# SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR IMMOBILIENSTRATEGIE

## METHODEN, ERFOLGSFAKTOREN UND PRAXIS-BEISPIELE

© KIPS GmbH | 2026

# Wer wir sind



**Dr. Marion Munz-Krines**
Prokuristin & Geschäftsleitung,
zertifizierte Coachin und Supervisorin (EASC)



**Stefanie Schmidt**
Consultant Immobilienstrategie,
M. Sc. Wirtschaftswissenschaften, Kirchenmusikerin

© KIPS GmbH | 2026

# Wer wir sind

- KIPS vereint zwei Perspektiven und denkt sie ganzheitlich: Immobilienconsulting & Organisationsentwicklung
- KIPS ist strategischer Partner für **kirchliche**, **kommunale** und **sozialwirtschaftliche Organisationen**, die ihre Immobilien und Veränderungsprozesse strukturiert und zukunftsfähig weiterentwickeln wollen.
- Das interdisziplinäre Team von KIPS sorgt für klare Entscheidungsgrundlagen, transparente Prioritäten und Sicherheit in der Umsetzung.
- **KIPS verbindet Daten, Prozesse und Menschen, um Wandel steuerbar zu machen.**

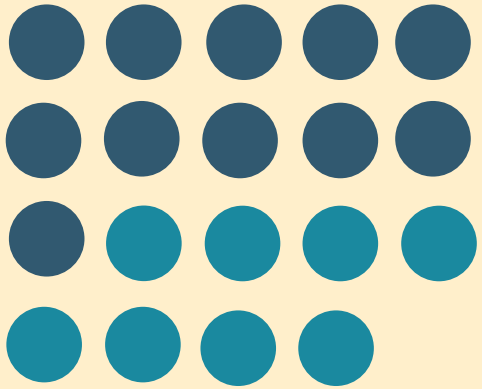



© KIPS GmbH | 2026

# Wer wir sind

## TEAMORIENTIERT

11 Mitarbeiterinnen
8 Mitarbeiter



## ERFAHREN

22 bis
65 Jahre

Berater*innen
Expert*innen
Projektleiter*innen
Koordinator*innen

## INTERDISZIPLINÄR

Expert*innen aus den Bereichen:

- Architektur, Bautechnik
- Bauzeichnung
- Energie-Effizienz
- Gebäudemanagement
- Immobilienwirtschaft
- Wirtschaftswissenschaft
- Sozialwissenschaften
- Data Science, Qualitätsmanagement
- Wirtschaftspsychologie, Pädagogik
- Kommunikationswissenschaften
- Organisationsentwicklung, Supervision

© KIPS GmbH | 2026

Mehr Details zum Team: www.js-kips.de/über-uns/

# Was wir tun: Beratung & Begleitung in 2 Leistungsfeldern




© KIPS GmbH | 2026

# Für wen wir arbeiten (Auswahl)

## Kirchen





























































## Sozialwirtschaft











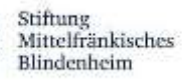






























## Sonstige



















© KIPS GmbH | 2026

Mehr Details zu unseren Referenzen: www.js-kips.de/referenzen/

# KIPS-Projekte (Auswahl)

- **Ev.-luth. Dekanatsbezirk München:** Beratung zu klimaneutralem Bestand, Bauliche und energetische Beurteilung von kirchengemeindlichen Gebäuden,
  Begleitung der Gebäudebedarfsplanung inkl. Konzeption Beratungsvorgehen
- **Erzbistum Bamberg:** Beratung zur Erstellung einer Gebäudestrategie, Konzeption und Umsetzung Beratungsvorgehen, Moderation
- **Bistum Münster:** Erfassung aller pastoral genutzter Gebäude (2024-2027), Beratung Portfolioentwicklung, Prozessberatung
- **Evangelische Landeskirche in Württemberg:** Beratung bei Auswahl und Einführung einer CAFM-Software inkl. Prozessberatung, Erfassung von landeskirchlichen Liegenschaften
- **Erzbistum Paderborn:** Begleitung der Entwicklung Team Immobilienberatung (Klausurtagungen), Immobilienbewertung
- **Johanniter Deutschland:** Energieberatung für Pflegeheime in der Region Ost und Süd

© KIPS GmbH | 2026

Mehr Details zu unseren Referenzen: www.js-kips.de/referenzen/

# Einleitung

## Überall ähnliche Fragestellungen…



© KIPS GmbH | 2026

# Herausforderungen im Kontext der Strategieentwicklung

Sinkende Finanzmittel

Rechtliche Rahmenbedingungen

Instandhaltungs- & Modernisierungsstau

Klimaneutralität & Nachhaltigkeit

Denkmalschutz & Baukultur

Mitgliederentwicklung



**Wie bekommt man das alles in den Griff?**

**Welche Gebäude können wir langfristig im Bestand halten?**

**Welches Projekt gehen wir als Nächstes an?**

© KIPS GmbH | 2026

# Die berechtigte Schlussfolgerung



Wir brauchen einen Plan!! Und dann machen wir uns auf den Weg!

© KIPS GmbH | 2026

# Webinar-Inhalte

1. Einleitung
2. Die Immobilienstrategie: Prozess in fünf Schritten
3. Erfolgsfaktoren



© KIPS GmbH | 2026

# Die Immobilienstrategie

## Prozess in fünf Schritten



© KIPS GmbH | 2026

# Die Immobilienstrategie

Definition:

Eine **Immobilienstrategie** ist ein **zielgerichtetes, langfristiges Konzept** zur **planvollen Steuerung, Entwicklung und Nutzung** von allen Gebäuden und Räumen **im Einklang mit dem kirchlichen Auftrag**.

Die Strategie legt fest, **welche Immobilien**

- **welche Funktionen** erfüllen sollen,
- **wie** sie genutzt, erhalten, modernisiert, umgestaltet oder auch aufgegeben werden,
- und ggf. **welche Ressourcen** (finanziell, personell, organisatorisch) dafür eingesetzt werden sollen.

© KIPS GmbH | 2026

# Ablauf eines Strategieprozesses in 5 Schritten

1. Vision & Leitplanken
2. Umfeld-analyse
3. Bestands-analyse
4. Portfolio-bewertung
5. Erarbeitung der Strategie



**Empfehlung: Die schrittweise Erarbeitung hilft dabei, den Überblick zu behalten und alle Datenpunkte in den Blick zu nehmen.**

© KIPS GmbH | 2026

# 1. Schritt: Vision & Leitplanken




© KIPS GmbH | 2026

# 1. Schritt: Vision & Leitplanken

→ Leitfragen zur Erarbeitung einer Vision: Den Blick auf die Zukunft richten

Welche **Ausstrahlungs-kraft** haben wir?

Was **brauchen** Menschen heute und in Zukunft von Kirche?

Wo wollen wir als Kirche **präsent** sein?

Welche Angebote und Begegnungsorte sind **unverzichtbar**?

Wie stellen wir nicht die Gebäude, sondern unsere **Wirkung in den Mittelpunkt?**



**Empfehlung: Workshop-Format**

© KIPS GmbH | 2026

Praxisbeispiel

# 1. Schritt: Vision

Beispiele für eine Vision, die den Immobilienstrategieprozess umrahmt:

**„Wir sind eine lebendige Gemeinschaft und unsere Immobilien schaffen Orte, an denen Menschen Glauben erleben, Gemeinschaft finden und Unterstützung erfahren. Unsere Immobilien sind nachhaltig, wirtschaftlich tragfähig und so gestaltet, dass sie den kirchlichen Auftrag heute und in Zukunft bestmöglich ermöglichen.“**

**„Wir wollen an weniger Orten stärker leuchten.“**

© KIPS GmbH | 2026

# 1. Schritt: Vision & Leitplanken

→ Was muss bedacht werden, innerhalb welcher **Leitplanken** bewegen wir uns?

