifizierungsprozesses den Erwartungen der Gäste, sodass wir diese Punkte unbedingt in die Objektplanung einfließen lassen sollten. Die Kriterien werden in fünf Hauptkategorien unterteilt:

- \_ Allgemeine Informationen
- \_ Empfang und Services
- \_ Zimmer
- \_ Gastronomie
- \_ Freizeit
- \_ Qualitäts- und Onlineaktivitäten

Für die Grundrissplanung relevante Kriterien

Alle Einzelkriterien innerhalb dieser Kategorien werden mit Punkten bewertet, drei Sterne erhalten beispielsweise nach DEHOGA Ferienwohnungen, die mindestens 200 Punkte erreichen. Nachfolgende Liste zeigt die wichtigsten Punkte mit grosser bzw. mittelgrosser Relevanz für die Objekt- und Raumplanung:

Allgemein

_ Parkplatz am Haus / Hausgarage	3 / 5 P.
_ Ladestation für Elektrofahrzeuge	3 P.
_ Mind. 50% der Zimmer mit Balkon oder Terrasse	5 P.
_ Gästelift	7 P.
_ Barrierefreiheit	10 P.
_ fehlender separater Zugang	- 48 P.

Zimmer

_ Zimmergröße (inkl. Bad / WC) ab 14m <sup>2</sup> / ab 18m <sup>2</sup>	10 / 15 P.
_ Zimmergröße (inkl. Bad / WC) ab 18m <sup>2</sup> / ab 22m <sup>2</sup>	15 / 20 P.
_ Zimmergröße (inkl. Bad / WC) ab 30m <sup>2</sup>	25 P.
_ Bettsystem Federsystem + Matratze mind. 22cm	10 P.
_ Einzelbetten von mind. 1,00m x 2,00m	25 P.
_ Telefon auf dem Zimmer	8 P.
_ Internetzugang auf dem Zimmer	8 P.
_ Sanitärbereich ab 5m <sup>2</sup> / ab 7,5m <sup>2</sup>	5 / 10 P.

Aus der Liste wird deutlich, dass insbesondere die Zimmergröße von großer Bedeutung ist. Darüber hinaus sollten Schlaf- und Wohnräume getrennt sein. Ein fehlender separater Zugang ist ein absolutes No-Go.

Ausgehend von den sechs untersuchten Objekten gehen wir von folgenden Kennzahlen des „Klassikers“ aus:

- \_ Gesamtnutzfläche des Pfarrhauses (NFL): ca. 260m<sup>2</sup>
- \_ Dachgeschoss: nicht ausgebaut
- \_ Nebenflächen je Geschoss: ca. 30m<sup>2</sup>
- \_ Erdgeschoss: Nutzung als Gemeinderäume + eventuell eine Ferienwohnung
- \_ Obergeschoss: zwei Ferienwohnungen (je ca. 50m<sup>2</sup>)

Grundrissentwürfe

Entwürfe am Beispiel der Pfarrhäuser in Hirschfelde und Nieder Seifersdorf:

**Ferienwohnungen im Pfarrhaus Hirschfelde**



**Abb. 17 Vorentwurf 1. Obergeschoss**  
eigene Darstellung, Basler & Hofmann

Chancen und Risiken des Pfarrhauses Hirschfelde

SWOT-Analyse Gebäude

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Geschichte: Pfarrhaus am vermutlich ältesten Sakralbau der Oberlausitz (Hirschfelder Kommende des Johanniterordens aus 2. Hälfte des 13. Jahrhunderts)</li> <li>_ originale Raumstruktur und Ausstattungen im Erd- und Obergeschoss aus dem grundhaften Umbau im 18. Jahrhundert</li> <li>_ „Geheimgang“ im Keller</li> <li>_ originale Bausubstanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ schlechter baulicher Zustand</li> <li>_ untypisch aufgesetztes 2. Obergeschoss und Dachgeschoss in sehr einfacher Bauweise aus Ende 19. Jahrhundert</li> <li>_ dadurch mehr Fläche in einfacher Baukonstruktion – verursacht mehr Kosten</li> <li>_ Anteil Nebenflächen hoch</li> <li>_ kein separater zweiter Hauszugang vorhanden / möglich</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Erhaltung originale Raumstruktur und Ausstattungen aus 18. Jahrhundert</li> <li>_ Öffnung und Begehbarkeit unterirdischer Geheimgang zur Kirche (?)</li> <li>_ auf den Spuren des Johanniterordens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Komplettsanierung mit Umbau zu barrierefreiem Objekt</li> <li>_ Ferienwohnung als Etagenwohnung für Zielgruppe Familien möglich</li> <li>_ mehr als 2-3 Ferienunterkünfte möglich oder</li> <li>_ Rückbau 2. Obergeschoss i. Z. m. Komplettsanierung</li> </ul>

**Tab. 11 SWOT-Analyse zum Pfarrhaus Hirschfelde**



**Ferienwohnungen im Pfarrhaus Nieder Seifersdorf**



**Abb. 18 Vorentwurf Obergeschoss**  
eigene Darstellung, Basler & Hofmann

Chancen und Risiken des Pfarrhauses Nieder Seifersdorf

SWOT-Analyse Gebäude

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– teilsanierter Rohbau im Obergeschoss und Dachgeschoss</li> <li>– Balkon möglich (baulich vorbereitet)</li> <li>– separater Zugang in Obergeschoss möglich</li> <li>– etabliert genutztes Erdgeschoss in Gemeinderutzung in guter Ausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ausbaufähiges und in Teilsanierung fertig gestelltes Dachgeschoss; mehr Fläche = mehr Kosten</li> <li>– sehr beengter Treppenraum von Erdgeschoss zu Obergeschoss</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eignung für zielgruppenspezifisches Angebot (Studienreisen / Workshops)</li> <li>– rohbaufertige baukonstruktive Vorleistungen im Ober- und Dachgeschoss sowie Dachkonstruktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zusätzliches Einrichten einer Ferienwohnung im Dachgeschoss oder Maisonette-Strukturen möglich</li> <li>– Kompensierung Mehrkosten durch attraktive Grundrisslösungen „Alt &amp; Neu“</li> </ul>

**Tab. 12 SWOT-Analyse zum Pfarrhaus Nieder Seifersdorf**

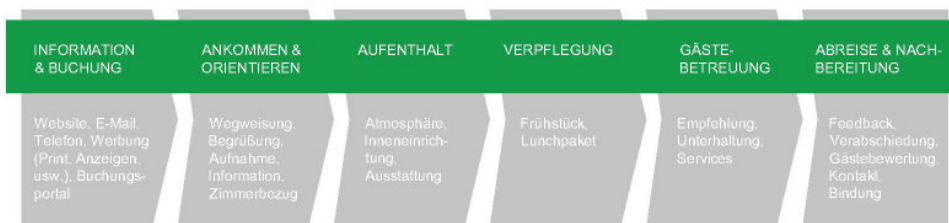
## 5.3 Projektumsetzung

### 5.3.1 Business-Plan

Leistungskette Übernachtungsangebot

Ein allgemein gültiges Betreiberkonzept für die praktische Umsetzung der Projektidee kann nicht erstellt werden. Das bei Bedarf zu erarbeitende Betreiberkonzept wird je nach Kirchengemeinde variieren. Ebenso wird das angebotene Leistungspaket des Übernachtungsangebotes je Pfarrhaus-Standort variieren. Die im Folgenden aufgeführten Beschreibungen bieten eine grundlegende Basis für die Prüfung der Umsetzung seitens der Kirchengemeinden.

Grundlegend hilft die Definition einer Leistungskette bei der Erarbeitung eines Betreiberkonzeptes. Der Landestourismusverband Sachsen bietet eine Vielzahl an Informationsmaterial für das Leistungsangebot einer Ferienwohnung.



