Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen



Immobilienmanagement in den Schweizer Gemeinden

Ergebnisse einer empirischen Studie

Kuno Schedler
Janine Fischbacher
Alexandra Lau

Mit der Unterstützung von:

UBS Business Banking

Diese Studie entstand auf Anregung und mit finanzieller Unterstützung der UBS AG. Bei der Erarbeitung konnten wir auf den wertvollen Rat und die Mithilfe verschiedener Personen zählen, für die wir uns bedanken. Ebenfalls bedanken wir uns bei den Gemeinden bzw. Personen in den Gemeinden, die unseren doch umfangreichen Fragebogen ausfüllten und uns damit diese Übersicht ermöglichten. Die Verantwortung für die Aussagen und Inhalte dieser Studie bleibt selbstverständlich vollumfänglich bei den Autoren.

Prof. Dr. Kuno Schedler, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Public Managements und Direktor des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen.

Janine Fischbacher, lic. oec. HSG, bis Ende 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen.

Alexandra Lau, B.A. (HSG) of International Affairs, Mitarbeiterin am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen.

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2006 by Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen, St. Gallen
Foto von Titelseite stammt von www.leg-bw.de

ISBN 3-9522667-9-5

Vervielfältigung und Verwendung bitte immer mit Quellenangabe.

Management Summary

Das Immobilienmanagement der öffentlichen Hand ist auf dem Wege einer beeindruckenden Modernisierung. Vor allem auf Bundesebene, in grösseren Kantonen und Städten wird im Moment sehr viel unternommen, um die Ressource Raum effizienter und effektiver zu bewirtschaften.

Auf Gemeindeebene ist das Bild hingegen deutlich heterogener. Eine ganze Reihe von Städten und Gemeinden haben ihr Immobilienmanagement systematisch modernisiert, arbeiten nach privatwirtschaftlichen Vorbildern oder haben die Aufgabe gar vollständig an Private ausgelagert. Nach wie vor ist aber in der Mehrheit der Gemeinden eine Trägheit festzustellen, die die Schweiz jährlich mehrere Millionen Franken kosten dürfte. Nach wie vor werden die Immobilien der öffentlichen Hand - vor allem jene im Verwaltungsvermögen, weniger gravierend aber auch jene im Finanzvermögen - anderen Ansprüchen ausgesetzt als solche der Privatwirtschaft. Es ist nur schwer nachvollziehbar, wenn vorhandene und an sich einfach anwendbare Methoden der Immobilienbewirtschaftung noch immer keine Selbstverständlichkeit sind, angesichts der massiven Bedeutung der öffentlichen Hand in diesem Bereich.

Die vorliegende Untersuchung bestätigt das Bild einer sehr heterogenen Gemeindelandschaft weitgehend. Noch immer verfügen nur 49% der antwortenden Gemeinden über eine explizite Immobilienstrategie - ihre Bedeutung als massgebliche Ressource wird scheinbar oft unterschätzt. Ebenfalls nur die Hälfte der Gemeinden kennt ein System der internen Verrechnung von Kosten des Raums, sei dies als Miete oder in ähnlicher Form. Immerhin nur noch 13% der Gemeinden errechnen keine Kennzahlen, aber 60% der Gemeinden führen keinerlei Quervergleiche mittels Kennzahlen durch.

Die Zuständigkeiten für das Immobilienmanagement sind sehr unterschiedlich geregelt. An Dritte vergeben wird vor allem der Unterhalt der Aussenanlagen sowie Umbau- und Sanierungsarbeiten, während sich nur gerade 31% der Befragten vorstellen könnten, das Immobilienmanagement insgesamt auszulagern. Gegenwärtig haben nur wenige Gemeinden das gesamte Immobilienmanagement ausgelagert, hingegen werden einzelne Elemente (z.B. der Unterhalt der Aussenanlagen bei über 80% der Antwortenden) schon heute oft von Externen erledigt.

Für die Zukunft wünschen sich 53% der Befragten, die Gemeinden mögen sich stärker mit dem Immobilienmanagement befassen. Sogar 72% würden es als sinnvoll erachten, sämtliche Aufgaben des kommunalen Immobilienmanagements an einer Stelle zusammenzufassen. An prominentester Stelle der zukünftigen Ziele für das kommunale Immobilienmanagement steht die Optimierung der Kostenstruktur (was einige der oben angesprochenen Ansätze wieder ins Zentrum der Diskussion rückte), die Sicherung technischer Funktionen und die Konzentration auf Kernaufgaben. Immerhin 51% der Befragten gaben allerdings an, dass aus ihrer Sicht zu wenig politische und wirtschaftliche Anreize bestünden, das Immobilienmanagement zu optimieren. Die grössten Potenziale für Effizienzsteigerung wird vor allem in der Vergrösserung des Handlungsspielraums der zuständigen Stellen gesehen: mehr Finanzkompetenzen, erleichterte Vergabeverfahren, mehr Handlungsspielraum waren die drei Top-Scorer der Antworten. Hier kann demnach noch viel getan werden, und es wäre auch überlegenswert, die Führung der Immobilienverwaltung über Leistungsauftrag und Globalbudget einzusetzen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **5**

Tabellenverzeichnis 7

1 Einleitung **8**

1.1 Ausgangslage: Immobilien der öffentlichen Hand 8

1.2 Immobilienmanagement der öffentlichen Hand 9

1.3 Die Befragung aller Schweizer Gemeinden über 3'000 Einwohner 10

1.4 Die Antwortenden 11

2 Immobilienstrategie **14**

3 Portfolio Management **16**

3.1 Immobilien im Finanzvermögen 17

3.2 Immobilien im Verwaltungsvermögen 18

3.3 Miete vs. Eigentum 19

4 Asset Management **22**

4.1 Interne Raumbewirtschaftung 22

4.2 Das finanzielle Management der Immobilien 25

4.3 Planung von Investitionen und Sanierungen 26

4.4 Kennzahlen 29

5 Facility Management **32**

6 Notwendige Entwicklungen **38**

7 Quellenverzeichnis **46**

 © 2006 IDT-HSG

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Elemente des Immobilienmanagements	9
Abb. 2:	Ämter und Funktionen, in welchen die Befragten tätig sind	12
Abb. 3:	Funktionen der Antwortenden	13
Abb. 4:	Schriftlich festgehaltene Strategiebestandteile	14
Abb. 5:	Jahr der Neubewertung des Finanzvermögens	17
Abb. 6:	Durchschnittliche Anteile der Immobilienarten am Gesamtwert des Finanzvermögens	18
Abb. 7:	Durchschnittliche Anteile der Immobilienarten am Gesamtwert des Verwaltungsvermögens	18
Abb. 8:	Verwaltungsvermögen gewichtet nach Vermögenswert	19
Abb. 9:	Durchschnittlicher Anteil der Immobilien, welche die Gemeinden von Dritten mieten und an Dritte vermieten	20
Abb. 10:	Anteil der Immobilien, welche die Gemeinden von Dritten mieten	20
Abb. 11:	Anteil der Immobilien, welche die Gemeinden an Dritte vermieten	21
Abb. 12:	Interne Mieten oder Nutzungsentgelte	23
Abb. 13:	Die drei Arten der Mietberechnung bei den verschiedenen Immobilienarten	23
Abb. 14:	Verrechnung der internen Mieten	24
Abb. 15:	Ziele der Verrechnung von internen Mieten	24
Abb. 16:	Pflichtnutzung oder freie Wahl bei der Nutzung gemeindeeigener Liegenschaften	25
Abb. 17:	Rechnungswesen bei den Immobilien	26
Abb. 18:	Zeithorizont der Immobilien-Investitionsplanung	27
Abb. 19:	Finanzierung von Neubauten oder Sanierung von Immobilien	28
Abb. 20:	Investitionsanteil für Sanierungen/ Neubauten im Verhältnis zum Gebäudewert	29
Abb. 21:	In den Gemeinden verwendete Kennzahlen	30
Abb. 22:	Kennzahlenvergleich der Gemeinden	31
Abb. 23:	Überwiegend zuständige Ämter für die drei Hauptaufgaben des Immobilienmanagements	33
Abb. 24:	Zuständigkeiten für planerische und kaufmännische Leistungen	34
Abb. 25:	Zuständigkeit für infrastrukturelle Leistungen	35
Abb. 26:	Zuständigkeit für technische Leistungen	35
Abb. 27:	Auslagerung des Immobilienmanagements an externe Dienstleister	36
Abb. 28:	Kriterien der Arbeitsteilung des Immobilienmanagements	37

Abb. 29:	Befassung der Gemeinden mit Immobilienmanagement	38
Abb. 30:	Zusammenfassung der Immobilienmanagement-Aufgaben	40
Abb. 31:	Zukünftige Ziele für das kommunale Immobilienmanagement	42
Abb. 32:	Erwartete Flächen- und Kosteneinsparungen durch ein professionelles Immobilienmanagement	42
Abb. 33:	Politische und wirtschaftliche Anreize zur Optimierung des Immobilienmanagements	43
Abb. 34:	Potentiale zur Effizienzsteigerung	45

© 2006 IDT-HSG

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Versand und Rücklauf der Fragebogen nach Sprachregionen	10
Tab. 2:	Versand und Rücklauf der Fragebogen nach Gemeindegrössenklassen	11
Tab. 3:	Altersentwertung nach Bauteilgruppen (Quelle: Joos 2005: 16)	28
Tab. 4:	Genannte Aufgaben, die an externe Dienstleister ausgelagert werden könnten (Mehrfachnennungen möglich)	37
Tab. 5:	Gründe, warum sich die Gemeinden stärker mit dem Immobilienmanagement befassen sollten (Mehrfachnennungen möglich)	39
Tab. 6:	Gründe gegen eine stärkere Befassung mit Immobilienmanagement (Mehrfachnennungen möglich)	40
Tab. 7:	Gründe für eine Zusammenfassung der Aufgaben der Immobilienverwaltung	41
Tab. 8:	Gründe gegen eine Zusammenfassung der Aufgaben der Immobilienverwaltung	41
Tab. 9:	Positive Anreize, die eine Optimierung des Immobilienmanagements unterstützen	43
Tab. 10:	Negative Anreize, die eine Optimierung des Immobilienmanagements behindern	44
Tab. 11:	Kommentare der Gemeinden	45

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage: Immobilien der öffentlichen Hand

Die öffentliche Hand gehört in der Schweiz zu den wichtigsten Eigentümern von Immobilien. Daten dazu sind allerdings nur schwer zu bekommen. Die aktuellste Studie stammt von Wüest & Partner, die ein Immo-Monitoring für das Jahr 2005 veröffentlicht haben (Wüest & Partner 2005). Rund ein Fünftel aller Hochbauten mit einem Wiedererstellungswert von ungefähr 350 Mrd. CHF befinden sich gemäss diesem Bericht in öffentlichem Besitz. Dazu gehören sowohl die Immobilien von Bund, Kantonen und Gemeinden (so genannter direkter staatlicher Besitz), auf die sich 60% des Gesamtbestands verteilen, als auch die von anderen öffentlichen Körperschaften. Diese restlichen 40 % sind sehr heterogen verteilt, wobei die Bereiche Ver- und Entsorgung und Verkehrsanlagen die grösste Bedeutung haben.

Schätzungsweise 90 Prozent aller Gebäude im direkten öffentlichen Besitz dienen zur Erfüllung staatlicher Aufgaben, vor allem in den Bereichen Bildung, Erziehung, Freizeit und Kultur. Die restlichen 10 Prozent sind Wohnbauten, die zu einem grossen Teil zum Finanzvermögen der Gemeinden gerechnet werden.

Der Immobilienbestand der öffentlichen Hand wächst langsamer als jener der Privaten, und der Wohnungsneubau des Staates ist sogar ganz zum Stillstand gekommen. Im Bildungs-, Gesundheits- und Justizbereich gab es jedoch einen Gebäudezuwachs. Insgesamt ist dies eine Folge des nachlassenden Raumbedarfs der öffentlichen Verwaltungen. Während vor einigen Jahren der Anteil der Ausgaben für Neubauten im Verhältnis zu Sanierungs- und Umbaumassnahmen grösser war, hat sich dieses Verhältnis umgekehrt. Gleichzeitig sind die Ansprüche an öffentliche Immobilien gestiegen (SVIT Schweiz 2005). Damit betragen die Baukosten heute nur bis zu 20% der Gesamtkosten, während die Bewirtschaftungskosten über 80% umfassen (Joos 2005). Hinzu kommt, dass die Finanzen für die erforderlichen Sanierungen ungenügend sind und somit der Bedarf an Erneuerungen aufgrund der knappen Budgets nicht abgebaut werden kann, was wiederum zu langfristig steigenden Sanierungskosten führt. Wüest & Partner schreiben im Immo-Monitoring:

"Es ist beunruhigend, dass die relativen Sanierungskosten, gemessen am gesamten Gebäudeversicherungswert der kommunalen und kantonalen Immobilien, seit 1992 bei rund 1.5 Prozent verharren. Auf Grund der regen Bautätigkeit in den Sechziger- und Siebzigerjahren wären gerade in diesem Zeitraum stark ansteigende Unterhaltsleistungen zu erwarten gewesen." (Wüest & Partner 2005)

Da die Ausgaben der Kantone um rund 70% und die der Gemeinden um rund 50% in den letzten 15 Jahren gestiegen sind, ist es notwendig umfassende Sparmassnahmen zu ergreifen. Davon sind vor allem die Hochbauinvestitionen betroffen, weil in den staatlichen Immobilien sehr grosse finanzielle und personelle Ressourcen gebunden sind. Die staatliche Liegenschaftsverwaltung ist nach Ehlers in der Regel gekennzeichnet durch verschwenderischen Umgang mit Flächen und Räumen, da für die Gebäude im Eigenbesitz der öffentlichen Hand häufig keine Mieten gezahlt, Nebenkosten nicht erfasst werden und es an Transparenz mangelt (Ehlers 1997: 845).

Dabei würde gerade der immer stärker werdende Finanzdruck ein effizientes Immobilienmanagement der öffentlichen Hand erfordern, das erhöhten Ansprüchen gerecht werden kann. Aufgaben eines solchen Managements müssen beispielsweise die Entwicklung von Immobilienstrategien, Strukturreformen, Transparenz und Leistungsvergleiche, Bewertung des momentanen Immobilienbestands, Budgetierung und Finanzplanung etc. sein.

1.2 Immobilienmanagement der öffentlichen Hand

Ein staatliches Immobilienmanagement unterscheidet sich vom Gebäudemanagement der Privaten insofern, als hier in der grossen Mehrheit nicht nur finanzielle Ziele im Vordergrund stehen. Vielmehr müssen ständig öffentliche und politische Aufgaben und Zielsetzungen beachtet und Rücksicht auf die Stadtentwicklungen genommen werden (Ehlers 1997: 829). Somit besteht ein ständiger Zielkonflikt. Ein Immobilienmanagement der öffentlichen Hand sollte sich im Rahmen der Budgetdefizite und Ressourcenknappheit vor allem an der Effizienzsteigerung und einer wirkungsorientierten Verwaltung orientieren. Orientierung dafür bieten privatwirtschaftliche Modelle, neue Finanzierungsmethoden und eine Konzentration auf die Kernaufgaben (Joos 2005).