**Welche Werte sollen unsere Entscheidungen leiten?**

**Welche Leitplanken würden schwierige Entscheidungen für alle nachvollziehbarer machen?**

**Welche Grundsätze sollten für jede Immobilien-entscheidung gelten?**

© KIPS GmbH | 2026

# 1. Schritt: Leitplanken

**Beispiele:**

- Wir richten unseren Immobilienbestand konsequent am kirchlichen Auftrag aus.
- Wir investieren dort, wo kirchliches Leben Zukunft hat.
- Wir handeln wirtschaftlich verantwortungsvoll und generationengerecht.
- Wir fördern nachhaltige und flexible Nutzungskonzepte.
- Wir treffen Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und gemeinsam.
- Wir haben den Mut, Prioritäten zu setzen und Veränderungen aktiv zu gestalten.

© KIPS GmbH | 2026

# 1. Schritt: Vision & Leitplanken

→ Welche Faktoren nehmen noch einen Einfluss auf den Gesamtprozess?

**Beteiligte und Betroffene**

**Festlegen von betrachtetem Zeithorizont**

**Eigentums-konstellationen**

**Finanzplanung**

**Welche weiteren Risiken gibt es, könnte es geben?**

© KIPS GmbH | 2026

# 2. Schritt: Umfeldanalyse




© KIPS GmbH | 2026

# 2. Schritt: Umfeldanalyse

→ Im Rahmen der Umfeldanalyse werden verschiedene Kriterien systematisch betrachtet:

- Bedeutsamkeit für das kirchengemeindliches Leben
- Bedeutung im Sozialraum
- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Sichtbarkeit / Standort / Lage
- Finanzen

© KIPS GmbH | 2026

# 2. Schritt: Umfeldanalyse

**Bedeutsamkeit für das kirchengemeindliche Leben**

Schwerpunkt auf der **Lebendigkeit der Gemeinde**

Konkrete Fragstellungen zur Analyse der aktuellen Situation & der Angebote:

- Anzahl Gottesdienste, seelsorgerische Angebote
- Gruppen (Belegungspläne)
- Kultur / Akustik
- Anzahl Büroarbeitsplätze / Verwaltung
- Nutzungsintensität in Gemeindehäusern/-zentren

© KIPS GmbH | 2026

# 2. Schritt: Umfeldanalyse

**Bedeutung im Sozialraum**

- Soziale Umgebungsstruktur (städtisch, ländlich)
- Bevölkerung, Entwicklungstendenzen & -potenziale
- Soziale Bedarfe

**Sichtbarkeit & Standort**

- Lage
- Erreichbarkeit
- ÖPNV-Anbindung, Parkplätze

**Finanzen**

- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Haushaltslage
- Betriebskosten
- Rücklagen

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: Bestandsanalyse




© KIPS GmbH | 2026

# Thema: Datenerhebung

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: Bestandsanalyse – Auswahl der Datenpunkte

**Leitfragen**:

- Welche Kriterien werden berücksichtigt? Was soll aufgenommen werden und was nicht?
- Welche Bereiche sind tatsächlich entscheidend?
- Welche Daten sind wo verfügbar bzw. mit welchem Aufwand zu erheben?

**Hinweise:**

✓ Aussagekraft steigt nicht im gleichen Maße, wie die Anzahl der Kriterien

✓ Arbeitsaufwand kalkulieren, die Daten zu beschaffen

✓ Überforderung und Scheingenauigkeit vermeiden

→ Konzeption zur Erarbeitung, Mittelweg finden. Vorgehen in einem Pilot testen, danach ggf. anpassen.

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: Bestandsanalyse – Festlegung der Datenpunkte

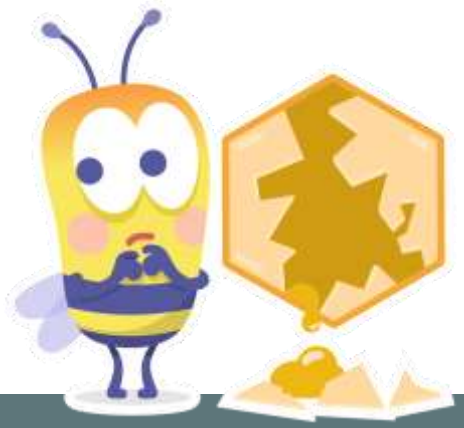
**Konzeption:**

- Festlegung der Datenpunkte und der Datentiefe
- Festlegung der Erhebung
- Festlegung der Speicherung
- Festlegung der Datenpflege

→ Empfehlung: Datenpunkte bezogen auf Ziel und ersten Ideen der Auswertung festlegen, nicht zu sehr ins Detail / die Tiefe gehen (ist ein erhöhter Aufwand)

**Wichtige Aspekte auf Gebäudeebene:**

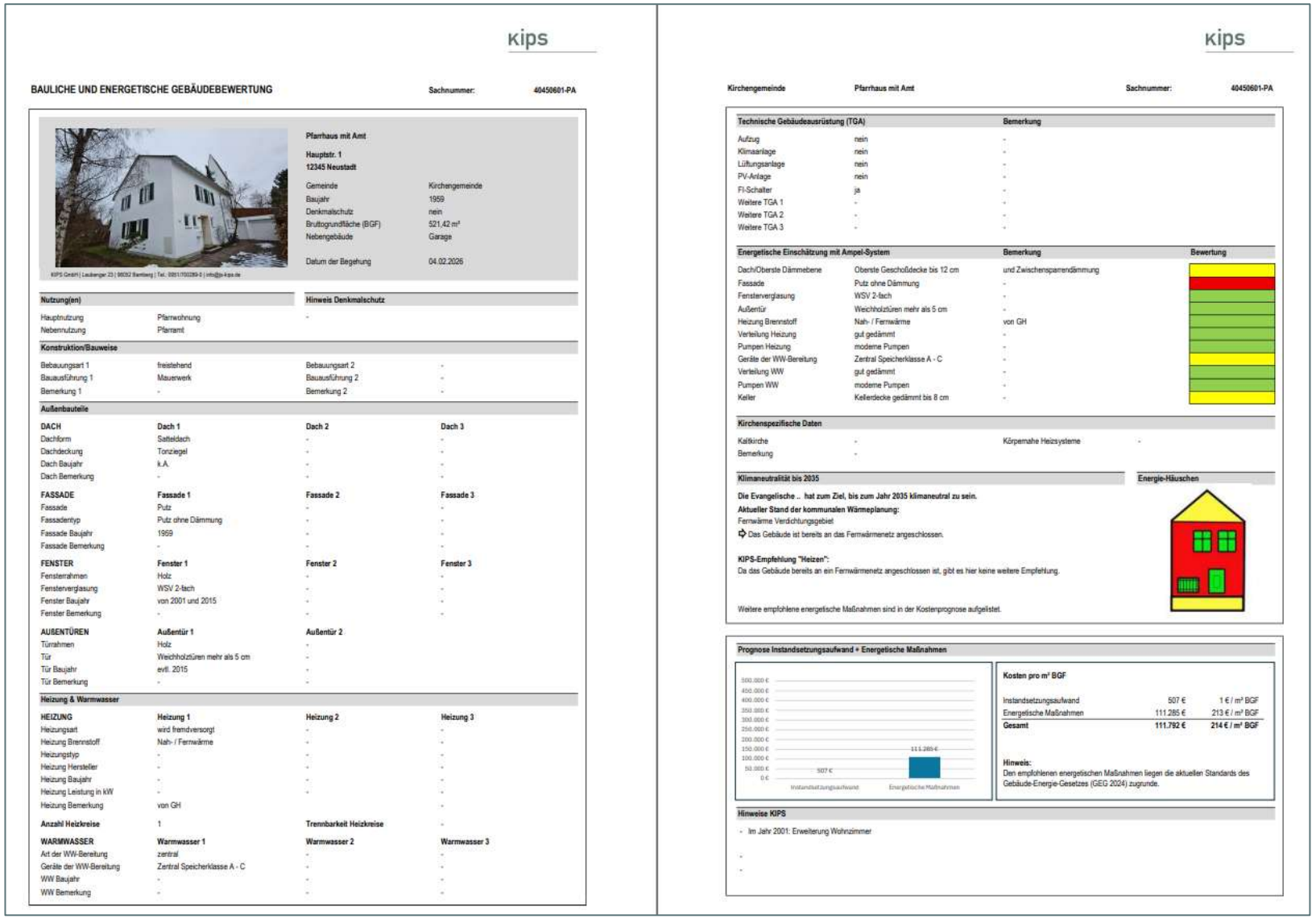
- Baulicher Zustand
- Flächen (auch Hüllflächen!)
- Energetische Bewertung
- Denkmalschutz & kunsthistorischer Wert