**Abb. 19 Leistungskette „Urlaub in einer Ferienwohnung“**

Quelle: Landestourismusverband Sachsen

Die Minimallösung

Für den „Klassiker“ gelten als Minimallösung folgende Eigenschaften:

- \_ Zielgruppen: Individualreisende, Aktivurlauber, Kultururlauber
- \_ Angebot: drei Ferienwohnungen ohne Verpflegung / keine weiteren Leistungen
- \_ privat betrieben
- \_ Betreuung der Gäste über Ehrenamt und / oder Kirchengemeinde
- \_ Abwicklung der Anfragen, Buchungen und Abrechnungen über die Kirchengemeinde
- \_ keine zentralen Dienste
- \_ Mietpreis: 60 EUR / Ü bzw. 90 EUR / Ü bei 2x Aufbettung
- \_ 35% Auslastung zum Start / davon 20% mit Aufbettung (+ eine bis zwei Personen)
- \_ Vermarktung ausschließlich über überregionale Online-Vermarktungsplattformen (zum Beispiel ferienwohnungen.de)
- \_ Zimmerschlüsselübergabe persönlich oder per Tresor mit Code
- \_ Reinigungsservice per Dienstleister

### 5.3.2 Kalkulation

Die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Projektumsetzung gibt Aufschluss über das Ergebnis nach Kalkulation aller relevanten Einnahmen und Ausgaben. Die o. g. wesentlichen Parameter finden in der Berechnung Anwendung und basieren auf Marktanalysen

und getätigten Annahmen. Jegliche Steuerbeträge (MwSt., etc.) finden keine Berücksichtigung. Auch eventuell ergebnisverändernde Posten in der Haushaltsbilanz der Kirchengemeinden sind nicht definiert.

Die Kostenstruktur für das Einzelobjekt unterscheidet sich mit den zu kalkulierenden Kosten für eine Gruppe von Objekten. Aus diesem Grund zeigt nachfolgende Übersicht die zunächst verwendeten Kosten bei der Kalkulation des wirtschaftlichen Ergebnisses für ein Objekt.

Auf Markenaufbau und eine professionelle digitalisierte CheckIn / Out-Lösung wird verzichtet. Die Gründung einer GmbH für die Aufgabe zentraler Dienste ist (noch) nicht nötig. Somit entfallen Gründungs- und laufende Betriebskosten dieser Zentrale. Auf die Zertifizierung des Übernachtungsangebotes wird verzichtet. Die Abwicklung der Anfragen, Buchungen und Abrechnungen wird von der Kirchengemeinde selbst organisiert ohne den Einsatz einer professionellen Buchungssoftware.

### Kostenstruktur

	1 OBJEKT
<b>Einrichtung Rechte &amp; Pflichten (durch DRITTE)</b>	
Rechtsbetreuung	X
Marketing (Markenaufbau, Basiskommunikation...)	
Selfservice Check-In/Out + Schulungen	
Hardware + Schulungen	
Planung & Investition Objekt	X
<b>Planung und Investitionen Objekt</b>	
Kosten Ausbau Ferienwohnungen	X
Kosten Ausbau Gemeinschaftsbereich	X
Kosten Instandsetzung Gebäude (STRATUS)	X
Kosten Herrichten Außenanlage	X
<b>Kosten zentrale Dienste (GmbH)</b>	
GmbH ( Gründung etc.) + Ausstattung	
<b>Betriebskosten zentrale Dienste (GmbH)</b>	
Betriebskosten, Personal	
Marketing/Aktive Kommunikation/Produktion	
<b>Betriebskosten Pfarrhäuser</b>	
Fixkosten, Versicherungen, Verwertungsrechte	X
Zertifizierung	
Zimmerreinigung + Wäschereinigung	X
Externe Vermarktung/Provision	X
Buchungsverwaltung / Softwarelösung	
<b>Re-Investitionskosten</b>	X
Substanzerhaltungsrücklage	X
Kapitalkosten	X

**Abb. 20 Kostenstruktur für das Einzelobjekt**  
eigene Darstellung, Die Partner GmbH

Für die Einzelobjektbetrachtung wurden wirtschaftliche Ergebnisse in drei verschiedenen Szenarien kalkuliert:

Best-Case vs. Worst-Case

	Best-Case	Middle-Case	Worst-Case
Flächenverhältnis Nutzfläche	25:75	25:75	50:50
Anzahl der Ferienwohnungen	3	3	2
Anteil der Förderung an den Investitionskosten	90%	70%	60%
Laufzeit der Annuität des Darlehens für den Anteil an den Investitionskosten der Kirchengemeinden	30 Jahre	20 Jahre	15 Jahre
<b>wirtschaftliches Ergebnis in EURO netto pro Jahr pro Objekt</b>	<b>ca. - 4.200</b>	<b>ca. - 10.000</b>	<b>ca. - 20.000</b>

Tab. 13 Kalkulation Einzelobjektlösung in drei Szenarien

Die Kalkulationen sind im Anhang beigefügt.

## 5.4 Wirtschaftliches Ergebnis / Fazit

Geht man von den vorgegebenen Rahmenbedingungen aus, ergibt sich bei dem Betrieb von drei Ferienwohnungen in einem Pfarrhaus ein negatives Ergebnis von ca. 4.200 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer pro Jahr und pro Objekt.

### 5.4.1 Auswertung

Defizitäre, jedoch vertretbare Lösung

Allerdings ist es wichtig, bei der Auswertung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses den Vergleich mit dem aktuellen Status quo zu machen:

#### + Punkte

- \_ Bausubstanz- und Werterhalt: Das Defizit von rund 4.200 Euro enthält die Rücklage für Instandhaltungskosten des Gebäudes, die in allen Szenarien berücksichtigt werden sollen, es sei denn die Kirchengemeinde nimmt den schrittweisen Verfall des Hauses in Kauf. In der Praxis wird dieser Betrag aus dem allgemeinen Kirchenhaushalt aufgebracht, sodass sich das Defizit hier um diesen Betrag relativiert.
- \_ Mit dem Erhalt des Gebäudes werden wichtige Voraussetzungen zur Fortführung der Kirchengemeindegemeinschaft geschaffen.
- \_ Ein frisch saniertes Gebäude unterstützt das Image der Kirchengemeinde und fördert ihre Akzeptanz mitten in der Gesellschaft. Die Immobilie dient aktiv der strategischen Verankerung der Kirchengemeinde im lokalen Leben. Der Verlust von 4.200 Euro lässt sich daher in diesem Zusammenhang rechtfertigen, so lange die Möglichkeit besteht, den Fehlbetrag über den Kirchenhaushalt zu kompensieren.

#### – Punkte

- Das Setzen auf ehrenamtliche Tätigkeit gilt als Risikofaktor, da die Abhängigkeit von aktiven Personen groß ist. Somit lässt sich die Logistik nicht hundertprozentig strukturell absichern, die Einhaltung von Qualitätsstandards kann auf Dauer ein Problem sein.
- Dieses Szenario lässt kaum Entwicklungspotenzial zu.
- Bei der Umsatzberechnung haben wir den Standortfaktor nicht berücksichtigt. Dadurch können auf der Einnahmenseite erhebliche Abweichungen entstehen und das Defizit deutlich vergrößern.
- Die Auslastung von 35% setzt normalerweise eine professionelle Umsetzung voraus, die bei unseren Bedingungen nur teilweise vorhanden ist.

### 5.4.2 Wichtige Voraussetzungen

Um zu einem vertretbaren Betriebsergebnis zu gelangen, wurden einige Punkte der Kalkulation optimiert.

Anpassung des Flächenverhältnisses

Aktuell darf eine Kirchengemeinde nicht mehr als 50% der Gesamtfläche für nicht kirchengemeindlichen Nutzung verwenden, um den Anspruch auf die Landeskirchen-Förderung nicht zu verlieren<sup>17</sup>. Beim Beibehalten der 50:50-Regel steigt das Jahres-Defizit. Daher wird empfohlen von der 50:50-Regel abzuweichen. Bei der Einzelobjekt-Kalkulation wird von einer Raumnutzung für touristische Zwecke im Verhältnis 25:75 ausgegangen. D. h. 25% der Gesamtnutzfläche des Pfarrhauses bleiben in Kirchengemeindenutzung (rund 50m<sup>2</sup> Gemeinderäume + 15m<sup>2</sup> Nebenflächen) und 75% der Gesamtnutzfläche werden für die touristische Nutzung in Anspruch genommen (rund 150m<sup>2</sup> für drei Ferienwohnungen + 45m<sup>2</sup> Nebenflächen).

