

Finanzpolitik

Vom Kirchenrat – im Einvernehmen mit dem Pastoralraumteam –
verabschiedet am 25. Oktober 2010

Inhalt

Finanzpolitik

1. Einführung: Wozu dient die Finanzpolitik?	3
2. Systematik der Finanzpolitik	3
3. Ziele	4
3.1 Ressourcen	4
3.2 Leistungen	5
3.3 Haushalt	6
3.4 Umfeld	7

Anhang

1. Ist-Analyse Finanzen	8
1.1 Erträge	8
1.2 Aufwand	11
1.3 Investitionen	14
1.4 Kennzahlen	15
1.5 Beurteilung durch Banken	19
2. Das Umfeld: absehbare Entwicklungen und Tendenzen	20
3. SWOT-Analyse	26
4. Szenarien Finanzentwicklung	27

1. Einführung: Wozu dient die Finanzpolitik?

Die Finanzpolitik gehört zu den strategischen Steuerungsinstrumenten des Kirchenrates. Sie definiert die Ziele und strategischen Leitlinien für den Umgang der Kirchgemeinde mit den Finanzen und bildet damit das Bindeglied zwischen dem Leitbild und dem finanzpolitischen Einzelentscheidungen. Es geht dabei vor allem um die kurz-, mittel- und langfristige Lenkung der Geldflüsse, wobei die Vorgaben für den Zeitraum der nächsten acht bis zehn Jahre genauer umschrieben werden.

Die Finanzpolitik dient folgenden Zwecken:

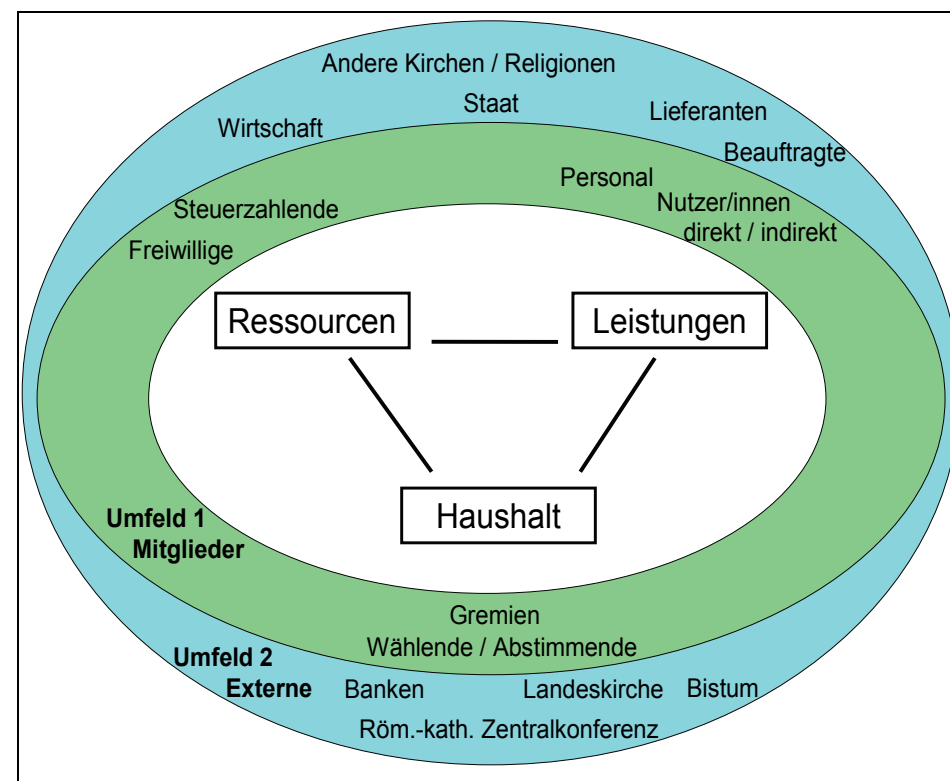
- Sie definiert finanziell relevante Vorgaben für die Erarbeitung des Aufgaben- und Finanzplanes sowie von Voranschlag und Sonderkrediten gemäss Kirchgemeindegesetz und neuer Gemeindeordnung.
- Sie liefert eine konzeptionelle Grundlage für die Ausgestaltung künftiger finanzpolitischer Instrumente und Massnahmen.
- Sie dient als Kriterienkatalog für den Kirchenrat und die Geschäftsstelle zur Beurteilung finanzbezogener Geschäfte.

Die Finanzpolitik steht im Dienst der nachhaltigen, zeitgemässen und effizienten Aufgabenerfüllung der gesamten Kirche. Es bedarf also eines interdisziplinären Dialogs, in dem sich alle Beteiligten an den übergeordneten Vorgaben des Leitbilds und der relevanten rechtlichen Vorgaben orientieren. Deshalb wurde diese Finanzpolitik im Einvernehmen mit den Verantwortlichen des Pastoralraums Luzern erarbeitet.

2. Systematik der Finanzpolitik

Die Finanzpolitik lässt sich im Kern auf die Verhältnisbestimmung von

- Einnahmen/Ressourcen einerseits und
 - Ausgaben/Leistungen andererseits sowie deren
 - Zusammenspiel im Finanzhaushalt und der
 - Beziehung zum Umfeld
- zurückführen. Die Ober- und Einzelziele sind entsprechend gegliedert.



3. Ziele

3.1 Ressourcen

Oberziel

Die finanziellen und finanzrelevanten Ressourcen für die vereinbarte Erfüllung der kirchlichen Aufgaben sind nachhaltig gesichert.

Einzelziele

Thema	Ziel	Begründung	Umsetzung	
3.1.1	Steuerfuss	Der Steuerfuss ist langfristig stabil und beträgt maximal 0,25 Einheiten.	Die Steuerbelastung ist politisch vertretbar und für die Steuerzahlenden tragbar.	Über den Steuerfuss wird im Rahmen der Budgeterarbeitung regelmässig diskutiert. Bei Überschüssen werden Steuerrabatte dann gewährt, wenn die Jahresrechnung des Vorjahres mit einem Ertragsüberschuss von mehr als einer Million Franken (nach Abschreibungen) abschliesst und der Voranschlag des kommenden Jahres mind. ausgeglichen gestaltet werden kann (KR 23.09.2002).
3.1.2	Finanzvermögen	Die Erträge aus dem Finanzvermögen leisten einen nachhaltigen Beitrag zu den Gesamterträgen.	Die eher rückläufigen Steuereinnahmen werden sinnvoll ergänzt. Die Kirche geht verantwortlich mit ihrem Vermögen um.	Die Kirche berücksichtigt beim Umgang mit Vermögen sozial-ethische und betriebswirtschaftliche Kriterien. Die Rentabilität des Finanzvermögens bewegt sich auf Marktniveau. Die „Liegenschaftspolitik Finanzvermögen“ definiert die Rahmenbedingungen für die Erwirtschaftung von Erträgen aus dem Finanzvermögen.
3.1.3	Freiwilligenarbeit	Die Freiwilligenarbeit ist als unentbehrliche Ressource kirchlicher Arbeit erkannt und wird entsprechend gefördert.	Das positive Image der Kirche und ihre soziale Wirkung ergibt sich insbesondere auch aus dem Status als mitgliederbasierte Organisation mit ehrenamtlicher Arbeit.	Der Anteil der Freiwilligenarbeit an den Gesamtressourcen der Kirchgemeinde wird erfasst und im internen und externen Jahresbericht dargestellt. Die Anzahl Freiwilligenstunden im Verhältnis zu Profi-Stunden wird beobachtet. Für die Förderung der Freiwilligen (Weiterbildung, Sozialzeitausweis...) stehen die notwendigen Mittel zur Verfügung.
3.1.4	Spenden	Bei Grossprojekten wird die Akquisition von Spenden geprüft.	Bei Grossprojekten werden nach Möglichkeit die Partner/Nutznieser angemessen eingebunden.	Für die Spendenakquisition bestehen Leitlinien (Trägerschaft, Bedingungen, Organisation, Instrumente...).
3.1.5	Kooperationen	Wo die Nutzung von Dienstleistungen und/oder Infrastrukturen durch Kooperationen eine bessere Auslastung der Ressourcen erzielt, werden Kooperationen zur Verteilung der finanziellen Lasten auf mehrere Träger angestrebt.	Die Kirche konzentriert sich auf die Aufgaben, bei denen sie mit eigenen Mitteln die beste Wirkung erzielt.	Die Nutzung der Dienstleistungen und Infrastrukturen wird in geeigneter Form evaluiert. Kooperationen sind bei neuen Projekten und strategischen Diskussionen eine Standardvariante.

3.2 Leistungen

Oberziel

Das Leistungsangebot richtet sich nach den Massstäben von Effektivität, Effizienz und Qualität, wobei die Option für die Benachteiligten beachtet wird.

Einzelziele

Thema		Ziel	Begründung	Umsetzung
3.2.1	Grundaufgaben	Die Aufwände für die verschiedenen Grundaufgaben sind angemessen priorisiert (Verteilung der Aufwände auf die Grundaufgaben). Die Solidarität mit den Benachteiligten (in der Schweiz und weltweit) bildet dabei eine unverzichtbare Dimension.	Die Grundaufgaben der Kirche sind auf die „Zeichen der Zeit“ ausgerichtet.	<ul style="list-style-type: none"> - Im Finanz- und Aufgabenplan ist die Finanzierung der Grundaufgaben (Liturgie, Diakonie, Verkündigung und Gemeinschaftsbildung) angemessen berücksichtigt. - Der Anteil der Aufwände und Investitionen für Innovationen wird regelmässig erfasst und diskutiert. - Der Anteil der Beiträge an Externe wird erhoben und regelmässig diskutiert.
3.2.2	Personalaufwand	Der Personalaufwand und das Lohnniveau bewegen sich im Rahmen von vergleichbaren Organisationen. Der Anteil des Personalaufwand am Gesamtaufwand bewegt sich in der Breite von 45 bis 60 Prozent.	Die wichtigste Ressource für die Erbringung der Leistungen ist qualifiziertes Personal. Andererseits schadet eine übermässige Professionalisierung dem kirchlichen Leben.	Die Leitlinien für die Ausgestaltung der Löhne und Lohnnebenkosten sind in der Personalpolitik definiert. Das Lohnniveau im Vergleich zu verwandten Organisationen wird regelmässig diskutiert. Bei der Beurteilung des Personalaufwands wird das Verhältnis von Mitgliederzahl und Stellenprozenten einbezogen.
3.2.3	Bauliche und betriebliche Infrastruktur (Verwaltungsvermögen)	Die bauliche und betriebliche Infrastruktur der Kirchgemeinde richtet sich nach pastoralen Bedürfnissen, kultureller Werterhaltung und finanzieller Tragbarkeit	Die aufgewendeten Mittel dienen der Erfüllung der kirchlichen Grundaufgaben und dem Erhalt von Kulturgütern.	<ul style="list-style-type: none"> - Die Verantwortlichen der Pastoral und der Kirchgemeinde diskutieren regelmässig über die Gebäudenutzung und entsprechende Entwicklungen. - Differenzierte Leitlinien und Standards sind in einer „Liegenschaftspolitik Verwaltungsvermögen“ zu entwickeln. - Für den Unterhalt der baulichen Infrastruktur werden im Durchschnitt über 10 Jahre 2 % der Gebäudeversicherungssumme aufgewendet. - Für den EDV-Bereich liegt eine Politik vor.
3.2.4	Preise	Die Kirche erbringt die pastoralen Leistungen für Mitglieder in der Regel unentgeltlich. Für Externe gelten transparente Preise, die sich an den Vollkosten der Kirchgemeinde und an sozialen und kommerziellen Kriterien orientieren.	Mitglieder erhalten einen Gegenwert für ihre Beiträge (Kirchensteuern). Externe erfahren die Kirche als faire Partnerin.	Die Verantwortlichen der Pastoral und der Kirchgemeinde definieren die nicht-pastoralen Leistungen, die für die Mitglieder und Externe erbracht werden und schaffen ein einheitliches Tarifsysteem. Für Leistungen mit regionalem oder überregionalem Nutzerkreis werden mit betreffenden Organisationen faire Lösungen bezüglich Arbeitsteilung und/oder Finanzierung vereinbart.