© KIPS GmbH | 2026

# Beispiel: Bauliche und energetische Gebäudebeurteilung

Kompakter Bericht pro Gebäude:
Teil 1



kips

**BAULICHE UND ENERGETISCHE GEBÄUDEBEWERTUNG** Sachnummer: 40450601-PA



**Pfarrhaus mit Amt**
**Hauptstr. 1**
**12345 Neustadt**

| | |
|---|---|
| Gemeinde | Kirchengemeinde |
| Baujahr | 1959 |
| Denkmalschutz | nein |
| Bruttogrundfläche (BGF) | 521,42 m² |
| Nebengebäude | Garage |
| Datum der Begehung | 04.02.2026 |

| Nutzung(en) | | Hinweis Denkmalschutz | |
|---|---|---|---|
| Hauptnutzung | Pfarrwohnung | - | |
| Nebennutzung | Pfarramt | | |

**Konstruktion/Bauweise**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Bebauungsart 1 | freistehend | Bebauungsart 2 | - |
| Bauausführung 1 | Mauerwerk | Bauausführung 2 | - |
| Bemerkung 1 | - | Bemerkung 2 | - |

**Außenbauteile**

| DACH | Dach 1 | Dach 2 | Dach 3 |
|---|---|---|---|
| Dachform | Satteldach | - | - |
| Dachdeckung | Tonziegel | - | - |
| Dach Baujahr | k.A. | - | - |
| Dach Bemerkung | - | - | - |

| FASSADE | Fassade 1 | Fassade 2 | Fassade 3 |
|---|---|---|---|
| Fassade | Putz | - | - |
| Fassadentyp | Putz ohne Dämmung | - | - |
| Fassade Baujahr | 1969 | - | - |
| Fassade Bemerkung | - | - | - |

| FENSTER | Fenster 1 | Fenster 2 | Fenster 3 |
|---|---|---|---|
| Fensterrahmen | Holz | - | - |
| Fensterverglasung | WSV 2-fach | - | - |
| Fenster Baujahr | von 2001 und 2015 | - | - |
| Fenster Bemerkung | - | - | - |

| AUßENTÜREN | Außentür 1 | Außentür 2 |
|---|---|---|
| Türrahmen | Holz | - |
| Tür | Weichholztüren mehr als 5 cm | - |
| Tür Baujahr | evtl. 2015 | - |
| Tür Bemerkung | - | - |

**Heizung & Warmwasser**

| HEIZUNG | Heizung 1 | Heizung 2 | Heizung 3 |
|---|---|---|---|
| Heizungsart | wird fremdversorgt | - | - |
| Heizung Brennstoff | Nah- / Fernwärme | - | - |
| Heizungstyp | - | - | - |
| Heizung Hersteller | - | - | - |
| Heizung Baujahr | - | - | - |
| Heizung Leistung in kW | - | - | - |
| Heizung Bemerkung | von GH | | - |
| **Anzahl Heizkreise** | 1 | **Trennbarkeit Heizkreise** | - |

| WARMWASSER | Warmwasser 1 | Warmwasser 2 | Warmwasser 3 |
|---|---|---|---|
| Art der WW-Bereitung | zentral | - | - |
| Geräte der WW-Bereitung | Zentral Speicherklasse A - C | - | - |
| WW Baujahr | - | - | - |
| WW Bemerkung | - | - | - |

kips

**Kirchengemeinde** **Pfarrhaus mit Amt** **Sachnummer:** 40450601-PA

| Technische Gebäudeausrüstung (TGA) | | Bemerkung |
|---|---|---|
| Aufzug | nein | - |
| Klimaanlage | nein | - |
| Lüftungsanlage | nein | - |
| PV-Anlage | nein | - |
| FI-Schalter | ja | - |
| Weitere TGA 1 | - | - |
| Weitere TGA 2 | - | - |
| Weitere TGA 3 | - | - |

| Energetische Einschätzung mit Ampel-System | | Bemerkung | Bewertung |
|---|---|---|---|
| Dach/Oberste Dämmebene | Oberste Geschoßdecke bis 12 cm | und Zwischensparrendämmung | |
| Fassade | Putz ohne Dämmung | - | |
| Fensterverglasung | WSV 2-fach | - | |
| Außentür | Weichholztüren mehr als 5 cm | - | |
| Heizung Brennstoff | Nah- / Fernwärme | von GH | |
| Verteilung Heizung | gut gedämmt | - | |
| Pumpen Heizung | moderne Pumpen | - | |
| Geräte der WW-Bereitung | Zentral Speicherklasse A - C | - | |
| Verteilung WW | gut gedämmt | - | |
| Pumpen WW | moderne Pumpen | - | |
| Keller | Kellerdecke gedämmt bis 8 cm | - | |

| Kirchenspezifische Daten | | | |
|---|---|---|---|
| Kalkkirche | - | Körpernahe Heizsysteme | - |
| Bemerkung | - | | |

**Klimaneutralität bis 2035**

**Die Evangelische .. hat zum Ziel, bis zum Jahr 2035 klimaneutral zu sein.**
**Aktueller Stand der kommunalen Wärmeplanung:**
Fernwärme Verdichtungsgebiet
➪ Das Gebäude ist bereits an das Fernwärmenetz angeschlossen.

**KIPS-Empfehlung "Heizen":**
Da das Gebäude bereits an ein Fernwärmenetz angeschlossen ist, gibt es hier keine weitere Empfehlung.

Weitere empfohlene energetische Maßnahmen sind in der Kostenprognose aufgelistet.

**Energie-Häuschen**



**Prognose Instandsetzungsaufwand + Energetische Maßnahmen**




**Kosten pro m² BGF**

| | | |
|---|---|---|
| Instandsetzungsaufwand | 507 € | 1 € / m² BGF |
| Energetische Maßnahmen | 111.285 € | 213 € / m² BGF |
| **Gesamt** | **111.792 €** | **214 € / m² BGF** |

**Hinweis:**
Den empfohlenen energetischen Maßnahmen liegen die aktuellen Standards des Gebäude-Energie-Gesetzes (GEG 2024) zugrunde.

**Hinweise KIPS**

- Im Jahr 2001: Erweiterung Wohnzimmer

© KIPS GmbH | 2026

# Beispiel: Bauliche und energetische Gebäudebeurteilung

Kompakter Bericht pro Gebäude: Teil 2

kips

**KOSTENPROGNOSE FÜR SCHÄDENINSTANDSETZUNG UND ENERGETISCHE MAßNAHMEN**

Kirchengemeinde — Pfarrhaus mit Amt

| KOMPONENTE<br>Bauteil/ Maßnahme | BESCHREIBUNG | EINHEITSPREIS* | MENGE | EINHEIT | KOSTEN A<br>SCHÄDEN | KOSTEN B<br>ENERGETISCH |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DACH & FACH** | | | | | | |
| **AUSSENWAND** | | | | | | |
| Putzfassade dämmen (WDVS) | Wärmedämmverbundsystem, 16 cm, WLG 035, armierter Kunstharz-/Mineralputz, Randabschlussprofile (inkl. Vorarbeiten) | 276,00 € | 370 | m² | | 102.120,00 € |
| Gerüststellung außen | Herkömmlicher Gebäudetyp, Außengerüste aufstellen, Fassadengerüste (inkl. notwendiger Vorarbeiten, Aussteifungen, inkl. Dachdeckerschutzgerüst), Vorhaltedauer 4 Wochen | 19,50 € | 270 | m² | | 5.265,00 € |
| **ANSTRICH FENSTER** | | | | | | |
| Anstrich von Holzfenstern erneuern | Anstrich Oberfläche auf Holz, einseitig (inkl. Vor- und Nacharbeiten) | 50,70 € | 10 | m² | 507,00 € | |
| **FENSTERBÄNKE** | | | | | | |
| Außenfensterbank erneuern, Zink, B=15-30 cm | Außenfensterbank B=15-30 cm, Zink erneuern (inkl. Ausbau alte Fensterbank und Schuttabfuhr, notw. Vorarbeiten, Beiputz, Untermörtelung und dauerelastischer Fugenabdichtung) | 130,00 € | 30 | m | | 3.900,00 € |
| **SUMME DACH & FACH** | | | | | 507,00 € | 111.285,00 € |
| **WEITERE MASSNAHMEN** | | | | | | |
| **SUMME WEITERE MASSNAHMEN** | | | | | 0,00 € | 0,00 € |
| | **Summen nach Kosten A, B:** | | | | **507,00 €** | **111.285,00 €** |