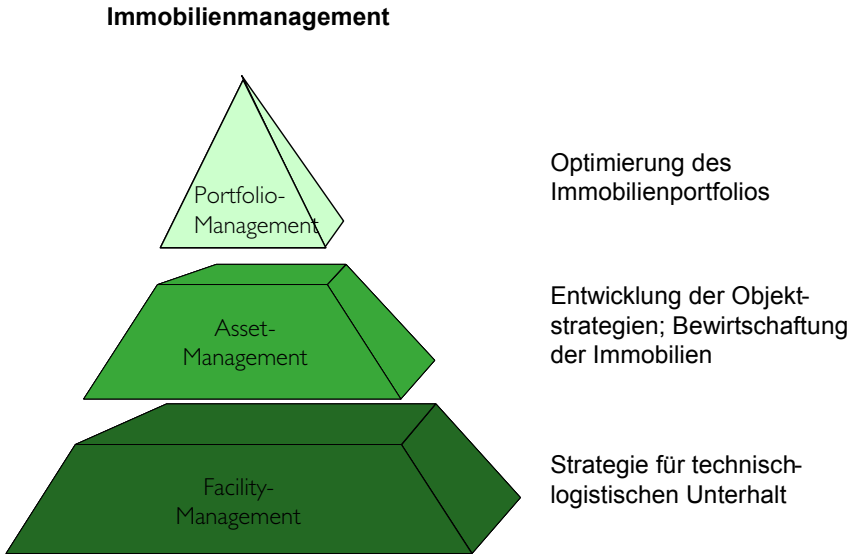


Abb. 1: Elemente des Immobilienmanagements

Für die Optimierung des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Bauer et al. (Bauer et al. 2004) empfehlen für ein erfolgreiches öffentliches Immobilienmanagement drei Faktoren: die Entwicklung von standardisierten und klar definierten Prozessen für die Leistungserbringung, die Unterstützung dieser Prozesse durch eine passende Organisationsstruktur und die Steuerung der Prozesse durch geeignete Instrumente und Methoden.

Ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Immobilienmanagement, das solche Prozesse und Methoden sinnvoll integriert, lässt sich beispielsweise in Portfolio Management, Asset Management und Facility Management unterteilen. Auch in der Schweiz haben sich in den letzten Jahren bereits einige Gemeinden mit einer effizienteren Gestaltung ihres Gebäudemanagements befasst und entsprechende Instrumente eingeführt. Idealerweise wird dabei Wert auf ein ganzheitliches Immobilienmanagement gelegt, das nicht nur Kostenminimierungen und effizienten Kapitaleinsatz anstrebt, sondern stets städteplanerische, sozialpolitische und gesellschaftliche Kriterien in das Management einbezieht.

In diesem Rahmen umfasst das Portfolio Management die Optimierung des Immobilienportfolios und die Verwaltung des Immobilienbestands. Das Asset Management setzt dann an, wenn Immobilien als notwendiger staatlicher Besitz definiert wurden. Es hat zum Ziel, die Nutzung der eigenen Immobilien möglichst optimal (d.h. vielfach wirtschaftlich) zu organisieren und umfasst auch die Entwicklung der Objektstrategien. Das Facility Management fokussiert auf die technische Bewirtschaftung und Instandhaltung der Immobilien. Der vorliegende Bericht ist in diese drei Kategorien gegliedert.

 © 2006 IDT-HSG

1.3 Die Befragung aller Schweizer Gemeinden über 3'000 Einwohner

Ziel der Befragung war es zu erfahren, auf welche Weise in den Schweizer Gemeinden die Immobilien bewirtschaftet werden. Die Zuständigen für die Verwaltung der gemeindeeigenen Liegenschaften sollten darüber Auskunft geben, wie das Immobilienmanagement in ihrer Gemeinde zur Zeit organisiert ist und welche Entwicklungen sich abzeichnen. Im weiteren wurde versucht, eine Übersicht über den Bestand und die Zusammensetzung von Immobilien in den Schweizer Gemeinden zu erhalten. Daraus, so die Absicht, sollten Erkenntnisse über zukünftige Entwicklungsbereiche abgeleitet werden, und es sollte möglich werden, den weiteren (und notwendigen) politischen Prozess mit aktuellen Informationen zu unterstützen.

Mit der Befragung von möglichst vielen Gemeinden in der Schweiz sollen Daten in einem noch wenig erforschten Gebiet zusammengetragen werden.

Bei der Umfrage wurden Gemeinden mit mehr als 3'000 Einwohnern angeschrieben. Hinter diesem Entscheid steht die Annahme, dass nur grössere Gemeinden über einen gewissen Immobilienbestand verfügen, der auch verwaltet werden kann/muss. Es wurden Gemeinden in der ganzen Schweiz befragt, d.h. in der deutsch-, französisch- und der italienischsprachigen Schweiz. Die Gemeinden haben jeweils die Instruktionen und den Link zum Fragebogen in der entsprechenden Sprache erhalten.

Es wurde versucht, die Anfrage möglichst direkt an die Liegenschaftsverwalter in den Gemeinden zu adressieren, falls diese ausfindig gemacht werden konnten. Ansonsten wurde die Anfrage an die Gemeindeverwaltung geleitet.

Die Fragen haben sich aus Einschätzungsfragen und aus Fragen nach Fakten zusammengesetzt. Die Fragen waren in der Regel geschlossen formuliert und enthielten vorgegebene Antwortkategorien. Um dennoch Raum für Ergänzungen und Bemerkungen zu lassen, wurde bei vielen Fragen sowie auch am Ende des Fragebogens ein freies Feld für Bemerkungen eingefügt.

Gemäss Statistik (www.statistik.admin.ch) wiesen per 31. Dezember 2003 558 Gemeinden mehr als 3'000 Einwohner auf. Davon sind 430 deutsch-, 104 französisch- und 24 italienischsprachige Gemeinden. Die drei italienischen Gemeinden Breganzona, Viganello und Pregassona haben sich 2002 und 2003 für einen Zusammenschluss mit der Gemeinde Lugano ausgesprochen, weshalb diese Gemeinden nicht befragt wurden. Es wurden somit 21 italienischsprachige Gemeinden angeschrieben. Bei den französischsprachigen Gemeinden wurden 103 angeschrieben, bei den deutschsprachigen 429.

Sprachregion	Versand	Rücklauf pro Sprachregion	
	absolut	absolut	in % der Region
Deutschschweiz	429	116	27
Westschweiz	103	20	19.4
Italienische Schweiz	21	3	14.3
Total	**553**	**139**	**25.14**

Tab. 1: Versand und Rücklauf der Fragebogen nach Sprachregionen

© 2006 IDT-HSG

Die Befragung fand im Zeitraum August bis September 2005 statt. Von den 553 angeschriebenen Gemeinden wurden 139 Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 25.1% entspricht.

116 (27% Rücklaufquote) Fragebogen wurden auf Deutsch, 20 (19.4%) auf Französisch und 3 (14.3%) auf Italienisch ausgefüllt. Die drei Sprachregionen sind somit im Verhältnis ihrer wirklichen Grösse in der Beobachtungsmenge vertreten. Aufgrund der kleinen Fallzahlen für die nichtdeutschsprachigen Gemeinden macht allerdings eine Clusterung nach Sprachregionen in den kommenden Auswertungen keinen Sinn.

Gemeindegrössenklasse	Versand	Rücklauf pro Sprachregion	
	absolut	absolut	in % der Region
Weniger als 4'000	151	31	20.7
4'000 bis 6'000	157	44	28
6'001 bis 10'000	125	23	18.4
10'001 bis 20'000	90	31	34.4
Mehr als 20'000	31	10	32.3
Total	**553**	**139**	**25.14**

Tab. 2: Versand und Rücklauf der Fragebogen nach Gemeindegrössenklassen

Mehr als die Hälfte des Versands ging mit jeweils über 150 Sendungen an Gemeinden mit weniger als 4'000 und zwischen 4'000 und 6'000 Einwohnern. Den grössten Rücklauf von circa einem Drittel gab es bei den Gemeinden zwischen 10'000 und 20'000 und bei Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohnern. In allen Gemeindegrössenklassen ist der Rücklauf über 18%. Er entspricht der realen Verteilung.

In der Auswertung konnten 138 der 139 ausgefüllten Fragebogen miteinbezogen werden, was einem Rücklauf von 24.95% entspricht.

Sämtliche Aussagen in diesem Papier basieren auf den 138 ausgewerteten Fragebogen. Dabei handelt es sich um keine eigentliche Stichprobe, sondern wie bereits erwähnt, um eine Vollerhebung bei den Finanzverwaltern von Schweizer Gemeinden mit 3'000 und mehr Einwohnern.

Die Verteilung über die Schweiz ist allerdings nicht repräsentativ.

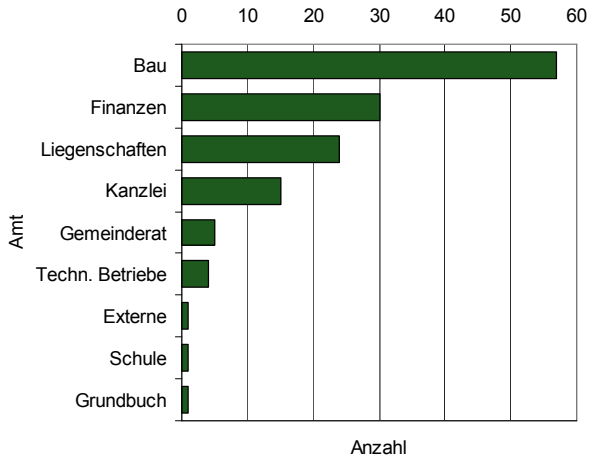
Es muss davon ausgegangen werden, dass vor allem jene Gemeinden geantwortet haben, die mit dem Thema vertraut waren. Damit dürften die Resultate in der Tendenz eher zu positiv ausgefallen sein. Diese Vermutung lässt sich allerdings nicht belegen.

1.4 Die Antwortenden

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Informationen über die teilnehmenden Gemeinden und die ausfüllenden Personen dargestellt.

Im Fragebogen wurden die ausfüllenden Personen gefragt, welche Funktion sie innehaben und in welchem Amt sie tätig sind. Bei diesen zwei Fragen wurden keine Antwort-Kategorien vorgegeben. Die folgenden Kategorien wurden erst bei der Auswertung gebildet.

 © 2006 IDT-HSG



Frage: In welchem Amt sind Sie tätig? (n=138)

Abb. 2: Ämter und Funktionen, in welchen die Befragten tätig sind

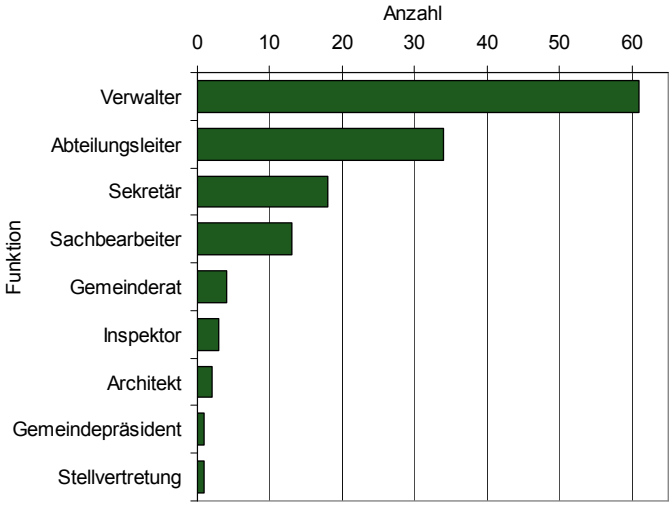
Etwa die Hälfte der Befragten sind im Bauamt tätig. 20% sind im Bereich Finanzen, etwa 18% im Bereich Liegenschaften und etwa 10% in der Kanzlei tätig. Die Tätigkeiten der übrigen Befragten verteilen sich mit wenigen Nennungen auf die Bereiche Grundbuch, Schule, Gemeinderat, Technische Betriebe und Externe.

Dieses Bild deckt sich mit der relativ heterogenen Organisationsstruktur des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand generell. Während sich in der privaten Immobilienwirtschaft die funktionale Trennung von Eigentum, Betrieb und Bauverantwortung mit jeweils klaren Profilen und Kompetenzen durchgesetzt hat, finden sich im öffentlichen Sektor eine Vielzahl von Entwicklungen, die zum Teil gegenläufig sind. Gemäss Wüest & Partner (Wüest & Partner 2005) haben sich mehrere öffentliche Verwaltungen für eine Zentralisierung aller Immobilienleistungen bei den Baufachämtern entschieden, andere streben eine deutlichere Trennung von Eigentümer- und Betreiberrolle an. Eine aus unserer Sicht optimale Lösung wäre eine Aufgabenteilung, die etwa folgende Züge aufweisen könnte:

- die Immobilienverwaltung (Liegenschaftenverwaltung) übernimmt die Rolle des Eigentümers;
- die Bauverwaltung arbeitet im Auftrag der Immobilienverwaltung;
- die übrigen Verwaltungsstellen sind in der Rolle der Mieter von Büroräumlichkeiten und übernehmen die entsprechenden Rechte und Pflichten.

Ungefähr die Hälfte der Befragten sind als Verwalter tätig. Andere häufig genannte Tätigkeiten sind Abteilungsleiter, Sekretär und Sachbearbeiter. Funktionen mit geringer Häufigkeit sind Inspektor, Architekt, Gemeinderat, Gemeindepräsident und Stellvertretung.

© 2006 IDT-HSG



Im weiteren wurde gefragt, ob die Gemeinden als Energiestadt ausgezeichnet worden sind. 20% der Befragten gaben an, dass ihre Stadt die Auszeichnung Energiestadt hat, bei 80% war das nicht der Fall.

F*rage: In welcher Funktion sind Sie tätig? (n=137)*

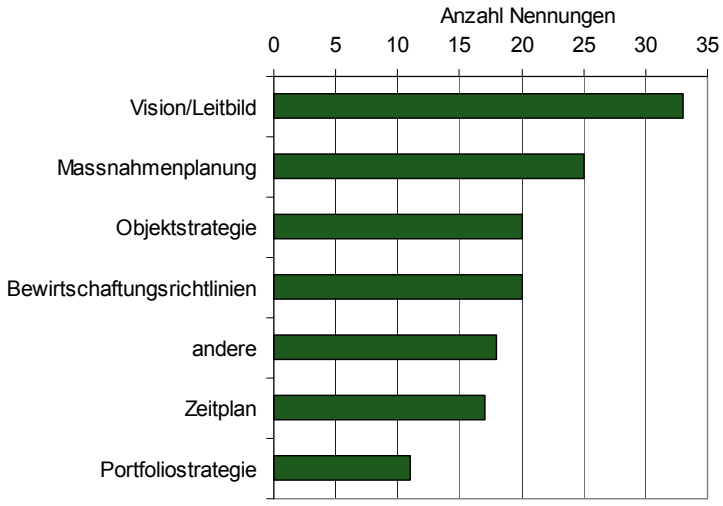
Abb. 3: Funktionen der Antwortenden

© 2006 IDT-HSG

2 Immobilienstrategie

Strategisches Management ist die erfolgsorientierte Gestaltung der langfristigen Entwicklung von Organisationen der Verwaltung (Schedler und Siegel 2005). Eine Strategie für das Immobilienmanagement enthält damit all jene Massnahmen und Positionierungen, die die langfristige Entwicklung des Immobilienbestandes einer Gemeinde fördern. Die einzelnen Zielrichtungen werden durch Zielsetzungen definiert und damit konkrete Handlungsanweisungen abgeleitet. Im Bereich des Immobilienmanagements können darin z. B. Elemente wie Grundsätze für operative Massnahmen, Strategien zur Instandsetzung und Instandhaltung, zur Qualität, zu Umwelt und Energie etc. enthalten sein. Ob die Gemeinden eigene Strategien zum Immobilienmanagement festgelegt haben und wie diese ausgestaltet sind, zeigt der nächste Teil der Auswertung der Befragung.