3.3 Haushalt

Oberziel

Der Finanzhaushalt der Kirchgemeinde ist mittelfristig ausgeglichen und ermöglicht den notwendigen Handlungsspielraum.

Einzelziele

Thema		Ziel	Begründung	Umsetzung
3.3.1	Ausgleich	Der Voranschlag der Kirchgemeinde ist so festgesetzt, dass sich im Durchschnitt mehrerer Jahre ausgeglichene Rechnungsabschlüsse ergeben.	Die Kirchgemeinde sorgt für einen mittelfristig tragfähigen Ausgleich zwischen Ressourcen und Leistungen. Einhaltung Vorgaben der Landeskirche (Kirchgemeindegesetz, Art. 43 Abs. 4)	Die Ergebnisse sind über sieben Jahre ausgeglichen (Berechnung: 3 Rechnungsjahre, 1 Budgetjahr und 3 Planungsjahre)
3.3.2	Eigenkapital	Das Eigenkapitalvolumen wird konjunkturgerecht gesteuert. In wirtschaftlich günstigen Phasen wird freies und gebundenes Kapital aufgebaut.	Die Kirchgemeinde sichert die notwendigen finanziellen Grundlagen für die Erfüllung der kirchlichen Aufgaben und sorgt für den dazu notwendigen Handlungsspielraum. Die Kirchgemeinde vermeidet kurzfristige Schwankungen im Leistungsangebot.	Unter Berücksichtigung von Ziel 3.3.1 (Ausgleich), werden in wirtschaftlich günstigen Zeiten mit sorgfältiger Budgetierung des Aufwands Ertragsüberschüsse budgetiert und in wirtschaftlich schlechten Zeiten geplante Aufwandüberschüsse toleriert. Die Verwendung allfälliger Ertragsüberschüsse wird regelmässig in Zusammenhang mit der Jahresrechnung diskutiert.
3.3.3	Verschuldung	Der Verschuldungsgrad beträgt höchstens 100 Prozent.	Die Verschuldung der Kirchgemeinde bürdet den zukünftigen Generationen keine übermässigen Lasten auf.	Jede Verschuldung wird in den Gremien der Pastoral und der Kirchgemeinde auf ihre mittel- und langfristigen Folgen hin analysiert. Der Selbstfinanzierungsgrad wird laufend beobachtet.
3.3.4	Zins- und Kapitaldienstbelastung	Der Zinsbelastungsanteil beträgt höchstens 4 Prozent. (Verordnung Landeskirche ¹ : 6 Prozent) Der Kapitaldienstanteil beträgt höchstens 10 Prozent. (Verordnung Landeskirche: zwischen 8-10 Prozent)	Die Kosten für Fremdkapital sind tragbar. Der Kapitaldienst (Zinsen plus Abschreibungen) schränkt den Handlungsspielraum nicht zu stark ein.	Die mittel- und langfristige Belastung der Kirchgemeinderechnung durch Investitionen wird regelmässig diskutiert. Die Investitionsplanung erfasst mindestens zehn Jahre.

¹ Verordnung der Römisch-Katholischen Landeskirche des Kantons Luzern über den Finanzhaushalt der Kirchgemeinde

3.4 Umfeld

Oberziel

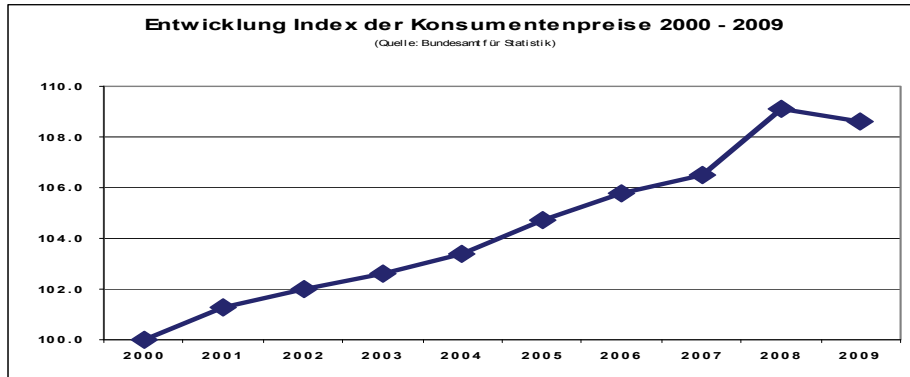
Die Finanzen der Kirchgemeinde sind für die Bezugsgruppen transparent und die damit erzielten Wirkungen sind bekannt.

Einzelziele

Thema		Ziel	Begründung	Umsetzung
3.4.1	Zahlungsbereitschaft und Partizipation der Mitglieder	Die Mitglieder sind über die Leistungen und Wirkungen, die durch die Finanzmittel erreicht werden, breit informiert. Die finanzielle Situation wird ihnen verständlich dargestellt.	Mitglieder und potenzielle Mitglieder sehen den Sinn der kirchlichen Finanzpolitik und leisten dementsprechend ihre finanziellen Beiträge. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, bezüglich der „grossen Linien“ der Finanzpolitik ihre demokratischen Rechte wahrzunehmen.	Die Bekanntheit der kirchlichen Leistungen bei der Bevölkerung wird in geeigneter Form überprüft. In den Kommunikationsmitteln der Kirchgemeinde und in der Medienarbeit sind die Finanzen und ihre Verwendung ein regelmässiges Thema. Die Kommunikationsarbeit wird diesbezüglich zielgruppengerecht ausgerichtet. Die Beteiligung an Abstimmungen und an der Gremienarbeit wird beachtet.
3.4.2	Externe	Die Kirchgemeinde betreibt eine proaktive Kommunikationspolitik bezüglich ihrer Leistungen und Finanzen.	<ul style="list-style-type: none">- Die Öffentlichkeit nimmt die Bedeutung der Kirche für das Gemeinwohl wahr.- Die Partner nehmen die Kirche als langfristig verlässliches Gegenüber wahr.- Die Steuergelder der juristischen Personen ermöglichen ein vielfältiges Engagement der Kirche in den Bereichen Soziales und Kultur.	Verantwortliche der Pastoral und der Kirchgemeinde pflegen bei Bedarf Kontakt mit wichtigen Vertreter/innen der Öffentlichkeit und von Partnerorganisationen und Geldgebern. Es wird regelmässig der Quervergleich (Daten Landeskirche, die neu durch den Synodalrat veröffentlicht werden) mit anderen Kirchgemeinden durchgeführt.