**Gesamtsumme A, B: 111.792,00 €**

**Hinweise:**

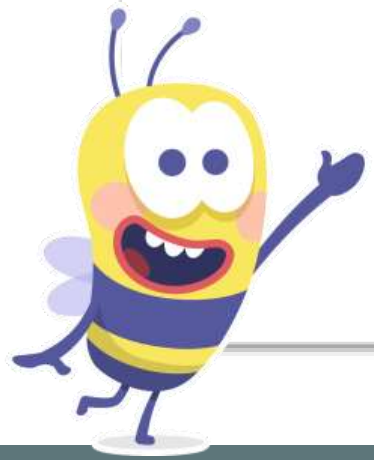
Die Kostenprognose beruht auf einer Inaugenscheinnahme des Gebäudes im Rahmen einer Ortsbegehung. Weiterführende Untersuchungen wurden nicht durchgeführt (Statik, Gründungen, Rohrleitungen, etc.). Tatsächliche Kosten können deshalb nicht unerheblich von der Prognose abweichen. *Die Einheitspreise (EP) sind dem KIPS-Kostenkatalog 2025 entnommen und beinhalten 30% Baunebenkosten und 19% Mehrwertsteuer.




© KIPS GmbH | 2026

## Empfehlungen zur Konzeption der Datenerfassung

- Workshop-Formate mit einer internen Gruppe aus Bau-Verantwortlichen plus Expert*innen für Finanzen, IT, Sakrale Kunst etc.
- Resonanzgruppe: Leitungsebene, mittlere Verwaltungsebene, Kirchengemeinden vor Ort
- Pilotierung mit einigen Gebäuden, dann Feinjustierung & Roll-out
- wichtig: Aufbau Datenpflegekonzept und Kommunikationskonzept inkl. Umsetzung



**Einbindung von externen Experten kann hilfreich sein**

© KIPS GmbH | 2026

# Thema: Datenauswertung

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: Bestandsanalyse – Auswertung der Daten

Die Basis der Portfolioanalyse bildet eine sog. Nutzwertanalyse. Dabei werden verschiedene **quantitative und qualitative Kriterien** herangezogen, die gewichtet werden können.

**Vorteile:**

- ✓ Klare Übersicht aller betroffenen Gebäude
- ✓ Berücksichtigen verschiedenster Kriterien möglich
- ✓ Jedes Gebäude wird gleichartig und transparent bewertet

→ Objektive Grundlage für Entscheidungsfindung

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: KIPS-Portfolioanalyse

**KIPS-Portfolioanalyse**

Stand: Juni 2026

kips
KIPS GmbH - Laubanger 23 - Bamberg

| Kirchengemeinden |
|---|
| |
| |
| |
| |
| |

**Anteile**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Anzahl ges. | 0 | Anteil % | 0 | Anteil % Var. 2 |
| Geb. in Kat. A | 0 | | 0 | |
| Geb. in Kat. B | 0 | | 0 | |
| Geb. in Kat. C | 0 | | 0 | |

| | | | | Dimensionen | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Standort | | | Gebäude | | | Finanzen | | | | Variante 2 | |
| Sachnnr. | Kirchengemeinde | Gebäudbezeichnung | Eigentümer | Bedeutsamkeit | Bedeutung im Sozialraum | Lage & Erreichbarkeit | Baulicher Zustand | Energetischer Zustand | Kunsthistorischer Wert | Haushaltslage | Betriebskosten | Gesamt | Kategorie ABC | Kategorie ABC | Notizen |
| | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

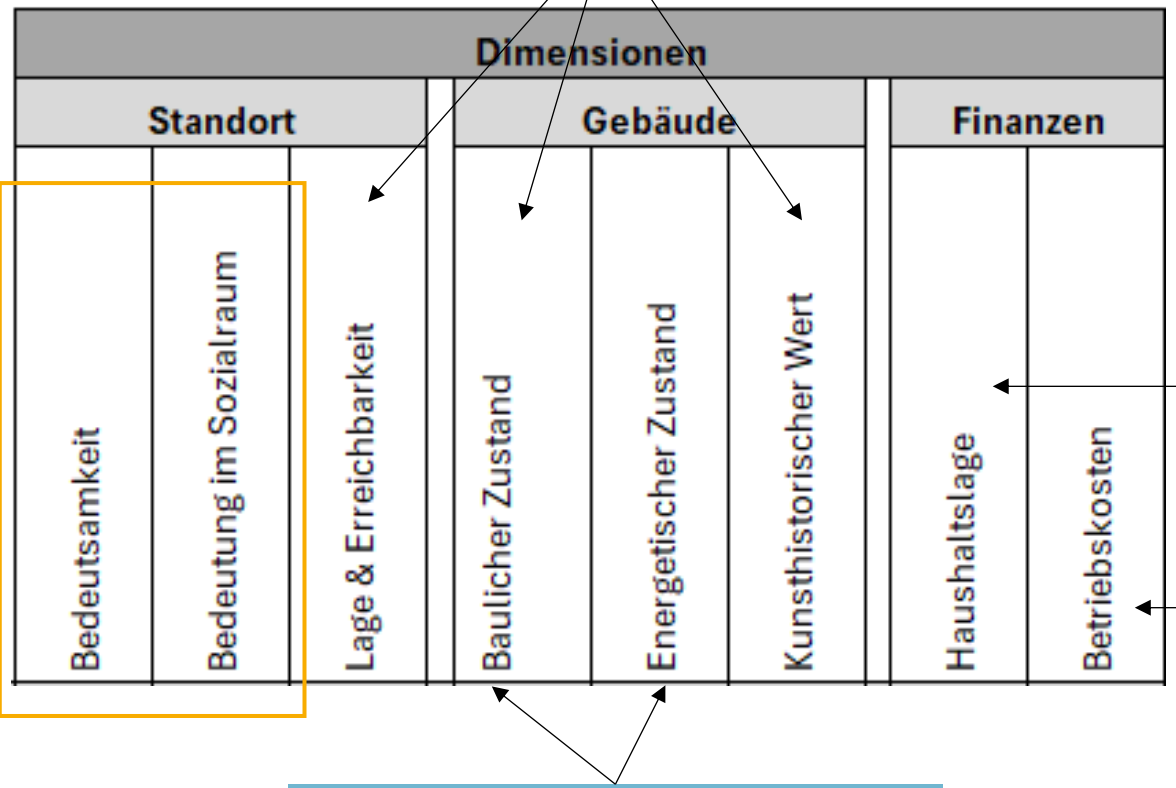
Jedes Gebäude wird in drei Dimensionen mit mehreren Kriterien bewertet:

1. Standort
2. Gebäude
3. Finanzen

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: KIPS-Portfolioanalyse – Zusammenführen der Daten

Verwaltung
(Bau- / Liegenschaftsabteilung)