90% Förderung

Die Kalkulation berücksichtigt eine Zuwendung in Höhe von 90% der Investitionskosten und einem Kirchengemeinde-Anteil von nur 10%. Damit wird dem geringen Eigenkapital der Kirchengemeinden Rechnung getragen und eine Unterstützung seitens der Landeskirche oder durch weitere Fördertöpfe des Bundes, des Landes und / oder der EU ist unverzichtbar.

Laufzeit Darlehen 30 Jahre

Da die Kirchengemeinden keine nennenswerten Rücklagen haben, ist eine Fremdfinanzierung zwingend notwendig, insbesondere um die Planungs- und Baukosten zu stemmen. Für die Rückzahlung des Darlehens, welches für den Anteil an den Investitionskosten von den Kirchengemeinden aufgenommen werden würde, wird eine Laufzeit von 30 Jahren eingesetzt, um die Jahreskosten in diesem Bereich zu strecken. Derzeit beträgt die Laufzeit maximal zehn Jahre.

Umsetzung in Eigenregie

Bei der Organisation der logistischen Betreuung (Vermarktung, Anfragen- und Buchungsverwaltung, Abrechnung, Empfang und Zimmerservice) wird in dieser Phase ein ehrenamtliches Engagement bzw. eine Bearbeitung im Rahmen der vorhandenen Kirchengemeindeverwaltung unterstellt.

<sup>17</sup> entspricht der Rechtslegung der EVLKS; bei der EKBO ist eine solche Regelung nicht bekannt

Anschubfinanzierung für konzeptionelle Maßnahmen

Schließlich wird auf die Übernahme der Vorbereitungsmaßnahmen (Rechtliche und steuerliche Beratung, Vorbereitung der Verträge, Grundlage der Vermarktung auf Onlineplattformen, Präsentation der Entwicklungskonzepte an die Kirchengemeinden etc.) durch Dritte spekuliert.

Sollten mehrere dieser Voraussetzungen nicht erfüllt werden, wird eine Umsetzung in diesem Rahmen kaum durchsetzbar. Die Prüfung der Machbarkeit mit der Finanzkraft der jeweiligen Kirchengemeinde und ihrer Möglichkeit, durch Verschiebungen im Kirchengemeindehaushalt den einzuplanenden Verlust zu kompensieren, wird empfohlen.

## 6. Die Netzwerk-Lösung

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass der Betrieb von bis zu drei Ferienwohnungen in einem Objekt als Einzellösung defizitär bleibt. Die Frage lautet daher: lassen sich über eine gruppenorientierte Lösung bessere Rahmenbedingungen erzeugen, sodass ein besseres Wirtschaftsergebnis erzielt werden kann?

Die Verbesserung der ökonomischen Rahmenbedingungen zielt sowohl auf die Nutzung von Synergieeffekten als auch auf die Implementierung professioneller Strukturen zur Abwicklung der Ferienwohnungsvermietung ab. Dabei gilt es herauszufinden, welche Leistungen zentralisiert werden können und welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, um ein funktionierendes Gesamtsystem aufzubauen. Der Fokus liegt insbesondere auf:

- \_ der zu kalkulierenden Mindestanzahl an Objekten, die ermöglichen würde, eine zentrale Dienststelle effektiv und wirtschaftlich zu betreiben
- \_ dem Sicherstellen des Einhaltens von Qualitätsstandards
- \_ sinnvollen Marketinginvestitionen, um die Auslastung schrittweise zu steigern
- \_ der Diversifizierung der Angebote und das Erreichen weiterer Zielgruppen, um höhere Erträge zu generieren
- \_ einer zu erreichenden Landesrelevanz, um den Zugang zu weiteren Europa-, Bundes- oder Landesförderungen zu erhalten.

### 6.1 Nutzungskonzeption Gebäude

Mit der Netzwerk-Lösung verbessern sich die Chancen für die Nutzungskonzeptionen der Pfarrhäuser. Zusätzlich zur Entwicklung des „Klassiker-Modells“ der Einzelobjekt-Lösung öffnen sich Nutzungsoptionen für Pfarrhäuser, die zur Diversifizierung der Angebote beitragen können und die Betrachtung eines Pfarrhaus-Portfolios ermöglichen.

Zusätzliche Chancen

Die zusätzlichen Chancen für die Nutzungskonzeption für Gebäude in der Netzwerk-Lösung bestehen in:

- \_ freizügigeren Grundrisslösungen vor allem bei Gebäuden in sehr schlechtem baulichen Zustand, welcher eine Komplettsanierung auch der konstruktiven Substanz erfordert (z.B. Ersatz von Geschossdecken, tragende Innenwände, innere Erschließungen)
- \_ der barrierefreien Ergänzung innerer Erschließungen durch Aufzüge
- \_ der Ausbildung raumausbildender Strukturen für geeignete Nutzungen für Menschen mit Behinderungen oder Gruppenlösungen
- \_ der kompromissfreien baulichen Umsetzung von Kenngrößen zum Komfort der Ferienwohnungen im Rahmen der Stern-Zertifizierung

In der Netzwerk-Lösung können somit Pfarrhäuser einbezogen werden, die sich aufgrund ihres baulichen Zustandes und der daraus folgenden massiven baulichen Umbau-erfordernisse für das „Klassiker-Modell“ wirtschaftlich nicht darstellen lassen. Sie ergänzen jedoch das Ferienwohnungsangebot mit Spezialangeboten für weitere Zielgruppen.

Flächenverhältnis 0:100 erforderlich

Für Pfarrhäuser mit dieser Nutzungskonzeption lässt sich das derzeitige Verhältnis von 50% kirchengemeindlicher Nutzung und 50% touristischer Nutzung, bzw. 25:75, nur noch schwer darstellen. Zur Refinanzierung der in diesem Falle höheren Instandsetzungskosten für das Gebäude und zusätzlichen Ausstattungskosten für die touristische Nutzung fehlen entsprechende Einnahmen aus der kirchengemeindlichen Nutzung. Es wird dabei unterstellt, dass die Einnahmen aus der kirchengemeindlichen Nutzung wesentlich geringer ausfallen als bei einer touristischen Nutzung. Das derzeitige Flächenverhältnis von 50:50 müsste deshalb geändert werden zugunsten einer 100%igen touristischen Nutzung. Damit entfallen nach derzeitigen Regelungen, insbesondere der EVLKS, die Möglichkeiten der Bezuschussung durch die Landeskirche. Das Pfarrhaus bleibt allerdings unter den Voraussetzungen einer anderen Finanzierung im Eigentum der Kirchengemeinde.

Raumbedarf prüfen

Die Suche nach einer gruppenorientierten Lösung wirft eine Grundsatzfrage auf, die den Rahmen dieser Studie sprengt, dennoch nicht ausgeklammert werden darf: Die Einzelösung geht davon aus, dass in jeder Kirchengemeinde Räume für die Arbeit der Kirchengemeinde erhalten bleiben. In diesem Fall können pro Objekt nur zwei, eventuell drei, Ferienwohnungen untergebracht werden. Aufgrund der drastisch gesunkenen Anzahl der Kirchenmitglieder, wird dringend empfohlen, das Prinzip des flächendeckenden Angebotes an Gemeinderäumlichkeiten zu überprüfen. Mit einer quantitativen und qualitativen Raumanalyse für jede Kirchengemeinde, die den Bedarf an Räumlichkeiten für die Kirchengemeindearbeit besser berücksichtigt, ließe sich das wirtschaftliche Potenzial der Häuser stärker ausnutzen. Mit der Unterbringung von bis zu vier Ferienwohnungen in ausgewählten Objekten wären die Gesamtmieteinnahmen spürbar zu erhöhen.

