

IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG

IN DER PRAXIS

■ BEDEUTUNG ■ ZIELE ■ ELEMENTE ■



***EINE PUBLIKATION DES BUNDESAMTS FÜR
KONJUNKTURFRAGEN, IMPULSPROGRAMM BAU,
ERHALTUNG UND ERNEUERUNG***

Trägerschaft

SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architekten-Verein
SHEV	Schweizerischer Hauseigentümerverband
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilien-Treuhänder

Bearbeitung

Richard Schubiger, Berater für Management im Bauwesen,
Tiefenhöfe 11, 8022 Zürich

Fachexperten

Programmleitung IP Bau
Ulrich Beyeler, dipl. Arch. ETH, Liestal (SVIT)
Elmar Gratz, Zürich (SHEV)
Prof. Paul Meyer, ETHZ, Zürich
Markus Meyer, Zürich

Gestaltung

Archipress, Via Arona 32, 7500 St. Moritz

Copyright

Bundesamt für Konjunkturfragen, 3003 Bern
Auszugsweiser Nachdruck unter Quellenangabe erlaubt.
Zu beziehen bei der Eidg. Drucksachen- und Materialzentrale
EDMZ, 3000 Bern (Best. Nr. 724.485.d, Fr. 10.–)
ISBN 3-905251-30-2, Juni 1996

Inhaltsverzeichnis

1. DIE IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG IM ÜBERBLICK

4

2. DIE IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG UND IHRE ÜBERGEORDNETE BEDEUTUNG

- 2.1 Die volkswirtschaftliche Bedeutung 9
- 2.2 Die kulturelle und soziale Bedeutung 10
- 2.3 Die ökologische Bedeutung 10

3. VOM VERWALTEN ZUM BEWIRTSCHAFTEN

- 3.1 Was heisst Immobilienbewirtschaftung? 11
- 3.2 Das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln 12
- 3.3 Der Nutzen der Immobilienbewirtschaftung 13

4. DIE BEWIRTSCHAFTUNG DES IMMOBILIENPORTEFEUILLES

- 4.1 Die Ziele 14
- 4.2 Die Strategie 14
- 4.3 Die Grundlagen und Elemente 15
- 4.4 Die strategischen Entscheide 17

5. DIE OBJEKTBEWIRTSCHAFTUNG

- 5.1 Die Ziele 20
- 5.2 Die Konzepte (operative Fragen) 20
- 5.3 Die Elemente 22

6. WER SOLL SICH MIT DER IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG BESCHÄFTIGEN?

- 6.1 Anforderungen an die Organisation 25
- 6.2 Professionelle Investoren und Eigentümer
grösserer Immobilienbestände 25
- 6.3 Investoren und Eigentümer
kleinerer und mittlerer Immobilienbestände 26
- 6.4 Outsourcing 26
- 6.5 Lohnende Fragen zur Organisation 27
- 6.6 Projektorganisation 28

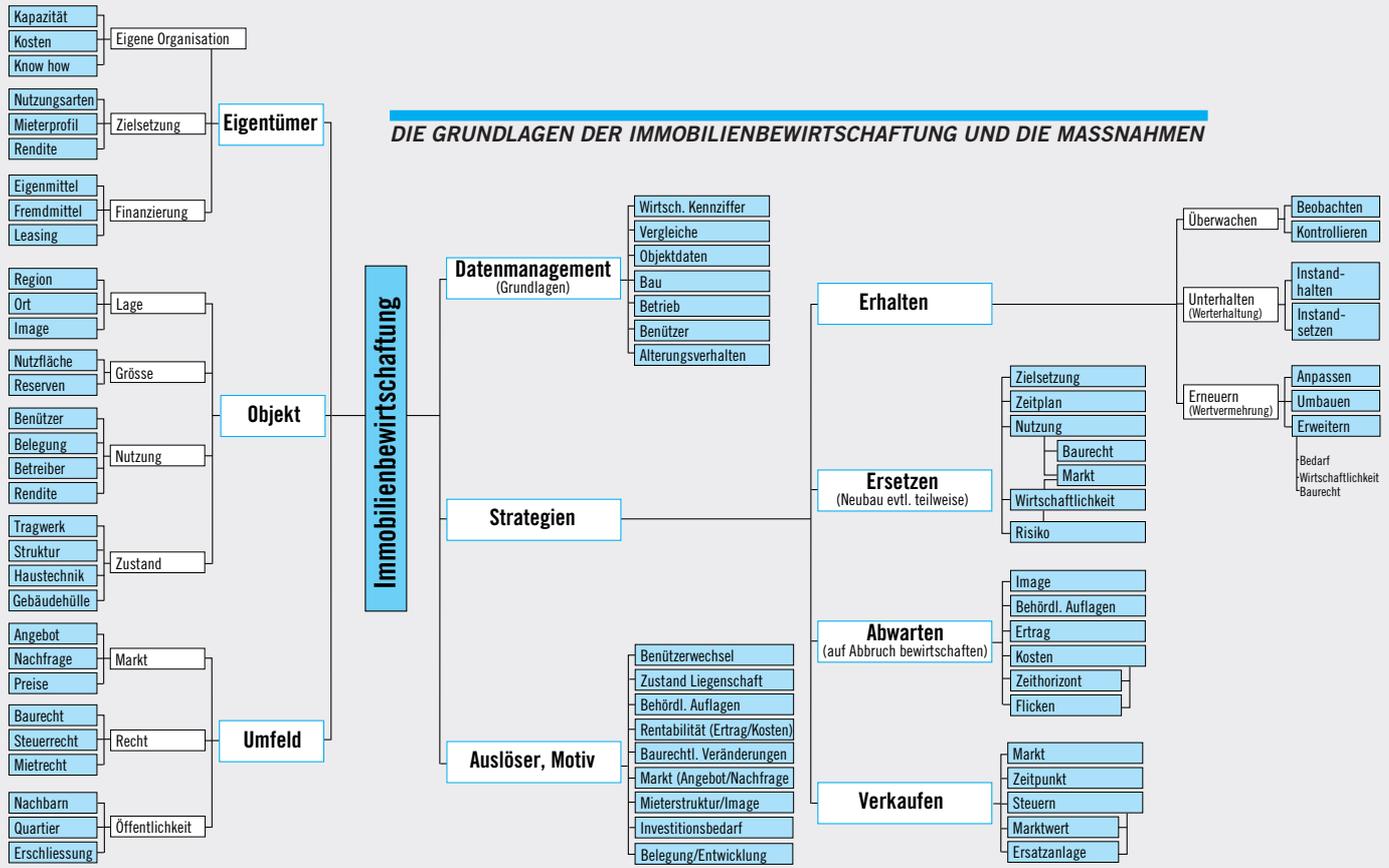
7. SCHLUSSBEMERKUNG

29

8. DIE WEITEREN INFORMATIONEN

- 8.1 Literaturverzeichnis 30
- 8.2 Geeignete Dokumentationen
aus dem Impulsprogramm Bau 30

DIE GRUNDLAGEN DER IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG UND DIE MASSNAHMEN



DIE IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG IM ÜBERBLICK

Die Zielsetzung

Mit dem Impulsprogramm Bau (IP BAU) setzte sich der Bundesrat 1988 zum Ziel, mit zeitlich beschränkten Massnahmen die Erhaltung und Erneuerung der bestehenden Bausubstanz zu fördern. Das IP BAU sollte ein Beitrag zur Erhaltung bedeutender volkswirtschaftlicher, kultureller und sozialer Werte und der Wohnlichkeit unserer Städte und Dörfer sein. Diese Zielsetzungen beeinflussen auch die Immobilienbewirtschaftung.