Von den 138 Gemeinden haben 68 (49%) eine Strategie, 69 (50%) haben keine Strategie formuliert und eine Gemeinde hat dazu keine Angaben gemacht. Die Hälfte der befragten Gemeinden hat somit keine schriftlich festgehaltene Absicht zum strategischen Immobilienmanagement. Dies deutet darauf hin, dass in diesem Bereich noch keine langfristigen Planungen vorgenommen oder zumindest nicht festgehalten werden. Dies deckt sich mit Feststellungen von Wüest & Partner (Wüest & Partner 2005), die schreiben: "Bei den öffentlichen Immobilien waren langfristige Zielsetzungen und klare Prioritäten über Jahrzehnte von untergeordneter Bedeutung." Allerdings, so die Autoren der Studie, sei heute der Ruf nach klaren Vorgaben für das öffentliche Immobilienmanagement immer lauter zu vernehmen, und in vielen Körperschaften hätten Exekutive und Legislative die Diskussion übergeordneter Immobilienleitlinien und neuer Organisationsstrukturen aufgenommen.



Frage: Besitzt ihre Gemeinde eine Strategie zum Immobilienmanagement und wenn ja, welche Bestandteile sind darin schriftlich festgehalten? (n=68)

Abb. 4: Schriftlich festgehaltene Strategiebestandteile

Die Verwaltung von Immobilien sollte langfristig ausgerichtet sein, da sich Immobilien in der Regel über einen sehr langen Zeitraum im Besitz eines Eigentümers befinden und eine auf lange Sicht geplante Bewirtschaftung dieser Immobilien zum Werterhalt oder sogar einer Wertsteigerung beitragen kann. Das Fehlen einer strategischen Vorgehensweise im Immobilienmanagement kann unter Umständen auf das Interesse der Gemeinden an schnellen Lösungen zur Behebung von Problemen und Engpässen zurückgeführt werden. Dem operativen Fokus unterliegt somit eine langfristige, strategische Planung.

Von den 68 Gemeinden mit einer Strategie wurden folgende schriftlich festgehaltene Bestandteile angegeben: Die Hälfte der Befragten gab an, dass die Strategie eine Vision oder ein Leitbild beinhaltet. Bei 25 der 68 Befragten war eine Massnahmenplanung vorhanden. Je 20 Personen gaben an, eine Objektstrategie, bzw. Bewirtschaftungsrichtlinien in der Strategie festgehalten zu haben. 17 nannten einen Zeitplan als Bestandteil der Strategie und 11 eine Portfoliostrategie. Andere nicht aufgeführte Nennungen wurden von 18 Personen abgegeben.

 © 2006 IDT-HSG

In der Kategorie "andere" wurden folgende Punkte genannt: Finanz- (& Entwicklungs-) Planung (6 Nennungen), im Aufbau/in Arbeit (5), Konzepte (Unterhalts-, Nutzungs-) (3), Richtlinie (1), Pflichtenheft (1), Investitionsrahmen (1) und Objektblätter (1).

In den befragten Gemeinden herrscht eine recht heterogene Vorstellung darüber vor, was eine Strategie im Immobilienbereich ausmacht. In der Grundtendenz liegen die Gemeinden richtig: Klare langfristige Absichten (Visionen) werden konkretisiert in Massnahmenplänen und Objektstrategien, unterstützt durch Bewirtschaftungsrichtlinien. Da allerdings Mehrfachnennungen möglich waren, ist davon auszugehen, dass diese Teile nicht sich ergänzend, sondern eher isoliert vorhanden sind. Eine umfassendere Sicht wäre daher ein Entwicklungspotenzial in diesem Bereich.

© 2006 IDT-HSG

3 Portfolio Management

Im Rahmen des Portfolio Management wird festgelegt, welche Immobilien ein Gemeinwesen halten muss. Dies sollte stets auf der Grundlage der Immobilienstrategie erfolgen (vgl. voran gegangenes Kapitel). Jede Gemeinde ist gefordert, sich selbst einen Kriterienkatalog zu erarbeiten, anhand dessen sie über Kaufen, Halten oder Verkaufen von Immobilien entscheiden kann.

Das Portfolio Management wird damit als Analyse- und Planungsinstrument sämtlicher Immobilien eines Eigentümers genutzt. Das Portfolio der Immobilien liefert Transparenz über den gesamten Bestand der Immobilien und ermöglicht eine den strategischen Zielen angepasste Planung und genaue Betrachtung der einzelnen Immobilien mit dem Ziel eines ausgewogenen Portfolios (Falk 1997). Unter Einbezug verschiedener Einflussgrössen, wie der Marktentwicklung, anderen Chancen- und Risikopotentialen oder Stärken und Schwächen der Immobilien, ermöglicht die Portfolioanalyse den Entscheidungsträgern, den Immobilienbestand aus einer Gesamtsicht heraus zu führen und den Zielen der Unternehmung oder in diesem Fall der Gemeinde anzupassen (Schäfers 1997). Dabei ist eine Optimierung des Gesamtportfolios durch geeignete Zu- und Verkäufe oder Umgestaltungen von entscheidender Bedeutung. Zu diesem Zweck wird der gesamte Immobilienbestand segmentiert, wie z.B. in Finanz- und Verwaltungsvermögen und den Zweck der Immobilien, wie z.B. Wohnbauten, Gesundheitswesen, etc., und in den einzelnen Gruppen beurteilt. Das Portfolio Management ermöglicht damit eine Flexibilisierung des Immobilienbestands. Welling empfiehlt deshalb eine aktive Bewertung, Gestaltung und Kontrolle des Immobilienportfolios (Welling 1997).

Die Liegenschaften der öffentlichen Hand werden in Finanz- und Verwaltungsvermögen unterschieden. Immobilien im *Finanzvermögen* sind Kapitalanlagen und damit nach den Verkehrs- oder Marktwerten zu bewerten. Dies bedeutet, dass in regelmässigen Abständen eine Neubewertung der Liegenschaften notwendig ist, um die jeweils korrekte Summe in die Bestandesrechnung der Gemeinde einstellen zu können. Allfällig notwendig werdende Wertberichtigungen haben eine Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung.

	Finanzvermögen	Verwaltungsvermögen
Anzahl Gebäude	25 Stk. (n=123)	33 Stk. (n=128)
Wert der Liegenschaften	Verkehrs- oder Marktwert: 46.6 Mio. CHF (n=110)	Anschaffungswert brutto: 78.9 Mio. CHF (n=73)
	Jahr der Neubewertung: Vgl. Abb. 5 (n=70)	Buchwert gemäss HRM *: 22.8 Mio. CHF (n=72)

Frage: Wie setzt sich der Immobilienbestand in Ihrer Gemeinde zusammen (getrennt nach Finanz- und Verwaltungsvermögen)?
** Harmonisiertes Rechnungsmodell (HRM)*

Tab. 3: Durchschnittlicher Immobilienbestand in den befragten Gemeinden

Liegenschaften im *Verwaltungsvermögen* sind hingegen nicht ohne Weiteres veräusserbar, weil sie an einen rechtlichen Zweck gebunden sind und zur Erfüllung der Verwaltungstätigkeiten verwendet werden. Um sie abzustossen, benötigt das Gemeinwesen einen qualifizierten politischen Entscheid. Sie werden gemäss heutiger Praxis im ersten Jahr zu ihrem (netto-) Anschaffungswert verbucht und anschliessend

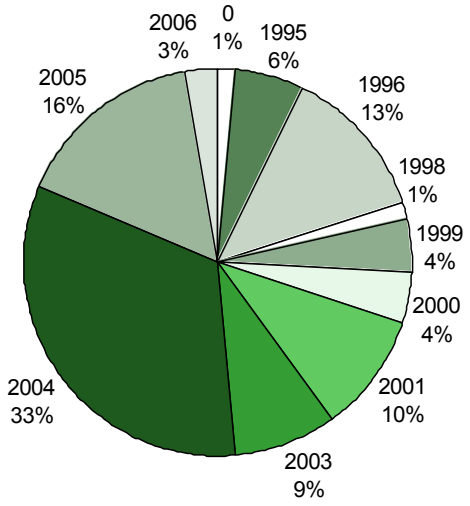
 © 2006 IDT-HSG

jährlich mit 10% degressiv abgeschrieben. Die tatsächliche Lebensdauer der Immobilien wird dadurch jedoch nicht berücksichtigt, was zu einer übermässigen Belastung durch Abschreibungen führen kann.

Die Frage nach dem Immobilienbestand der einzelnen Gemeinden ergab einen Durchschnitt von 25 Gebäuden im Finanz- und 33 Gebäuden im Verwaltungsvermögen. Aufgrund der unterschiedlichen Bewertungen der beiden Vermögensarten, zeigt sich folgendes Ergebnis: Der Verkehrs- oder Marktwert des Finanzvermögens beträgt durchschnittlich 46.6 Mio. CHF. Der Anschaffungswert des Verwaltungsvermögens betrug im Schnitt der antwortenden Gemeinden 78.9 Mio. CHF und der Buchwert 22.8 Mio. CHF, d.h. die Liegenschaften im Verwaltungsvermögen sind durchschnittlich auf 29% abgeschrieben.

3.1 Immobilien im Finanzvermögen

Immobilien im Finanzvermögen gelten als Anlage der Gemeinde, da sie nicht an einen öffentlichen Zweck gebunden sind. Grundsätzlich können sie jederzeit veräussert werden. Aus diesem Grund werden sie in der Bestandesrechnung (nach dem Prinzip der true and fair view) zum Marktwert aufgeführt.



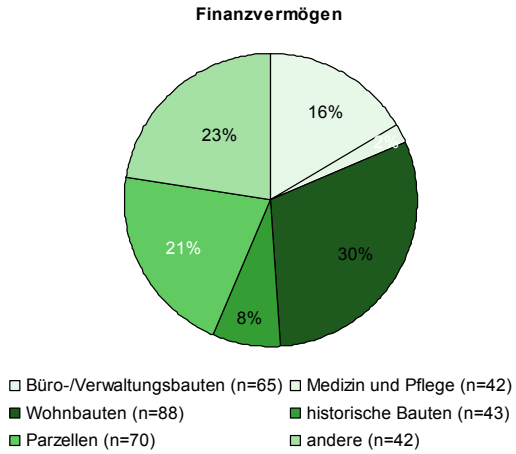
Frage: Wie setzt sich der Immobilienbestand in Ihrer Gemeinde zusammen (getrennt nach Finanz- und Verwaltungsvermögen)? Jahr der Neubewertung (n=70)

Abb. 5: Jahr der Neubewertung des Finanzvermögens

In 16% der Fälle fand eine Neubewertung des Finanzvermögens im Jahr 2005 statt, bei 33% 2004, bei 9% 2003 und bei 10% 2001. In den jeweiligen vorherigen Jahren bis 1996 fanden bei weniger als 5% Neubewertungen statt, 1997 gar keine. Bei 13% der Befragten wurde das Finanzvermögen 1996 neu bewertet. 3% werden ihr Finanzvermögen 2006 wieder bewerten.

Damit wurden 39% der Liegenschaften im Finanzvermögen letztmals vor mehr als vier Jahren neu bewertet. Die IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) empfehlen in Kapitel 17 eine "regelmässige konsistente Anpassung an die Verkehrswerte", geben jedoch keine konkreten Abstände der Neubewertung vor. Wertberichtigungen werden auf Empfehlung des Neuen Rechnungsmodell vom Bund (NRM) 2002 in Anlehnung an das Harmonisierte Rechnungsmodell der Kantone und Gemeinden dann gebildet, wenn Wertminderungen eintreten bzw. ersichtlich werden. Sie werden deshalb individuell und unregelmässig vorgenommen. Insgesamt kann aufgrund der recht stabilen Preissituation im Bereich von Bürobauten davon ausgegangen werden, dass die Neubewertungspraxis der Gemeinden vertretbar ist.

© 2006 IDT-HSG



Frage: Anteile am Gesamtwert (Antworten in vorgegebenen Prozentkategorien)

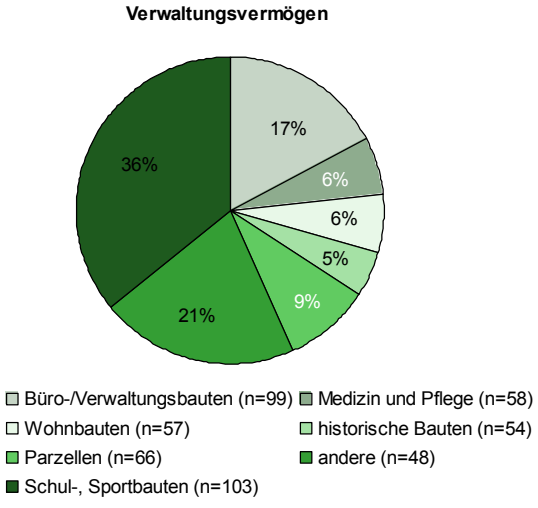
Abb. 6: Durchschnittliche Anteile der Immobilienarten am Gesamtwert des Finanzvermögens

Die Zusammensetzung des Finanzvermögens sagt etwas darüber aus, in welche Art von Immobilien die Gemeinde ihre verfügbaren Mittel investiert hat. Nicht zuletzt wird sich die Rendite auf dem eingesetzten Kapital je nach Immobilienart unterschiedlich entwickeln, was gerade in einer Zeit grösseren finanziellen Drucks von wachsender Bedeutung sein kann. Im Durchschnitt der befragten Gemeinden sind 30% des Finanzvermögens Wohnbauten, 21% Parzellen und 16% Büro- und Verwaltungsbauten. Zwei kleinere Anteile des Finanzvermögens umfassen im Durchschnitt 8% historische Bauten und 2% Medizin und Pflege. 23% der Gebäude des Finanzvermögens werden im Durchschnitt der Kategorie andere zugeordnet. Damit kann davon ausgegangen werden, dass bei mindestens 46 % der Immobilien im Finanzvermögen eine Art Benchmarking mit Anlagen anderer Gemeinden oder der privaten Investoren möglich ist: sowohl für Wohnbauten wie auch für Büro- und Verwaltungsbauten bestehen in der Schweiz Kennzahlen, die für einen Vergleich heran gezogen werden können und sollten (Wüest & Partner 2005).

3.2 Immobilien im Verwaltungsvermögen

Im Gegensatz zu den Immobilien im Finanzvermögen können jene im Verwaltungsvermögen nicht ohne Weiteres veräussert werden, da sie an einen öffentlichen Zweck gebunden sind. Ihnen wird daher oft nachgesagt, dass sie keine Rendite erwirtschaften müssen und daher nicht wie kommerzielle Anlagen zu behandeln sind.