Fiskalvermögen unterstützt  
Zweckvermögen

Dieser Ansatz setzt allerdings eine verstärkte solidarische Lösung zwischen den Kirchengemeinden bzw. einen finanziellen Ausgleich voraus. Kirchengemeinden, die ein mit rein touristischer Nutzung ausgebautes Objekt besitzen, sollten die Kirchengemeinden, die als Zentrum für Angebote und Aktivitäten der Kirchengemeinde ausgewählt werden, finanziell entlasten. Wie die Auswahl der Objekte erfolgt, sollte innerhalb der regionalen Kircheninstanzen abgestimmt werden. Aus Vermarktungssicht sollte die von Objekt zu Objekt unterschiedlich zu bewertende Attraktivität der Standorte für eine touristische Nutzung berücksichtigt werden. Bei der Frage, welche Objekte sich besonders gut für die Kirchengemeindearbeit eignen, wären weitere Kriterien wie die Erreichbarkeit per ÖPNV, das Umfeld der Objekte, deren aktuelle Rolle als lokales Begegnungszentrum usw. relevanter.

Die Idee einer stärkeren touristischen bzw. kommerziellen Nutzung der Pfarrhäuser mag nicht jedem gefallen. Diese Option verbessert jedoch die Chancen, die Immobilien im Eigentum der Kirchengemeinden zu bewahren.



## 6.2 Projektumsetzung Netzwerk

### 6.2.1 Zusätzliche Komponenten im Business-Plan einer Netzwerk-Lösung

Veränderte Arbeitsorganisation im Netzwerk

Während die Grundlagen der Objektplanung weitestgehend unverändert bleiben, kommen bei der Netzwerklösung neue Komponenten dazu:

- \_ eine zentrale Dienststelle wird aufgebaut und fungiert als Dienstleister für die Kirchengemeinden; die Einführung macht ab einer Zahl von 15 beteiligten Objekten Sinn
- \_ mit der Einführung der zentralen Dienststelle geht eine Professionalisierung der Buchungsverwaltung einher
- \_ um den Standards der Onlinebuchung gerecht zu werden, wird eine softwarebasierte Lösung zum CheckIn / Out empfohlen
- \_ die Vermarktung der Ferienwohnungen findet weiterhin über überregionale Onlineplattformen statt; zusätzlich wird über eine eigene Webplattform die Bündelung der Objekte unter einer Dachmarke vorangetrieben
- \_ die Angebote werden ausgebaut und weitere Zielgruppen werden in den Fokus genommen; je nach Ausbaustufe kann der Einstieg in den Gruppentourismus erfolgen

### 6.2.2 Die Rolle der zentralen Dienststelle

Das Konzept sieht die Gründung eines zentralen Dienstleisters, voraussichtlich als GmbH, vor. Dafür sind in der Kalkulation Gründungs-, Personal- und Betriebskosten sowie Marketing- und Kommunikationsbudgets eingeplant. Die Aufgaben der zentralen Dienststelle haben wir in fünf Hauptkategorien aufgeteilt:

#### Funktionen einer Zentrale



Abb. 21 Wesentliche Funktionen einer Zentrale (GmbH)  
eigene Darstellung, Die Partner GmbH

Wichtige Aufgaben werden zentral organisiert

### Netzwerk-Ausbau und -betreuung

Die Netzwerk-Lösung basiert auf einer steigenden Zahl von beteiligten Pfarrhäusern. Aufgrund der Eigentümer- und Verantwortlichkeitsverhältnisse ist mit einem großen Aufwand für Präsentationen, Verhandlungen und Beratungen zu rechnen

- \_ Kontakt zu beteiligten Kirchengemeinden
- \_ Zertifizierungsprozesse
- \_ Netzwerk-Strategie (Klassiker / Optionen)

### Betreuung der zentralen Dienste

Ab einer gewissen Zahl von Objekten ist eine zentrale Verwaltung des Buchungsprozesses, von der Anfrage bis zur Abrechnung über die Buchung selbst, zentral sinnvoller. Dies erfordert eine professionelle IT-Struktur und den Einsatz professioneller Buchungssoftware.

- \_ Buchungsverwaltung
- \_ Kunden-Kontakt
- \_ Abrechnung
- \_ Reinigung

### Gebäude-Management

Der Erhalt der Qualität der Ferienwohnungen ist von großer Bedeutung für die Nachhaltigkeit des Konzeptes. Der angepeilte Drei-Sterne-Bereich macht eine regelmäßige Überwachung der Gebäudesubstanz sowie eine Rundum-Betreuung der Ausstattung erforderlich

- \_ Planung Investitionen
- \_ Nutzung Rücklagen

### Kommunikation

Das Netzwerk-Konzept setzt bei der Vermarktung bzw. Kommunikationsstrategie auf eine Hybridlösung „Online Partner + eigene Web-Plattform / Aktivitäten“. Die entsprechenden Maßnahmen wird die Zentrale mit eigenem Personal und / oder mit Partnern entwickeln bzw. umsetzen:

- \_ Aufbau und Betreuung der Web-Plattform
- \_ Aufbau von Partnerschaften (z.B. Via Sacra etc.)
- \_ Durchführung von Kommunikationskampagnen
- \_ PR-Arbeit (redaktionelle Beiträge, Gewinnung von Journalisten, Bloggern etc.)

### Incoming

Die Erweiterung des Leistungsportfolios jenseits der reinen Vermietung von Ferienwohnungen kann nur in Zusammenarbeit mit Reiseexperten und Reise- und Incomingbüros erfolgen. Entsprechende Angebote bzw. Pakete müssen zusammengestellt werden:

- \_ Partnerschaften mit Reiseanbietern
- \_ Aufbau eigener Produkte, abhängig von verfügbaren Objekten

### 6.2.3 Anschubfinanzierungsbedarf

Anschubfinanzierung notwendig

Ähnlich wie bei der Einzelobjekt-Kalkulation haben wir einen Kostenbereich ausgegliedert, der folgende Positionen enthält:

- \_ Gründungskosten und Ausstattung der GmbH
- \_ Rechts- und Steuerbetreuung
- \_ Marketing (Markenaufbau, Basiskommunikation etc.)
- \_ Hardware + Software + Schulungen für professionelle Buchungsverwaltung

Diese Aufgaben bzw. Kostenblöcke sollten als Investition für die Gruppe betrachtet werden und vorzugsweise von Dritten getragen werden. Gegebenenfalls können Fördermittel dafür verwendet werden (zum Beispiel Stichwort Digitalisierung). Aufgrund der sich stetig verändernden Fördermittellandschaft ist eine konkrete Prüfung erst zu einem späteren Zeitpunkt sinnvoll.

### 6.2.4 Exkurs: Selfservice-CheckIn / Out

Der Business-Plan sollte die Entwicklungen am touristischen Markt berücksichtigen und auf die Techniken von heute bzw. morgen setzen. Der Trend geht zu einer verstärkten Onlinebuchung, die eine automatische Schlüsselübergabe einschließt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Kirchengemeinden personalmäßig dünn ausgestattet sind bzw. nicht über für, Tourismustätigkeiten ausgebildete, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Mit der steigenden Anzahl an Ferienwohnungen wird es immer schwieriger den Personalbedarf für den Empfang und die Betreuung der Gäste zu planen. Für die Kirchengemeinden wird es kaum möglich sein einen Empfangsbereich aufzubauen, der außerdem bis in die Abendstunden funktionieren sollte. Diese Aufgabe kann nur in Ausnahmen über das Ehrenamt abgedeckt werden.

Wahl zwischen halbautomatisiert und vollautomatisiert

Die Alternative finden wir bei IT-Lösungen, die Buchungsverwaltung - und personalloses CheckIn / Out in Einem bieten. Zwei Systeme werden angeboten: Bei der halbautomatischen Lösung werden die Zimmer-Schlüssel durch das Empfangspersonal nach erfolgreichem CheckIn durch den Gast übergeben. Bei der automatischen Lösung erhält der Gast nach erfolgreichem CheckIn seine Zugangskarte (Digital-Schlüssel) an einem Terminal.