Immobilien sind kapitalintensive Sachwertanlagen, deren Wertschöpfung durch die Entwicklung ihres Umfeldes beeinflusst wird. Es lohnt sich deshalb, sie fachgerecht zu bewirtschaften. Die Immobilienbewirtschaftung verändert sich durch wechselnde wirtschaftliche, politische, rechtliche und soziale Einflüsse. Diese Dynamik verlangt neue Denkmodelle und Methoden zum ganzheitlichen Handeln: weg vom Reagieren zum dynamischen Bewirtschaften, weg von der Verwaltungsaufgabe zur Führungsaufgabe. Für viele Investoren und Eigentümer grosser, mittlerer und kleiner Immobilienbestände stellt sich also die Frage, welche strategischen und operativen Entscheide heute im Bereich der Immobilienbewirtschaftung zu treffen sind.

Diese Dokumentation richtet sich an

- öffentliche und private Eigentümer von Immobilienbeständen oder einzelnen Liegenschaften
- Bau- und Immobilienverantwortliche sowie SachbearbeiterInnen
- Treuhänder mit Mandaten zur Betreuung von Immobilien.

Die Dokumentation beschränkt sich auf den Hochbau und will zum Umdenken sowie zum unternehmerischen Handeln bei der Bewirtschaftung von Immobilien anregen und damit einen Beitrag zur Zielsetzung des IP Bau leisten.

Bedeutung und Ziele der Immobilienbewirtschaftung

Der Immobilienbestand der Schweiz, ohne Tiefbauten und Verkehrsbauten, stellte 1994 ein Bruttovermögen von rund 2000 Milliarden Franken dar. Ob, in welcher Form und mit welchem Nutzen diese einzelnen Werte bewirtschaftet werden, ist nicht nur für deren Eigentümer und Nutzer von erheblicher Bedeutung, sondern auch für die gesamte Volkswirtschaft. ►

Der Fachbereich Immobilienbewirtschaftung ist äußerst facettenreich, und die Betrachtungsweisen sowie die Zielsetzungen sind von Eigentümer zu Eigentümer unterschiedlich. Diese Dokumentation behandelt die wesentlichsten, beinahe allgemeingültigen Aspekte der Bewirtschaftung der Immobilienbestände im Hochbau.

Die Immobilienbewirtschaftung basiert auf betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Erkenntnissen und hat zum Ziel,

- den eigenen Immobilienbestand den wechselnden Bedürfnissen des Marktes sowie den eigenen, unternehmerischen Zielsetzungen zeitgerecht anzupassen
- die Funktionstüchtigkeit der Substanz nachhaltig zu erhalten und
- die für die Verzinsung der Investition(en) sowie für die Realisierung von administrativen, planerischen und baulichen Massnahmen erforderlichen finanziellen Mittel zu erwirtschaften.

Die Immobilienbewirtschaftung umfasst die strategische Ebene der Portfeuillebewirtschaftung sowie die (eher) operative Ebene der Objektbewirtschaftung. Die Immobilienbewirtschaftung ist eine Führungsaufgabe und setzt eine klare Zielformulierung voraus.

Die Portfeuillebewirtschaftung

Jeder Immobilienbestand ist «Spiegelbild» seines Eigentümers. Mit der Strategie zur Bewirtschaftung des Immobilienportfeuillees bestimmt der Eigentümer die Positionierung seiner Objekte im Markt und somit

- die Anforderungen an die Lage (Makro und Mikro)
- die in Frage kommenden Nutzungssegmente
- das Profil der Nutzer (Mieter)
- die Finanzierungs- und Preispolitik
- die zur Bewirtschaftung notwendige Organisation
- die Vorgaben für die Kommunikation
- weitere, für den Eigentümer typische Kriterien.

Der Eigentümer bringt so den Immobilienbestand in Einklang mit seinen unternehmerischen oder statistischen oder gesetzlichen Zielsetzungen. Für die einzelnen Objekte kann die Portfeuilleüberprüfung zu folgenden strategischen Entscheidungen führen:

- **Erhalten:** Bauwerk überwachen, unterhalten, eventuell erneuern
- **Ersetzen:** Zielsetzung für Ersatzbau festlegen, Projektvorbereitung mit Machbarkeitsstudie, Projektabwicklung

- **Abwarten:** Keine Investitionen, Schäden werden in Kauf genommen, nur kurzfristige Mietverträge
- **Verkaufen:** Zielsetzung formulieren bezüglich Preis, Form, Käufer, Zeitpunkt.

Der Eigentümer könnte seine Bewirtschaftungsstrategie in einem Leitbild – etwa «Wir und unsere Immobilien» – zusammenfassen. Dieses Leitbild kann als Mittel für die Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation wie auch mit Mietern und Dritten eingesetzt werden – als Massnahme zur vertrauensbildenden Transparenz. Dies setzt allerdings voraus, dass das Leitbild «nutzerfreundlich» ist und eingehalten wird,

Die Objektbewirtschaftung

Das Objekt ist die «Visitenkarte» seines Eigentümers. Mit der Objektbewirtschaftung werden die strategischen Entscheide und die damit verbundenen Vorgaben umgesetzt. Sie umfasst

- die optimale Flächen- und Raumbewirtschaftung (Belegung/Vermietung)
- den Betrieb (Sicherstellen der technischen Funktionstüchtigkeit, Sicherheit, Reinigung usw.)

- die Administration (Benützerbetreuung, Finanz- und Rechnungswesen, Kennziffern)
- die Datenerfassung, Datensicherung und Datenauswertung als Führungsinstrument
- die Erhaltung und Erneuerung (Instandhaltung und Instandsetzung, Investitionsplan mit Prioritäten, Umbauten, Erweiterungen)
- die Beschaffung eines neuen oder den Ersatz eines bestehenden Objektes
- den Verkauf (Verkauf, Tausch, Umwandlung in Stockwerkeigentum)
- eventuell weitere objektspezifische Massnahmen.

Die Objektbewirtschaftung setzt entsprechende Grundlagen, Konzepte sowie die Organisation mit Fach- und Entscheidungskompetenzen voraus.

Hauptaufgabe der Objektbewirtschaftung ist die Erwirtschaftung eines finanziellen Ertrages, der folgendes gewährleistet:

- die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Fremd- und Eigenkapital)
- die Vermietung, die Administration, den Betrieb und die Instandhaltung
- die Realisierung von Massnahmen zur Erhal- ►

tung der Wettbewerbsfähigkeit des Objektes (Amortisation von Fremdkapitalanteilen, Umnutzungen usw.).

Diese Hauptaufgabe ist Bestandteil der Finanz- und Preispolitik und gilt auch für gemeinnützige Trägerschaften

Die Organisation

Immobilienbewirtschaftung erfordert Leistungen, Verantwortlichkeiten und zunehmend Professionalität. Im Vordergrund der Anforderungen an die Organisation für die Bewirtschaftung von Immobilienportefeuilles und von einzelnen Objekten steht die Kernkompetenz. Die Organisation des Eigentümers muss in der Lage sein, notwendige Massnahmen frühzeitig zu erkennen, die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen fach- und zeitgerecht zu unterbreiten sowie (in Kenntnis aller Konsequenzen) Entscheidungen zu fällen. ■

DIE IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG UND IHRE ÜBERGEORDNETE BEDEUTUNG

2.1 Die volkswirtschaftliche Bedeutung

Der gesamte Gebäudeversicherungswert (Neuwert) der Hochbauobjekte in der Schweiz betrug 1994 rund 1600 Milliarden Franken.