Arbeitsphase in KGs vor Ort

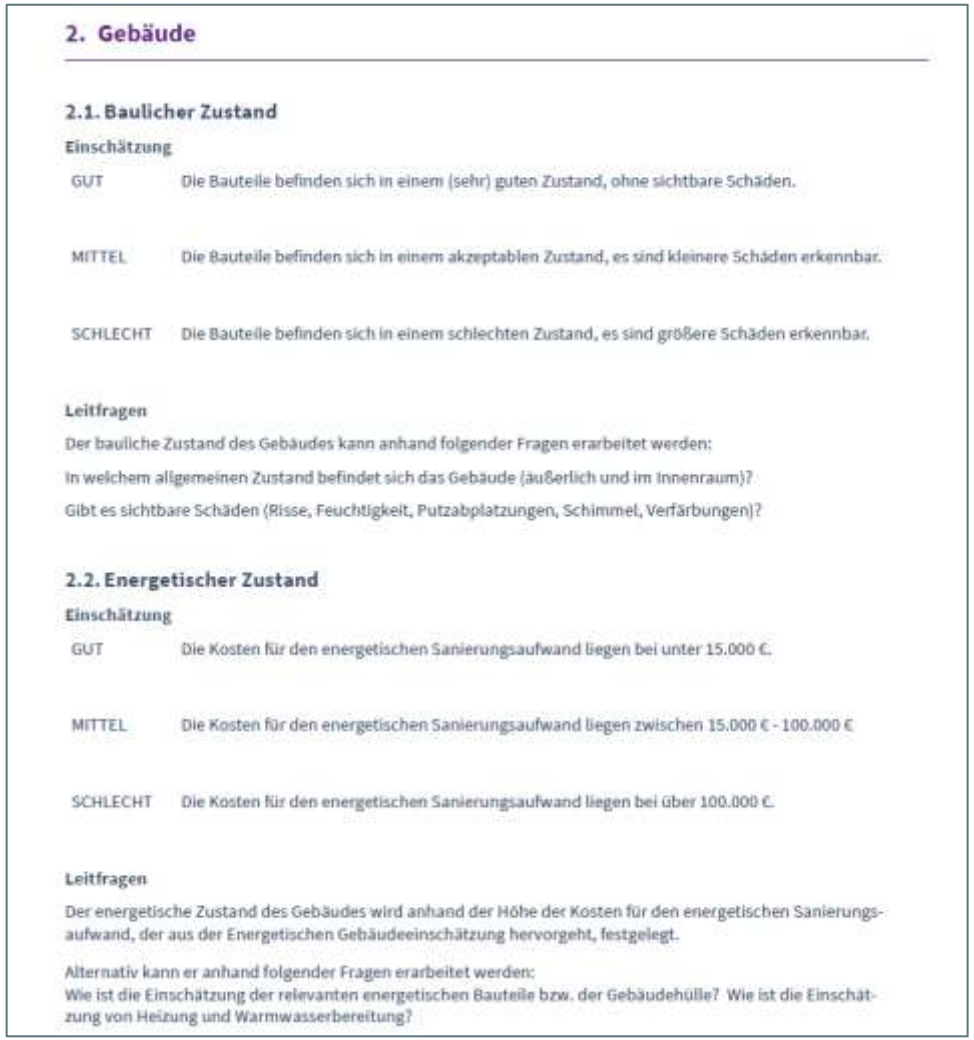
Verwaltung
(Finanzabteilung)

Auswertung Grünes Datenkonto

Bauliche & energetische Gebäudebeurteilung

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: KIPS-Portfolioanalyse – Definition der Kriterien



## 2. Gebäude

### 2.1. Baulicher Zustand

**Einschätzung**

| | |
|---|---|
| GUT | Die Bauteile befinden sich in einem (sehr) guten Zustand, ohne sichtbare Schäden. |
| MITTEL | Die Bauteile befinden sich in einem akzeptablen Zustand, es sind kleinere Schäden erkennbar. |
| SCHLECHT | Die Bauteile befinden sich in einem schlechten Zustand, es sind größere Schäden erkennbar. |

**Leitfragen**

Der bauliche Zustand des Gebäudes kann anhand folgender Fragen erarbeitet werden:

In welchem allgemeinen Zustand befindet sich das Gebäude (äußerlich und im Innenraum)?

Gibt es sichtbare Schäden (Risse, Feuchtigkeit, Putzabplatzungen, Schimmel, Verfärbungen)?

### 2.2. Energetischer Zustand

**Einschätzung**

| | |
|---|---|
| GUT | Die Kosten für den energetischen Sanierungsaufwand liegen bei unter 15.000 €. |
| MITTEL | Die Kosten für den energetischen Sanierungsaufwand liegen zwischen 15.000 € - 100.000 € |
| SCHLECHT | Die Kosten für den energetischen Sanierungsaufwand liegen bei über 100.000 €. |

**Leitfragen**

Der energetische Zustand des Gebäudes wird anhand der Höhe der Kosten für den energetischen Sanierungsaufwand, der aus der Energetischen Gebäudeeinschätzung hervorgeht, festgelegt.

Alternativ kann er anhand folgender Fragen erarbeitet werden:
Wie ist die Einschätzung der relevanten energetischen Bauteile bzw. der Gebäudehülle? Wie ist die Einschätzung von Heizung und Warmwasserbereitung?

In einem **Definitionskatalog** werden die ausgewählten Kriterien beschrieben.

Die **Leitfragen** unterstützen bei der Einschätzung in „gut/mittel/schlecht“, woraus sich die Punkte ergeben.

© KIPS GmbH | 2026

# 3. Schritt: KIPS-Portfolioanalyse – Definition der Kriterien

## 1. Standort

### 1.1. Bedeutsamkeit für das geistliche und gemeinschaftliche Leben

**Einschätzung**

| | |
|---|---|
| HOCH | Das Gebäude hat eine zentrale Bedeutung für das geistliche und gemeinschaftliche Leben. Es ist ein lebendiger Ort des Glaubens, der regelmäßig und vielfältig genutzt wird. |
| MITTEL | Das Gebäude hat eine gewisse, aber nicht zentrale Bedeutsamkeit. Es wird genutzt und geschätzt, erfüllt jedoch keine zentrale Rolle (mehr) im Gesamtkonzept. |
| GERING | Das Gebäude spielt eine geringe oder abnehmende Rolle. Die Gemeindeidentität ist schwach an den Ort gebunden. |

**Leitfragen**

Fördert und unterstützt die Gebäudearchitektur in besonderer Weise christlich-spirituelles Erleben, ist das Gebäude als geistliches Zentrum erkennbar? Welche Rolle spielt das Gebäude für das geistliche Leben, in der Gemeinschaftsbildung und der seelsorgerlichen Präsenz?

Wie gut unterstützt das Gebäude den Auftrag, Menschen zu erreichen?

Hat das Gebäude im Gesamtnetz der Regionalgemeinde oder des Dekanats eine besondere Ausstrahlung aufgrund seiner Gebäudearchitektur?

Durch wen wird das Gebäude aktuell genutzt (nur kirchliche Nutzung), wie hoch ist die Auslastung?

Sind die aktuell stattfindenden Veranstaltung zwingend an die Ausstattung und Ausstrahlung dieses kirchlichen Gebäudes gebunden oder könnten sie woanders stattfinden? Gibt es im Umfeld Gebäude ähnlicher Qualität?

Welche und wie viele Menschen erreichen die Veranstaltungen? Welche Altersgruppen?

Ist die Nutzung eher punktuell oder regelmäßig? Wie viele Tage in der Woche ist das Gebäude genutzt?

Bei täglicher Nutzung, wie oft am Tag, wie lang am Tag, Stundenumfang der wöchentlichen Gebäudenutzung?

Wie etabliert ist das Format (erst neu, besteht seit mehreren Jahren)?