### 6.2.5 Kalkulation

Analog der Kalkulation des wirtschaftlichen Ergebnisses des Einzelobjektes wurden die Kostengrößen entsprechend der Entwicklung des Übernachtungsangebotes angepasst. Die wesentlichen Parameter sind identisch und finden in der Berechnung weiter Anwendung. Auch bei der Fortsetzung der Kalkulation finden jegliche Steuerbeträge (MwSt., etc.) keine Berücksichtigung. Ebenso sind eventuell ergebnisverändernde Posten in der Haushaltsbilanz der Kirchengemeinden nicht definiert.

Die Kostenstruktur wird für eine Mehrzahl an Objekten ergänzt. Nachfolgende Übersicht zeigt die ergänzten angesetzten Kosten bei der Kalkulation des wirtschaftlichen Ergebnisses für 15 Objekte (Zeitpunkt Gründung einer GmbH) und ab 16 Objekten.

Der Markenaufbau ist ab 15 Objekten sinnvoll und wird von Dritten getragen (Annahme!). Auf eine professionelle digitalisierte Selfservice-CheckIn / Out-Lösung wird zunächst (noch) verzichtet. Es erfolgt die Abwicklung der Anfragen, Buchungen und Abrechnungen von der Kirchengemeinde selbst mit dem Einsatz einer professionellen Buchungssoftware.

Die Gründung einer GmbH für die Aufgabe zentraler Dienste ist ab 15 Objekten empfehlenswert. Somit entstehen Gründungs- und laufende Betriebskosten dieser Zentrale, die einkalkuliert werden müssen. Die Zertifizierung des Übernachtungsangebotes ist ab dieser Anzahl von Objekten bzw. Ferienwohnungen ratsam, um bessere Auslastungen erzielen zu können.

### Kostenstruktur

	1 BIS 14 OBJEKTE	15 OBJEKTE	AB 16 OBJEKTE
<b>Einrichtung Rechte &amp; Pflichten (durch DRITTE)</b>			
Rechtsbetreuung	X	X	
Marketing (Markenaufbau, Basiskommunikation...)		X	
Selfservice Check-In/Out + Schulungen			
Hardware + Schulungen		X	X
Planung & Investition Objekt	X	X	X
<b>Planung und Investitionen Objekt</b>			
Kosten Ausbau Ferienwohnungen	X	X	X
Kosten Ausbau Gemeinschaftsbereich	X	X	X
Kosten Instandsetzung Gebäude (STRATUS)	X	X	X
Kosten Herrichten Außenanlage	X	X	X
<b>Kosten zentrale Dienste (GmbH)</b>			
GmbH ( Gründung etc.) + Ausstattung		X	
<b>Betriebskosten zentrale Dienste (GmbH)</b>			
Betriebskosten, Personal		X	X
Marketing/Aktive Kommunikation/Produktion		X	X
<b>Betriebskosten Pfarrhäuser</b>			
Fixkosten, Versicherungen, Verwertungsrechte	X	X	X
Zertifizierung		X	X
Zimmerreinigung + Wäschereinigung	X	X	X
Externe Vermarktung/Provision	X	X	X
Buchungsverwaltung / Softwarelösung		X	X
<b>Re-Investitionskosten</b>	X	X	X
<b>Substanzerhaltungsrücklage</b>	X	X	X
<b>Kapitalkosten</b>	X	X	X

**Abb. 22 Kostenstruktur für 15 Objekte und ab 16 Objekte**  
eigene Darstellung, Die Partner GmbH

Für die Netzwerk-Lösung wurden ebenso wirtschaftliche Ergebnisse in drei verschiedenen Szenarien kalkuliert. Die Berechnungen wurden im Hinblick auf die Entwicklungsphasen fortgesetzt. Mit steigender Anzahl Objekte bzw. Ferienwohnungen verbessert sich das wirtschaftliche Ergebnis.

Das Best-Case-Szenario beinhaltet die drei Regelungen:

- \_ Flächenverhältnis der Nutzfläche 0:100 (4 Ferienwohnungen pro Objekt)
- \_ 90% Anteil der Förderung an den Investitionskosten
- \_ 30 Jahre Laufzeit für die Rückzahlung des Darlehens, welches für den Anteil an den Investitionskosten von den Kirchengemeinden aufgenommen werden würde

Best-Case-Entwicklungsszenario

	15 Objekte	25 Objekte	35 Objekte
Flächenverhältnis Nutzfläche	0:100	0:100	0:100
Anzahl der Ferienwohnungen gesamt	60	100	140
Anteil der Förderung an den Investitionskosten	90%	90%	90%
Laufzeit der Annuität des Darlehens für den Anteil an den Investitionskosten der Kirchengemeinden	30 Jahre	30 Jahre	30 Jahre
<b>wirtschaftliches Ergebnis in EURO netto pro Jahr pro Objekt</b>	<b>ca. – 3.200</b>	<b>ca. + 1.000</b>	<b>ca. + 2.300</b>

Tab. 14 Best-Case-Kalkulation der Netzwerk-Lösung

Die Kalkulationen des Best-Case-Entwicklungsszenarios sind im Anhang beigefügt.

### 6.3 Wirtschaftliches Ergebnis / Fazit

Geht man von den vorgegebenen Rahmenbedingungen aus, ergibt sich bei dem Betrieb von vier Ferienwohnungen je Pfarrhaus im Best-Case-Entwicklungsszenario ein positives Ergebnis ab einer Beteiligung von rund 25 Objekten (der sog. Break Even Point<sup>18</sup>).

- \_ bei 15 Objekten: Verlust von ca. 3.200 Euro pro Jahr und pro Objekt
- \_ bei 25 Objekten: Gewinn von ca. 1.000 Euro pro Jahr und pro Objekt
- \_ bei 35 Objekten: Gewinn von ca. 2.300 Euro pro Jahr und pro Objekt

Die Kalkulationen der alternativen Szenarien Middle-Case und Worst-Case weisen entsprechend ihrer Anpassung der Rahmenbedingungen schlechtere Ergebnisse auf.

Middle-Case

Das Middle-Case-Szenario beinhaltet die veränderten drei Regelungen:

- \_ Flächenverhältnis der Nutzfläche 0:100 (4 Ferienwohnungen pro Objekt)
- \_ 70% Anteil der Förderung an den Investitionskosten
- \_ 20 Jahre Laufzeit für die Rückzahlung des Darlehens, welches für den Anteil an den Investitionskosten von den Kirchengemeinden aufgenommen werden würde

Hier stellt sich ein Überschuss-Ergebnis erst bei rund 50 Objekten ein (ca. 120 Euro pro Jahr und pro Objekt).

<sup>18</sup> Die Gewinnschwelle ist in der Wirtschaftswissenschaft der Punkt, an dem Erlöse und Gesamtkosten eines Produktes gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird.

Worst-Case

Das Worst-Case-Szenario beinhaltet die veränderten drei Regelungen:

- \_ Flächenverhältnis der Nutzfläche 0:100 (4 Ferienwohnungen pro Objekt)
- \_ 60% Anteil der Förderung an den Investitionskosten
- \_ 15 Jahre Laufzeit für die Rückzahlung des Darlehens, welches für den Anteil an den Investitionskosten von den Kirchengemeinden aufgenommen werden würde

Hier ist ein Überschuss-Ergebnis nicht vermittelbar. Selbst bei Ansatz von 80 Objekten zeigt die Kalkulation ein Verlust-Ergebnis (ca. 3.500 Euro pro Jahr und pro Objekt).