Ein Grossteil des Verwaltungsvermögens besteht im Durchschnitt der befragten Gemeinden aus Schul- und Sportbauten (36 %). 17% sind Büro- und Verwaltungsgebäude. Weitere 27% verteilen sich ungefähr gleichmässig auf Medizin und Pflege, Wohnbauten, historische Bauten und Parzellen. 21% werden durchschnittlich anderen Kategorien zugeordnet. Wohnbauten gehören dann zum Verwaltungsvermögen, wenn sie - zum Beispiel im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus - zweckgebunden sind. In der Tat kann damit davon ausgegangen werden, dass die Rendite auf den Immobilien im Verwaltungsvermögen nicht mit jener kommerzieller Bauten verglichen werden kann. Es wäre hingegen aus unserer Sicht ein fataler



Frage: Anteile am Gesamtwert (Antworten in vorgegebenen Prozentkategorien)

Abb. 7: Durchschnittliche Anteile der Immobilienarten am Gesamtwert des Verwaltungsvermögens

© 2006 IDT-HSG

Trugschluss zu folgern, dass sie nicht gleichermassen ökonomisch und professionell zu bewirtschaften seien. Selbst wenn eine monetäre Rendite nicht offensichtlich erwirtschaftet werden kann, so haben doch Effizienzgewinne in der Bewirtschaftung eine positive Auswirkung auf das Ergebnis der Gemeinde insgesamt

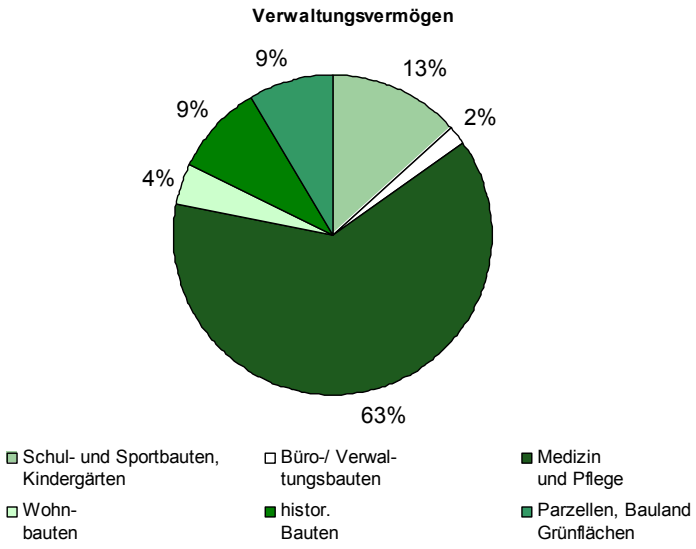


Abb. 8: Verwaltungsvermögen gewichtet nach Vermögenswert

Führt man eine Gewichtung der einzelnen Liegenschaften des Verwaltungsvermögens nach dem Wert der Immobilien durch, ergibt sich ein anderes Bild. Demzufolge besteht der eindeutig grösste wertmässige Teil des Verwaltungsvermögens mit 63% aus Gebäuden für Medizin und Pflege. Der zweitgrösste Bestand sind Schul-, Sportbauten und Kindergärten mit 13% des Verwaltungsvermögens.

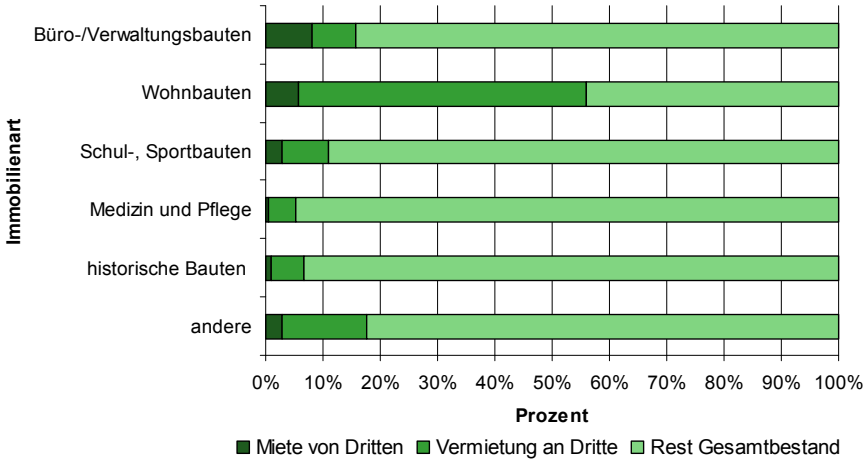
3.3 Miete vs. Eigentum

Ein wesentlicher Aspekt in der Gestaltung eines Immobilienportfolios ist die Frage, welche Liegenschaften im eigenen Besitz sein müssen, und welche bei anderen zugemietet werden sollen. Gleichzeitig stellt sich nicht selten die Herausforderung, dass Gebäude durch eigene Nutzung nicht vollständig ausgelastet sind, so dass Teile daraus an Dritte vermietet werden können. Dies ist allerdings nur möglich, wenn ein mittel- oder langfristiger Nutzungsplan besteht, aus dem ableitbar ist, welche Gebäudeteile in Zukunft frei werden bzw. bleiben. Bei den nächsten beiden Fragen ging es uns darum, welche Anteile der Gemeinde-Immobilien die Gemeinden von Dritten mieten und welcher Anteil von den Gemeinden an Dritte (andere Verwaltungen, Unternehmen, Private) vermietet wird.

Abbildung 9 verdeutlicht, dass in der Regel nur ein sehr geringer Teil an Immobilien von Dritten gemietet bzw. an Dritte vermietet wird. Zusammen umfasst dieser Anteil weniger als 20% des Gesamtbestandes einer bestimmten Immobilienart. Allein bei den Wohnbauten werden ungefähr 50% an Dritte vermietet. Der Anteil der Miete von Dritten ist im Verhältnis deutlich geringer als der Anteil, der an Dritte vermietet wird. Das Ergebnis zeigt, dass im Durchschnitt 80% des Gesamtbestandes einer bestimmten Immobilienart im Eigentum der Gemeinden ist und vor allem im Bereich Verwaltung, Schule und Sport, Medizin und Pflege auch von ihnen selbst genutzt wird. Allein in der Flächenvermietung von Wohnbauten werden durch die Vermietung an Dritte zu einem nennenswerten Teil zusätzliche Einnahmequellen generiert. Dies ist insgesamt ein Bild, das eine recht konservative Immobilienpolitik widerspiegelt: Im Regelfall werden die Liegenschaften selbst gehalten, die für die eigene Tätigkeit benötigt werden. Auch die in letzter Zeit diskutierten *sale and lease back* Modelle scheinen bei den befragten Gemeinden keine nachhaltige Nutzung zu erfahren.

 © 2006 IDT-HSG

Betrachtet man nur den Gesamtbestand der Immobilien der von Dritten gemietet, bzw. an Dritte vermietet wird, ergibt sich folgendes Bild:

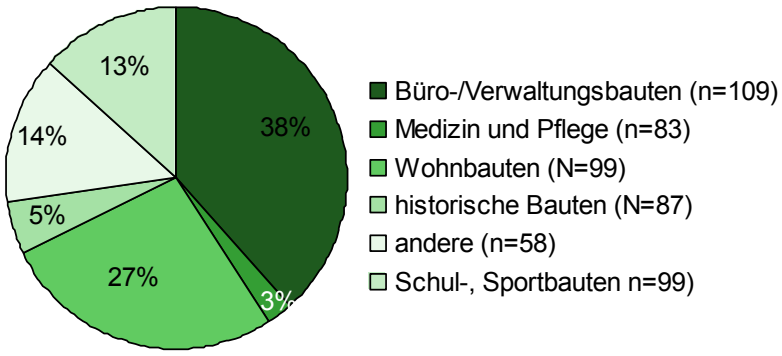


Der grösste Anteil der Gebäude, die von Dritten gemietet werden, sind mit 38% Büro- und Verwaltungsgebäude. Die nächst grösste Einheit bilden Wohnbauten mit 27%. 13% entfallen auf Schul- und Sportbauten, nur ein geringer Anteil von 5 und 3% auf historische Bauten und Gebäude für Medizin und Pflege.

Frage: Welchen Anteil von den folgenden Immobilienarten mietet Ihre Gemeinde von Dritten (andere Verwaltungen, Unternehmen, Private)? Welchen Anteil von den folgenden Immobilienarten vermietet ihre Gemeinde an Dritte?

Abb. 9: Durchschnittlicher Anteil der Immobilien, welche die Gemeinden von Dritten mieten und an Dritte vermieten

In der Kategorie "andere", auf die 14% der von Dritten gemietete Immobilien entfallen, wurden die Feuerwehr (10 Nennungen), Wohnungen (10), Bibliothek (20), Werkhof (25) genannt. Drei Gemeinden ist nicht bekannt oder haben nicht erfasst, welche Immobilienarten die Gemeinde von Dritten mietet. Weitere drei Gemeinden gaben hier an, keine Immobilien zu mieten.

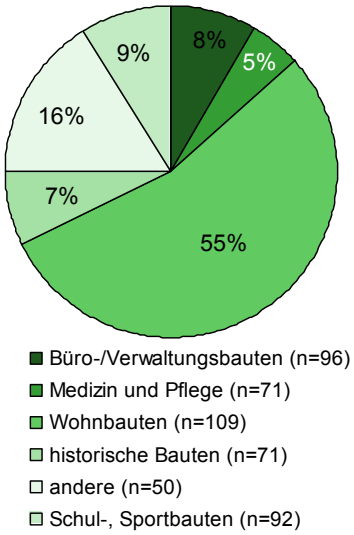


Frage: Welchen Anteil von den folgenden Immobilienarten mietet Ihre Gemeinde von Dritten (andere Verwaltungen, Unternehmen, Private)?

Abb. 10: Anteil der Immobilien, welche die Gemeinden von Dritten mieten

© 2006 IDT-HSG

Wohnbauten machen über die Hälfte sämtlicher Immobilien aus, die an Dritte vermietet werden. Die andere Hälfte verteilt sich fast gleichmässig auf die übrigen Gebäudearten. Davon wurden 16% der Kategorie *andere* zugeordnet.



Frage: Welchen Anteil von den folgenden Immobilienarten vermietet Ihre Gemeinde an Dritte (andere Verwaltungen, Unternehmen, Private)?

In der Kategorie "andere" wurden Restaurants/ Seminarräume/ Unterkünfte (4 Nennungen), Grundstücke/ Baurecht/ Pachtland (3), Garagen/ Abstellplätze (3), Landwirtschaft/ Werkhof (2), Kultur (2), Liegenschaften Finanzvermögen (2) und Diverse (1) genannt. Drei Gemeinden ist nicht bekannt oder haben nicht erfasst, welche Immobilienarten die Gemeinde an Dritte vermietet. Eine Gemeinde gab an keine Immobilien zu vermieten.

Abb. 11: Anteil der Immobilien, welche die Gemeinden an Dritte vermieten

© 2006 IDT-HSG

4 Asset Management

Asset Management ist ein weit gefasster Begriff, dem je nach Anwendungsbereich völlig unterschiedliche Bedeutungen zukommen. Im Immobilienmanagement fallen darunter eine Vielzahl von Aufgaben, die den gesamten Lebenszyklus einer Liegenschaft betreffen und entscheidend für die Rendite der Immobilien sind.

Zu diesen Aufgaben gehören beispielsweise die Bewertung der Immobilienbestände, die Ermittlung von aktuellen Markt- und Mietpreisen und damit die Mietzinsstrategie und alle die Vermietung betreffende Aufgaben. Zusätzlich kann das Asset Management auch die Überprüfung möglicher Umnutzungen oder Planungen nach dem neusten Baurecht umfassen. Beim Vorhaben eines Neubaus werden diese Aufgaben noch umfangreicher, da sie z.B. die Suche nach einem geeigneten Grundstück, die Abklärung von allfälligen behördlichen Genehmigungen, etc. einschliessen (Feinen 1997: 565). Zum Asset Management gehören weiterhin sämtliche Aufgaben des Vertrags- und Finanzrechnungswesens, welche z.B. die Verbrauchs- und Kostenerfassung, Zahlungskontrollen, ein Kennzahlensystem und so weiter mit einschliessen. Genauso kann auch die Finanzierungsstrategie diesem Bereich zugewiesen werden, wo erfasst wird, wie viel Vermögen in Liegenschaften investiert wird und wie die einzelnen Liegenschaften finanziert werden (Bauer et al. 2004: 23).

Das vorliegende Kapitel fasst die Ergebnisse des Berichts bezüglich der verschiedenen Aspekte des Asset Managements zusammen. Im Folgenden wird zunächst auf die Aspekte der internen Raumbewirtschaftung und später auf andere Faktoren wie Rechnungswesen, Investitionsplanung, Finanzierung und Kennzahlen eingegangen.

4.1 Interne Raumbewirtschaftung

Unter einer internen Raumbewirtschaftung verstehen wir das Modell, nach dem die Ressource Raum für die verschiedenen Verwaltungsstellen bereitgestellt wird. Grundsätzlich sind dabei zwei Strategien wählbar:

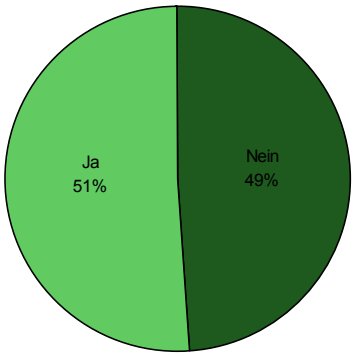
1. Die Ressource Raum kann durch zentrale Planung bzw. zentral festgelegte Planungsvorgaben auf die verschiedenen Nutzer aufgeteilt werden. Typischerweise werden nach diesem System m2 Flächen je Mitarbeiter(stufe) festgelegt, und nach diesem Raster werden anschliessend die Büros auf die Verwaltungsstellen aufgeteilt. Die Liegenschaftenverwaltung hat dabei eine recht ausgeprägte Machtposition als Ver- oder Zuteiler einer für die Mitarbeitenden wichtigen Ressource. In diesem System spielt es für das Entscheidungsverhalten der Linienmanager keine Rolle, ob eine interne Miete verrechnet wird oder nicht.

2. Die Ressource Raum kann aber auch durch Anreizsysteme im Sinne eines internen Marktes verteilt werden. Typischerweise überlässt man den Entscheid darüber, wieviel Raum eine Verwaltungseinheit beansprucht, den Nutzern. Im Gegenzug werden dafür budgetrelevante interne Mieten verrechnet. Dieses System entfaltet seinen grössten Nutzen dann, wenn die mietende Verwaltungseinheit über ein Globalbudget verfügt, d.h. wenn die Miete Teil einer grösseren Manövriermasse ist. Dann nämlich wird es für den Linienmanager spannend, über einen effizienten Einsatz der Ressource Raum nachzudenken.

Im zweiten Fall wird die Liegenschaftenverwaltung zur internen Anbieterin einer Ressource, die aber nicht quasi-hierarchische Entscheide fällt, sondern die in der Rolle der Eigentümerin bzw. Vermieterin auftritt. Die grösste Anreizwirkung erzielt eine Gemeinde dann, wenn die Liegenschaftenverwaltung mit-

 © 2006 IDT-HSG

tels eines Globalbudgets geführt wird, dessen Erträge sich aus der Verrechnung interner Mieten ergeben. Sofern die Mietsätze zum Vornherein fixiert sind (und nur dies ist empfehlenswert!), so ist die Liegenschaftenverwaltung nach diesem System gehalten, eine möglichst hohe Auslastung der durch sie verwalteten Gebäude zu erreichen. Es besteht also ein unternehmerischer Anreiz, die Kosten tief und die Erträge hoch zu halten - was die Immobilienbewirtschaftung insgesamt optimiert.