Anhang: Analysen und Szenarien

1. Ist-Analyse Finanzen



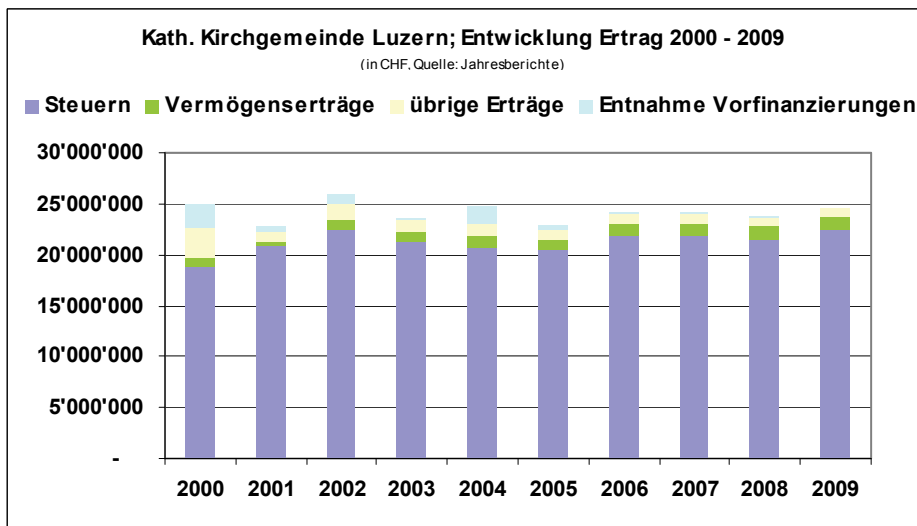
Kostenentwicklung

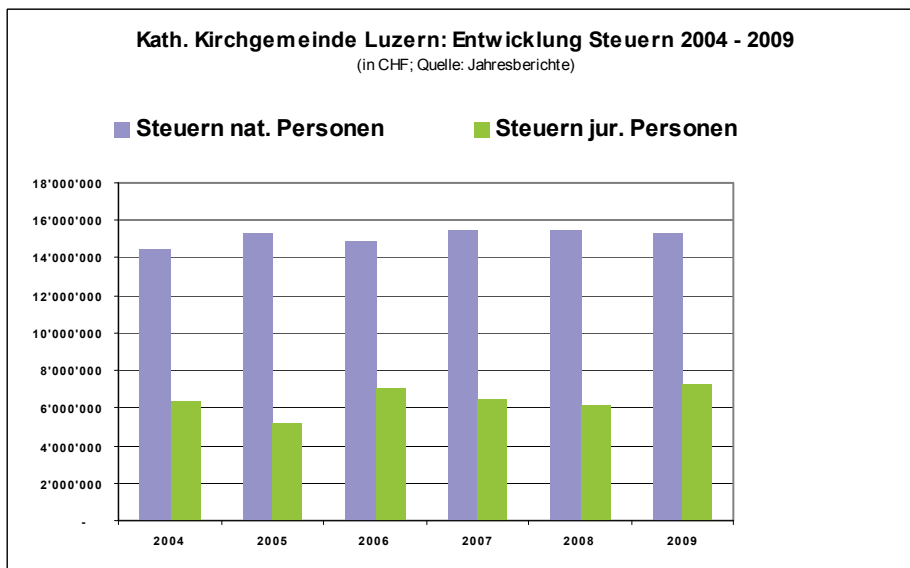
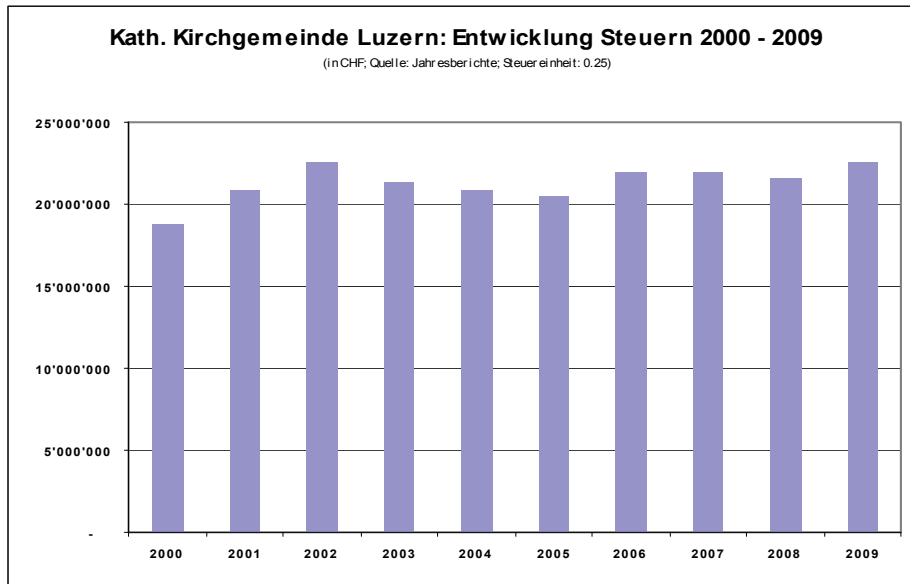
Die Angaben zur Entwicklung der Konsumentenpreise dienen der Orientierung. Die Zahlen in den folgenden Analysen sind nicht indexbereinigt.

1.1 Erträge

Entwicklung Ertragsarten

Die Steuern bilden die massgebende Grundlage beim Ertrag. Es gab keine grosse Schwankungen von 2000 bis 2009. In den übrigen Erträgen sind die verschiedenen Rückerstattungen für Dienstleistungen an anderen Institutionen enthalten.





Steuern

Entwicklung Steuereinnahmen 2000 - 2009

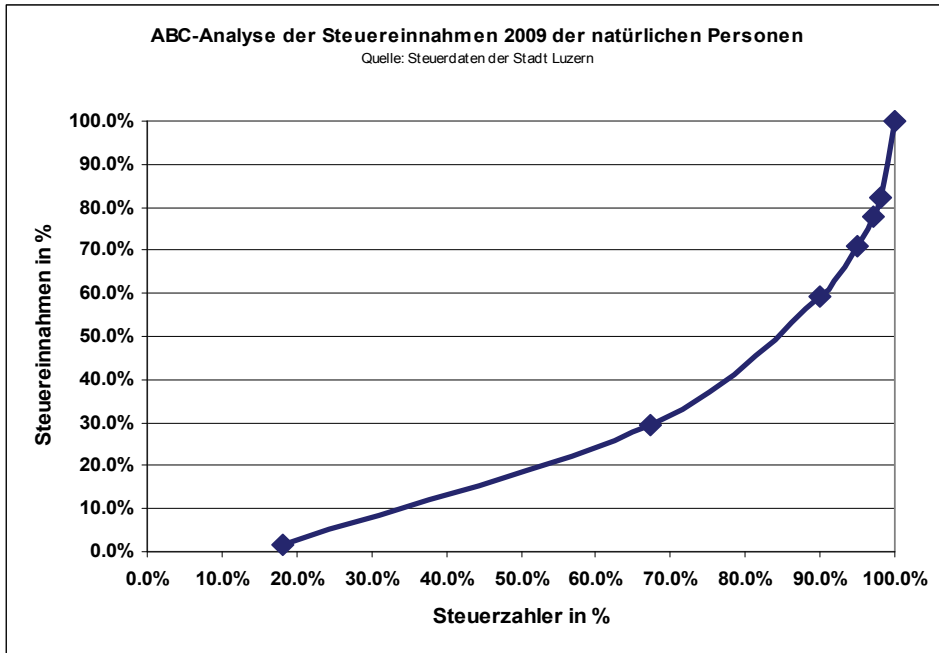
Anzahl Steuereinheiten von 2000 - 2009: 0.25 Einheiten

Die durchschnittliche Zunahme der Steuereinnahmen von 2000 - 2009 betrug pro Jahr 2.2 %. Im Jahr 2003 wurde ein Steuerrabatt von 4 % gewährt. Die Steuereinnahmen werden auf der Basis der Informationen der Stadt Luzern budgetiert. Die effektiven Steuereinnahmen lagen im Durchschnitt 10 % über dem Budget.

Entwicklung Steuereinnahmen juristische und natürliche Personen 2004 - 2009

Bis 2003 wurden die Steuererträge der juristischen und natürlichen Personen nicht separat ausgewiesen.

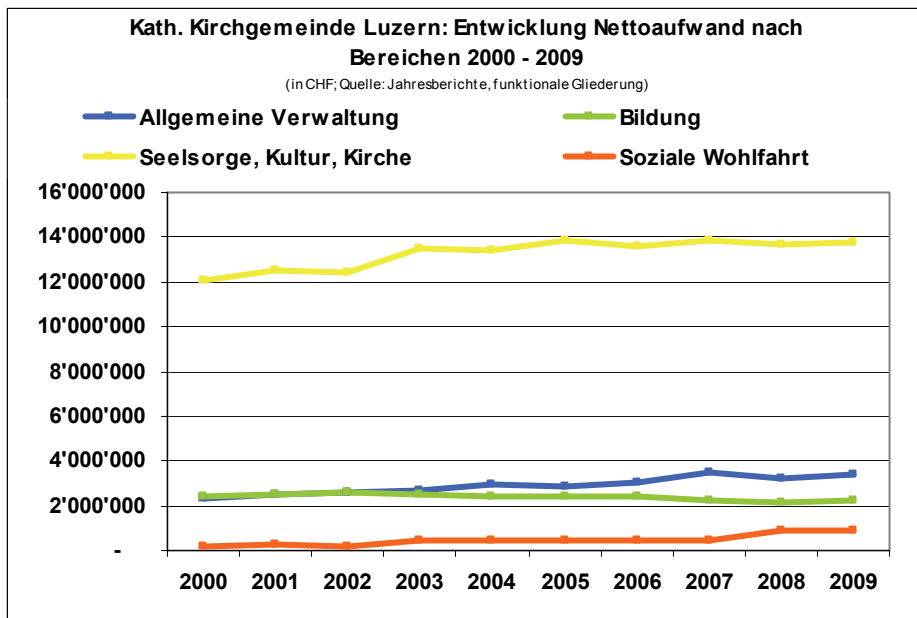
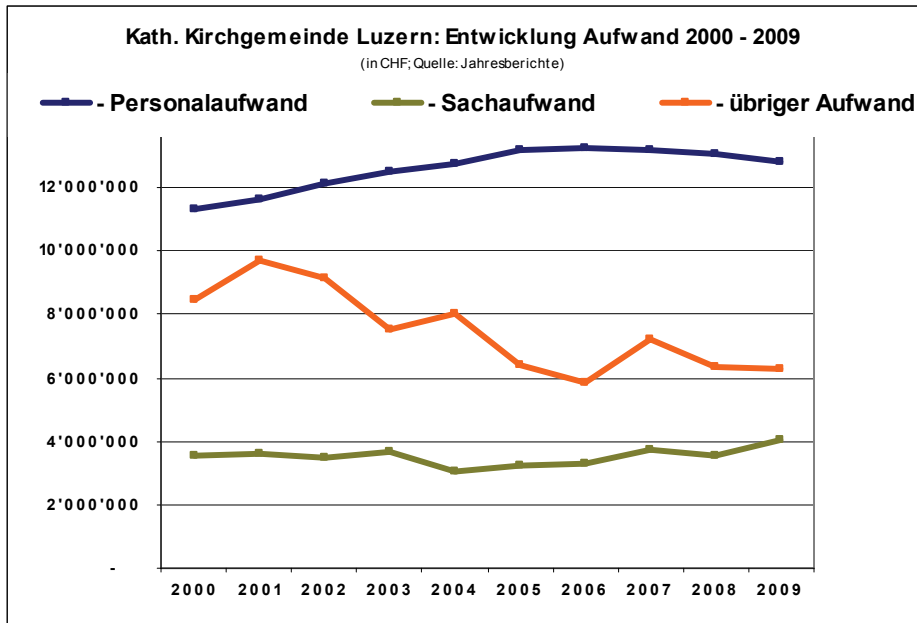
Der Steuerertrag der juristischen Personen betrug in den Jahren 2004 - 2009 zwischen 28 % und 32 %. Der Steuerertrag der juristischen Personen ist von 2004 - 2009 im Durchschnitt um 2.7 % pro Jahr angestiegen (vgl. nat. Personen: 1.2 %). Der Anstieg von 2004-2009 betrug bei den nat. Personen total 5.9 % und bei den jur. Personen total 13.7 %. Die Luzerner Wirtschaft ist branchenmässig breit abgestützt und die Strategie der Stadt für die Ansiedelung von neuen Steuerzahlern wirkt sich auch auf die Kirchgemeinde aus. Die Auswirkungen der Unternehmenssteuerrevision ist zum heutigen Zeitpunkt finanziell noch nicht zu beziffern.



ABC-Analyse der Steuereinnahmen der nat. Personen

Die Grafik zeigt, dass 70 % der Steuerzahler nur 30 % der Steuereinnahmen finanzieren. 1.9 % der Steuerzahler zahlen über Fr. 2'500.-- Steuern und dies entspricht 17.8 % der Steuereinnahmen der nat. Personen.

Anzahl Steuerzahlende	Anzahl Steuerzahlende in %	Betrag in Franken	Anteil in % der Steuereinnahmen
4'148	18.1%	von 0.05 - 100	1.5%
11'302	49.3%	von 100.05 - 500	28.0%
5'180	22.6%	von 500.05 - 1'000	29.7%
1'182	5.2%	von 1'000.05 - 1'500	11.9%
459	2.0%	von 1'500.05 - 2'000	6.6%
247	1.1%	von 2'000.05 - 2'500	4.5%
428	1.9%	über 2'500.05	17.8%
22'946	100.0%		100.0%



1.2 Aufwand

Entwicklung Aufwand 2000 - 2009 (Artengliederung)

Der gesamte Aufwand ist im Vergleich der Jahre 2000/2009 auf dem gleichen Niveau geblieben. Es gab Verschiebungen zwischen den Aufwandarten. Der Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand ist von 48.5 % auf 55.3 % gestiegen. Die grossen Positionen unter dem übrigen Aufwand sind die Abschreibungen, die Steuerinkasso-Provision und die Beiträge (u.a. Landeskirche). Diese Positionen basieren auf den Investitionen sowie auf den Steuereinnahmen und sind nicht durch die Kirchgemeinde selbst planbar.