Kriterium: Bedeutsamkeit (für kirchliche Veränderungsprozesse)

© KIPS GmbH | 2026

Praxisbeispiel 2

# 3. Schritt: KIPS-Portfolioanalyse

**Portfolioanalyse Eigenbestand (Stand März 2026)**

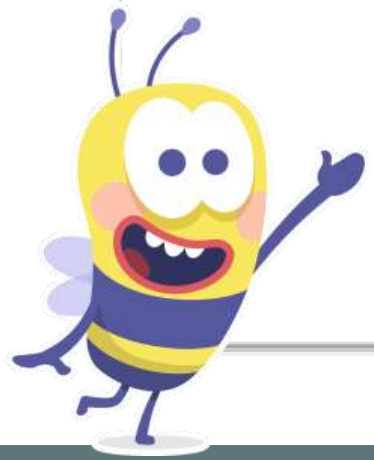
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | Kosten | | | | Finanzen & Standort | | | | | | |
| Nr. | Foto Gebäudeübersicht | Einrichtung | Straße + Hausnr. | PLZ | Ort | Baujahr | Nutzungen | Plätze | Büroplätze | lfd. Förderungen bis XY | Baulicher Zustand | Energetische Einschätzung | Instandhaltungs-aufwand | ZWISCHENSUMME | Wirtschaftlichkeit | Lage / Erreichbarkeit | Auslastung | ZWISCHENSUMME | Soziale Wirkung | Kooperations |
| | | | | | | | | | | | Bew.: 0/2/4 | Bew.: 0/2/4 | Bew.: 0/2/4 | | Bew.: 0/2/4 | Bew.: 0/2/4 | Bew.: 0/2/4 | | Bew.: 0/2/4 | Bew.: |
| 1 | | | | | | 1979 | Tagesstruktur, Mitarbeiterbüro, BeWo | 2 | 5 | | 4 | 0 | 0 | 4 | 2 | 2 | 4 | 8 | 4 | 0 |
| 2 | | | | | | 1995 | Leerstand wegen Sanierung | | | | | | | | | | | 0 | | |
| 3 | | | | | | 1825 | BeWo, Mitarbeiterbüro | 27 | 12 | | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | | | | | | 1996 | BeWo | 3 | 1 | | 4 | 4 | 2 | 10 | 0 | 0 | 4 | 4 | 4 | 0 |
| 5 | | | | | | 1995 | BeWo | 5 | 0 | | 4 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 | 4 | 4 | 4 | 0 |
| 6 | | | | | | 1996 | fremd vermietet (Ertragsobjekt) | | | | 4 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| 7 | | | | | | 1956 | BeWo | 6 | 1 | | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 4 | 6 | 4 | 0 |
| 8 | | | | | | 1979 | Leerstand (Büroräume) | | 63 | | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 4 |

**Erarbeitung im Workshop-Format**

© KIPS GmbH | 2026

## Empfehlungen zur Auswertung von (Gebäude-)Daten

- Workshop-Formate mit einer internen Gruppe aus Bau-Verantwortlichen plus Prozessberater*innen bzw. Change-Management-Expert*innen
- Resonanzgruppe: Leitungsebene, mittleren Verwaltungsebene, Kirchengemeinden vor Ort
- Pilotierung in einer Struktureinheit, dann Feinjustierung & Roll-out
- Auswertung stufenweise (Gebäudesicht UND Portfoliosicht)
- Wissen zugänglich machen, Vorgehen BEGLEITEN (und nicht nur Unterlagen übergeben), Kommunikation!!



**Einbindung von externen Experten kann hilfreich sein**

© KIPS GmbH | 2026

# 4. Schritt: Portfoliobewertung




© KIPS GmbH | 2026

# 4. Schritt: Portfoliobewertung

**Ableiten der Strategie - Pro Gebäude wird der konkrete Umgang festgelegt:**

- Kernimmobilien: langfristig notwendig (Behalten / Ausbau / (energetische) Sanierung / Neubau)
- Entwicklungsimmobilien: Gebäude mit Potenzial (Umbau, Erweiterung bestehender Gebäude, neu strukturieren, Mieteinnahmen generieren)
- Randimmobilien: nicht (mehr) betriebsnotwendig (Schließung oder Zusammenlegung von Standorten; verkaufen, umnutzen, in Kooperation geben)

© KIPS GmbH | 2026

# 4. Schritt: Portfoliobewertung – Blick in die Zukunft

**Blick in die Zukunft**

**Leitfragen, um den Blick in die Zukunft zu lenken:**

- Wie stellen Sie sich die Angebote in der Kirchengemeinde in 5 - 15 Jahren vor?
- Wo sind die Schwerpunkt-Orte?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte sollen in der Kirchengemeinde gestärkt werden?
- Welchen Einfluss haben die vorhandenen kirchengemeindlichen Konzepte oder Stellenplanungen auf die Ideen?

© KIPS GmbH | 2026

Praxisbeispiel

# 4. Schritt: Portfoliobewertung

| Gesamt-bewertung | Standort-Kategorie (A,B oder C) | Empfohlene Strategie | Bemerkungen / Handlungsbedarf |
|---|---|---|---|
| automatisch | | Dropdown | Freitextfeld für Begründungen oder Hinweise |
| 20,0 | B | | EG flexibel umnutzbar als Büros |
| | A | Halten | Gesetztes Gebäude, Sanierung steht an. |
| 12,0 | | | Wohnform wird als wirtschaftlich betrachtet |
| 18,0 | B | | Verkauf? Und lieber Räume anmieten  für die Leistung? |
| 14,0 | B | | |
| 10,0 | | | Miete erhöhen oder verkaufen? |
| 12,0 | | | Abriss und Neubau oder verkaufen? |
| 12,0 | | | Leerstand |
| 24,0 | | | Hohe Mieteinnahmen |

Durch die Gesamtpunktzahl ergibt sich anhand von Punktegrenzen eine Kategorie-Zuordnung in bspw. A, B oder C.
Dies dient zur Orientierung bei der Festlegung der Strategie.
Es kann immer Faktoren geben, die die Bepunktung „überstimmen“.

Strategieempfehlungen:

- A: Halten
- B: Zu entwickeln
- C: Aufgeben

© KIPS GmbH | 2026

# 4. Schritt: Portfoliobewertung – KIPS-Portfolio-Tool

| AUSWAHL | Energetische Sanierung / Abgabe | Schäden-instandsetzung in € | Instandhaltung nach Lebensdauern | | | | Energetische Sanierung | Gesamt-kosten bis Abgabe bzw. 2035 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | kurzfristig (1 Jahre) | mittelfristig (2-3 Jahre) | langfristig (4-5 Jahre) | Gesamt | | |
| Halten | 2026 | 7.110 € | 304.699 € | - € | - € | **304.699 €** | 203.229 € | **311.810 €** |
| Halten | 2035 | - € | - € | - € | - € | **- €** | - € | **- €** |
| Abgabe | 2027 | 492.227 € | 851.700 € | 14.076 € | 331.000 € | **1.196.776 €** | 74.550 € | **- €** |
| Abgabe | 2030 | 1.950 € | 67.600 € | - € | - € | **67.600 €** | 5.610 € | **- €** |
| Halten | 2026 | 4.320 € | 59.500 € | - € | - € | **59.500 €** | 109.239 € | **1.950 €** |
| Halten | 2026 | - € | 56.800 € | - € | - € | **56.800 €** | 123.711 € | **63.820 €** |
| Halten | 2027 | 75.545 € | 221.900 € | - € | - € | **221.900 €** | 160.119 € | **56.800 €** |
| Halten | 2026 | 12.974 € | 531.000 € | - € | - € | **531.000 €** | 342.730 € | **297.445 €** |
| Halten | 2034 | 7.212 € | 271.100 € | - € | - € | **271.100 €** | 344.386 € | **543.974 €** |
| Halten | 2026 | - € | - € | - € | - € | **- €** | 603.561 € | **278.312 €** |
| Abgabe | 2031 | - € | 51.200 € | 375.870 € | - € | **427.070 €** | 219.389 € | **- €** |
| Halten | 2030 | - € | 82.400 € | - € | - € | **82.400 €** | 145.219 € | **375.870 €** |
| Halten | 2026 | - € | - € | - € | - € | **- €** | 6.515 € | **82.400 €** |
| Halten | 2026 | - € | 50.600 € | - € | - € | **50.600 €** | - € | **- €** |
| [illegible] | 2035 | - € | - € | - € | - € | **- €** | - € | **50.600 €** |
| [illegible] | 2035 | - € | - € | - € | - € | **- €** | - € | **- €** |
| Abgabe | 2026 | - € | - € | - € | - € | **- €** | - € | **- €** |
| Portfolio gesamt | | 601.338 € | 2.548.499 € | 389.946 € | 331.000 € | 3.269.445 € | 2.338.257 € | 2.062.980 € |
| "Halten" gesamt | | | 1.577.999 € | - € | - € | 1.577.999 € | 2.038.708 € | 2.012.380 € |
| "Abgabe" gesamt | | | 970.500 € | 389.946 € | 331.000 € | 1.691.446 € | 299.549 € | 50.600 € |