Frage: Erhebt Ihre Gemeinde interne Mieten oder Nutzungsentgelte? (n=137)

Abb. 12: Interne Mieten oder Nutzungsentgelte

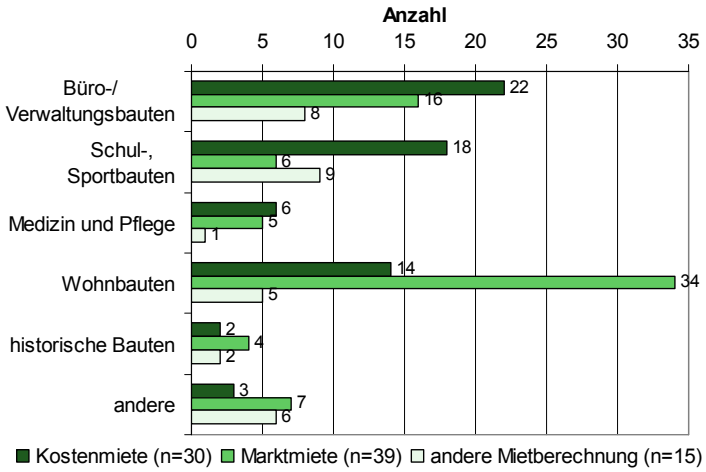
Abbildung 12 macht deutlich, dass etwas mehr als die Hälfte aller befragten Gemeinden überhaupt eine Miete oder ein Nutzungsentgelt erhebt.

Bei der Frage, ob interne Mieten erhoben werden, haben drei Gemeinden im Kommentarfeld eine teilweise Erhebung (11 Nennungen) und zwei Gemeinden eine interne Verrechnung angegeben.

Fast die Hälfte der befragten Gemeinden hat sich somit dafür entschieden, auf eine transparente Darstellung der Kosten der Ressource Raum zu verzichten.

Interne Mieten können nach unterschiedlichen Methoden berechnet werden. Bei der *Kostenmiete* wird die Höhe des Mietzinses nach effektiven Kosten der Immobilien für die Gemeinde festgelegt, bei den *Marktmieten* nach üblichen Marktsätzen. Daneben kann es noch andere Arten geben, wie die Mietzinsen berechnet werden können.

Die Kostenmiete überwiegt bei Büro- und Verwaltungsbauten und bei Schul- und Sportbauten. Bei historischen Bauten und Wohnbauten macht sie einen geringeren Anteil aus. Bei Wohnbauten überwiegen hingegen eindeutig die Marktmieten. Aber auch bei ungefähr einem Drittel der Büro- und Verwaltungsbauten und etwas weniger als der Hälfte der Gebäude für Medizin und Pflege werden Marktmieten erhoben. Andere Mietarten machen ausser bei Schul- und Sportbauten den kleineren Teil aus.



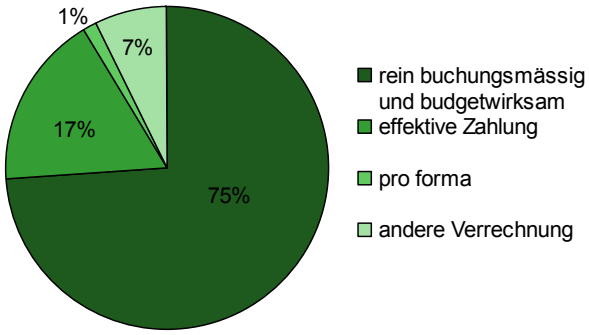
Frage: Welche Mietarten werden für die verschiedenen Immobilienarten erhoben? (Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 13: Die drei Arten der Mietberechnung bei den verschiedenen Immobilienarten

Die nächste Frage liess eine offene Antwortkategorie bei den Immobilienarten zu. Als zusätzliche Immobilienarten, wo Kostenmieten verrechnet werden, wurden die Feuerwehr und Gasthäuser angegeben. Für Marktmieten wurde auch die Feuerwehr und zusätzlich der Werkhof, Mehrzweckgebäude, Garagen, Land, Sport- und Schulanlagen für Auswärtige, das kantonale Zivilstandsamt und Freizeit- und Kultureinrichtungen angegeben. Andere Mietarten werden ebenfalls bei der Feuerwehr und dem Werkhof, bei Vereinen, sowie im Rahmen von Spezialvereinbarungen berechnet.

© 2006 IDT-HSG

Interessant ist dabei, ob die internen Mieten nur verbucht werden oder ob auch eine effektive Zahlung zwischen den Verwaltungsstellen stattfindet. Die Konsequenz daraus ist - wie oben gezeigt - eine sehr unterschiedliche Anreizwirkung, und damit eine sehr unterschiedliche Wirkung der Verrechnung interner Mieten überhaupt.



Frage: Wie werden die internen Mieten oder Nutzungsentgelte verrechnet? (n=69)

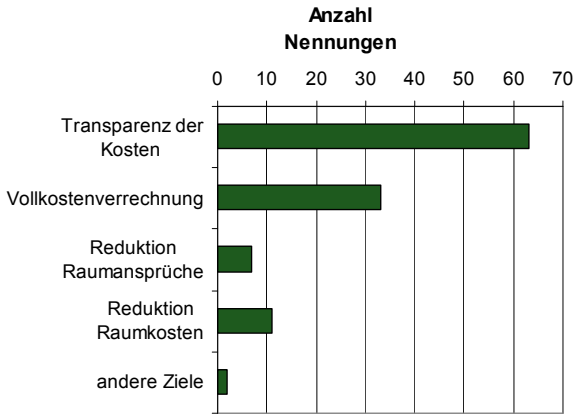
Abb. 14: Verrechnung der internen Mieten

Die Frage ergab, dass bei 75 % der antwortenden Gemeinden die internen Mieten rein buchungsmässig, aber budgetwirksam verrechnet werden. Bei 17% wird eine effektive Zahlung durchgeführt. Bei 1% ist die Verrechnung pro forma und 7% verrechnen die internen Mieten auf andere Weise. Damit kann davon ausgegangen werden, dass die Ressource Raum für die Leiterinnen und Leiter von Ämtern in den Gemeinden eine relevante Grösse darstellt, die in der Budgetierung zu berücksichtigen ist.

Es konnte festgestellt werden, dass die Art der Verrechnung mit der Region der Gemeinde korreliert. Bspw. werden interne Mieten in der Deutschschweiz anteilsmässig häufiger rein buchungsmässig verrechnet als in der Französischen Schweiz. Ein Zusammenhang mit anderen Themen der Vermietung, wie der Anteil an Immobilien, der an Dritte vermietet wird oder von Dritten gemietet wird, oder die Pflicht zur Benutzung gemeindeeigener Liegenschaften konnte nicht festgestellt werden.

Mit der Verrechnung von internen Mieten können sehr unterschiedliche Ziele verbunden sein. Die Transparenz der Kosten war das am meisten genannte Ziel der Verrechnung von internen Mieten. Am zweit häufigsten, aber nur halb so oft genannt, war das Ziel der Vollkostenverrechnungen. Zwischen fünf und elfmal wurden jeweils die Reduktion der Raumansprüche und die Reduktion der Raumkosten angegeben. Ungefähr dreimal wurden weitere Ziele genannt.

Damit wird deutlich, dass die Verrechnung interner Mieten letztlich ein Management-Anliegen bei den befragten Gemeinden ist. Es geht darum, das Kostenbewusstsein zu fördern, um dadurch die Bewirtschaftung der öffentlichen Immobilien zu verbessern.



Frage: Welche Ziele werden mit der Erhebung von internen Mieten oder Nutzungsentgelten verfolgt? (n=69)

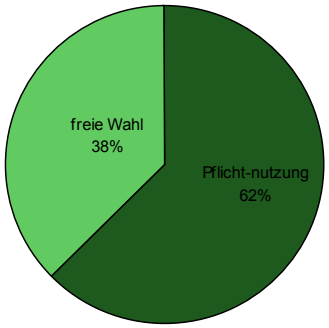
Abb. 15: Ziele der Verrechnung von internen Mieten

Ebenfalls ein internes Politikum ist oft die Frage, ob Immobilien zum "Pflichtkonsum" in einer Gemeinde gehören oder nicht. Gerade dann, wenn interne Mieten verrechnet werden, wird oft der Ruf nach einer freien Wahl der zu mietenden Immobilie laut. Dieses *"wenn schon, denn schon"*-Denken hat allerdings auch seinen Nachteil. Dann nämlich, wenn zwar die einzelne Verwaltungseinheit ihre Kosten durch Umzug in ein anderes Bürogebäude senkt, damit aber einen grösseren Leerbestand für die Gemeinde auslöst, entstehen insgesamt für die Gemeinde höhere

 © 2006 IDT-HSG

Kosten. Falls also eine freie Wahl ermöglicht wird, müssen klare Spielregeln dafür sorgen, dass die Liegenschaftenverwaltung auch wirklich die Chance hat, den Auslastungsgrad zu optimieren. Kündigungsfristen von einem Jahr sind für Büroräumlichkeiten durchaus nicht unüblich, sollten also auch für Verwaltungseinheiten zumutbar sein.

Ist aber dieses Thema überhaupt für die Gemeinden relevant?



Frage: Besteht für die Verwaltungsstellen in Ihrer Gemeinde eine Pflicht zur Benutzung gemeindeeigener Liegenschaften oder können die Nutzer auf dem Immobilienmarkt frei wählen? (n=133)

Abb. 16: Pflichtnutzung oder freie Wahl bei der Nutzung gemeindeeigener Liegenschaften

62% der Befragten gaben an, dass für die Verwaltungsstellen in ihrer Gemeinde eine Pflicht zur Benutzung gemeindeeigener Liegenschaften besteht. Bei 38% besteht die Möglichkeit der freien Wahl.

Im Kommentarfeld dieser Frage wurden folgende Anmerkungen gemacht: Sofern möglich und genügend Raum vorhanden ist, müssen die Verwaltungsstellen die gemeindeeigenen Liegenschaften berücksichtigen (14 Nennungen). Für Abwarte (Wohnungen) (3), Verwaltungsbauten (3) und Schulen (1) besteht in bestimmten Gemeinden eine Benutzungspflicht. Eine Gemeinde nannte ökonomische Gründe für die Pflichtnutzung.

Damit ist also immerhin ein Drittel der befragten Gemeinden vor die Frage gestellt, nach welchen Spielregeln sie die freie Wahl ablaufen lassen möchten.

4.2 Das finanzielle Management der Immobilien

Im nächsten Abschnitt wird aufgezeigt, wie die Gemeinden ihre Immobilienbestände im Rechnungswesen bewerten und wie aktiv das Immobilienportfolio verwaltet wird. Wüest & Partner schreiben dazu: "Die Verantwortlichen im Immobilienbereich der öffentlichen Hand haben erkannt, dass verlässliche Informationen eine wesentliche Voraussetzung für die zielgerichtete Steuerung und Optimierung ihrer Immobilienportfolios darstellen." (Wüest & Partner 2005: 67) Immerhin belaufen sich die jährlichen Betriebskosten für Verwaltung, Versorgung, Hauswartung und Instandhaltung der Gemeindeimmobilien in der Schweiz auf 1,8 Milliarden Sfr.

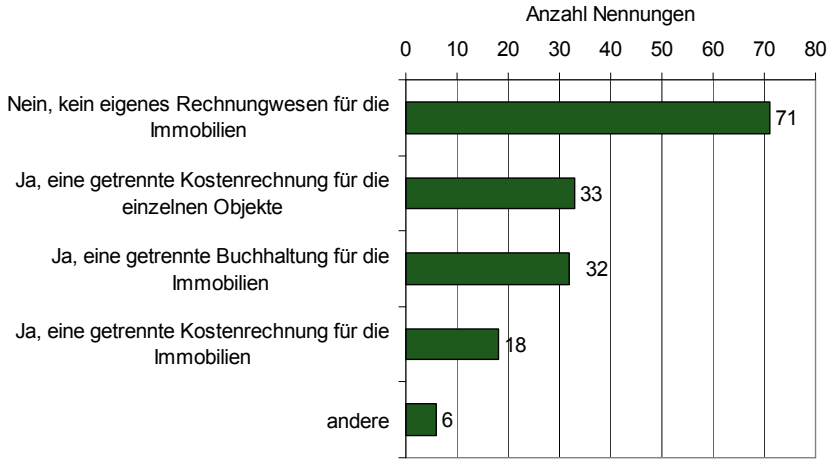
Um die gemeindeeigenen Immobilien finanziell erfassen und wirtschaftlich betreiben zu können, ist es unumgänglich, dass für sie eine spezielle Abrechnung geführt wird. Obwohl das Harmonisierte Rechnungsmodell der Kantone und Gemeinden nicht vorsieht, dass für die Immobilien eine Anlagenbuchhaltung geführt wird, bieten verschiedene Softwarehäuser Lösungen an, die eine integrierte Erfassung der Immobilienkosten ermöglichen. Jede Form von Wirtschaftlichkeitsvergleichen stützt sich auf eine solche spezialisierte Finanzbetrachtung der Immobilien ab (vgl. beispielsweise SIA 2005).

Im Rahmen unserer Untersuchung wurden die Gemeinden auch gefragt, ob und in welcher Form sie die Aufwendungen bzw. Kosten für die Immobilien erfassen. Dies erfolgte vor dem Hintergrund der Annahme, dass wer keine eigene Rechnung für die Immobilien erstellt, die einzige Finanzinformation aus dem Harmonisierten Rechnungsmodell für Kantone und Gemeinden zu ziehen hätte - und dies wäre im Fall des Verwaltungsvermögens lediglich der Buchwert (Netto-Investition abzüglich die degressiven Ab-

 © 2006 IDT-HSG

schreibungen), der im Schnitt gut 30 % des Wiedererstellungswertes ausmacht, für das Finanzvermögen gut 60 % (Wüest & Partner 2005: 68).

Von den befragten Gemeinden wurde 71 mal (51%) angegeben, dass es kein eigenes Rechnungswesen für die Immobilien gibt. Immerhin 64% der Gemeinden geben an, eine Form einer eigenen Rechnung für Immobilien zu haben. Davon nehmen 32 (23%) eine getrennte Buchhaltung für die Immobilien und 33 (24%) eine getrennte Kostenrechnung für die einzelnen Objekte vor. In 18 Fällen gibt es eine getrennte Kostenrechnung für die Immobilien und in sechs Fällen andere Arten des Rechnungswesens. Eine Interpretation dieser Ergebnisse ist nicht ganz einfach, denn es besteht die Möglichkeit, dass Gemeinden, deren Rechnungswesensoftware eine Anlagenbuchhaltung für Immobilien enthält, die Option "kein eigenes Rechnungswesen" angekreuzt haben. Ob dem so ist, lässt sich im Nachhinein nicht mehr verifizieren. Allerdings ist die umgekehrte Perspektive unmissverständlich: mindestens 60 % der Gemeinden führen eine gesonderte Rechnung für die Immobilien.