Entwicklung Aufwandarten nach Bereichen 2000 - 2009 (funktionale Gliederung)

Die Landeskirche hat die funktionale Gliederung definiert.

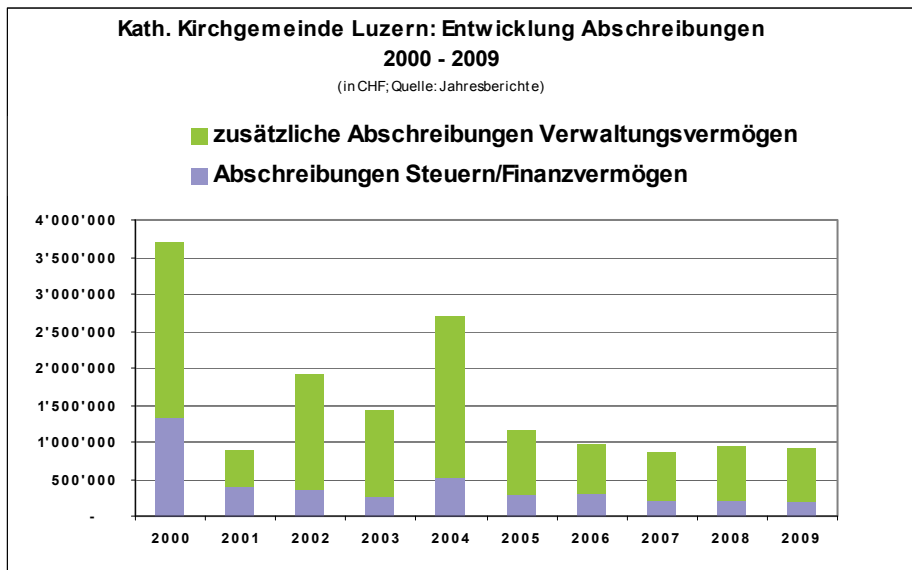
Allgemeine Verwaltung: Unter dieser Position werden die Kosten für den Grossen Kirchenrat, den Kirchenrat, für die Geschäftsstelle, die Teuerungszulagen für die Pensionierten, der Beitrag an die Landeskirche und der Beitrag für das Steuerinkasso verbucht.

Die verschiedenen Gremien erbringen interne Dienstleistungen für die Bildung, Seelsorge und soziale Wohlfahrt.

Bildung: Unter der Bildung sind die Medienstelle und der Religionsunterricht verbucht. Der Rückgang ist auf die neue Wochenstundentafel mit weniger Lektionen und auf die schwankenden Schülerzahlen zurückzuführen.

Seelsorge, Kultur, Bildung: In dieser Position ist das eigentliche Kerngeschäft (Ausnahme: Religionsunterricht) verbucht: Seelsorge, Kirchenmusik, Sozialdienste, Pastoralraumleitung, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Liegenschaftsaufwand.

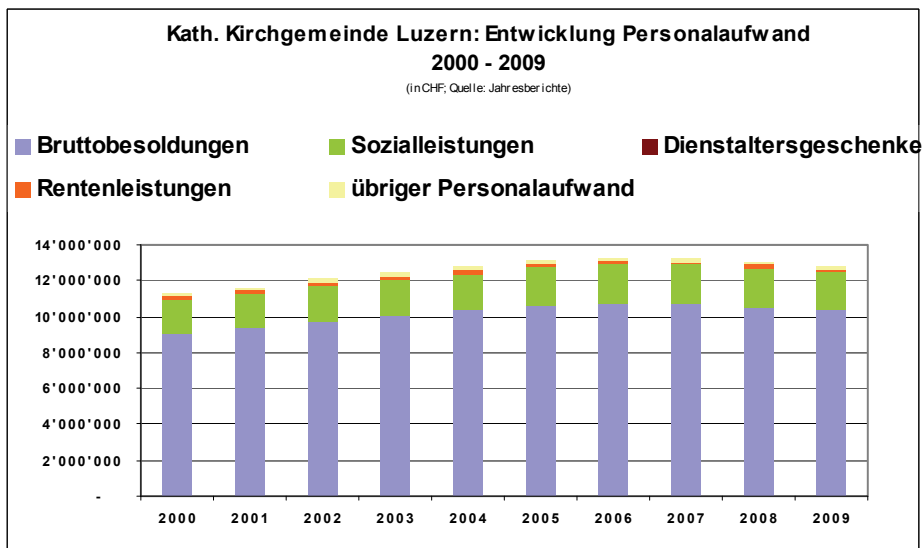
Soziale Wohlfahrt: Unter der sozialen Wohlfahrt werden die Beiträge für die verschiedenen sozialen Institutionen sowie die Beiträge an die Entwicklungshilfe verbucht. Der Anteil der sozialen Wohlfahrt hat von 1.2 % (2000) auf 4.2 % (2009) zugenommen.



Entwicklung Abschreibungen 2000 - 2009

Die Schwankungen bei den Abschreibungen sind auf zusätzliche Abschreibungen aufgrund von guten Jahresergebnissen zurückzuführen. Gemäss den Vorgaben der Landeskirche können die Liegenschaften des Verwaltungsvermögens nach der degressiven Methode mit 6 % vom Restwert oder linear über 40 Jahre abgeschrieben werden (§ 9 der Verordnung über den Finanzhaushalt der Kirchgemeinden).

Mit den zusätzlichen Abschreibungen wurden stille Reserven geschaffen, die allerdings schwierig zu realisieren sind, da sie im Verwaltungsvermögen (z.B. Kirchen) gebunden sind.



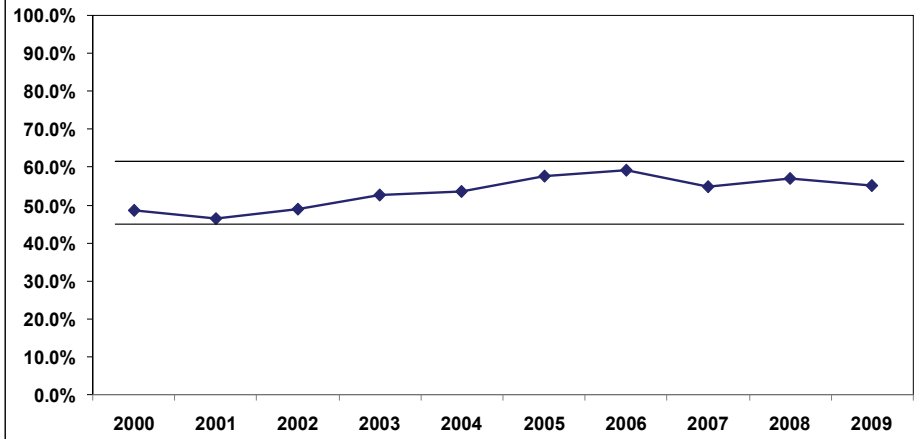
Entwicklung Personalaufwand

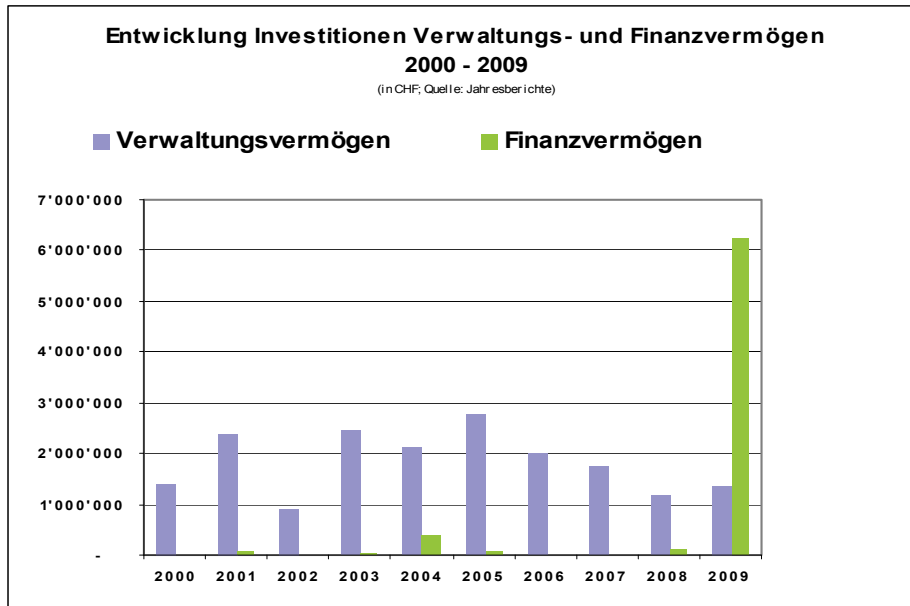
Der Personalaufwand hat in den Jahren 2006 und 2007 den höchsten Stand erreicht und hat sich in den Folgejahren leicht rückläufig entwickelt. Aufgrund zahlreicher Massnahmen (konsequente Stellenplanbewirtschaftung, gezielte Fördermassnahmen, Umwandlung Pfarrei St. Michael in eine Quartierseelsorge, Leistungsvereinbarung mit der Jesuitenkirche usw.) hat sich der Personalaufwand reduziert.

Bei den Sozialversicherungen gab es in den Jahren 2003 und 2004 Anpassungen bei der Arbeitslosenversicherung.

Der Stellenplan wurde im Jahre 2007 eingeführt und daher ist keine langfristige Betrachtung möglich.

Kath. Kirchgemeinde Luzern: Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand in %
Bandbreite 45% - 60%
(Quelle: Jahresberichte)



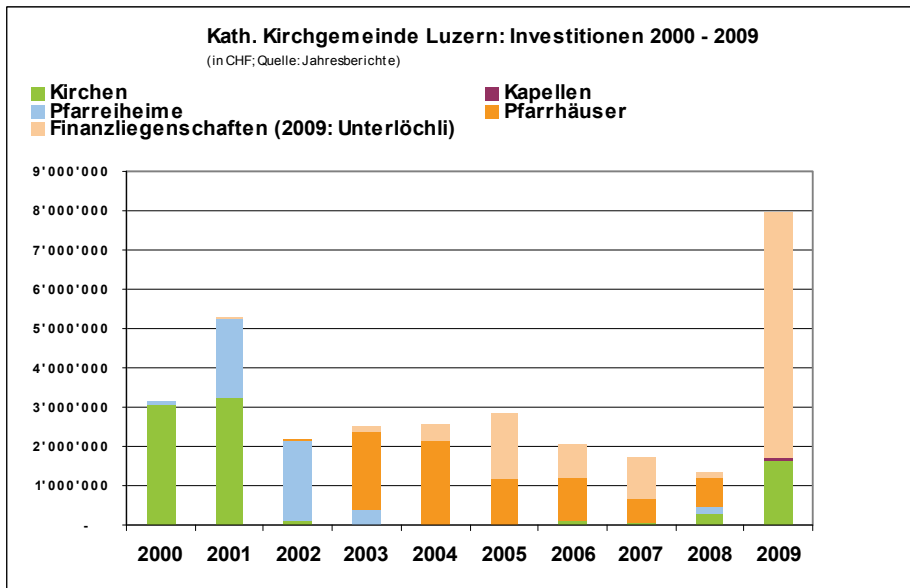


1.3 Investitionen

Entwicklung Investitionen 2000 - 2009

Die Kirchgemeinde Luzern hat laufend in ihre Gebäude investiert.