### Das Best-Case-Entwicklungsszenario im Überblick

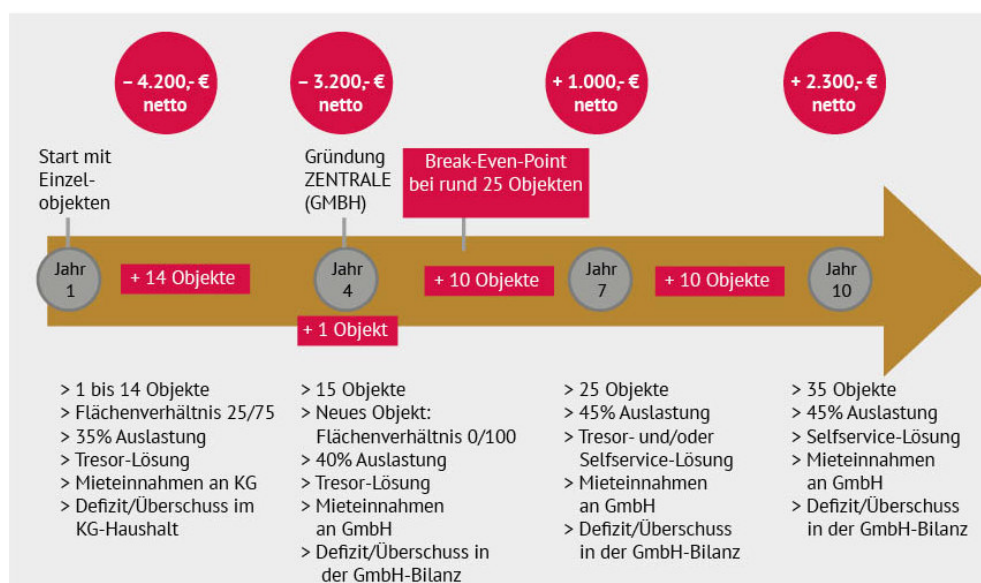


Abb. 23 Best-Case-Entwicklungsszenario der Netzwerk-Lösung  
eigene Darstellung, Die Partner GmbH

## 6.4 Entwicklungsoptionen

Beide Berechnungsmodelle (Einzelobjekt- und Netzwerk-Lösung) basieren auf der Vermietung von drei bis vier Ferienwohnungen pro Objekt, wobei die Wohnungen für zwei bis sechsköpfige Familien geeignet sind. Alle Wohnungen entsprechen dem Typ „Klassik“ oder „Klassik+“ bei Beibehaltung von Kirchengemeindenutzung.

### 6.4.1 Grundpositionierung

Ursprünglich und gut

Prinzipiell werden die Wohnungen mit einer klassischen Positionierung vermarktet. „Ursprünglich und gut“ stehen für eine objektbezogene Positionierung, die die Geschichte des Hauses, die besondere Atmosphäre und eine gute Ausstattung einfließen lässt. Die Ferienwohnungen stärker an das Kirchenumfeld zu rücken, ist nur bedingt möglich, weil keine besonderen Leistungen außer der Wohnung selbst klassischerweise zur Vermietung gehören. Es kann natürlich auf die Nähe zur Kirchengemeinde vor Ort hingewiesen

werden, hiervon sind jedoch keine nennenswerten Vorteile für die Vermarktung zu erwarten.

Bessere Auslastung durch zielgruppenspezifische Angebote

Zur Positionierung einer Ferienunterkunft stehen grundsätzlich zwei Optionen zur Verfügung: eine Themenunterkunft oder eine Themenreise-Orientierung.

#### Themenorientierte Profilierung

In der folgenden Liste häufig verwendeter Profilierungsoptionen sind die Themen farbig markiert, die gut zum Kirchenumfeld passen würden:

- \_ Hotels mit 2 Schlafzimmern
- \_ Neue Hotels, Designhotels
- \_ 100% Familienunterkunft
- \_ Babyhotels
- \_ Luxus-Familienhotels
- \_ Behindertengerechte und barrierefreie Unterkunft
- \_ Kleine, einheimische Unterkünfte abseits der Massen
- \_ Hotels für Faulenzer
- \_ Hotels ganz für Erwachsene
- \_ Romantische Hotels
- \_ Flitterwochen-Unterkunft
- \_ Vegane Hotels
- \_ Hotels für Feinschmecker
- \_ Nachhaltige Bio-Hotels
- \_ Wanderunterkünfte
- \_ Sporthotels
- \_ Urlaub mit Hund

#### Themenreise-Orientierung

Die Profilierung über eine Themenreise-Orientierung wird zunehmend verwendet, um bestimmte Zielgruppen spezifischer anzusprechen. Ursprünglich drehten sich die Konzepte um die Themen „Wellnessurlaub“, „Urlaub auf dem Bauernhof“, „Golfurlaub“, „Finkurlaub“ oder „Kreuzfahrten“. Mittlerweile hat sich die Liste der Themen deutlich erweitert. Im Falle einer themenbezogenen Profilierung werden allerdings ein entsprechendes Rahmenprogramm, ein thematisches Innendesign oder eine themenorientierte Raumfunktionalität vorausgesetzt. Hier sind einige Ansätze, die passenden Themen sind farbig markiert:

- \_ Gartenreisen, Architekturreisen
- \_ Kreativreisen, Fotoreisen
- \_ Wanderreisen, Radreisen
- \_ Sprachreisen
- \_ Pilgerreisen
- \_ Glamping
- \_ Romantikkreisen, Genussreisen
- \_ Radwanderreisen
- \_ Zugreisen

- \_ Gourmetreisen, Kochreisen, Weinreisen, Bierreisen, **Fastenreisen**
- \_ **Yoga Retreats**, Biohotels
- \_ Nachhaltiges- bzw. bewusstes Reisen
- \_ **Reisen für Modelleisenbahner**

Zwei Wege der erfolgreichen Positionierung

Wird ein Thema als passend betrachtet, kann eine erfolgreiche Positionierung über zwei unterschiedliche Wege laufen:

Arrangements für Gäste

#### Themenbezogene Angebote

Es werden themenbezogene Angebote zusätzlich zur Vermietung der Ferienwohnung als Rahmenprogramm angeboten. Hier können spricht man von „Ferienwohnungen mit dem Extra-Plus“. Für Eisenbahner könnten beispielsweise Fahrten mit einer regionalen Schmalspurbahn oder eine Besichtigung von Waggonbauwerken angeboten werden. Teilnehmer einer Fotoreise würden sich freuen zu bestimmtem Fotothemen geführt (z.B. Natur / Architektur etc.) oder zu einem Bildbearbeitungsatelier eingeladen zu werden.

Entsprechende Arrangements müssen mit spezialisierten Partnern zusammengestellt und organisiert werden. Die Frage, wer Veranstalter ist, muss grundsätzlich geklärt werden, um nicht zwingend dem Bereich der Pauschalreiseangebote zugeordnet zu werden (wegen komplexerer rechtlicher Rahmenbedingungen nicht unbedingt zu empfehlen).

Nischenpositionierung

#### Zielgruppenbezogene Angebote

Je nach Thema könnten ausgewählte Objekte entsprechend gestaltet werden und als spezialisierte Einrichtung ausgebaut werden. Bestes Beispiel ist das Thema „Barrierefreiheit“. Die Anzahl der, für Behinderte geeigneten, Angebote ist in der Region überschaubar und bildet möglicherweise eine interessante Nischenpositionierung. Innerhalb der Thematik „Barrierefreiheit“ sind weitere Spezialisierungen auf bestimmte Arten von Behinderung denkbar und bei der räumlichen Planung zu berücksichtigen (tiefe Möbel für Rollstuhlfahrer, Doppelzimmer mit Trennung für Betreuer, besondere Ausstattung mit akustischen Hilfsmitteln für Sehbehinderte etc.).

Bei manchen Themen könnten beide Wege miteinander kombiniert werden. Beispiele: Fotosafari-Teilnehmer finden im Objekt ideale Projektionsmöglichkeiten und erhalten passende Tagesangebote. Teilnehmer einer kulinarischen Reise finden vor Ort eine ausgebauten Küche zum gemeinsamen Kochen am Abend und werden tagsüber mit einem passenden Rahmenprogramm (Besichtigung, Fachvorträge etc.) beschäftigt.

### **6.4.2 Netzwerk-Ausbau**

Die Kombination aus dem Klassiker-Haus und weiteren Themen-Objekten könnte das Fundament für eine Markenbildung sein. Das Netzwerk ist allerdings viel mehr als nur eine Zusammenstellung von verschiedenen Ferienunterkunnftsobjekten. Es ist eine Organisationsform, die Positionierung und Professionalität miteinander verknüpft.