Frage: Führt Ihre Gemeinde ein eigenes Rechnungswesen für die Immobilien? (n=138) (Mehrfachnennungen möglich)

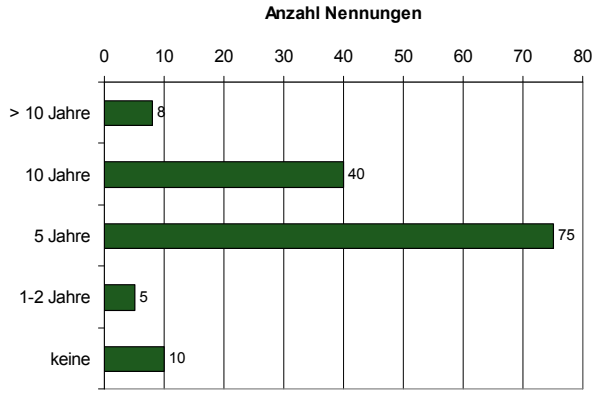
Abb. 17: Rechnungswesen bei den Immobilien

4.3 Planung von Investitionen und Sanierungen

Eine Investitionsplanung gehört gemäss Art. 7 Abs. 2e der Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes vom 14. Dezember 1998, 172.010.21, zu den Aufgaben der strategischen Steuerung des Immobilienmanagements. Sie plant und steuert die Investitionen und Unterhaltungsbudgets der Immobilien und liefert damit Entscheidungsgrundlagen für die Gemeinde. Darin enthalten sind geplante und bewilligte Vorhaben und damit verbundene Verpflichtungs- und Zahlungskredite. Die Investitionsplanung liefert damit einen Nachweis der Finanzierbarkeit der Immobilienprojekte.

© 2006 IDT-HSG

Über die Hälfte der Nennungen zur Frage des Zeithorizonts der Immobilien-Investitionsplanung der Gemeinden bezogen sich auf einen Zeithorizont von fünf Jahren. Im Vergleich dazu nimmt die ETH Zürich in Anlehnung an die oben genannte Verordnung und das Immobilienhandbuch der ETH Zürich eine vierjährige Investitionsplanung vor, die an eine einjährige Budgetierung gekoppelt ist. 40 der 138 Gemeinden gaben einen Zeithorizont von 10 Jahren für die Investitionsplanung an. In acht Fällen gibt es eine Planung über einen Zeithorizont von mehr als zehn Jahren, in fünf Fällen von ein bis zwei Jahren und in zehn Fällen gibt es gar keine Immobilien-Investitionsplanung.



Frage: Welchen Zeithorizont erfasst die Immobilien-Investitionsplanung in Ihrer Gemeinde? (n=69)

Abb. 18: Zeithorizont der Immobilien-Investitionsplanung

Einen immer grösseren Stellenwert bekommt zudem die Planung von Ersatzinvestitionen bzw. Sanierungen, da der Anteil der noch notwendigen Neubauten beständig abnimmt. Eine eigentliche Sanierungs- und damit auch Nachfinanzierungsplanung pro Liegenschaft tut Not und würde unliebsame Überraschungen für etliche Gemeinderäte verhindern. Verschiedene Fachvereinigungen publizieren Raster, nach denen die Immobilieneigentümer bestimmen können, wann welche Gebäudeteile ersetzt werden müssen. Die wohl offiziellste Quelle dazu ist die Schweizer Norm 506 480 des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA 2004), die allerdings käuflich erworben werden muss und primär auf die privatwirtschaftliche Immobilienwirtschaft ausgerichtet ist.

Für den Kanton Aargau hat Joos (2005: 16) aufgrund praktischer Erfahrungen eine vereinfachte Tabelle entwickelt, mittels der jedes Gemeinwesen die Altersentwertung der Immobilien nach Bauteilgruppen ermitteln kann. Dies hat nicht nur den Vorteil, dass die Abschreibungen auf den Immobilien dem Anspruch des true and fair view gerechter werden, sondern vor allem, dass der Erneuerungsbedarf zuverlässiger geplant werden kann - was wiederum die Qualität der Finanzplanung der Gemeinde verbessert.

Joos selbst schlägt vor, aus den errechneten Werten jeder einzelnen Immobilie eine Projektion zu erstellen, die den jeweiligen Erneuerungsbedarf pro Jahr für den ganzen Immobilienbestand zusammenfasst. Diese Darstellung nennt er das "Erneuerungsbedarf Portfolio".

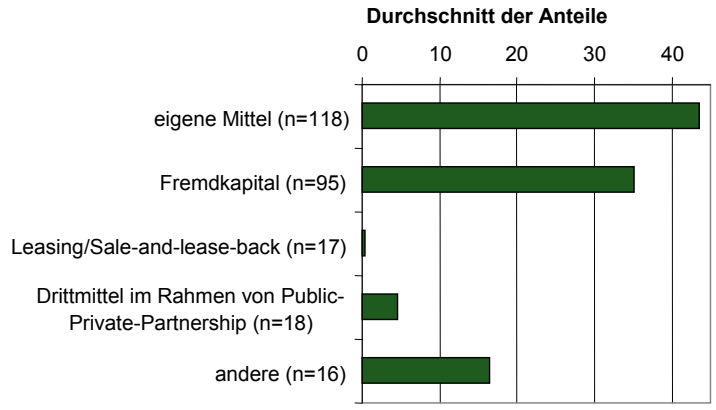
© 2006 IDT-HSG

Neubauwert AVA	10'000'000				
Aktuelles Jahr	2004				
Bauteil	Bauteil Anteil am Bauwert	Wirtschaftl. Baujahr Mittelwert	Lebensdauer je Bauteil	Approx. Erneuerungsjahr	Zeitbauwert absolut
Tragkonstruktion	34%	1977	100	2077	2'482'000
Dach (Flachdach)	4%	2001	25	2026	352'000
Fassade	9%	1977	50	2027	414'000
Fenster	5%	1977	40	2017	162'500
Installation	22%	1977	35	2012	502'857
Ausbau	26%	1988	30	2018	1'213'333
Zeitbauwert absolut					5'126'690
Zeitbauwert in % des Neubauwerts					51.3%

Tab. 3: Altersentwertung nach Bauteilgruppen (Quelle: Joos 2005: 16)

Für die Gemeinden ist eine wichtige Frage, wie Neubauten und Sanierungen finanziert werden. Dabei kommen traditionellerweise die eigenen Mittel (Finanzierung aus dem Cash Flow der Gemeinde) zum Zug, aber auch die Finanzierung über Fremdkapital. Neuere Modelle versuchen, private Investoren für die Erstellung öffentlicher Infrastruktur zu gewinnen (PricewaterhouseCoopers 2000). In diesem Zusammehang spricht man auch von so genannten Public Private Partnerships. Sale-and-lease-back Modelle geniessen vor allem den Ruf, durch die Ausschöpfung steuerlicher Vorteile in anderen Ländern günstige Konditionen anzubieten, sind aber politisch umstritten.

118 der befragten Gemeinden gaben im Durchschnitt an, dass circa 45% ihrer Neubauten oder Sanierungen mit eigenen Mitteln finanziert werden. Etwas weniger Gemeinden finanzieren durchschnittlich weitere 35% der Neubauten mit Fremdkapital. Drittmittel im Rahmen von Public-Private-Partnerships zu generieren wurde nur von 18 Gemeinden angegeben und entsprechen im Durchschnitt einem Anteil von 5% der Finanzierungen. Von 16 Gemeinden wurde angegeben, dass weitere 15% mit anderweitigen Mit-

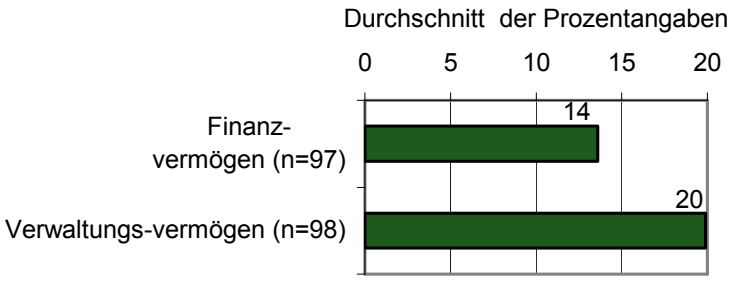


Frage: Wie finanziert Ihre Gemeinde den Neubau oder die Sanierung von Immobilien (im Durchschnitt der letzten 10 Jahre)?

Abb. 19: Finanzierung von Neubauten oder Sanierung von Immobilien

© 2006 IDT-HSG

teln finanziert werden. Leasing/Sale-and-lease-back wird als Finanzierungsmittel von Neubauten und Sanierungen nur zu einem sehr geringen Anteil verwendet. Die Gemeinden greifen somit im Moment noch überwiegend auf bekannte Finanzierungsmittel zurück. Innovative Finanzierungsformen werden nur von wenigen in Anspruch genommen.



Frage: Wie hoch ist in etwa der durchschnittliche Investitionsanteil für Sanierungen im Verhältnis zum Gebäudewert? Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Einschätzung auf die Gebäudewerte (Verkehrs- oder Marktwert, Buchungswert gemäss HRM, siehe Tab. 3)

Abb. 20: Investitionsanteil für Sanierungen/ Neubauten im Verhältnis zum Gebäudewert

Beim Finanzvermögen ergab sich ein durchschnittlicher Investitionsanteil von 13.61% für Sanierungen im Verhältnis zum Gebäudewert. Beim Verwaltungsvermögen beträgt dieser durchschnittliche Investitionsanteil 19.9% vom Gebäudewert.

4.4 Kennzahlen

Die Verwendung von aussagekräftigen Kennzahlen ist für eine systematische Erfassung der Leistungen im Immobilienmanagement unerlässlich. Viele Dokumentationen stellen dabei primär auf Finanzkennzahlen ab (SIA 2004;, 2005; Wüest & Partner 2005), was nach unserer Meinung die Sichtweise für die Gemeinden stark verkürzt. Dem gegenüber stehen Kennzahlenmischungen, die auch realwirtschaftliche Grössen wie die Nutzfläche, die Anzahl Arbeitsplätze oder den Energieverbrauch mit einbeziehen (Joos 2005). Die mit der ETH Zürich erstellte Studie der Pom+ Consulting AG (pom+ 2005) unterscheidet zwischen Flächenkennzahlen, Kostenkennzahlen und Energiekennzahlen. Für Handel und Verwaltung zeigen sie beispielsweise auf, dass die Hauptnutzfläche pro m2 Geschossfläche sich auf einem Median von 58% befindet, die Verkehrsfläche bei 16%, die Konstruktionsgrundfläche bei 14%, etc. Solche Zahlen geben Aufschluss über die Verteilung der Geschossfläche und deren (mögliche) wirtschaftliche Nutzung.

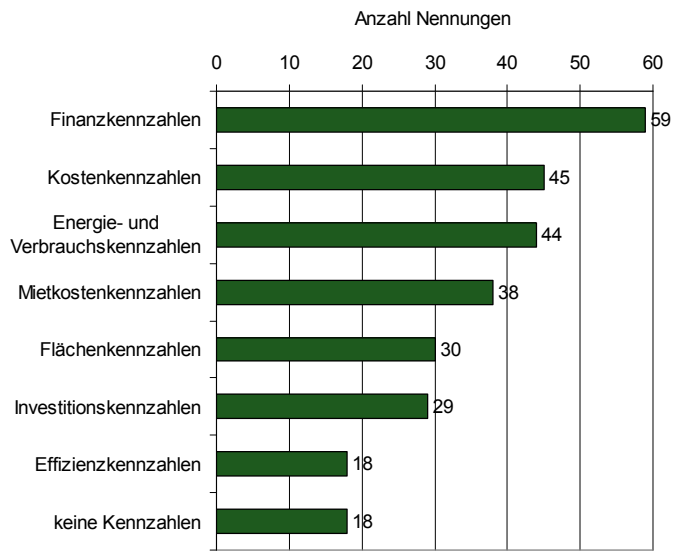
Wenn Gemeinden sich entsprechende Kennzahlen erarbeiten, so erhöht dies die Transparenz des Immobilienmanagements der Gemeinde. Um das Bild des Immobilienmanagements in den Gemeinden vollständig zu erfassen, wurde auch nach den verwendeten Kennzahlen gefragt. Folgende Kennzahlentypen standen zur Auswahl:

- *Finanzkennzahl*: Gebäudewert/ -ertrag
- *Kostenkennzahlen*: Instandhaltung/Geschossfläche, Betriebskosten/Nutzenfläche
- *Energie- und Verbrauchskennzahlen:* Energieverbrauch/Energiebezugsfläche
- *Mietkostenkennzahlen:* Nettomietkosten/vermietbare Fläche, Nebenkosten/vermietbare Fläche
- *Flächenkennzahlen:* Hauptnutzen / Geschossfläche, Hauptnutzfläche / vermietbare Fläche
- *Investitionskennzahlen:* Investitionskosten / Geschossfläche

© 2006 IDT-HSG

- *Effizienzkennzahlen:* Bruttorendite auf Anlagewert

Die Befragung ergab ein an sich recht ausgeglichenes Bild bei der Möglichkeit, mehrere Kennzahlen gleichzeitig anzugeben.



Frage: Welche Kennzahlen verwenden Sie in Ihrer Gemeinde zur Bewertung des Immobilienmanagements? (n=138) (Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 21: In den Gemeinden verwendete Kennzahlen

Am meisten verwendet werden Finanzkennzahlen. Am nächst häufigsten verwenden die Gemeinden Kosten-, Energie- und Verbrauchskennzahlen, die 45 bzw. 44 Nennungen erhielten. Mietkostenkennzahlen wurden an vierter Stelle genannt, gefolgt von Flächenkennzahlen. Effizienzkennzahlen wurden 18mal angegeben.

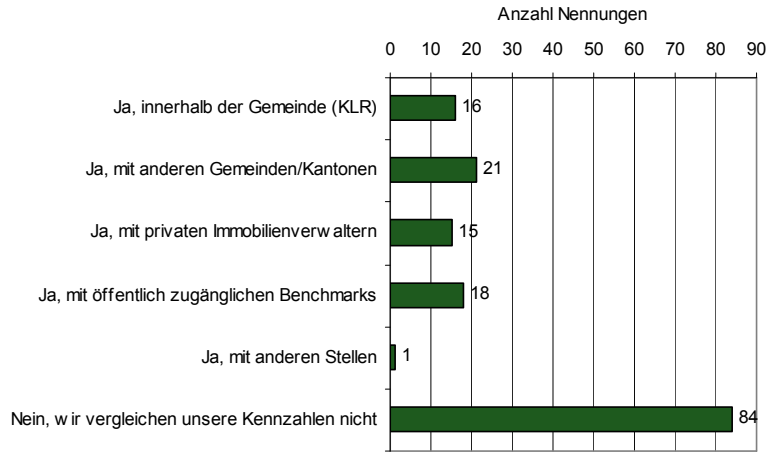
In der Kategorie "andere" haben lediglich 18 Gemeinden angegeben, dass sie keine Kennzahlen erheben.

Das Ergebnis dieser Frage belegt, dass die Gemeinden zumindest ansatzweise Kennzahlen verwenden, um ihre Liegenschaften messbar zu machen. Finanz- und Kostenkennzahlen werden zwar verwendet, doch weist die eher seltene Verwendung von Effizienzkennzahlen darauf hin, dass der Wirtschaftlichkeit der Immobilien bei den Gemeinden noch keine nennenswerte Bedeutung zukommt. Scheinbar konzentriert sich die Mehrheit der Gemeinden nach wie vor allein auf die Erfüllung ihres Verwaltungsauftrags.