Addiert man für das noch unverbaute Bauland 400 bis 500 Milliarden Franken dazu, so ergeben sich in der Schweiz Immobilienwerte – ohne Tief- und Verkehrsbauten – von rund 2000 Milliarden Franken. Diese volkswirtschaftlichen Werte unterliegen einer technischen «Inflation» (Alterungsentwertung der Bausubstanz) und allenfalls auch einer ökonomischen «In-

GEBÄUDEVERSICHERUNGSWERTE 1994

Wohnbauten	904 Mrd. Fr.	57,1%
Öffentliche Hochbauten	120 Mrd. Fr.	7,6%
Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen	357 Mrd. Fr.	22,5%
Landwirtschaft	82 Mrd. Fr.	5,2%
Übrige Bauten	121 Mrd. Fr.	7,6%
TOTAL	1584 Mrd. Fr.	100%

Quelle: Prof. Dr. h.c. R. Fechtig, ETHZ, Jan. 1996

Als Vergleich: 1995 betrug das gesamte Volkseinkommen der Schweiz 296 Milliarden Franken.

flation» (Abhängigkeit vom Ertragswert). Es entspricht einem marktwirtschaftlichen Vorgang, dass Werte von Gütern und eben auch von Immobilien entsprechend der Nachfrage steigen oder sinken. In Zukunft können wir nicht mit der für einen vollständigen Ersatz dieser Bausubstanz erforderlichen Steigerung der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung rechnen. Deshalb sind gezielte Anstrengungen zur optimalen Bewirtschaftung dieser Werte unerlässlich. Die Immobilienbewirtschaftung unterliegt zunehmend einer Dynamisierung, die durch wechselnde wirtschaftliche, politische und soziale Einflüsse gekennzeichnet ist. Diese Dynamisierung erfordert neue Denkmodelle und Methoden.

Die Bewirtschaftung unseres «Gebäudeparkes» hat die Wirtschaftlichkeit, die Verfügbarkeit und die Sicherheit unserer Bauwerke und damit auch den haushälterischen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen zum Ziel. Rechnet man pro Jahr 0,5 bis 1 Prozent des Anlagewertes für die Instandhaltung und zusätzlich 1 bis 2 Prozent für die Instandsetzung (IP Bau: Alterungsverhalten von Bauteilen und Unterhaltskosten, DOK 441), so ergeben sich jährliche Investitionen von 40 bis 50 Milliarden Franken. Ob, in welcher Form und mit welchem Nutzen diese Investitionen erfolgen, ist ►

für die Eigentümer und die Nutzer der Bauwerke und auch für die Volkswirtschaft von erheblicher Bedeutung.

2.2 Die kulturelle und soziale Bedeutung

Der Gebäudepark ist ein wesentlicher Bestandteil unseres kulturellen und sozialen Umfeldes. Wir leben und wohnen in Städten, Dörfern und Siedlungen und sind auf die Infrastrukturanlagen angewiesen. Die Immobilienbewirtschaftung ermöglicht die Erhaltung, die Entwicklung, die Funktionstüchtigkeit, die Attraktivität und die Sicherheit unseres Lebensraumes und übernimmt damit eine wichtige kulturelle Aufgabe.

In der Schweiz wurden 1993 über 3'200'000 dauernd bewohnte Wohnungen gezählt. Etwa 70 Prozent davon sind Mietwohnungen. Sie gehören zu rund zwei Dritteln Privatpersonen und zu rund einem Drittel Institutionen wie Bau- oder Immobiliengesellschaften, Wohnbaugenossenschaften, Immobilienfonds, Stiftungen und Vereine, Bund, Kantone und Gemeinden.

Als Eigentümer dieses Mietwohnungsbestandes tragen sie im Umgang mit ihrer Bausubstanz und mit ihrer Bewirtschaftungsstrategie ihren Benützern gegenüber auch eine soziale Verantwortung.

2.3 Die ökologische Bedeutung

Die Immobilienbewirtschaftung hat auch eine ökologische Bedeutung. Zur Objektbewirtschaftung gehört der Betrieb der Gebäude und die Erhaltung ihrer Bausubstanz. Der Betrieb hat unter anderem die Funktionstüchtigkeit der Gebäudetechnik (Heizung, Lüftung, Klima) so zu gewährleisten, dass sie den Anforderungen des Nutzers genügt. Ein Beispiel: Rund ein Drittel der in der Schweiz verbrauchten Nutzenergie dient der Raumerwärmung. Es liegt also nicht nur im Interesse der Ökonomie sondern auch der Ökologie, durch administrative und technische Massnahmen für diese haustechnischen Anlagen einen möglichst hohen Wirkungsgrad zu erreichen.

Der «Gebäudepark Schweiz» besteht aus etwa 1500 Millionen Tonnen Material, die Hälfte davon Beton. Durch Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten entsteht jährlich eine Bauabfallmenge von etwa 4 Millionen Tonnen, die meist durch neue Materialien ersetzt wird. Jeder Entscheid über Art und Umfang von baulichen Veränderungen beeinflusst nicht nur die Bauabfallmenge sondern auch den Verbrauch unserer Ressourcen – besonders beim Ersatz bestehender Gebäude. ■

VOM VERWALTEN ZUM BEWIRTSCHAFTEN

3.1 Was heisst «Immobilienbewirtschaftung»?

Immobilien sind kapitalintensive Sachwerte, die in kaufmännischer und technischer Hinsicht zu betreuen sind. Diese Betreuung ist im Sprachgebrauch meist unter dem Begriff «Liegenschaftenverwaltung» bekannt.

Das Immobilienumfeld verändert sich zunehmend und in immer kürzeren zeitlichen Folgen. Die erfolgreiche Betreuung von Immobilien verlangt mehr und mehr ein aktives Vorgehen, und die eher «statische Liegenschaftenverwaltung» entwickelt sich zur »dynamischen Immobilienbewirtschaftung«. In Publikationen, Fachkreisen und Medien trifft man auf weitere neue Begriffe, wie «Immobilienmanagement», «Objekt-Management», «Facility-Management», «Gebäudebewirtschaftung», die in ihren Aussagen vergleichbar sind und lediglich Variationen des Betrachtungsfeldes zum Ausdruck bringen.

Unter den Begriffen «Objekt», «Facility» und «Gebäude» sind einzelne Bauwerke zu verstehen. Die Bezeichnung «Immobilien» hingegen bezieht sich als Oberbegriff auf Sachwertanlagen und schliesst das Immobilienportefeuille und damit z.B. Landwerte oder

Gebäudeteile im Stockwerkeigentum in die Betrachtung respektive Notwendigkeit der Bewirtschaftung ein.

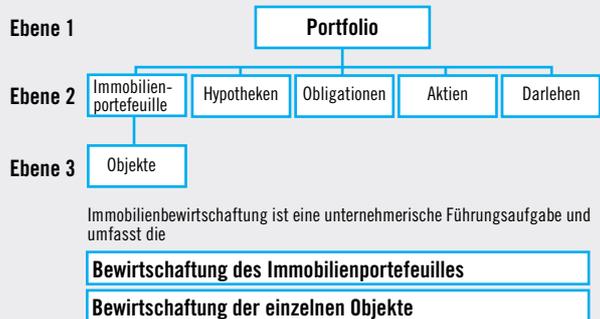
Als Grundsatz kann der Begriff «Immobilienbewirtschaftung» wie folgt definiert werden:

- Zukunftsorientiertes, ganzheitliches Handeln, mit dem Zweck,
- den eigenen Immobilienbestand den wechselnden Bedürfnissen des Marktes sowie den eigenen unternehmerischen Zielsetzungen zeitgerecht anzupassen
 - die Funktionstüchtigkeit der Bausubstanz nachhaltig zu erhalten und
 - die für die Verzinsung des Investitionswertes sowie für die Realisierung von administrativen, planerischen und baulichen Massnahmen erforderlichen finanziellen Mittel zu erwirtschaften.

Diese «Definition» dürfte weitgehend auch für die Bewirtschaftung der öffentlichen Immobilienbestände zutreffen. An Stelle des sich verändernden Marktes treten die wechselnden Anforderungen an die öffentlichen Dienstleistungen. Das Ziel «Erwirtschaftung finanzieller Mittel» ist durch «Erreichen eines optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnisses» zu ersetzen. ►

Immobilienanlagen sind Kapitalanlagen und in der Regel eine Folge einer übergeordneten Anlage- oder Portfoliostrategie. Sie legt auf Grund von Performance- und Risikovergleichen fest, welcher Anteil des Kapitals in Immobilien angelegt wird. Damit ergeben sich drei «Bewirtschaftungsebenen».