anpassbar

Berücksichtigung von Instandhaltungs- und/oder energetischen Sanierungsmaßnahmen pro Jahr ermöglichen eine präzise Budgetplanung im betrachteten Zeitraum.

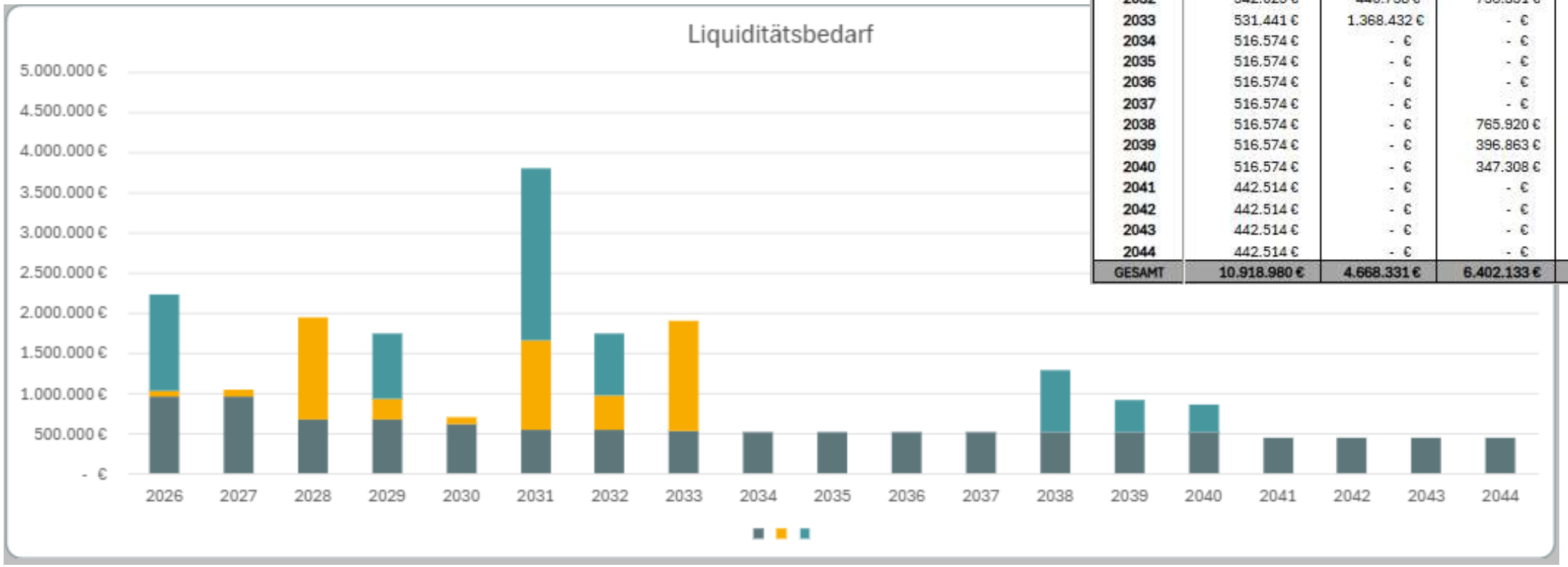
<u>Ergebnis:</u>
Betrachten von verschiedenen Szenarien zur besseren Planung der Finanzmittel

© KIPS GmbH | 2026

# 4. Schritt: Portfoliobewertung – KIPS-Portfolio-Tool

Liquiditätsbedarf bis 2045, pro Szenario erstellbar

| Jahr | Betriebs-kosten | Instand-setzungskosten | Sanierung | GESAMT |
|---|---|---|---|---|
| 2026 | 958.163 € | 78.085 € | 1.187.766 € | 2.224.013 € |
| 2027 | 958.163 € | 83.506 € | - € | 1.041.669 € |
| 2028 | 683.429 € | 1.260.068 € | - € | 1.943.497 € |
| 2029 | 683.429 € | 254.062 € | 804.925 € | 1.742.416 € |
| 2030 | 621.441 € | 81.318 € | - € | 702.759 € |
| 2031 | 554.812 € | 1.102.103 € | 2.143.000 € | 3.799.914 € |
| 2032 | 542.029 € | 440.758 € | 756.351 € | 1.739.138 € |
| 2033 | 531.441 € | 1.368.432 € | - € | 1.899.873 € |
| 2034 | 516.574 € | - € | - € | 516.574 € |
| 2035 | 516.574 € | - € | - € | 516.574 € |
| 2036 | 516.574 € | - € | - € | 516.574 € |
| 2037 | 516.574 € | - € | - € | 516.574 € |
| 2038 | 516.574 € | - € | 765.920 € | 1.282.494 € |
| 2039 | 516.574 € | - € | 396.863 € | 913.437 € |
| 2040 | 516.574 € | - € | 347.308 € | 863.882 € |
| 2041 | 442.514 € | - € | - € | 442.514 € |
| 2042 | 442.514 € | - € | - € | 442.514 € |
| 2043 | 442.514 € | - € | - € | 442.514 € |
| 2044 | 442.514 € | - € | - € | 442.514 € |
| GESAMT | 10.918.980 € | 4.668.331 € | 6.402.133 € | 21.989.443 € |

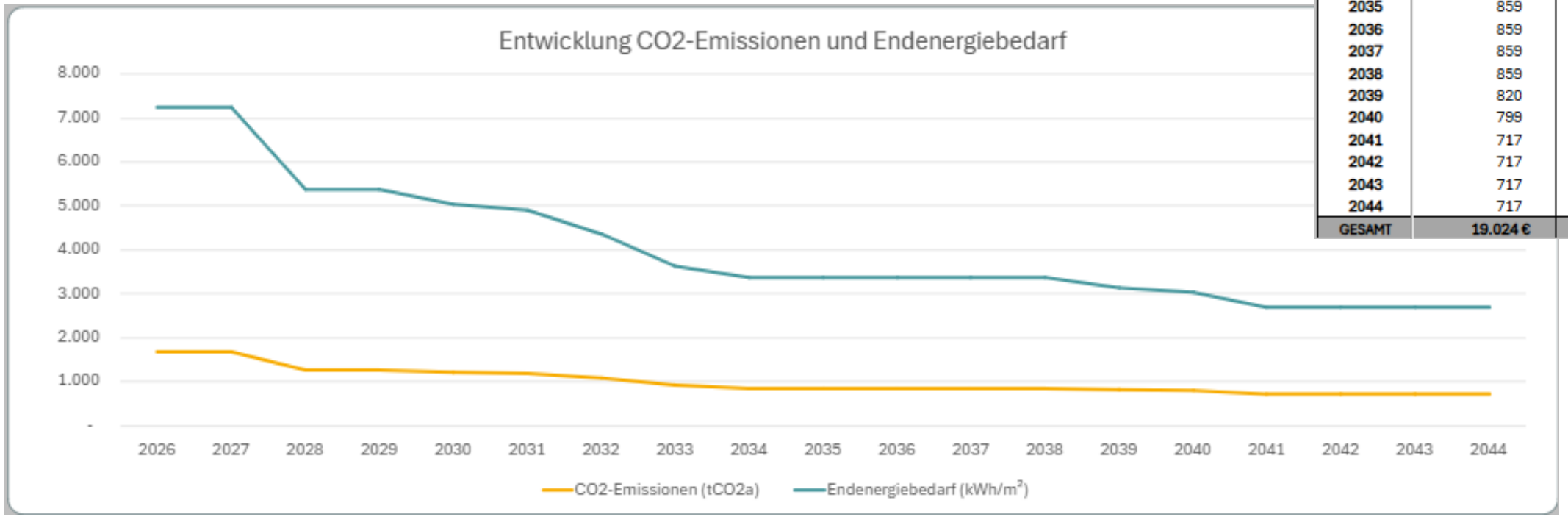



© KIPS GmbH | 2026

# 4. Schritt: Portfoliobewertung – KIPS-Portfolio-Tool

Reduzierung $CO_2$-Emissionen und Endenergiebedarf bis 2045,
pro Szenario erstellbar