Joos (2005: 27) empfiehlt ein Benchmarking innerhalb der öffentlichen Hand, in seinem konkreten Fall innerhalb der Kantone. Er schreibt, die Kantone hätten sehr ähnliche Immobilienportfolios, weshalb sich ein aneinander Messen aufdränge. Vor allem dann, wenn die Gemeinden Kennzahlen erfassen, die sich nicht nur auf Finanzen beziehen, sondern auch reale Gegebenheiten erfassen, wäre auch für die Gemeinden ein Quervergleich zu empfehlen.

 © 2006 IDT-HSG

Im Rahmen der Befragung wollten wird wissen, ob und in welcher Art die Gemeinden ihre Kennzahlen dazu verwenden, sich mit anderen zu vergleichen. In den meisten Fällen werden die eigenen Kennzahlen nicht mit anderen verglichen (84 Nennungen, das entspricht 60% der auf diese Frage antwortenden Gemeinden). 21mal wurde angegeben, dass die Kennzahlen mit anderen Gemeinden/Kantonen verglichen werden. Ungefähr gleich häufig wurde angegeben, dass die Zahlen innerhalb der Gemeinde und/oder mit privaten Immobilienverwaltern verglichen werden. Der Vergleich mit anderen Stellen erhielt eine Nennung. Dieses Ergebnis lässt darauf schliessen, dass Kennzahlen im kommunalen Immobilienmanagement noch nicht einheitlich verwendet werden und ein Vergleich mit anderen somit nicht sinnvoll oder sogar unmöglich ist.



Frage: Vergleichen Sie die Kennzahlen mit anderen Immobilienverwaltern? (n=138)

Abb. 22: Kennzahlenvergleich der Gemeinden

© 2006 IDT-HSG

5 Facility Management

Während das Facility Management in der amerikanischen Literatur die Koordination von Arbeitsplatz-, Beschäftigten- und Organisationsentwicklung umfasst, zielt es in Grossbritannien auf Planung, Beschaffung und Instandhaltung von Objekten im Immobilienbereich ab (Floeting und Barthelme 1997: 8). Im deutschsprachigen Raum wird unter Facility Management hingegen ein ganzheitlicher Rahmen für Programme zu einer effizienten Verwaltung verstanden, die an die organisatorischen Bedürfnisse angepasst wird. Es muss daher mit den Kernaufgaben der jeweiligen Organisation verknüpft und abgestimmt sein. Als Querschnittsfunktion der Unternehmens- oder Verwaltungsführung kann es laut Frutig und Reiblich (1995: 22) strategische Verwaltung und Bewirtschaftung, Instandhaltung, Kostenrechnung und Investitionsplanung zu einem ganzheitlichen Prozess des Immobilienmanagements integrieren. Andererseits können Kostenrechnung und Investitionsplanung auch dem Asset Management zugeordnet werden.

Unabhängig von der Gesamtheit der Aufgaben, kann ein gut strukturiertes Facility Management dazu beitragen das Immobilienmanagement effizienter zu gestalten. Floeting und Barthelme (1997: 9) zählen folgende sowohl quantifizierbare als auch nicht direkt quantifizierbare Vorteile des Facility Managements auf:

- Erhöhung des Flächennutzungsgrades, z.B. durch Simulation und Variantenplanung zur optimalen Flächennutzung
- Verringerung der Personalkosten durch eine Optimierung der Geschäftsabläufe beim Liegenschaften- und Gebäudemanagement
- Senkung der Betriebskosten, z.B. durch Verbrauchsoptimierung bei Ressourcen
- Verringerung der Ausrüstungskosten durch Optimierung des Inventars, Auslastungsverbesserungen, etc.
- Senkung von Wartungskosten, z.B. durch planmässige vorbeugende Instandhaltung
- Rückgang von Reinigungskosten durch genaue Flächenberechnung und belastungsabhängige Reinigungszyklen, etc.
- Vermeidung, bzw. Reduzierung von Mehrfacharbeiten
- Verkürzung von Planungs- und Realisierungszeiten
- Erhöhung der Planungssicherheit
- verbesserte Kostentransparenz und Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen, etc.

Zusammengefasst führt das Facility Management somit primär zu einer Verbesserung der Kostenstruktur und der Flächennutzung.

Zu beachten ist, dass das Facility Management auf den gesamten Lebenszyklus eines Objektes ausgerichtet sein sollte und die Phasen der Planung, Erstellung, Nutzung und des Abrisses berücksichtigen muss. Dabei entfallen die höchsten Kosten auf die Nutzungsphase, der deshalb eine besondere Bedeutung zukommt. Aufgaben des Facility Management können dort weiter in technische, kaufmännische und infrastrukturelle Gebäudemanagementaufgaben unterschieden werden. Dies widerspiegelt einen eher gebäudeorientierten Ansatz, dem ein kundenorientierter gegenübergestellt werden kann. Solch ein Ansatz stellt den Kunden und nicht den Nutzer in den Mittelpunkt und orientiert sich statt an den Funktionen

 © 2006 IDT-HSG

und Aufgaben des Facility Management an den Prozessen. Gleichzeitig wird die Verwaltungsfunktion durch eine Dienstleistungsfunktion ersetzt.

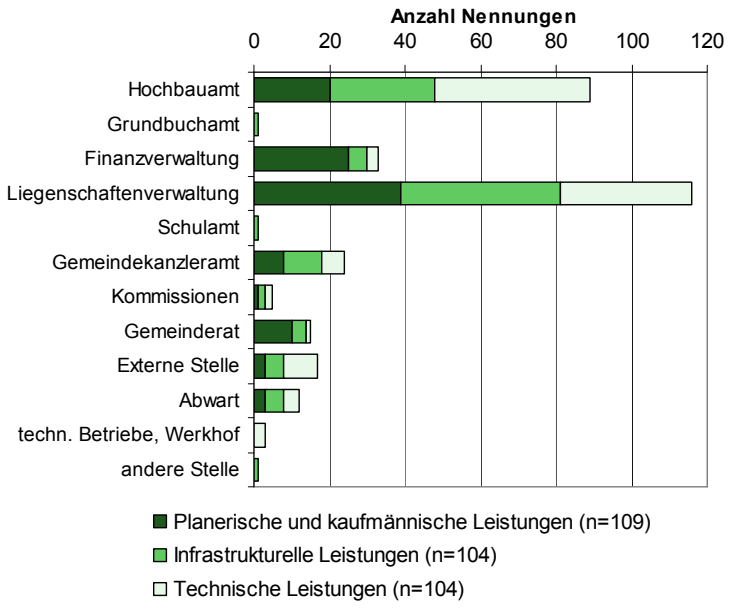
Aus Sicht der Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten wird heute oft eine Aufgabenteilung zwischen Liegenschaftenverwaltung und Hochbauamt vorgeschlagen, die sich an der Eigentümer- oder Bauunternehmerrolle orientiert.

- Die *Liegenschaftenverwaltung* übernimmt nach diesem Modell die Rolle des *Eigentümers* der Immobilie, der für die Optimierung seiner Anlage zuständig ist. Sanierungen und Renovationen werden demnach vom Eigentümer, d.h. von der Liegenschaftenverwaltung in Auftrag gegeben. Auf der Ertragsseite ist die Liegenschaftenverwaltung für die Vermietung zuständig, und zwar für den gesamten Immobilienbestand einer Gemeinde.
- Das *Hochbauamt* spielt die Rolle der *Bauunternehmung*, die im Auftrag der Liegenschaftenverwaltung Arbeiten an den Immobilien ausführt. Darin eingeschlossen sind auch Beratungsleistungen, wie sie auch in der Privatwirtschaft von jeder Bauunternehmung erbracht werden.

Auch beim Immobilienmanagement der Schweiz wird regelmässig auf die Verwendung eines Facility Managements hingewiesen. Besonders hervorgehoben werden als Instrumente das Flächen-, Kosten-, Prozess-, Personal- und Kundenmanagement zur Steuerung des Immobilienmanagements. Ein effizientes Kostenmanagement bedingt primär eine Kosten- und Leistungsrechnung und diese wiederum eine Leistungserfassung und -verrechnung.

Es gibt jedoch auch Autoren, die gerade beim Facility Management, mit Hinblick auf die starke Fokussierung auf das Kerngeschäft, das Outsourcing dieses Aufgabenbereichs an externe Dienstleister empfehlen (Bauer et al. 2004: 14).

Die Umfrage hat deshalb einen besonderen Fokus auf die Nutzungsphase des Immobilien-Lebenszyklus gelegt. Im folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage im Hinblick auf die Zuständigkeiten der verschiedenen Leistungen im Facility Management ausgewertet.



Frage: Wer ist in Ihrer Gemeinde überwiegend für die folgenden Aufgaben des Immobilienmanagements zuständig?

Abb. 23: Überwiegend zuständige Ämter für die drei Hauptaufgaben des Immobilienmanagements

Insgesamt ist die Liegenschaftsverwaltung am häufigsten für das Immobilienmanagement zuständig, so lange es um planerische, kaufmännische und infrastrukturelle Leistungen geht. Im Bereich der technischen Leistungen hingegen überwiegt das Hochbauamt leicht gegenüber der Liegenschaftsverwaltung.

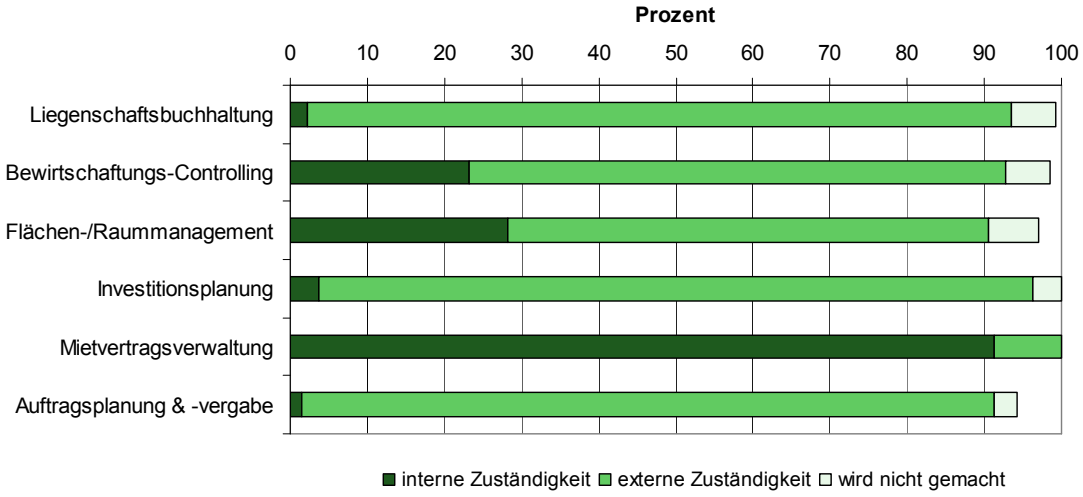
Das Hochbauamt wurde mit circa 90 Nennungen am zweithäufigsten als für das Immobilienmanagement zuständig genannt. Dort wird der meiste Aufwand den technischen Leistungen, der zweitgrösste Auf-

 © 2006 IDT-HSG

wand den infrastrukturellen und der kleinste Aufwand den planerischen und kaufmännischen Leistungen gewidmet.

Am dritthäufigsten wurde die Finanzverwaltung mit ungefähr 30 Nennungen als zuständiges Amt genannt. Dort bewegen sich ungefähr drei Viertel der Hauptaufgaben im Bereich der planerischen und kaufmännischen Leistungen. Technische Leistungen werden wenig erbracht. Ein wenig mehr als 20mal wurde das Gemeindekanzleramt als zuständiges Amt genannt, wo die Verteilung der drei Hauptaufgaben ungefähr gleichmässig ausfällt. Als andere Ämter, die für das Immobilienmanagement zuständig sind, wurden weniger als 20mal der Gemeinderat, externe Stellen und der Abwart genannt. Weniger als zehn Nennungen erhielten die Kommissionen, technische Betriebe/Werkhof, Grundbuchamt, Schulamt und andere Stellen.

Von den Kommentaren bezogen sich 14 auf die Arbeitsaufteilungen zwischen internen und externen Leistungserbringern, vier auf die Zuständigkeiten bei speziellen Aufgaben und fünf auf andere Themen.



Frage: Wer ist in Ihrer Gemeinde überwiegend für die folgenden Aufgaben des Immobilienmanagements zuständig? (n=109)

Abb. 24: Zuständigkeiten für planerische und kaufmännische Leistungen

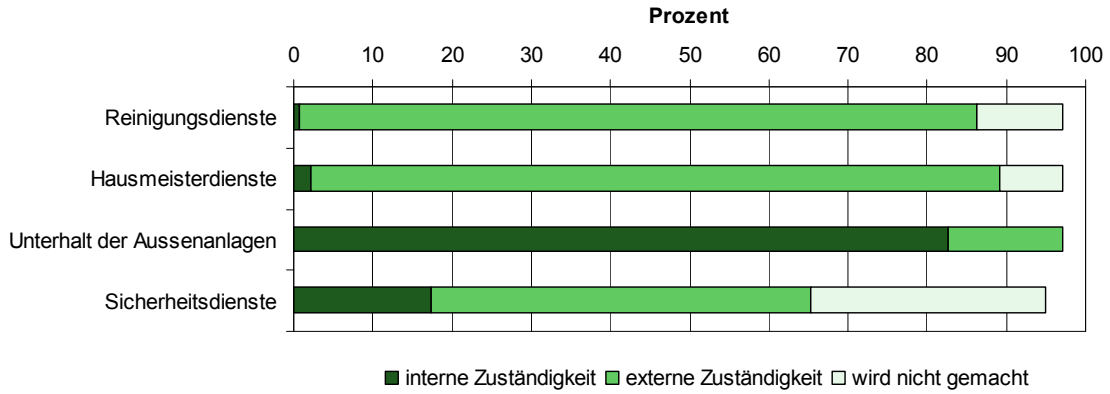
Im Bereich der planerischen und kaufmännischen Leistungen liegen bei circa 90% der Liegenschaftsbuchhaltung, der Investitionsplanung und der Auftragsplanung und -vergabe interne Zuständigkeiten vor. Nur ein geringer Teil dieser Aufgaben wird extern und weniger als 5% werden gar nicht bearbeitet.

Ungefähr zwei Drittel des Bewirtschaftungs-Controlling und des Flächen-/Raummanagement werden extern, rund ein Drittel intern und circa 5% gar nicht bearbeitet.

Allein der Bereich der Mietvertragsverwaltung wird zu 90% extern und zu 10% intern bearbeitet.