BEWIRTSCHAFTUNGSEBENEN



Die drei Ebenen eines Anlageportfolios

3.2 Das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln

Die «Immobilienbewirtschaftung» umfasst die beiden Bereiche «Portefeuillebewirtschaftung» und «Objektbewirtschaftung» und unterliegt betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Die Immobilienbewirtschaftung hat eine strategische Ausrichtung und umfasst verschiedene betriebswirtschaftliche, technische, planerische, gestalterische und rechtliche Leistungsbereiche. Sie hat sich von der Verwaltungsaufgabe zur Führungsaufgabe entwickelt. Immobilienbestände sind nach den Prinzipien eines modernen, kundenorientierten Unternehmens, sei es als eine Profit- oder Nonprofit-Organisation, zu führen. Mit dem New Public Management rücken das öffentliche und das private Unternehmen in ihrem betriebswirtschaftlichen Denken und Handeln ohnehin immer näher.

Betriebswirtschaftliches, unternehmerisches Denken und Handeln ist gekennzeichnet durch die:

- Beurteilung des Umfeldes (mögliche Szenarien)
- Erarbeitung und Formulierung einer Vision
- unternehmerische Kernstrategie
- unternehmerischen Kernkompetenzen
- unternehmerischen Kernprodukte

- Unternehmenskultur
- effiziente (schlanke) Organisation
- Organisationsmittel (Organigramm, Geschäftsreglement, Funktionendiagramm, Stellenplan, Stellenbeschreibung, Anforderungsprofile, Raumbelagungskonzept)
- Führungsinstrumente (Mittelfrist- und Jahresbudget, rollende Finanz- und Liquiditätsplanung, Controlling mit Kostenrechnung und harmonisierten Kontenplänen, Zeit- und stufengerechtes Berichtswesen, Qualitätssicherungssystem, Personalentwicklungsprogramm, integrales Informationssystem).

Eine markt- und kundenorientierte, neuzeitliche Immobilienbewirtschaftung ist eine betriebswirtschaftliche Aufgabe. Warum soll sie nicht auf deren Grundsätzen und Erkenntnissen basieren?

3.3 Der Nutzen der Immobilienbewirtschaftung

Die systematische Immobilienbewirtschaftung dient dem «Haus-halten». Die Bewirtschaftung von Liegenschaften erfordert in hohem Masse eine langfristige Betrachtung aller mit der Entwicklung der Immobilien-

anlage verbundenen direkten und indirekten Einflüsse. Die Mehrheit der Investoren im Immobilienbereich – auch gemeinnützige Institutionen – müssen eine Rendite oder eine Performance auf dem investierten Kapital erwirtschaften. Unter Performance wird die Wertentwicklung von Anlagen verstanden, die sich aus dem laufenden Nettoertrag und der Differenz zwischen Verkaufspreis und Einstandspreis zusammensetzt. Ist der Liegenschaftenbesitz ein Teilbereich der Geschäftstätigkeit, erweist er sich in der Bilanz oft als Hauptposten.

In der operativen Tätigkeit hingegen wird diesem Gut oft zuwenig oder ungenügend Beachtung geschenkt. Durch unsachgemässe oder mangelnde Betreuung sind nicht nur diese Werte, sondern auch die zur Werterhaltung und zur langfristigen Performance notwendigen Erträge gefährdet.

Die systematische Bewirtschaftung von einzelnen Immobilien oder von Immobilienportefeuilles ist – im Sinne der Definition – eine Arbeitsmethode oder ein Führungshilfsmittel. Sie sollte es den Eigentümern erlauben, zur richtigen Zeit und in Kenntnis aller Konsequenzen die auf ihre Zielsetzung ausgerichteten, richtigen Entscheidungen fällen zu können. ■

DIE BEWIRTSCHAFTUNG DES IMMOBILIENPORTEFEUILLES

4.1 Die Ziele

Die Anzahl und die Art der Objekte, aus denen sich das Immobilienportefeuille zusammensetzt sowie die Form, wie diese bewirtschaftet werden sind ein «Spiegelbild» des Eigentümers. Die Bewirtschaftung des eigenen Immobilienbestandes hat quantitative und qualitative Aspekte und hat zum Ziel,

- den Bestand an Objekten der übergeordneten Anlage- oder der Portfoliostrategie (z.B. Investitionsumfang, Performance) anzupassen
- die Anforderungen an das Segment (z.B. Nutzungsart), an die Objekte (Lage, Image, Qualität) sowie an die Mieterstruktur (Art, Dauer, Sicherheit usw.) zu definieren und
- die Preispolitik, die Kommunikation sowie die Rahmenbedingungen für den Betrieb und Unterhalt festzulegen.

Die Portefeuillebewirtschaftung setzt eine mit den Zielsetzungen des Eigentümers übereinstimmende, unternehmerische Strategie voraus.

4.2 Die Strategie

Im Vordergrund der Bewirtschaftungsstrategie stehen, in Analogie zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensentwicklung, die

BEURTEILUNG DES UMFELDES

- Entwicklung des Immobilienumfeldes in volkswirtschaftlicher, politischer, sozialer, demographischer und rechtlicher Hinsicht
- Entwicklung des Immobilienmarktes (Angebot und Nachfrage) nach Regionen (evtl. Ländern), Ballungs- und Randgebieten, Nutzungsarten, Preissegmenten, Bedürfnisänderungen
- Entwicklung der Performance der Objekte im eigenen Bestand

FESTLEGUNG DER KERNSTRATEGIE (STOSSRICHTUNG)

- Makro-Lage des Objektes, z.B. Nation, Region, Wirtschaftsraum, touristische Zentren usw.
- Mikro-Lage der Objekte, z.B. innerstädtisch, Rand- oder Entwicklungsgebiete
- Nutzungssegment(e), z.B. Wohnen, Büro, Gewerbe, Gesundheit, Bildung, Tourismus

- Nutzersegment(e), z.B. Mieterstruktur, Mietart, Kaufkraft
- Zyklisches oder antizyklisches Investitionsverhalten
- Finanzierungsformen (Fremdkapitalanteile, Beteiligung, Leasing)

GEWÄHRLEISTUNG DER KERNKOMPETENZEN

- Eigene Fachkompetenz zur Portefeuillebewirtschaftung in kaufmännischer, technischer und administrativer Hinsicht
- Insourcing oder Outsourcing von übrigen Leistungen
- Organisationsmittel und Führungsinstrumente

DEFINITION DER KERNPRODUKTE

- Anforderungen an die Objekte bezüglich Lage, Nutzung und Nutzungsflexibilität, Bauqualität, Erscheinungsbild, Ökologie, Unterhalt und Betrieb
- Anforderungen an die Preispolitik (Preis/Leistung), die Finanzierungs- und Abschreibungspolitik
- Anforderungen an die Überwachung, den Unterhalt und die Erneuerung

VORGABE DER UNTERNEHMENSKULTUR

- Umgang mit Behörden, Nachbarn, Dritten

- Umgang mit den eigenen Mietern und Nutzern
- Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Akquisitions- und Informationspolitik

Die Bewirtschaftungsstrategie lässt sich auch in einem Leitbild, «Wir und unsere Immobilien», zusammenfassen, welches als Mittel für die Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation wie auch mit den Nutzern, Behörden und Dritten sowie letztlich für die Erreichung der strategischen Ziele und zur vertrauensbildenden Transparenz eingesetzt werden kann. Dies setzt allerdings voraus, dass das Leitbild «nutzerfreundlich» ist und eingehalten wird. Was würde dagegen sprechen, dass auch die öffentliche Hand (z.B. die Gemeinden) die Bewirtschaftungsstrategie ihres Gebäudeparkes kommunizieren könnte?