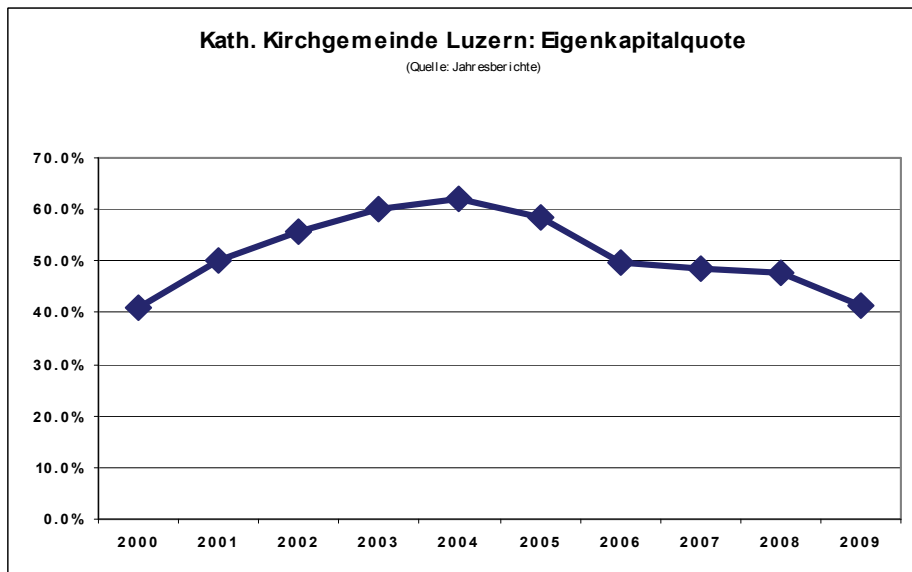
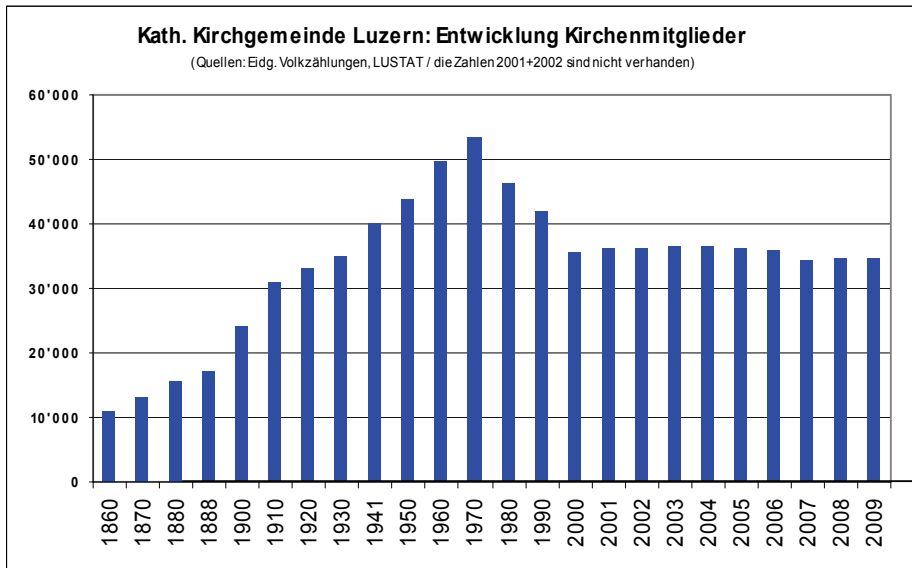
In den letzten Jahren wurde hauptsächlich in die Pfarreihäuser und in einzelne Pfarreiheime investiert. In den nächsten Jahren stehen vor allem Renovationen in Pfarreiheimen und Kirchen an.



1.4 Kennzahlen

Entwicklung Anzahl Kirchenmitglieder

In den letzten Jahren (seit dem Jahr 2000) blieb die Anzahl einigermassen stabil. Die Austritte konnten durch Eintritte im Rahmen des Bevölkerungswachstums der Stadt kompensiert werden.



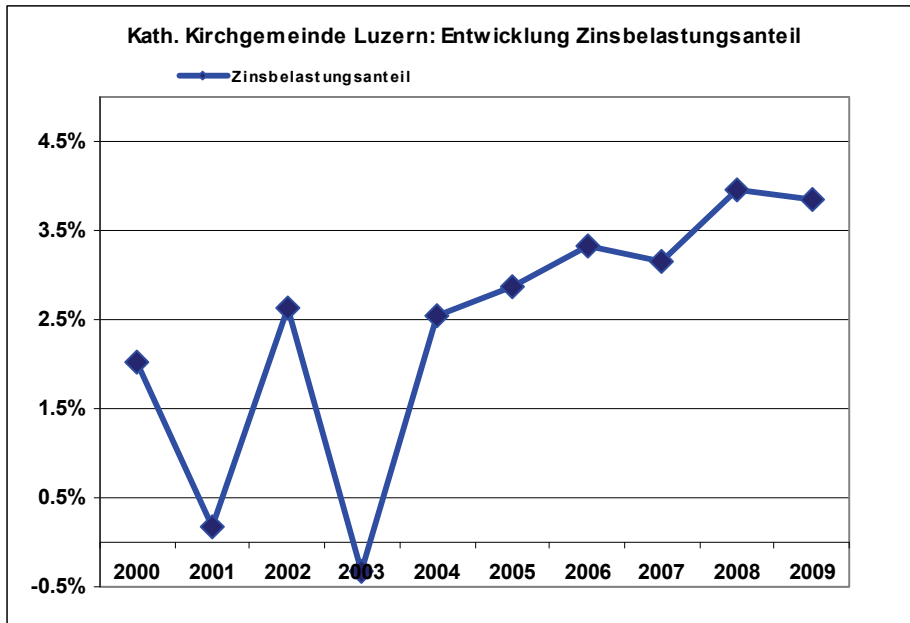
Eigenkapitalquote (Kapitalkraft)

Die Kennzahl zeigt die Kapitalkraft auf, indem sie das vorhandene Eigenkapital in Relation zum Gesamtkapital setzt.

Beurteilung: Eigenkapitalquote über 30 % = sehr gut

(21 - 30 % = gut; 11-20 % = mittel; unter 10 % = schlecht)²

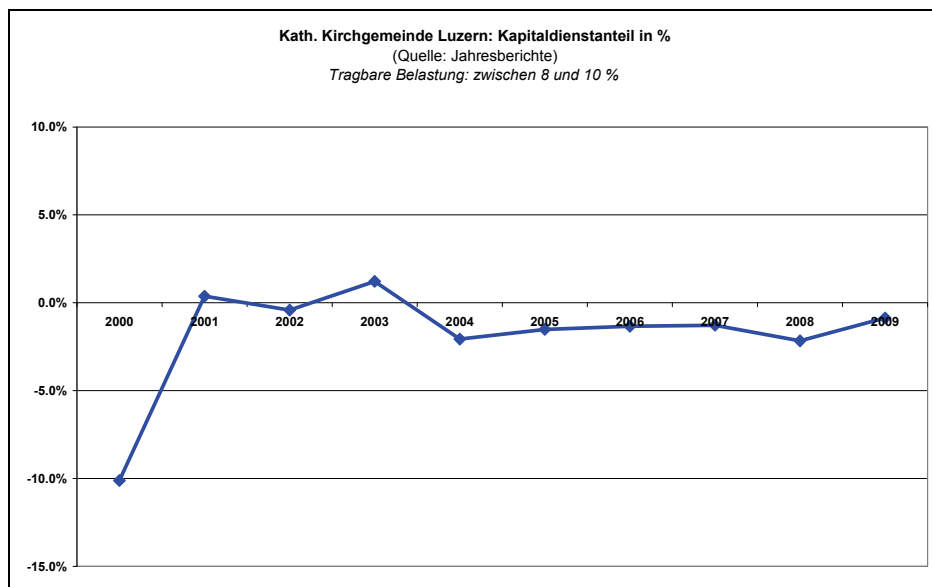
² Die folgenden finanziellen Kennzahlen entsprechen der Verordnung der römisch-katholischen Landeskirche des Kantons Luzern zum Finanzhaushalt der Kirchgemeinden (Vo FKGK); die Angaben in Klammern geben die Bewertung in dieser Verordnung wieder.



Zinsbelastungsanteil

Die Zahl sagt aus, welcher Anteil des gesamten Ertrages durch die Net-zozinsen gebunden ist. Je tiefer der Wert, desto grösser der Handlungsspielraum.

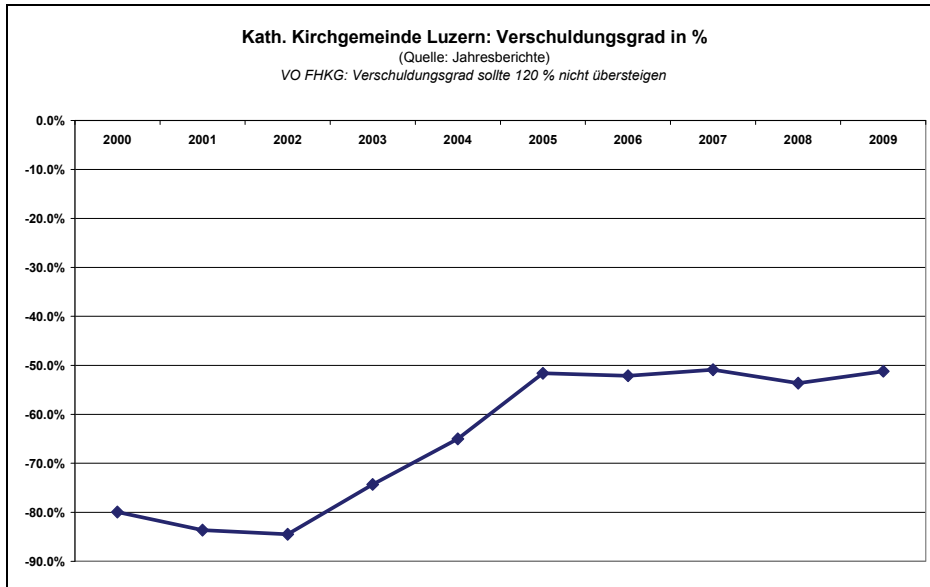
(0 - 4 % = gut; 4 - 6 % = genügend; > 6 % = schlecht)



Kapitaldienstanteil

Diese Kennzahl gibt Auskunft, wie stark der Laufende Ertrag durch den Zinsendienst und die Abschreibungen (= Kapitaldienst) belastet wird. Ein hoher Anteil weist auf einen enger werdenden finanziellen Spielraum bzw. auf eine hohe Verschuldung und/oder auf hohe Abschreibungen hin.