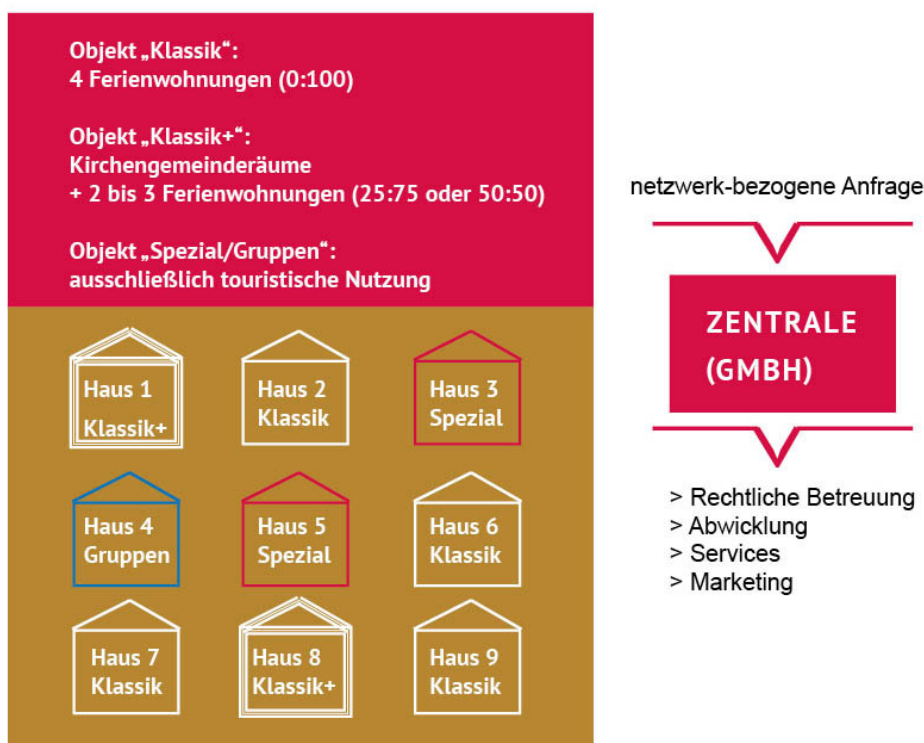
Netzwerk mit GmbH als zentraler Dienstleister

Die Kommunikation zu den Gästen findet über die zentrale Dienststelle (GmbH) statt, die Ansprechpartner, Betreuer und Ferienanbieter ist. Die Anfragen sollten nicht an die einzelnen Kirchengemeinden gehen, sondern bei der GmbH ankommen. Diese würde dann die passenden Angebote zusammenstellen und den Prozess der Buchung übernehmen. Dafür wird eine professionelle IT-Infrastruktur, bestehend aus entsprechender Software (Buchungsverwaltung, Live-Prüfung der Verfügbarkeit aller Ferienwohnungen, CheckIn / Out-Management) benötigt.

Die Vermarktung der Ferienwohnungen findet sowohl über die bekannten überregionalen Onlineplattformen als auch über eine eigene Portalseite statt, die die verschiedenen Häuser mit ihren unterschiedlichen Ausrichtungen präsentiert.

Ab rund 35 Objekten gewinnt das Netzwerk an Bedeutung und kann zu einer regionalen Größe ausgebaut werden. Der Zugang zu regionalen Vermarktungsplattformen wie Via Sacra und die Zusammenarbeit mit Incomingbüros wird dadurch ermöglicht und sollte perspektivisch zu einer größeren Sichtbarkeit in Deutschland beitragen und für eine bessere Auslastung der Ferienwohnungen führen.

**Ziel: touristisches Netzwerk mit integrierter Kirchengemeinde-Funktionalität**



**Abb. 24 Netzwerk-Ausbau mit Kirchengemeinde-Funktionalität**  
eigene Darstellung, Die Partner GmbH

Gruppentourismus mit großem Potenzial

Neben der Spezialisierung auf Themen könnten ausgewählte Objekte für die Unterkunft von Gruppen geplant werden. Hierfür ist abweichend von dem Klassiker-Grundriss die Unterbringung von mindestens zehn Zimmern empfehlenswert. Damit ließen sich kleine

Gruppen betreuen. Ebenfalls unverzichtbar: ein gutes Verpflegungsangebot. Dies könnte im Objekt oder extern über eine Gastronomieeinrichtung in fußläufiger Nähe organisiert werden. Die Gewinnung von Reisegruppen kann auf zwei Wegen erfolgen:

- \_ durch Aufnahme in Kataloge (Pauschal-Angebote) von spezialisierten Anbietern
- \_ durch die Bearbeitung von individuellen Anfragen von Gruppen und / oder Reiseanbietern

## 7. Ausblick & Empfehlung

### 7.1 Erkennen und Anstoßen des Handlungsbedarfs

Pfarrhäuser sind Zweckvermögen

Die Dienstwohnung des Pfarrers im Pfarrhaus neben der Kirche ist eine mit dem Pfarrerbild eng verbundene Tradition. Allerdings ist diese Tradition mit dem baulichen Unterhalt für das gesamte Pfarrhaus und der sich daraus ergebenden Finanzlast für die Kirchengemeinde verbunden. Dies zeigt deutlich den Zusammenhang zwischen der kirchengemeindlichen Arbeit und ihrer Abhängigkeit von vorhandenen finanziellen Mitteln. In besonderer Weise gilt das für den Verkündigungsdienst, bei dem der Inhalt im Vordergrund steht, der aber auch eines Ortes für die Ausübung bedarf<sup>19</sup>. Dies sind die kirchengemeindlichen Gebäude des Zweckvermögens. Nur mit einem zielgerichteten Einsatz der knapper werdenden finanziellen Mittel können die wichtigsten kirchengemeindlichen Gebäude erhalten werden.

In Zeiten eines anhaltenden Mitgliederschwundes im Bereich der Kirchengemeinden und ungünstiger demografischer Prognosen ist hierbei ein Einfaches „weiter wie bisher“ nicht mehr länger möglich. Neben dem Mitgliederschwund gibt es auch einen Einnahmeschwund. Die EVLKS erwartet für 2020 einen Verlust von 15-20% bei den Kirchensteuereinnahmen<sup>20</sup>.

In vielen Kirchengemeinden übersteigt bereits die Anzahl der vorhandenen Gebäude den tatsächlichen Bedarf. Während es sich in vergangener Zeit als notwendig erwies, die kirchengemeindliche Arbeit durch den Bau weiterer Kirchen, Gemeinde- und Pfarrhäuser zu verbessern, stellt ein nunmehr zu groß gewordener Gebäudebestand eine Last dar, welche enorme Kräfte bindet.

### 7.2 Anwendung, Ziele und neue Ansätze auf Ebene der Landeskirchen

kirchengemeindliche Gebäudekonzeption

Beide Landeskirchen regeln unterschiedlich in ihren Rechtssammlungen (Rechtssammlungen der EVLKS<sup>21</sup> und der EKBO<sup>22</sup>) verschiedene Aspekte des Immobilienbestandes der Kirchengemeinden. So gibt es beispielsweise bei der EVLKS seit dem 01. Januar 2015 eine GebäudekonzeptionsVO in der die Erstellung einer kirchengemeindlichen Gebäudekonzeption von Kirchengemeinden und Kirchspielen verordnet wird.