4.3 Die Grundlagen und Elemente der Portefeuillebewirtschaftung

STRATEGISCHE PLANUNG

- Strategische Ziele (gem. Kapitel 4.2)
- Laufende Beurteilung des Immobilienumfeldes ►

- Verzeichnis der Objekte (Bauwerke, Grundstücke usw.)
Ein Beispiel aus einem Objektverzeichnis:

Objekt Nr.	Kurzbezeichnung
Objektbezeichnung	
Objektnutzung	
im Bestand seit	
Belegung in %	
Investition (Kaufpreis, Anlagekosten, Index)	
Bruttoertrag, Bruttorendite	
Buchwert	
Ertragswert	
Investitionsbedarf usw.	

- Periodische Mutationen und Gesamtübersicht
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Zeitplan

ORGANISATION

- Überprüfung der Kernkompetenz
- Überprüfen und Sicherstellen der notwendigen Kapazität
- Insourcing oder Outsourcing von Leistungen

ÜBERPRÜFUNG DES PORTEFEUILLESBESTANDES

Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt generell oder lokale wirtschaftliche, soziale, politische oder planungsrechtliche Entwicklungen, wie aber auch die Alterung der Bausubstanz, können den Immobilienbestand in seiner Wirkung massiv beeinflussen. So stellt sich periodisch die Frage: Erfüllt der Immobilienbestand die Zielsetzung kurz-, mittel-, langfristig oder sind Veränderungen angezeigt? So z.B. durch

- *eine Umnutzung* (z.B. zur Anpassung des Ist-Zustandes an eine veränderte Nachfrage)
- *eine Erneuerung/Erweiterung* (z.B. zur Anpassung an veränderte Vorschriften, Komfortasprüche, Kommerzialisierung von Nutzungsreserven usw.)
- *einen Ersatzneubau* (z.B. bei unwirtschaftlichen Unterhalts- oder Erneuerungskosten, Nachfrage nach veränderten Gebäudestrukturen)
- *einen Verkauf* (z.B. infolge veränderter Nutzerstruktur im Quartier, Leerstand usw.)
- *einen Zukauf* (z.B. an neuem Standort oder an bestehendem Standort zur Arrondierung)

ÜBERPRÜFUNG DER PREIS- UND DER FINANZIERUNGSPOLITIK

Diese Frage stellt sich sowohl für Profit- wie für Non-profit-Organisationen. Immobilieneigentümer müssen in der Lage sein, nicht nur Gewinne zu realisieren, sondern auch Verluste verkraften zu können und ihre Preispolitik, allenfalls auch durch Reduktionen, dem Markt anpassen zu können, ohne den Besitz grundsätzlich zu gefährden. Die Alterung der Bausubstanz kann zu einem Zeitpunkt zu Erneuerungsinvestitionen führen, die nicht oder ungenügend rentieren. Um auf solche und ähnliche Situationen reagieren zu können, ist ein Handlungsspielraum in der Finanzierung unumgänglich. Ein solcher Handlungsspielraum entsteht durch einen stetigen Abbau des Fremdkapitalanteiles. Preis- und Finanzierungspolitik stehen in einem direkten Zusammenhang, der periodisch zu überprüfen ist.

Eine diesbezügliche Gefahr besteht bei vielen gemeinnützigen Institutionen, die Rückstellungen auf ihren Immobilien aus sozialen Motiven vernachlässigen. Sie vergessen, dass auch eine gemeinnützig gemolkene Kuh genährt, gepflegt und gesund erhalten werden muss. Ein Restteil der Milch ist kaufmännisch

zu verwerten und der entsprechende Erlös zu horten, falls man Wert darauf legt, die Kuh nach ihrem Ableben durch eine neue ersetzen zu können.

ENTSCHEIDE

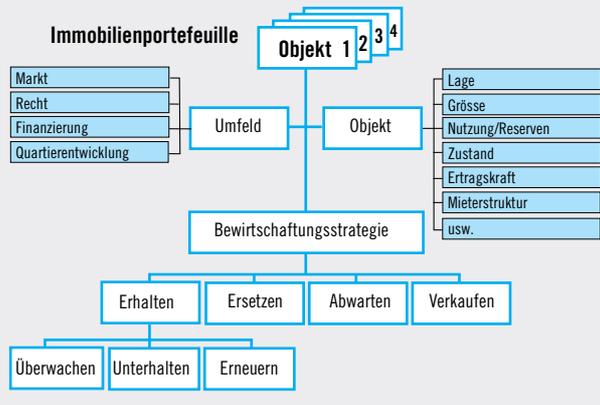
Wichtig ist, dass die verantwortlichen Gremien des Eigentümers als Grundlage für die operative Immobilienbetreuung überhaupt strategische Entscheide zur Ausrichtung des Bewirtschaftungsverhaltens auf die Wertorientierung fällen und die Umsetzung dieser Entscheide mit ihrer Preis- und Finanzierungspolitik langfristig sicherstellen. Sie tragen die Verantwortung für ihre strategische Zielformulierung und damit für die Vorgaben der Objektbewirtschaftung.

4.4 Die strategischen Entscheide

Liegen die Beurteilung der Entwicklung des Immobilienumsfelds und die unternehmerischen Zielsetzungen (Kap. 4.2) vor, können sich nach Überprüfung des Immobilienbestandes für die einzelnen Objekte folgende, schematisch dargestellte Bewirtschaftungsentscheide ergeben: ►

ERHALTEN

- Begründungen:
- Objekt entspricht den Portefeuillezielsetzungen in jeder Hinsicht
 - Erhaltung der Bausubstanz und ihres Wertes lohnt sich

BEWIRTSCHAFTUNGSENTSCHEIDE

- Massnahmen:
- Überwachen (Beobachten, Kontrollmessungen, Inspektion)
 - Unterhalt (Instandhaltung, Instandsetzung, Restaurierung)
 - Erneuerung (Anpassungen, Umbau, Rekonstruktion, Erweiterung)

ERSETZEN

- Begründungen:
- Umfeld und Lage des Objektes entsprechen den Portefeuillezielsetzungen
 - Ersatzinvestitionen sind wirtschaftlicher als Erneuerungsinvestitionen

- Massnahmen:
- Formulierung der Zielsetzung an einen Ersatzbau
 - Projektvorbereitung (Vorstudien, Machbarkeit, Projektorganisation)
 - Projektabwicklung

ABWARTEN

- Begründungen:
- Unsichere Entwicklung des Umfeldes, evtl. hängige Verfahren

- Massnahmen:
- Objekt könnte erst längerfristig die Portfeuillezielsetzungen erfüllen
 - Erhaltungsinvestitionen sind wirtschaftlich nicht vertretbar
- Massnahmen:
- keine Investitionen, Sparschäden werden in Kauf genommen
 - kurzfristige Mietverträge

VERKAUFEN

- Begründungen:
- Objekt entspricht nicht den Portfeuillezielsetzungen
 - Mittelbeschaffung zur Erhaltung anderer Objekte
- Massnahmen:
- Formulierung der Zielsetzung bezüglich Preis, Form, Käufer, Zeitpunkt
 - Evtl. Umwandlung in Stockwerkeigentum, Verkauf an bisherige Mieter

DIE OBJEKTBEWIRTSCHAFTUNG

5.1 Die Ziele

Das Objekt ist die «Visitenkarte» seines Eigentümers. Mit der Objektbewirtschaftung sollen die übergeordneten strategischen Vorgaben (Ziffer 4.4.) umgesetzt werden. In der Regel hat sie zum Ziel,

- durch administrative, betriebliche und bauliche Massnahmen die Funktionstüchtigkeit des Objektes zu gewährleisten
- eine optimale Raum- und Flächenbewirtschaftung (Belegung) zu erreichen sowie
- die für den Unterhalt, den Betrieb, aber auch die für die Verzinsung und Erhaltung des Investitionswertes notwendigen finanziellen Mittel zu erwirtschaften.