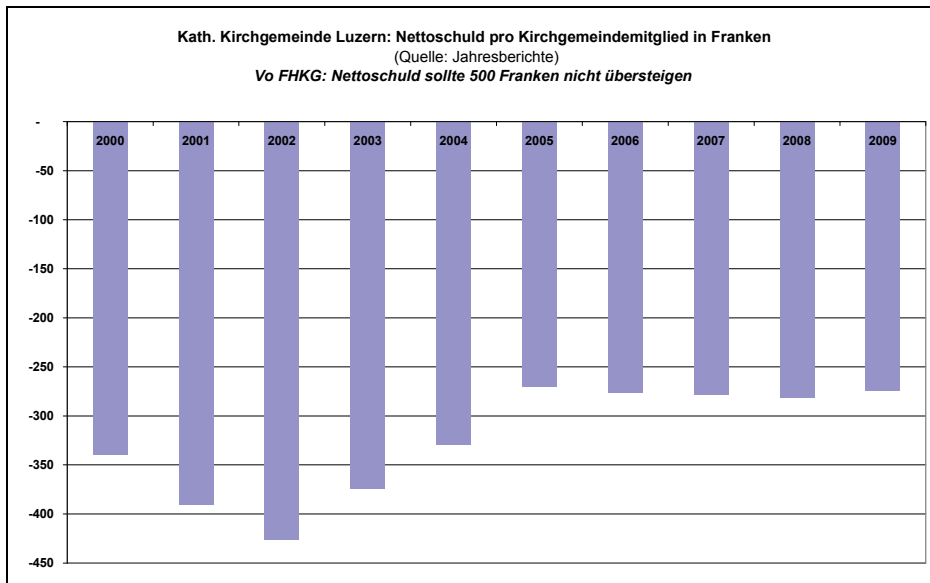
(0-5 % = geringe Belastung; 5 - 10 % = tragbare Belastung; > 10 % = hohe Belastung --> Massnahmen einleiten)



Verschuldungsgrad

Der Verschuldungsgrad zeigt, welcher Anteil der Steuererträge und des Lastenausgleichs notwendig wären, um die Nettoschuld abzutragen. Beim Verschuldungsgrad wird die Nettoschuld (Fremdkapital abzüglich Finanzvermögen) mit den laufenden Kirchensteuern (inkl. Lastenausgleich) verglichen.

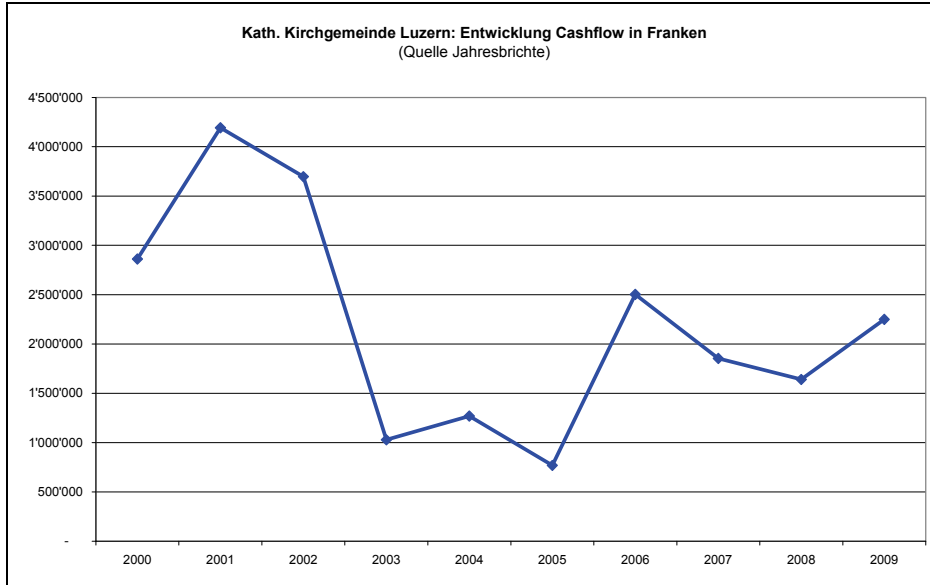
(< 100 % = gut; 100 - 120 % = genügend; > 120 % = schlecht)



Nettoschuld pro Angehörige/er der Kirchgemeinde

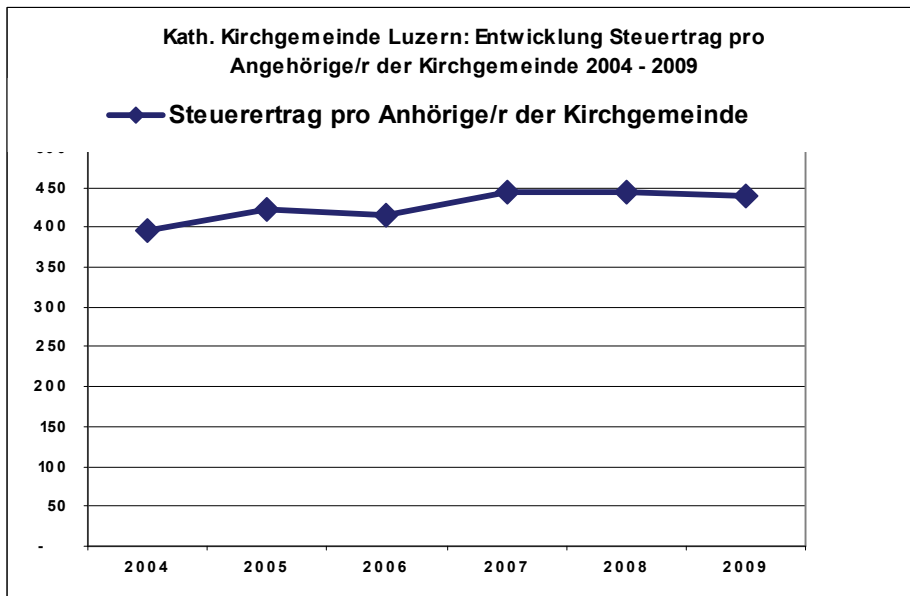
Zur Beurteilung der Verschuldung bzw. des Vermögens einer Kirchgemeinde ist die Nettoschuld die "klassische" Grösse. Sie zeigt unter anderem, wie volatil eine Kirchgemeinde auf Kursschwankungen voraussichtlich reagieren wird. Die Kennzahl zeigt die lastende Nettoschuld pro Angehörige der Kirchgemeinde.

Die Nettoschuld pro Angehörige/er der Kirchgemeinde sollte gemäss § 21 Abs. 3 der Verordnung über den Finanzhaushalt der Kirchgemeinden CHF 500 nicht übersteigen.



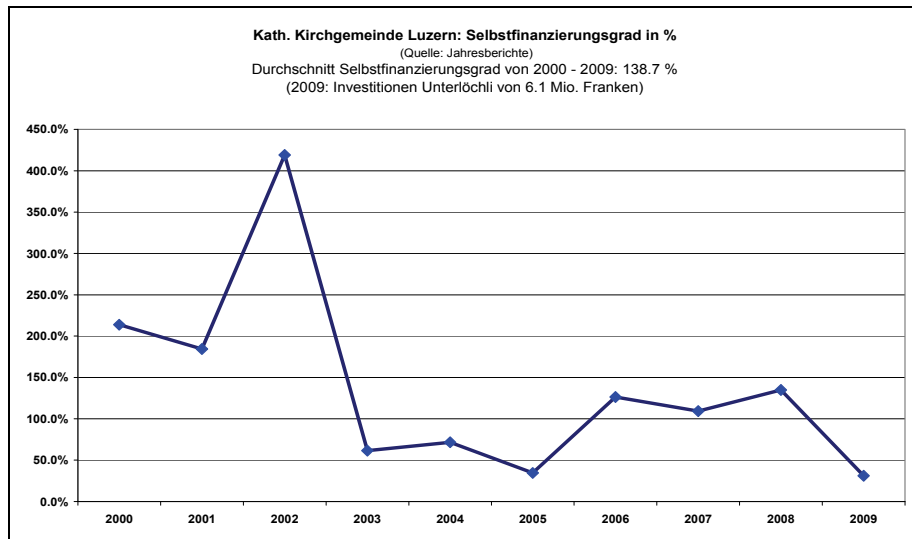
Cashflow

Cashflow = Ertragsüberschuss zuzüglich Abschreibungen zuzüglich Einlage in/abzüglich Entnahmen aus Vorfinanzierungen und Fonds.



Steuerertrag pro Angehörige/er der Kirchgemeinde

Diese Kennzahl drückt aus, welcher Steuerertrag pro Katholik/in eingenommen wird. Sie gewinnt an Aussagekraft, wenn ein Vergleich mit anderen Kirchgemeinden oder mit der Einwohnergemeinde vorgenommen wird.



Selbstfinanzierungsgrad

Der Selbstfinanzierungsgrad gibt Antwort auf die Frage, wie weit die Investitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln bezahlt werden können.

Beim Selbstfinanzierungsgrad wird die Selbstfinanzierung mit den Nettoinvestitionen verglichen. Im Vergleich über mehrere Jahre zeigt der Selbstfinanzierungsgrad auf, ob und wie Investitionen finanziell verkräftet werden. Ein Selbstfinanzierungsgrad von unter 100 % führt zu einer Neuverschuldung, ein Selbstfinanzierungsgrad von über 100 % zu einem Abbau von Schulden.

Anzustreben ist ein Selbstfinanzierungsgrad von 100 % im Durchschnitt von 5 Jahren.

1.5 Beurteilung durch Banken

Credit Suisse

Die Credit Suisse bewertet die Katholische Kirchgemeinde Luzern mit dem Rating CR05. Dieses bescheinigt der Kirchgemeinde eine sehr gute Bonität und sowie die Möglichkeit, schwere ungünstige Entwicklungen absorbieren zu können.

Das Rating setzt sich aus quantitativen und qualitativen Faktoren zusammen und wird im wesentlichen durch folgende Grössen bestimmt:

- Cash Flow im Verhältnis zu den Investitionen
- Verhältnis von Kapitaldienst zum Finanzertrag
- Eigenkapitalbasis
- Entwicklung der Mitgliederzahlen respektive entsprechender Steuereinnahmen
- strategische und strukturelle Entwicklungen sowie entsprechende finanzielle Auswirkungen (Planrechnungen)
- Risiken aus politischen Entwicklungen.

UBS und Luzerner Kantonalbank

Diese Bankinstitute geben grundsätzlich keine schriftlichen Beurteilungen ab.

2. Das Umfeld: absehbare Entwicklungen und Tendenzen

Gesellschaft

Die westliche, postindustrielle Gesellschaft weist mehrere Trends auf, die eine Veränderung der Rolle und Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft mit sich bringen.