Auch das aktuelle Kirchengemeindestrukturegesetz der EVLKS behandelt weiterführende Aspekte zu Grundstücken und Gebäuden:

*„Unabhängig von Strukturänderungen gilt ab 2020, dass eine fehlende zweijährige Zuführung zur Substanzerhaltungsrücklage für Liste A-Gebäude dazu führt, dass diese Ge-*

<sup>19</sup> Quelle: Häufig gestellte Fragen zum Gebäudeleitfaden (FAQ), Rechtssammlung EVLKS

<sup>20</sup> vgl. Artikel aus der Sächsischen Zeitung vom 05.08.2020: Mitgliederschwund im Jahr 2019 bei der EVLKS um 13.500 Mitglieder

<sup>21</sup> Quelle: <https://engagiert.evlks.de/landeskirche/kirchenrecht/rechtssammlung/>

<sup>22</sup> Quelle: <https://www.kirchenrecht-ekbo.de/>

*bäude ihre Zuweisungsfähigkeit verlieren. [...] Vor diesem Hintergrund ist dringend erforderlich, dass man sich in einer größeren Gemeinschaft darüber verständigt, welche Gebäude besonders aussichtsreich aus der Sicht einer größeren Gemeindeperspektive sind. Hierbei bilden Verkehrswege, Geschichte, Bauzustand, Größe des Gebäudes, Lage usw. wichtige Gesichtspunkte. Auch aus diesem Grund sind Absprachen und Verständigungen über derzeitige Kirchengemeindegrenzen hinaus erforderlich, um nicht allein über die fehlende Zuweisungsfähigkeit über Liste A-Gebäude Entscheidungen treffen zu müssen<sup>23</sup>.“*

Immobilienverordnung

Die EKBO regelt den Umgang mit dem Immobilienbestand der Kirchengemeinden weniger ausführlich. Seit dem 13. März 2020 gibt es eine Rechtsverordnung über die Vermarktung kirchlicher Immobilien in der EKBO (Immobilienverordnung – ImmoVO). In Verbindung mit dem neu eingeführten § 66a HKVG<sup>24</sup> wurden nunmehr die Regelungen zur Bewirtschaftung kirchlicher Immobilien weiterentwickelt.

*„Die Vorschrift regelt, dass Immobilien im Besitz der EKBO zunächst den eigenen Körperschaften angeboten werden müssen, und zwar zum „spekulationsbereinigten Verkehrswert“. Die Regelung bestimmt außerdem, wer privilegierten Zugang zum innerkirchlichen Immobilienmarkt bekommt. Das können neben der EKBO auch zugeordnete freie Träger mit ihren Einrichtungen sein, wie zum Beispiel die Diakonie, oder Gesellschaften des Privatrechts, an denen die Kirche Hauptgesellschafter ist<sup>25</sup>.“*

Die Umsetzung der Gesetzesänderung wird unterstützt von einem neuen Immobilienportal - [www.immoportal-ekbo.de](http://www.immoportal-ekbo.de).

### 7.3 Nächster Schritt: Strategische Planung

Schritt 1 – Analyse

„Was ist vorhanden?“

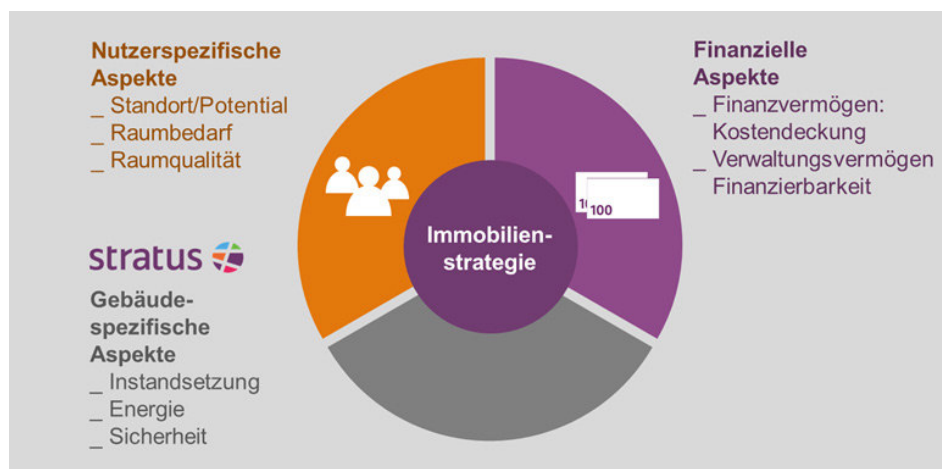
Die Ermittlung der Grundlagen für das Erarbeiten einer nachhaltigen Immobilienstrategie findet hauptsächlich in der strategischen Planung statt. Grundsätzlich gilt es hier die gebäudespezifischen, die nutzungsspezifischen und die finanziellen Aspekte eines Immobilienbestandes zu analysieren.

<sup>23</sup> Quelle: <https://engagiert.evks.de/landeskirche/themen-und-debatten/strukturdebatte/#c11570>, Häufig gestellte Fragen zum Strukturprozess (FAQ)

<sup>24</sup> Kirchengesetz über die Haushalts-, Kassen- und Vermögensverwaltung der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (HKVG) vom 17. April 2010

<sup>25</sup> Quelle: <https://www.immoportal-ekbo.de/>

## Betrachtung aller Aspekte einer Immobilienstrategie



**Abb. 25 Aspekte einer Immobilienstrategie**  
eigene Darstellung, Basler & Hofmann

Schritt 2 – Lösungsstrategien & Entwicklungskonzept  
„Was ist nötig?“

Im Anschluss lassen sich daraus Lösungsstrategien für den weiteren Umsetzungsprozess entwickeln. Ziel ist die Vorlage eines Gesamtentwicklungskonzeptes, welches sowohl die räumlichen Bedürfnisse als auch die Investitionsmöglichkeiten der Kirchengemeinde berücksichtigt. Basierend auf diesem Gesamtentwicklungskonzept können notwendige Teilprojekte gestaffelt ausgelöst werden.

### 7.4 Weitere ergänzende Vorstudien

Schritt 3 – Machbarkeitsstudie  
„Wie kann die Lösung aussehen?“

Mit der Erstellung von Lösungsstrategien und eines Entwicklungskonzeptes ist die strategische Planung abgeschlossen. Es folgt die nächste Phase – das Erarbeiten von Machbarkeitsstudien bis hin zur Definition konkreter Bauvorhaben.

Die vorliegende Studie zur Projektidee mit dem Arbeitstitel Urlaub im Pfarrhaus ist bereits eine dieser Vorstudien. Hier wird deutlich, dass der dritte Schritt vor dem ersten getan wurde. Grundlegend ist das kein Fehler. Dennoch hätten bei Vorlage der Ergebnisse der vorangehenden beiden Schritte konkretere Zahlen und Fakten verwendet werden können (z. B. bei der Frage, über welche Anzahl von Pfarrhäusern in der Oberlausitz gesprochen werden kann im Zusammenhang mit dem Entwicklungspotenzial der Idee).

Die Machbarkeitsstudie zu Urlaub im Pfarrhaus ist nur eine Möglichkeit, den Pfarrhäusern eine neue Nutzung zuzuführen. Weitere innovative Konzeptideen sollten im weiteren Verlauf der Strategieplanung und Gesamtentwicklung untersucht werden, wie z. B.:

- \_ Wohnraum (ganz oder teilweise)
- \_ Work Space / „Bürohaus“
- \_ Kindertagespflege
- \_ Gastronomie
- \_ Archiv
- \_ Atelier

Mit der touristischen Nutzung von Pfarrhäusern erhalten die Kirchengemeinden eine Chance ihr Eigentum nachhaltig zu sichern und sich von einer drückenden, nicht endenden finanziellen Last der Erhaltung ihrer Pfarrhäuser langfristig zu befreien. Ihre notwendigen Ausgaben und organisatorischen Aufwendungen als Eigentümer bleiben bestehen, können aber von kalkulierten Einnahmen zusätzlich gedeckt werden. Die Pfarrhäuser behalten ihren würdevollen traditionellen Status bzw. gewinnen ihn neu.

Die Kirchengemeinden bekommen die Möglichkeit sich auch mit neuen Impulsen wieder mehr der Gestaltung eines inhaltreichen attraktiven Gemeindelebens hinzuwenden.

## Anhangverzeichnis

- \_ A1 Objektauswertungen Stratus – Pfarrhäuser Hirschfelde und Nieder Seifersdorf
- \_ A2 Kalkulation Einzelobjektlösung – Best-Case
- \_ A3 Kalkulation Netzwerk-Lösung – Best-Case