5.2 Die Konzepte (operative Fragen)

RAUMBEWIRTSCHAFTUNGSKONZEPT (VERWALTUNG/VERMIETUNG)

- Wie ist die Liegenschaft im Markt positioniert?
- Besteht ein langfristiges Belegungs- oder Vermietungskonzept?
- Wer wählt die Benutzer/Mieter aus?

- Welche Kriterien gelten?
- Wie lauten die Verträge?
- Wie sind die Preiskonditionen und deren Anpassungen geregelt?
- Was ist für die Benutzerbetreuung vorgesehen?
- Wird auf Benutzer-/Mieterbedürfnisse eingegangen?
- Bestehen pro Objekt (Drei- bis Fünf-Jahres-)Budgetpläne?
- Werden Erfolgsanalysen durchgeführt?
- Bestehen Leistungsziele?
- Werden Bestandskontrollen zur Feststellung der Schwächen und Stärken der Objekte, auch als Budgetgrundlage, durchgeführt und ausgewertet?
- Sind Massnahmen notwendig?

BETRIEBSKONZEPT

- Werden die Objekte funktions- und umweltgerecht betrieben?
- Entsprechen die technischen Anlagen den gültigen Vorschriften?
- Bestehen Wartungsverträge zur Erhöhung der Verfügbarkeit oder der Lebensdauer der Anlagen?
- Ist die Betriebssicherheit gewährleistet?

- Wie wird der Energieverbrauch gemessen, ausgewertet (Ist/Soll-Vergleich) und gesteuert?
- Werden die Betriebskosten erfasst und mit dem Budget verglichen?
- Besteht ein Sicherheitskonzept, und wer ist dafür verantwortlich?
- Wird die Reinigung fachgerecht ausgeführt?
- Sind Massnahmen notwendig?

ERHALTUNGSKONZEPT

- Ist der bauliche Zustand der Objekte erfasst (z.B. Grobdiagnose, ökologische Zustandsbeurteilung), und werden die Mutationen nachgetragen?
- Werden die wesentlichen Bau- und Anlagenteile periodisch kontrolliert und inspiziert?
- Wer erhält diese Rapporte?
- Besteht ein Instandhaltungsplan, der die Instandhaltung und Instandsetzung regelt und die Funktionstüchtigkeit des Objektes gewährleistet, mit entsprechendem Mehrjahresbudget?
- Werden solche Instandhaltungspläne über den gesamten Immobilienbestand koordiniert, um sich vor teuren Sofort- und Einzelmassnahmen zu schützen?
- Welche Investitionen sind in den nächsten 5 bis 10

Jahren notwendig und geplant?

- Welche sind prioritär zu behandeln?
- Entstehen durch die Zurückstellung von Unterhaltsarbeiten teure Folgekosten (Sparschäden)?
- Sind Erneuerungsinvestitionen (Veränderungen der Nutzung, der Bausubstanz, z.B. Büros zu Wohnungen, Änderung der Wohnungsgrösse) nötig und geplant?
- Lässt sich der Immobilienwert durch bauliche Anpassungen oder Erweiterungen erhöhen?
- Bestehen Ausnutzungsreserven?
- Besteht für solche eingreifende und kostenintensive Massnahmen eine Machbarkeitsstudie?
- Ist für die Planung und Realisierung solcher Massnahmen eine Projektorganisation vorgesehen?

VERKAUFSKONZEPT

- Liegt der strategische Entscheid zum Verkauf der Liegenschaft vor?
- Kommt Stockwerkeigentum in Frage?
- Welche Massnahmen wären notwendig?
- Ist der Verkaufswert korrekt ermittelt?
- Welches ist der richtige Zeitpunkt?
- Besteht ein Verkaufs- oder Tauschkonzept? ►

- Wie soll der Handel abgewickelt werden?
- Ist die Liquidation steuerlich optimiert?

BESCHAFFUNGSKONZEPT

- Sollen Immobilien selbst erstellt (spezielle Projektorganisation) oder gekauft werden?
- Liegen Marktanalysen und Bedürfnisnachweis vor?
- Wer sind die Nachfrager, und wie ist ihre Kaufkraft und Zahlungsbereitschaft?
- Welche Risiken sind mit dem Bau/Kauf/Umbau verbunden?
- Sind Leistungen, Qualität, Preis und Termine garantiert?
- Welche Zusatz- oder Ersatzinvestitionen sind mit dem Kauf der Liegenschaft kurz-, mittel-, langfristig verbunden?
- Sind die Bau- resp. Kauffolgekosten bekannt?
- Besteht ein Unterhalts- und Betriebskonzept?

5.3 Die Elemente

RAUMBEWIRTSCHAFTUNG (VERWALTUNG)

- Optimale Raum- und Flächennutzung
- Optimale Raum- und Flächenbelegung
- Benützerbetreuung
- Finanz- und Rechnungswesen
- Administrative Belange (Verträge, Versicherungen, Steuer)
- Werbung

BETRIEB

- Technische Funktionstüchtigkeit (technische Anlagen und Betriebseinrichtungen)
- Versorgung und Entsorgung
- Minimierung des Ressourcenverbrauchs und der Emissionen (MSR: Messen, Steuern, Regeln)
- Sicherheit (Objekt- und Wertschutz)
- Zutrittskontrolle
- Reinigung

ERHALTUNG

- Überwachung (Beobachtung, Kontrollmessung, Inspektion)

- Unterhalt (Instandhaltung, Instandsetzung, Restaurierung)
- Erneuerung (Anpassung, Umbau, Rekonstruktion, Erweiterung)

MITTEL

- Liquiditätsplanung
- Organisation
- Ressourcenbewirtschaftung

INFORMATIONEN

- Datenerhebung (Belegung, Kostenentwicklung, Konkurrenzangebote usw.)
- Kennzahlencontrolling

OBJEKTSTAMMDATEN

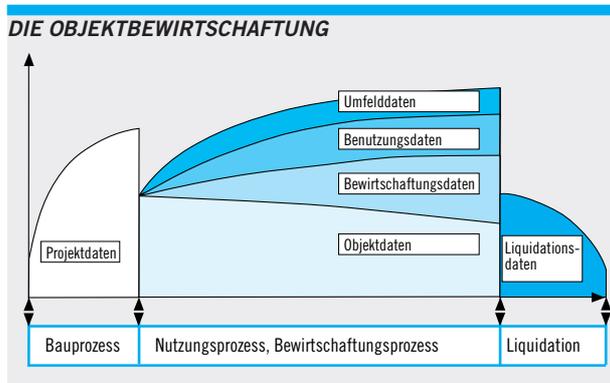
- Objektname, Standort, Adresse, Parzellen-Nr., Versicherungs-Nr.
- Eigentümerform (Alleineigentümer, Beteiligung, Stockwerkeigentum usw.)
- Kennzahlen: Parzellenfläche
Gebäudegrundfläche
zulässige Ausnutzungsfläche (BGF)
Dienstbarkeiten

genutzte Bruttogeschossfläche (BGF)
Fassadenfläche
Energiebezugsfläche
Gebäudevolumen
Investitionskosten, gegliedert nach BKP
Erstellungsjahr
Erneuerungsinvestitionen, Jahre
Betriebskosten
Mietansätze, Mutationen
Bruttoertrag, Nettoertrag
Bruttorendite, Nettorendite
Ertragswert
Zeitwert
Neuwert
Versicherungsschutz
Nutzungsart
Benützer/Mieter/Mietdauer

LIEGENSCHAFTENRECHNUNG

- Grundlagen: Anlagekosten
Verkehrswert/Ertragswert
Bilanzwert
Eigen- und Fremdkapitalanteile
Fremdkapitalzinsen