- *Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Teilsysteme*
Während in früheren Epochen das gesellschaftliche Gesamtsystem durch wenige Akteure nach einheitlichen Regeln gesteuert wurden (Herrscher in Staat und Kirchen), bilden sich in der modernen Gesellschaft verschiedene, relativ autonome Teilsysteme aus. Sie sind durch eine je eigene Logik bestimmt, und die Menschen wechseln im Alltag zwischen diesen Systemen und ihren Regeln. So wird auch Religion von der umfassenden Heilslehre zu einem von vielen Teilsystemen (neben Wirtschaft, Medien, Sport, Kultur, Politik usw.), dessen Logik (Transzendenz/Immanenz) nur für den eigenen Bereich gilt. Von einer parastaatlichen, allumfassenden Institution wird also die Kirche zu einer Non-Profit-Organisation unter vielen. Die Rolle der alltäglichen Weltdeutung ist längst von den Kirchen auf die Medien übergegangen. Entsprechend steigt die Zahl der Menschen, die nicht mehr auf das religiöse Deutungsangebot der Kirchen angewiesen sind.
- *Individualisierung*
Durch Wohlstand und liberalen Rechtsstaat ergibt sich eine zunehmende Wahl von Lebensmöglichkeiten für breite Bevölkerungskreise. Während früher viele Wege durch Gesellschaftsschicht und kulturell-konfessionelle Zugehörigkeit vorgegeben beziehungsweise schwer abzuändern waren, herrscht heute die „Bastelexistenz“ vor, bei der jede/r durch Konsumstil, Freizeitverhalten, Beziehungsarten, Berufswechsel ...ein eigenes Konglomerat von Haltungen und Werten bildet. Daraus ergibt sich auch eine Skepsis beziehungsweise Abstinenz gegenüber Grossorganisationen, die einheitliche und langfristige Mitglied-

schaftsbedingungen einfordern. Dies betrifft auch die Religion, die zwar in der Öffentlichkeit wieder häufiger diskutiert wird, was aber nicht zu höheren Mitgliederzahlen bei den Kirchen führt. Die Strukturierung dieser individualisierten Gesellschaft lässt sich nicht mehr in starren Schichten, sondern eher in Milieus beschreiben, die durch soziale und berufliche Stellung ebenso geprägt werden wie durch grundsätzliche Werthaltungen auf der Achse traditionell – experimentell und durch bestimmte Ausdrucksformen im alltäglichen Lebensstil (Wohnung, Freizeitverhalten, Partnerschaftsmodelle usw.).

- *Migration und Mobilität*
Menschen suchen immer stärker auch jenseits ihrer ursprünglichen Heimat und Nation ein berufliches Auskommen. Dieser Prozess wird durch die Wirtschaft und die Wissenschaft aktiv gefördert. In der Schweiz ist der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung im europäischen Vergleich besonders hoch. Dadurch verändert sich das kulturelle und religiöse Gefüge; die wachsende Multikulturalität stellt für den sozialen Zusammenhalt eine grosse Herausforderung dar. Für die Kirchen tauchen neue Partner / Konkurrenten auf (andere nationale Gruppen in derselben Konfession; neue Konfessionen – wie Orthodoxe; neue Religionen – wie der Islam).
Der Individualverkehr und der öffentliche Verkehr haben in den letzten 30 Jahren massiv zugenommen. Der Lebenskreis der Bevölkerung geht weit über Quartier- und Stadtgrenzen hinaus. Arbeitsplatz, Freizeit und private Kontakte nehmen einen immer grösseren Radius ein. Die individuell ausgesuchten Angebote und Kontakte sind breit gestreut – auch bezüglich Kirche und Religion.

- *Massenkommunikationsmittel*

An die Stelle von realen Kontakten tritt durch die rasante Entwicklung der Massen-kommunikationsmittel der Medienkonsum und der Kontakt via Medien. Realität wird mehr und mehr durch deren Darstellung / Zuspitzung / Gestaltung in den Medien konstituiert. Was nicht in den Medien vorkommt, gibt es nicht. Religion und Kirche sind für die Medien als eigenes funktionales Teilsystem kaum interessant; nur wenn Verbindungen zu anderen Teilsystemen deutlich werden oder Konflikte und Skandale auftauchen, bekommen sie einen Platz in der Medienwelt.

- *Wachsende Konkurrenz auf dem Freizeit- und Sozialmarkt*

Auch und besonders im städtischen Umfeld sieht sich die Kirche einer wachsenden Konkurrenz in dem „Zeitfenster“ ausgesetzt, das für Aktivitäten im kirchlichen Bereich zur Verfügung steht: der Freizeit und der Sozialzeit. Einerseits nimmt die berufliche Belastung vieler Menschen zu, so dass sich die Verfügbarkeit über die restliche Zeit vermindert. Andererseits beackern immer mehr Anbieter diesen engen Markt und versuchen, einander mit der Attraktivität der Angebote und der Intensität der Werbung zu überbieten. Dabei konkurrenzieren sich auch kirchliche Anbieter untereinander (Bildungshäuser, Ordensgemeinschaften, Konfessionen).

- *Religionsrecht / Verhältnis Staat und Kirche*

Während die Kirchgemeinden und die Landeskirchen im Kanton Luzern früher die einzigen, privilegierten Partner des Staates waren und viele Dinge in den Kirchgemeinden und Landeskirchen direkt oder indirekt durch staatliches Recht geregelt wurde (zum Beispiel galt das Gemeindegesetz bis zum 1. Januar 2005 auch für die Kirchgemeinden), sieht die neue Verfassung von 2007 vor, dass auch andere Religionsgemeinschaften als öffentlich-rechtlich anerkannt werden können (Kantonsverfassung, Art. 79,2). Die öffentlich-rechtlichen Körperschaften werden als „autonom“ qualifiziert (Art. 80,1). Es handelt sich also um eine klare *Unterscheidung* von Kirche und Staat, ohne eine totale Trennung festzulegen.

Diesbezüglich gibt die Kirchensteuerpflicht für juristische Personen immer wieder zu Diskussionen Anlass. Zwar ist die entsprechende Steuerpflicht in der Kantonsverfassung von 2007 festgehalten, aber die politische Diskussion darüber dürfte immer wieder auftauchen.

- *Wirtschaftliche und politische Entwicklung*

Im globalisierten Wettbewerb dürfte die Schweiz mittel- und langfristig stark herausgefordert werden. Angesichts wachsender Konkurrenz aus den neuen, grossen Wirtschaftszentren (insbesondere in Asien) wird die Schweiz um Einfluss und Marktmacht kämpfen müssen. Das hohe Niveau des Lebensstandards könnte auf Dauer in Frage gestellt sein. Damit stünden härtere wirtschaftliche und soziale Verteilungskämpfe bevor. Dabei ist auch die Strapazierung der Generationensolidarität durch die demografische Entwicklung, die finanzielle Belastung der Sozialwerke und die Konzentration der Vermögen bei den älteren Generationen im Auge zu behalten.

Die politische Stabilität der Schweiz gerät zudem durch die zunehmende politische Polarisierung unter Druck. Das relativ zeitintensive, konsensorientierte Politikmodell der direkten Demokratie und der Konkordanz ist unter diesen Bedingungen in Frage gestellt. Die aus diesem Übergang entstehende Unsicherheit scheint zu einem Reformstau zu führen, der in der Öffentlichkeit eine wachsende Politikmüdigkeit beziehungsweise abnehmendes Engagement für das Gemeinwesen verursacht.

- *Steuerpolitik*

„Möglichst niedrige Steuern“ – dieser politische Leitsatz wird in der politischen Diskussion immer stärker. Das Motto „runter mit den Steuern“ und die damit verbundene Infragestellung des Leistungskatalogs könnten sich tendenziell auch auf den kirchlichen Kontext übertragen.

Kirche

- *Kirchenbild wird durch die Medien geprägt*
Die Wahrnehmung der Kirche durch die Medien spielt eine entscheidende Rolle für das Verhalten der Steuerzahlenden gegenüber der Katholischen Kirche Luzern, da viele Mitglieder kaum mehr in direktem Kontakt mit ihr stehen. Die Medien folgen ihrer eigenen Logik und zeichnen oft ein eher negatives Bild von Kirche (insbesondere der Amtskirche), welches dominiert wird von Verlautbarungen des Vatikans und dessen Kirchenverständnis. Das bleibt nicht ohne Folgen. Viele Mitglieder und sogar Ausgetretene sind zwar bereit, die Arbeit der Ortskirche zu unterstützen, wollen aber mit dem römischen System nichts zu tun haben.
- *Kirchenpolitische Grosswetterlage: Reformstau / Richtungskämpfe*
Die Wahrnehmungen, Meinungen und praktischen Lebenseinstellungen vieler Christinnen und Christen an der Basis und der offiziellen Kirche in Rom gehen oft weit auseinander. Vorschriften und Lehraussagen werden nicht (mehr) akzeptiert – zum Beispiel bezüglich Sexualmoral, Gleichstellung von Frau und Mann und kirchlicher Autorität. Wegen ihrer Unfähigkeit, die Zeichen der Zeit zu erkennen, wird die Glaubwürdigkeit der obersten Amtsträger in Frage gestellt. Wesentliche Postulate, die im Anschluss an das Zweite Vatikanische Konzil weltweit formuliert und auch von der Schweizer Synode 72 beschlossen wurden, sind von der Kirchenleitung unbeantwortet geblieben beziehungsweise abgelehnt worden. Wichtige Fragen (Frauenpriestertum) sollen nicht diskutiert werden. Das Sagen haben nach wie vor fast ausschliesslich zölibatäre, geweihte Männer. Viele aufgeschlossene Katholikinnen und Katholiken wenden sich resigniert von dieser Kirche ab, entweder durch Austritt oder durch Passivität im kirchlichen Leben. Besonders aktiv zeigen sich hingegen kleine, konservative und reaktionäre Gruppen, die zum Teil von den Bischöfen Rückendeckung erhalten. Die qualifizierte Mitwirkung von Laien in der Kirche (zum Beispiel in den staatskirchenrechtlichen Gremien) wird eher skeptisch betrachtet oder gar bekämpft. Dies hat auch negative Auswirkungen auf das Verhältnis Kirche/Staat, da eine nicht demokratische Kirche für den modernen Rechtsstaat keine adäquate Partnerin ist.
- *Unterschiedliche, ja gegensätzliche Erwartungen verschiedener Mitgliedergruppen*
Die gesellschaftliche Individualisierung spiegelt sich auch bei den Kirchenmitgliedern. Ihre Bedürfnisse und Ansprüche lassen sich nicht mehr mit einem Einheitsmodell von Angeboten befriedigen. Vielmehr treffen verschiedene Interessen bezüglich Inhalt, Form und Intensität der Kontakte zur Kirche aufeinander, die sich zum Teil auch gegenseitig ausschliessen. Als Antwort darauf wird die Pastoral vielfältiger, entwickeln sich pfarreiliche Profilangebote und gesamtstädtische Schwerpunkte. Diese Diversifizierung ist mit Aufwand und Kosten verbunden.
Es ist allerdings nur noch eine Minderheit von 15 bis 20 Prozent der Mitglieder, die aktiv am kirchlichen Leben teilnimmt. Weitere 20 bis 40 Prozent nehmen einzelne Kontakte und/oder Dienstleistungen wahr; eine grosse Zahl von Mitgliedern hat nur sehr selten bis gar keinen direkten Kontakt zum kirchlichen Betrieb. Sie zahlen „nur“ Kirchensteuer – was sie als Gegenleistung erwarten, ist nicht offen deklariert, sondern nur zu vermuten (soziales und kulturelles Engagement der Kirche).
Es sind wohl auch diese Mitglieder, die am ehesten zum Austritt neigen, wenn kirchenpolitische Ereignisse oder Skandale für negative Schlagzeilen in den Medien sorgen. Laut einer repräsentativen Umfrage des Instituts gfs hegten im Mai 2010, nach dem Pädophilie-Skandal, 28,6 Prozent der Katholikinnen und Katholiken latente oder deutliche Austrittsabsichten, bei Menschen mit hoher Bildung lag der Anteil bei 43,2 Prozent!