| Jahr | CO2-Emissionen (tCO2a) | Endenergiebedarf (kWh/m²) |
|---|---|---|
| 2026 | 1.671 | 7.253 |
| 2027 | 1.671 | 7.253 |
| 2028 | 1.261 | 5.366 |
| 2029 | 1.261 | 5.366 |
| 2030 | 1.205 | 5.036 |
| 2031 | 1.180 | 4.920 |
| 2032 | 1.079 | 4.359 |
| 2033 | 916 | 3.632 |
| 2034 | 859 | 3.372 |
| 2035 | 859 | 3.372 |
| 2036 | 859 | 3.372 |
| 2037 | 859 | 3.372 |
| 2038 | 859 | 3.372 |
| 2039 | 820 | 3.140 |
| 2040 | 799 | 3.027 |
| 2041 | 717 | 2.691 |
| 2042 | 717 | 2.691 |
| 2043 | 717 | 2.691 |
| 2044 | 717 | 2.691 |
| GESAMT | 19.024 € | 76.979 € |




© KIPS GmbH | 2026

# 5. Schritt: Erarbeiten der Strategie




© KIPS GmbH | 2026

# 5. Schritt: Erarbeitung der Immobilienstrategie

| Gesamt-bewertung | Kategorie (A,B oder C) | Empfohlene Strategie | Bemerkungen / Handlungsbedarf |
|---|---|---|---|
| automatisch | | Dropdown | Freitextfeld für Begründungen oder Hinweise |
| 20,0 | B | Halten | EG flexibel umnutzbar als Büros; zentraler Standort im Stadtteil, gut erreichbar, guter Zustand. |
| | A | Halten | Gesetztes Gebäude, Sanierung steht an. |
| 12,0 | C | Abgabe | Verkauf bis 2028, Wohnform wird als unwirtschaftlich betrachtet, veraltete Gebäudeinfrastruktur, schlecht erreichbar. |
| 18,0 | B | Abgabe | Gebäude verkaufen, und stattdessen für das Angebot Räume anmieten, an geeignetem, zentralem Standort |
| 14,0 | A | Halten | Alten- und Pflegeheim als zentrale Leistung. Sanierung in 5-10 Jahren. |

**→ Pro Gebäude wir eine Handlungsempfehlung festgelegt samt Begründung**

© KIPS GmbH | 2026

# 5. Schritt: Erarbeitung der Strategie – Zusammenfassung

**Zusammenfassung in einem kompakten Strategiepapier:**

- Strategische Richtung: Vision & Leitplanken
- Zentrale Erkenntnisse aus Umfeld- und Bestandsanalyse
- Gebäudeliste mit konkreter Strategie pro Gebäude

**Ergebnis:**

- ✓ Kompakte Ergebnisdarstellung zur Kommunikation und zur Planung der Finanzen
- ✓ Analyseergebnisse in konkrete Entscheidungen übersetzt
- ✓ Prioritäten und Vorgehensweise sind geklärt und für die Umsetzung vorbereitet

**Erfolgsfaktoren**:
entscheidungsorientiert,
verständlich, realistisch



© KIPS GmbH | 2026

# Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Immobilienstrategie

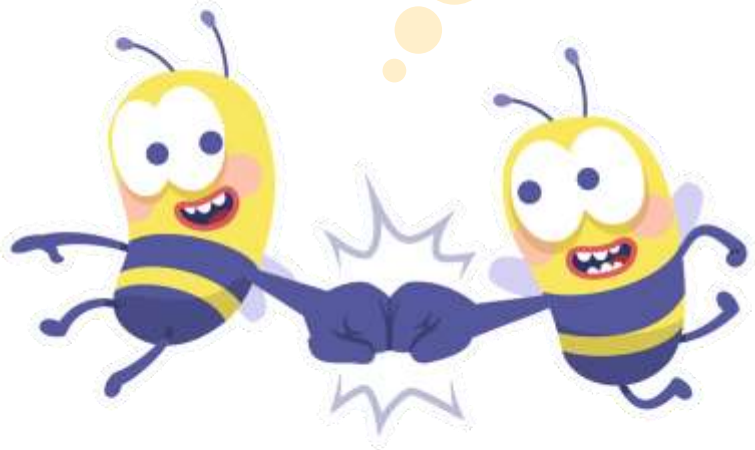
Gesamtprozess:

- Projektteam festlegen und Projektleiter
- Terminplanung mit Meilensteinen inkl. guter, frühzeitiger Kommunikation
- Einbinden von Betroffenen

Immobilienstrategie:

- Grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Thema
- Immobilien und Auftrag in Einklang bringen
- Entwicklung regional differenzierter Lösungen statt einheitlicher Vorgaben
- Frühzeitige Beteiligung von Gemeinden und relevanten Interessengruppen
- Transparente Bewertungs- und Priorisierungskriterien

Eine gute Strategie verbindet **Auftrag**, **Gebäude** und **Finanzen** zu einem langfristig tragfähigen **Gesamtkonzept**.



© KIPS GmbH | 2026

# Im Anschluss: Umsetzung

Konkretisierung des Bedarfs (Feinplanung)

Standort- und Objektentscheidung kommunizieren

Planungs- und Bauphase steuern

Genehmigungen & Regulatorik umsetzen

Finanzierung final sichern

Betriebs- und Personalkonzept

Übergang & Inbetriebnahme

Controlling & Nachsteuerung



© KIPS GmbH | 2026

# Fragen?



Ich glaube, ich weiß jetzt mehr.
Aber was ich noch wissen wollte, ist …

© KIPS GmbH | 2026

# Ihre Vorteile bei einer Zusammenarbeit mit KIPS

- Verlassen Sie sich auf ein ergebnisorientiertes und durchdachtes Vorgehen bei Ihren Fragestellungen und Herausforderungen.
- Ihnen steht ein erfahrenes, interdisziplinäres Team mit jahrelanger Erfahrung in der Immobilienbranche zur Seite.
- Lassen Sie sich bei Veränderungen inhaltlich und kommunikativ begleiten. Wir unterstützen Sie mit unserem Wissen im Bereich Projekt Management und Organisationsentwicklung.
- Profitieren Sie von unserem breiten Netzwerk im kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Bereich sowie unseren starken Partnerschaften.
- Als Teil der Unternehmensgruppe Joseph-Stiftung leben wir als kirchliches Unternehmen die christlichen Werte.

© KIPS GmbH | 2026

Kontakt:

**KIPS-GmbH**

**Dr. Marion Munz-Krines**
Prokuristin & Geschäftsleitung,
zertifizierte Coachin & Supervisorin (EASC)

Mobil: 0157 86 888 516
marion.munz-krines@js-kips.de

**www.js-kips.de**

**Stefanie Schmidt**
Consultant Immobilienstrategie,
Projektleiterin

Mobil: 0163 37 80 085
stefanie.schmidt@js-kips.de

© KIPS GmbH | 2026