- Erträge: Erträge pro Nutzung
Bruttoertrag Total
- Aufwand: Fremdkapitalzinsen
Betriebskosten
Unterhaltskosten
Verwaltungskosten
Abschreibung und deren Rückstellung
für die Wiederbeschaffung
- Rendite: Bruttorendite
Nettorendite auf Eigenkapital



Die Datenbewirtschaftung eines Objekts im Laufe der Zeit

LIEGENSCHAFTENZUSTAND

- Zustandsaufnahmen (Grobdiagnose) der einzelnen Bau- und Anlagenteile
- Energieverbrauch mit Energiekennzahlen (Ist-, Ziel- und Sollwerte)
- Erneuerungsbedarf (Umfang, Massnahmen, Zeitplan, Kostenplan)
- Objektgeschichte (getätigte Investitionen zur Werterhaltung, zur Wertvermehrung)

DATENSICHERUNG

Bei der Planung und Ausführung von Neubauten oder baulichen Veränderungen wird eine Fülle von Daten erhoben, die mit dem Bezug des Objektes archiviert und später vernichtet werden. Die Bewirtschaftung von Bauwerken beginnt schon bei deren Planung und Erstellung. So sind diejenigen Daten, welche für die langfristige Bewirtschaftung nötig sind (Konstruktionsdaten, Raumdaten, Haustechnikdaten), bei der Planung und Ausführung zielgerichtet zu erheben und zu sichern. ■

WER SOLL SICH MIT DER IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG BESCHÄFTIGEN?

6.1 Anforderungen an die Organisation

Im Vordergrund der Anforderungen an die Organisation für die Bewirtschaftung von Immobilienportefolios und von Objekten steht die folgende Kernkompetenz: Die Organisation muss in der Lage sein, alle mit der Bewirtschaftung des Immobilienbestandes anfallenden Leistungen fach- und zeitgerecht zu erbringen sowie allfällig notwendige Massnahmen frühzeitig zu erkennen und die für eine Entscheidung erforderlichen Grundlagen vollständig und kompetent zu erarbeiten und zu unterbreiten. Zur Organisation gehört aber auch die Regelung der Kompetenz, Entscheide zu fällen. In der Organisation soll unterschieden werden zwischen der strategischen Ebene (Strategie, Zielformulierung, Entscheidungskompetenz) und der operativen Ebene (Objektbewirtschaftung, Entscheidungsgrundlagen).

6.2 Professionelle Investoren und Eigentümer grösserer Immobilienbestände

Zu ihnen gehören der Bund, die Kantone und die grösseren Gemeinden sowie die institutionellen Anleger

(Bau- und Immobiliengesellschaften, Immobilienfonds, Pensionskassen, Versicherungsgesellschaften). Sie verfügen in der Regel in ihrer Stammorganisation über eigene Baufachorgane (Bauverwaltung, Bauinspektorat, Liegenschaftenabteilung usw.) mit kaufmännisch und technisch ausgebildeten Fachleuten. Ihnen ist in der Regel die Immobilienbewirtschaftung organisatorisch zugeordnet.

Stammorganisationen sind oft gewachsene Funktionseinheiten mit eingespielten, zum Teil auch ineffizienten Mechanismen. Motto: «Wir haben es immer so gemacht.» Es gibt Organisationen, die auf der Stufe «Verwaltung» stehengeblieben sind und sich im Rahmen eines gesamthaften Instandhaltungskredites auf die notwendigsten, kurzfristigen Massnahmen zur Erhaltung der Funktionstüchtigkeit der Objekte (von Jahresbudget zu Jahresbudget) beschränken. Teilweise erbringen sie auch Leistungen ausserhalb der Kernkompetenz (z.B. Planungs- und Bauleistungen), die wirkungsvoller und (oft) günstiger eingekauft werden können. Die Veränderungen im Immobilienbereich können zum Anlass werden, die Aufgabenstellung, die Anforderungen und die Effizienz bestehender Organisationen zu überprüfen oder überprüfen zu lassen. ►

6.3 Investoren und Eigentümer kleiner und mittlerer Immobilienbestände

Zu ihnen gehören mittlere und kleinere Gemeinden, einzelne Private, Erbgemeinschaften, Stockwerkeigentümergeinschaften, Unternehmungen, Wohnbaugenossenschaften, Vereine, Stiftungen u.a.m.

Nicht nur ihre Motive zum Immobilienbesitz, sondern auch ihre Organisationsformen und fachlichen Ressourcen sind unterschiedlich. Gemeinsam jedoch ist ihnen ihr Interesse an einer effizienten, in der Regel renditeorientierten Bewirtschaftung ihrer Immobilienbestände.

In jeder solchen (nicht professionellen) Organisation sollte eine Stelle oder Funktion geschaffen oder eine geeignete Person mit genügend theoretischen und praktischen Kenntnissen und Erfahrungen bezeichnet werden, die sich speziell mit der Bewirtschaftung des Immobilienbestandes beschäftigt. Sie sollte in der Lage und beauftragt sein, den zuständigen Entscheidungsgremien rechtzeitig jene Grundlagen zu unterbreiten, die für die eigene Wertkettenoptimierung notwendig sind. Solche Funktionsträger sind nötigenfalls auf ihre Tätigkeit hin auszubilden. Mindestens muss

diese Person über die Grundkenntnisse der Immobilienbewirtschaftung verfügen und – im Sinne der Kernkompetenz – die auf seine Organisation oder Institution ausgerichtete Zielsetzung formulieren und allenfalls zugezogenen Spezialisten zielgerichtete Aufträge für Entscheidungsgrundlagen erteilen können.

6.4 Outsourcing

Entscheide in der Immobilienbewirtschaftung können und sollen nicht delegiert werden. So ist auch die eigene Einflussnahme auf die Objektbewirtschaftung von Bedeutung. Die Bewirtschaftung von Immobilienbeständen oder von einzelnen Liegenschaften ist andererseits eine interdisziplinäre Aufgabe. Insbesondere die Aufnahme oder Aktualisierung des Objektkatasters (vollständige Dokumentation mit Stamm- und Kennziffern sowie des baulichen Zustandes der eigenen Objekte), die Erfassung und Analyse der Marktentwicklung sowie die Kenntnisse und Beurteilung der finanzwirtschaftlichen und fiskalischen Aspekte sind entscheidende Grundlagen und Einflussfaktoren. Mit ihnen sind Kenntnisse aus den Bereichen Marketing, Bautechnik, Planungs- und Baurecht, Steuerrecht, Miet-

recht und Betriebswirtschaft verbunden. In bezug auf die Erhaltung oder Verbesserung der Siedlungsqualität stellen sich oft zusätzlich planerische, städtebauliche, architektonische und gestalterische Fragen.

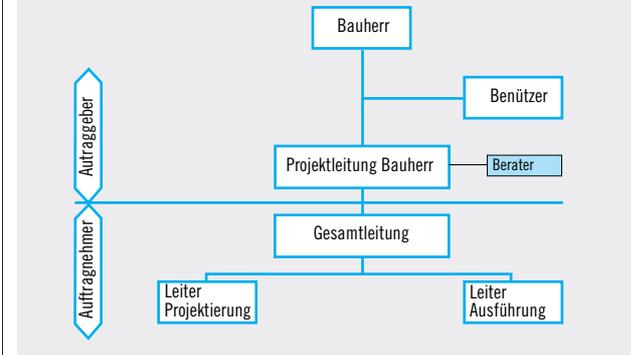
Oft gehören solche Kenntnisse nicht zur Kernkompetenz der Eigentümer. In solchen Fällen ist es angezeigt und lohnenswert, solche Leistungen zielgerichtet (einzeln oder gesamthaft) auf dem Markt einzukaufen.