- **Professionalisierung und Personalmangel**

Die zunehmende Komplexität der Gesellschaft und die notwendige Spezialisierung in verschiedenen funktionalen Subsystemen (zum Beispiel Betagtenheime, Medien, professionelle Sozialarbeit) induziert eine wachsende Professionalisierung der kirchlichen Aufgaben; das heisst, es werden immer mehr Aufgaben von qualifizierten Berufsleuten wahrgenommen. Die professionelle kirchliche Arbeit erhält Anerkennung, bewirkt ein positives Image und schafft Kontakt auch zu Zielgruppen, welche keinen Zugang mehr zu Kirche haben.

Der allgemeine Personalmangel bei theologischen Fachleuten und der drastische Rückgang der Priester gefährdet aber diese Entwicklung. Wegen des angeschlagenen Images der Kirche sind Berufe in diesem Bereich nicht unbedingt prestigeträchtig. Die Zukunftschancen von „Laien“ in kirchlichen Berufen sind unsicher. Insbesondere fehlen Personen, die mit Freude, guten Qualifikationen und Kompetenzen Leitungsaufgaben (auch in komplexeren Gebilden) übernehmen wollen. Da heute jede Pfarrei ein mittleres Unternehmen mit 15 bis 35 Angestellten und Hunderten von freiwillig Mitwirkenden ist, wirkt sich der Mangel an Managementkapazität und -kompetenz negativ aus.

- **Mitgliederbeteiligung**

Mitgestaltung in einem zunehmend professionalisierten kirchlichen Umfeld mit eigener Planungs- und Handlungsdynamik braucht qualifizierte Kenntnisse. Auch das gesellschaftliche Umfeld verlangt einen grundsätzlichen Wandel bei der Rekrutierung und Bindung von ehrenamtlich Mitwirkenden. Durch die veränderte Rolle der Frauen und ihre zunehmende Berufstätigkeit und durch steigende Anforderungen in der Arbeitswelt wird die für soziale und kulturelle Engagements verfügbare Zeit immer knapper. Insbesondere Dauereinsätze sind kaum noch gefragt; gesucht werden vielmehr zeitlich begrenzte, projektbezogene Tätigkeiten, die auch für die persönliche und berufliche Qualifikation sinnvoll erscheinen. Für diese Form der Freiwilligenarbeit, welche Zugänge zu neuen Zielgruppen eröffnet, braucht es attraktive Rahmenbedingungen und eine individuelle Begleitung und Förderung der ehrenamtlich Tätigen.

Die spezielle Doppelstruktur der Kirche Schweiz zeigt allerdings deutlich ein Ungleichgewicht auf bezüglich Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten. Nur die staatskirchenrechtlichen Gremien verfügen über einen stabilen rechtlichen Rahmen und klare Rechte; die Gruppen und Gremien auf der kirchenrechtlichen Seite hängen vom Wohlwollen der jeweiligen Leitungspersonen ab. Diese Rahmenbedingungen erschweren die Suche nach neuen, gut qualifizierte Personen zusätzlich.

Notwendige Kennzahlen

Bisher gab es nur eine rudimentäre Mitgliederstatistik (Gesamtzahlen für die Stadt Luzern und pro Pfarrei). Um die Auswirkung der gesellschaftlichen und kirchlichen Entwicklungen auf die Katholische Kirche Luzern beobachten zu können, wären folgende Kennzahlen (mit Auswertung und Prognosen) zu entwickeln:

- Mitgliederentwicklung (Alterspyramide, Nationalitäten; Aus- und Eintritte)
- Steuerkraft
- Nutzungsverhalten
- Entwicklung der Freiwilligenarbeit (Anzahl, Dauer und Anforderungsprofil der Einsätze, Altersstruktur und Typologie der Freiwilligen, etc...)
- Imagewerte der Kirche;

jeweils im Vergleich Deutschschweiz – Kanton Luzern – Stadt Luzern.

3. SWOT-Analyse

		extern	
		Chancen: <ul style="list-style-type: none"> - Guter Branchenmix in Luzern (Steuern juristischer Personen) - Hohe Erträge bei juristischen Personen - Vermögensstarke Senioren/innen - Mobilität: Leistungen können an verschiedenen Orten mit neuen Partnern erbracht werden - Allgemeines Interesse an religiösen und ethischen Themen - Personalmangel und Finanzen - Wachsender Einfluss der Medien, auch neuer Medien (Web 2.0) 	Gefahren: <ul style="list-style-type: none"> - Individualisierung . Teilnahme an Angeboten rückläufig . Mitgliederzahlen rückläufig . Angebote stärker segmentiert (Kostenfolgen) - wachsende Konkurrenz auf dem Freizeit- und Sozialmarkt - Steuern juristischer Personen politisch umstritten - kirchenpolitische Entwicklung: Auseinanderdriften von Führung und Volk - ausgetrockneter Personalmarkt (Theologie) - volatile Konjunktur
Intern	Stärken: <ul style="list-style-type: none"> - finanziell gesunde Ausgangslage - gut abbeschriebenes Verwaltungsvermögen - Ausgabendisziplin - kontinuierlicher Unterhalt und Investitionen - prospektive Planung - gute Führungsinstrumente - Mitgliederorientierung - gute Diakoniarbeit - Möglichkeiten zur demokratischen Mitgestaltung der Finanzverwendung - Zusammenarbeit im Pastoralraum 	1 <ul style="list-style-type: none"> - demokratische Mitwirkung steigern - klare Vereinbarungen (Partnerschaft) über Aufgabenteilung mit anderen Institutionen - Investitionen in Innovationen - Stärkung der medialen Kommunikation - Gesamtgesellschaftliche Aufgaben der Kirche bekannt machen 	3 <ul style="list-style-type: none"> - Gefährdung der Leistungserbringung durch weniger Ressourcen - schwierige Stärkung der Mitgliederbindung - Entwicklung eines eigenen kirchenpolitischen Profils ist zwiespältig (Spannung Loyalität – Distanz)
	Schwächen: <ul style="list-style-type: none"> - Höhere Kosten durch Professionalisierung und geringere Mitgliederbindung - grosse Abhängigkeit von – schwer voraus-sagbaren – Steuererträgen - wenig Zusammenhang zwischen erbrachten Leistungen und Erträgen - starke Abhängigkeit der Mitgliederentwicklung von der Amtskirche - Hohe Kosten für die Infrastruktur - Hoher Anteil an älteren Mitgliedern 	4 <ul style="list-style-type: none"> - Imageproblem „Rom“ - Unterhalt Kulturgüter - Sorge zu den reichen Alten 	2 <ul style="list-style-type: none"> - Durch Zersplitterung des Angebotes droht die Erkennbarkeit des einheitlichen Absenders verloren zu gehen. - Trennung Staat und Kirche - Legitimation der Steuern der juristischer Personen - Zunehmende Austritte von Mitgliedern - weniger Mitgliedernachwuchs

1) strategische Stossrichtungen 2) strategische Schlüsselprobleme 3) Verletzbarkeit 4) Restriktionen

4. Szenarien Finanzentwicklung

Wachstumsannahmen der Stadt Luzern gemäss Planung 2011-2015

A: Entwicklung Steuererträge	2011	2012	2013	2014	2015
Natürliche Personen	1.0%	2.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Juristische Personen, ordentlich	0.0%	1.0%	2.0%	3.5%	3.5%
Jur. Personen, Kompensationseffekt StGRevision		1.0%	4.0%	4.0%	
Nachträge natürliche Personen	+ 2 Mio.	+ 2 Mio.	+ 2 Mio.	+ 2 Mio.	+ 2 Mio.
Nachträge juristische Personen	- 2 Mio.	0	0	0	0
Ausfälle StG Revision 2011, natürliche Personen	- 8 Mio.				
Ausfälle StG Revision 2011, juristische Personen		-12 Mio.			

Annahme für Berechnung betreffend Katholische Kirchgemeinde Luzern:

- Keine Unterscheidung zwischen Erträge laufendes Jahr und Nachträge
- Steuerausfälle proportional zum Steuerertrag
- Austritte werden bei Wachstumsrate der natürlichen Personen in Abzug gebracht (drei Szenarien)
- Wachstum JP gemäss Stadt Luzern, keine Varianten

B. Entwicklung Kirchensteuererträge	2010	2011	2012	2013	2014	2015
natürliche Personen, Szenario 1: Austritt = -1 %		0.0%	1.5%	2.5%	2.5%	2.5%
natürliche Personen, Szenario 2: Austritt = -1.5 %*		-0.5%	1.0%	2.0%	2.0%	2.0%
natürliche Personen, Szenario 3: Austritt = -2.5 %		-1.5%	0.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Ertragsausfall StG Revision 2011		-620				
Wachstumsraten JP, inkl. Kompensation		0%	2%	6%	8%	4%
Ertragsausfall StG Revision 2011			-1'200			

C. Kirchensteuererträge gemäss Szenarien	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Natürliche Personen, Szenario 1	14'246	13'626	13'830	14'176	14'531	14'894
Natürliche Personen, Szenario 2*	14'246	13'558	13'693	13'967	14'247	14'532
Natürliche Personen, Szenario 3	14'246	13'422	13'422	13'556	13'691	13'828
Juristische Personen	5'700	5'700	4'590	4'865	5'230	5'413

D. Summe Steuererträge	2010	2011	2010	2013	2014	2015	Veränderung 2010/2015 %	Prognose** 2020 %
Szenario 1 (Austritt = -1%)	19'946	19'326	18'420	19'042	19'761	20'307	4	5
Szenario 2 (Austritt = -1.5%*)	19'946	19'258	18'283	18'833	19'477	19'945	0	0
Szenario 3 (Austritt = -2.5%)	19'946	19'122	18'012	18'421	18'922	19'242	-7	-10

* Dieses Szenario wird aufgrund der gegenwärtigen Austrittszahlen(2009: 1.1 Prozent) und der absehbaren Entwicklungen (vergleiche Anhang 2) als die wahrscheinlichste angesehen.

** Die Prognose extrapoliert die Werte 2010/2015 auf 2020.