6.5 Lohnende Fragen zur Organisation

- Mit welcher Organisation wird mein/unser Immobilienbestand bewirtschaftet?
- Wer ist in meiner/unserer Organisation/Institution für diesen Bereich verantwortlich?
- Wer fällt die strategischen und operativen Entscheidung und trägt dafür die Verantwortung?
- Ist die notwendige Kernkompetenz vorhanden?
- Stehen die Grundlagen und die laufenden Informationen aus der Kostenrechnung pro Objekt und auf der Ebene Portefeuille fristgerecht und vollständig zur Verfügung?
- Sind die Mutationen nachgeführt?

- Stehen die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen in der eigenen Organisation zur Verfügung?
- Wie werden auswärtige Berater ausgewählt und beauftragt?
- Wird zwischen Bewirtschaftungs- und Projektorganisation (für abgegrenzte Bauprojekte) unterschieden?

DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR



Die Struktur einer Projektorganisation

6.6 Die Projektorganisation in der Immobilienbewirtschaftung

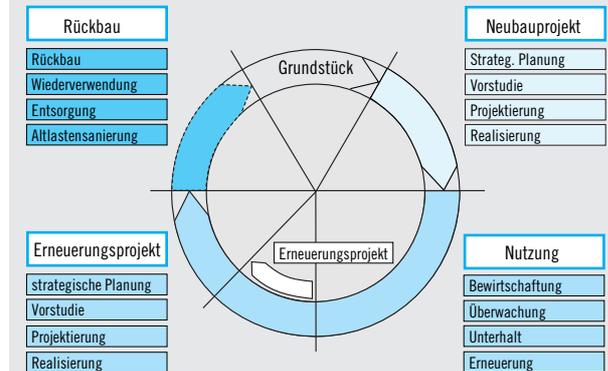
Im Verlauf der Nutzungsdauer eines Gebäudes sind für die Erneuerung, die Ergänzung oder den Ersatz bauliche Massnahmen notwendig. Sie werden als Projekte bezeichnet. Projekte sind zeitlich begrenzte planerische und bauliche Massnahmen mit klar formulierter Zielsetzung und eigenem Investitionsbudget.

Die Vorbereitung und Abwicklung von Projekten bedingt eine auf sie abgestimmte Organisation. Die Struktur der Organisation und die Zuordnung und Abgrenzung der Leistungen müssen gewährleisten, dass einerseits die Funktionen und Kompetenzen des Auftraggebers, andererseits die Stellung, die Leistungen und Verantwortlichkeiten der Planer und Unternehmer geregelt sind.

Bauherren sind an einer integralen Planung mit frühzeitigen, verbindlichen Verantwortlichkeiten und Kostenaussagen interessiert. Dazu eignet sich der Leistungswettbewerb mit integralen und garantierten Angeboten. Neue Leistungsformen (z.B. Leistungsmodell 95 des SIA) haben auch neue Formen der Projektorganisation zur Folge.

Die Projektorganisation soll in der Lage sein, die Zielsetzung der Investition zu formulieren, die Machbarkeit zu belegen und das Projekt zielgerichtet vorzubereiten und kostenbewusst abzuwickeln sowie die Inbetriebnahme sicherzustellen. ■

LEBENSZYKLUS EINES GEBÄUDES



Die Bewirtschaftung eines Gebäudes ist mit Projekten für die Erneuerung, Ergänzung oder den Ersatz verbunden.

SCHLUSSBEMERKUNG

Der Wert einer Immobilie hängt im Unterschied zum Wert anderer Kapitalanlagen zentral von einer guten Bewirtschaftung ab. Der Vorteil dieser Anlageform liegt in ihrer Langfristigkeit. Sie verlangt aber eine zukunftsorientierte Strategie zur richtigen Positionierung im Markt und zeitgerechtes Handeln zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit jedes Objekts.

Während der Lebensdauer eines Gebäudes gilt es viele objektspezifische Einflussfaktoren aber auch die verschiedensten Entwicklungen in seinem Umfeld zu berücksichtigen. Deshalb verlangt die Immobilienbewirtschaftung zunehmend Professionalität aber auch mehr Effizienz.

Das Impulsprogramm Bau, Erhaltung und Erneuerung (IP Bau) hat sich zum Ziel gesetzt, mit der vorliegenden Dokumentation einen Beitrag zur Immobilienbewirtschaftung zu leisten. ■

DIE WEITEREN INFORMATIONEN

8.1 Literaturverzeichnis

- Global corporate real estate management
M.A. Hines
. ISBN 0-89930-530-X
- Property Management Handbook
Cushman and Rodin
. ISBN 0-471-87503-1
- Property Management
Kyle and Baird
. ISBN 0-7931-0099-2
- Strategic Management - An integrative perspective
Max an Majluf
. ISBN 0-13-851270-1
- Strategische Führung in der Unternehmungspraxis
Pümpin HSG
. Die Orientierung Nr. 76
- Bau- und Immobilienmarkt Schweiz. Monitoring
1994–1996
. Wüest und Partner, Zürich
- Handbuch der Liegenschaftsverwaltung
. Schweizerischer Hauseigentümerversband
- Handbuch des Liegenschaftenschätzers
. Nägeli/Hungerbühler, Schulthess Verlag
- Wert und Zins bei Immobilien
. Fierz, Schweizerische Treuhand- und
Revisionskammer
- Hochbauprognosen
. BAK/Planconsult, Basel
- Struktur des Gebäudebestandes BFS
. Bundesamt für Statistik
- Büromarktbericht für den Lebensraum Zürich
. Spaltenstein, Casatip
- Immobilienanlagen institutioneller Investoren in der
Zukunft. Fakten, Trends, Perspektiven
. Pensimo Management AG
Stäbli Verlag AG, Zürich
- Kennziffernmodell zur Beurteilung von Immobilien
. Beat Schütz, Verlag Rüegg, 1991

8.2 Geeignete Dokumentationen aus dem IP Bau

- Forum IP Bau 92. Wie werden Immobilienbestände bewirtschaftet und erneuert?
 1992, Bestell-Nr. 724.402.1 d/f, Fr. 20.40
 - Grobdiagnose. Zustandserfassung und Kostenschätzung von Gebäuden.
 1995, Bestell-Nr. 724.431.0 d, Fr. 39.80
 - Gebäudebewirtschaftung. Methoden des baulichen Unterhalts und der Erneuerung.
 1992, Bestell-Nr. 724.480 d, Fr. 16.30
 - Bauerneuerung – was tun?
 Eine Übersicht für Eigentümer, Mieter und Planer.
 1991, Bestell-Nr. 724.426 d, Fr. 16.30
 - Gebäudeunterhalt
 Handbuch für die Zustandsbeurteilung.
 1992, Bestell-Nr. 724.427 d, Fr. 37.75
 - Leitfaden Hochbau. Die Erhaltung von öffentlichen Gebäuden – Hinweise für die Gemeindebehörden
 1993, Bestell-Nr. 724.440. d, Fr. 6.10
 - Alterungsverhalten von Bauteilen und Unterhaltskosten. Grundlagendaten für den Unterhalt und die Erneuerung von Wohnbauten.
 1994, Bestell-Nr. 724.441 d, Fr. 28.55
- Liegenschaftskosten und Bauerneuerung im Steuerrecht
 1993, Bestell-Nr. 724.484 d, Fr. 28.55
 - Umweltgerechte Bauerneuerung
 Lohnende Fragen und Hinweise für Auftraggeber
 1993, Bestell-Nr. 724.481 d, gratis
 - Bauerneuerung
 Ablaufplanung vom Projekt zur Ausführung
 1992, Bestell-Nr. 724.434 d, Fr. 29.–
 - Ökologische Bauerneuerung
 Methodischer Weg zur Umsetzung ökologischer Anliegen
 1995, Bestell-Nr. 724.481 d, gratis

Die IP-Bau-Dokumentationen können bestellt werden bei:
 Eidg. Drucksachen- und Materialzentrale EDMZ,
 3000 Bern