 © 2006 IDT-HSG

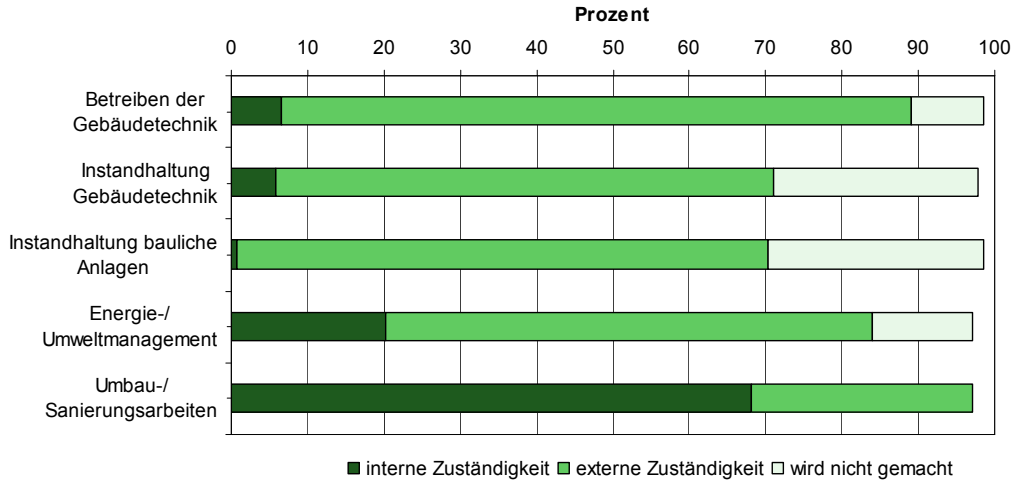
Im Bereich der infrastrukturellen Leistungen sind für mehr als 80% der Reinigungsdienste Interne zuständig. Ähnliches gilt für die Hausmeisterdienste. Der Unterhalt der Aussenanlagen wird hingegen zu ungefähr 80% extern erledigt. Bei den Sicherheitsdiensten sind zu ca. 20% Externe und zu 50% Interne zuständig. Ungefähr 30% geben an, keine Sicherheitsdienste zu haben.



Frage: Wer ist in Ihrer Gemeinde überwiegend für die folgenden Aufgaben des Immobilienmanagements zuständig? (n=104)

Abb. 25: Zuständigkeit für infrastrukturelle Leistungen

Die Gebäudetechnik wird zu ungefähr 80% intern betrieben. Die Instandhaltung der Gebäudetechnik wird zu ungefähr 65% von Internen gewährleistet, während zu fast 30% der Aufgaben angegeben wurde, sie würden nicht (von der Gemeinde) gemacht. Die Instandhaltung der baulichen Anlagen wird zu 30%



Frage: Wer ist in Ihrer Gemeinde überwiegend für die folgenden Aufgaben des Immobilienmanagements zuständig? (n=104)

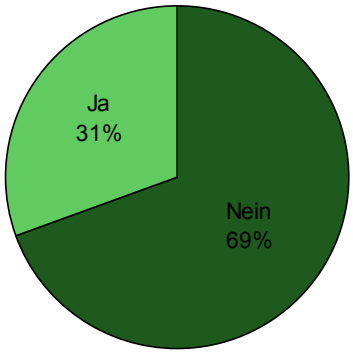
Abb. 26: Zuständigkeit für technische Leistungen

nicht gemacht und die restlichen 70% werden von Internen betrieben. Auch beim Energie- und Umweltmanagement entfallen 70% auf Interne. 20% der Aufgaben werden intern erledigt. Die Umbau- und

 © 2006 IDT-HSG

Sanierungsarbeiten sind im technischen Bereich die einzigen Aufgaben die überwiegend extern erledigt werden. Nur bei 30% der Aufgaben sind Interne zuständig.

Es fällt auf, dass bei den Leistungen im Facility Management die Mehrheit der Aufgaben nach wie vor intern erledigt werden. Allein die Mietvertragsverwaltung der planerischen und kaufmännischen Leistungen, der Unterhalt der Aussenanlagen im Bereich der infrastrukturellen Leistungen und Umbau- und Sanierungsarbeiten im Bereich der technischen Leistungen werden grösstenteils ausgelagert. Dies betrifft vor alle solche Aufgaben, die einerseits sehr kostenintensiv sind und andererseits einen hohen technischen und materiellen Aufwand erfordern. Solche Aufgaben lassen sich effizienter von Firmen erledigen, die über das nötige Know-how und die notwendige Ausrüstung verfügen.



Frage: Können Sie sich vorstellen, dass (zusätzliche) Aufgaben des Immobilienmanagements an externe Dienstleister ausgelagert werden? (n=137)

Abb. 27: Auslagerung des Immobilienmanagements an externe Dienstleister

Auf die Frage, ob sie sich eine Auslagerung der Aufgaben des Immobilienmanagements vorstellen könnten, gaben 31% der Befragten an, dass sie sich vorstellen können das Immobilienmanagement an externe Dienstleister auszulagern. 69% können sich dies nicht vorstellen.

Es konnte festgestellt werden, dass die Antwort auf diese Frage signifikant mit Amt und Funktion des Antwortgebers, der Gemeindegrösse und der Strategie bezüglich des Immobilienmanagements zusammenhängt. 40% der Gemeinden, die über eine Strategie verfügen, können sich eine weitere Auslagerung vorstellen (gegenüber nur 31% der Gesamt-Antwortenden), während nur 20% der Gemeinden, die über keine Strategie verfügen, dieser Aussage zustimmen. Von den Gemeinden, die mehr als 10'000 Einwohnerinnen und Einwohner haben (n=40), stimmen gar 45% zu, dass zusätzliche Aufgaben ds Immobilienmanagements an Externe ausgelagert werden können.

Die hohe Ablehnungsquote ist schwer zu interpretieren. Die Vermutung, dass die Antwortenden ein Eigeninteresse haben bzw. sich den Arbeitsplatz erhalten wollen, kann statistisch nicht bestätigt werden. Die Zahlen sprechen eher dafür, dass eine Professionalisierung der Immobilienverwaltung - symbolisiert durch eine explizite Strategie - eher in grösseren Gemeinden vorkommt und für eine Auslagerung von Teilen der Immobilienverwaltung eher förderlich ist. In Verbindung zur vorhergehenden Frage ist auch zu vermuten, dass die Gemeinden davon ausgehen, dass sie bei der Mehrheit der Aufgaben des Immobilienmanagements über die notwendige Kompetenz sowie personelle und technische Kapazität verfügen. Eine Auslagerung wird nur dann als notwendig empfunden, wenn das Erbringen einer Leistung die gegebenen Möglichkeiten und Mittel übersteigt.

Im zweiten Teil dieser Fragen konnten die Ausfüllenden angeben, welche Aufgaben des Immobilienmanagements sie sich vorstellen könnten, an externe Dienstleister auszulagern.

© 2006 IDT-HSG

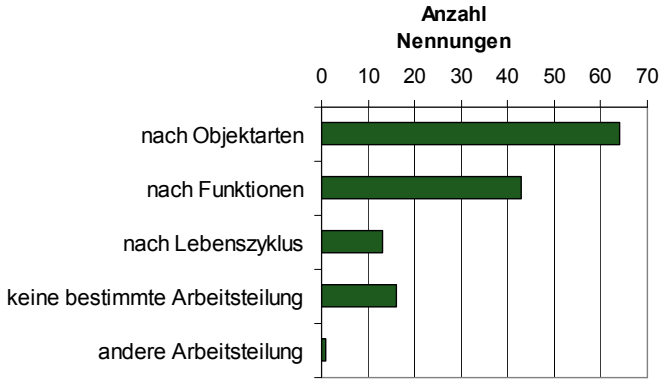
Die drei am häufigsten genannten Aufgaben, die an externe Dienstleiter ausgelagert werden könnten, waren Unterhalt/Bewirtschaftung, Reinigung/Sicherheit/Hausmeister/Technik und Verwaltung/Finanzielles.

Aufgaben	Anzahl Nennungen
Unterhalt/Bewirtschaftung	16
Reinigung/Sicherheit/Hausmeister/Technik	14
Verwaltung/Finanzielles	10
Energie-, Umweltmanagement	6
Vermietung	6
Planung (lfr.)	5
Verkauf	2
grundsätzlich alles, abhängig von Kosten-Nutzenüberlegungen	2

Tab. 4: Genannte Aufgaben, die an externe Dienstleister ausgelagert werden könnten (Mehrfachnennungen möglich)

Dieses Ergebnis bestätigt vorhergehende Interpretationen. Vor allem technische Aufgaben, die einen gewissen materiellen Aufwand erfordern, eignen sich zur Auslagerung. Ausserdem bieten sich Aufgaben wie Reinigung und Sicherheit an, die nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen einer Gemeinde zu zählen sind.

Die Hälfte der Befragten orientiert sich bei der Organisation des Immobilienmanagements an Objektarten. Ein Drittel orientiert sich an Funktionen. Circa ein Zehntel der Befragten richtet sich bei der Arbeitsteilung nach dem Lebenszyklus und ein weiteres Zehntel nimmt keine bestimmte Arbeitsteilung vor. Lediglich zwei Nennungen bezogen sich auf eine nicht aufgeführte Arbeitsteilung. In der Mehrheit der Fälle wird das Immobilienmanagement der Gemeinden somit gebäudeorientiert, nicht prozessorientiert gestaltet. Eher seltsam und sachfremd mutet es hingegen an, wenn Gemeinden unterschiedliche Zuständigkeiten für Immobilien des Finanz- und des Verwaltungsvermögens festlegen, da - wie hier immer wieder gezeigt - die Grundthemata dieselben sind.



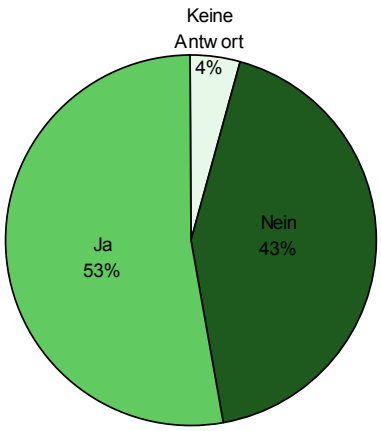
Frage: An welchen Kriterien orientiert sich die Organisation/Arbeitsteilung des Immobilienmanagements in Ihrer Gemeinde? (n=137)

Abb. 28: Kriterien der Arbeitsteilung des Immobilienmanagements

© 2006 IDT-HSG

6 Notwendige Entwicklungen

Im letzten Teil der Befragung ging es darum, einen Blick in die Zukunft zu wagen. Die Gemeindevertreterinnen und -vertreter sollten in einer persönlichen Einschätzung einzelne Tendenzen für die Zukunft bewerten und die entsprechenden Begründungen angeben. Dafür wurden die Gemeinden über die Befassung mit dem Immobilienmanagement und dessen Ziele, die Zusammenfassung von Immobilienmanagement-Aufgaben und die Anreize für ein Immobilienmanagement befragt.



Frage: Sollten sich die Gemeinden aus Ihrer Sicht stärker mit dem Immobilienmanagement befassen? (n=138)

Abb. 29: Befassung der Gemeinden mit Immobilienmanagement

Über die Hälfte war der Meinung, dass sich die Gemeinden stärker mit dem Immobilienmanagement befassen sollten. Trotzdem waren 43% nicht dieser Meinung. 4% haben dazu keine Aussage abgegeben.

Die Beantwortung dieser Frage kann in einen engen Zusammenhang mit der Strategie der jeweiligen Gemeinde gebracht werden. Die Gemeinden, die noch kein strategisches Immobilienmanagement verfolgen, haben somit dessen Notwendigkeit für eine effizientere Nutzung und Bewirtschaftung der Liegenschaften noch nicht erkannt. Kein Zusammenhang konnte hingegen mit der Grösse der Gemeinde festgestellt werden. Es wäre jedoch zu erwarten gewesen, dass grosse Gemeinden aufgrund eines umfassenderen Immobilienbestands eher einen Bedarf sehen, sich in der Zukunft stärker mit dem Immobilienmanagement auseinander zu setzen.

© 2006 IDT-HSG

Bei den Gründen für eine stärkere Befassung der Gemeinden mit dem Thema Immobilienmanagement ergaben sich eine Vielzahl von Antworten. Die vier am häufigsten genannten Gründe (13-15 Nennungen) waren Wert- und Substanzerhalt, Kosten-Nutzen/Effizienz und Wirtschaftlichkeit, Unterhaltsplanung und -optimierung, Kostenkontrolle und -transparenz. Auch häufig genannt (10-12 Nennungen) wurden die aktive Bewirtschaftung, Planung und Langfristigkeit, Ertrags-, Renditesteigerung und Rentabilität und Kosteneinsparungen. Bei den Gründen überwiegen also wirtschaftliche Aspekte. Mehrfach, aber nicht ganz so häufig, wurden Gründe der Verwaltung wie Controlling oder Transparenz genannt.

Gründe dafür	Anzahl Nennungen
Wert-, Substanzerhalt	15
Kosten-Nutzen/Effizienz/Wirtschaftlichkeit	14
Unterhaltsplanung, -optimierung	13
Kostenkontrolle, -transparenz	13
aktive Bewirtschaftung	12
Planung, Langfristigkeit	11
Ertrags-, Renditesteigerung, Rentabilität	11
Kosteneinsparung	10
effiziente Investitionen, Investitionsplanung	6
bessere Vermarktung, Markteinflüsse	6
Controlling/Kennzahlen	5
mehr Kompetenzen/Professionalität	5
Vermögensverwaltung, Wertsteigerung	5
Vergleiche	5
bis jetzt vernachlässigt	5
Transparenz	4
strat. Interessen	4
Finanzplan	3
Zunehmende Komplexität, schnellere Entscheidungen sind gefragt	2
Total Nennungen	149

Tab. 5: Gründe, warum sich die Gemeinden stärker mit dem Immobilienmanagement befassen sollten (Mehrfachnennungen möglich)

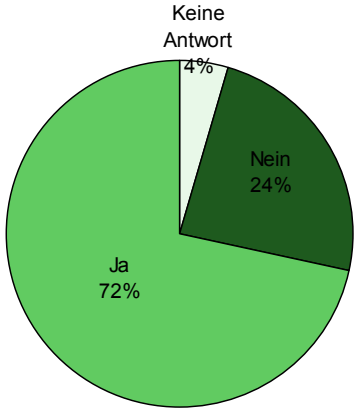
© 2006 IDT-HSG

Gründe, die gegen eine stärkere Befassung mit dem Thema Immobilienmanagement sprechen, waren vor allem, dass das Immobilienmanagement nicht zum Kerngeschäft gehört oder dass kein Bedarf dafür besteht. Ausserdem wurde häufig angegeben, dass für dieses Gebiet zu wenig Fachwissen vorhanden ist oder dass der finanzielle Aufwand dafür zu gross wäre, es handelt sich somit um ein Ressourcen- oder Grössenproblem.

Gründe dagegen	Anzahl Nennungen
kein Kerngeschäft/Outsourcen	11
kein Bedarf, nur Eigennutzung, zuwenig Liegenschaften	10
zuwenig Fachwissen, Personalressourcen	7
Kosten/finanzieller Aufwand	6
Finanzvermögen nicht horten, nur Verwaltungsvermögen	4
nur Spezial- und zweckgebundene Gebäude	4
kein Handlungsbedarf	3
spezielle Bedürfnisse, nicht wie Private	3
Total Nennungen	48

Tab. 6: Gründe gegen eine stärkere Befassung mit Immobilienmanagement (Mehrfachnennungen möglich)

Die Zusammenfassung sämtlicher Immobilienmanagement-Aufgaben in einer Verwaltungsstelle wurde von 72% der Ausfüllenden befürwortet. 24% waren dagegen, 4% haben dazu keine Antwort abgegeben.



Frage: Halten Sie eine Zusammenfassung sämtlicher Immobilienmanagement-Aufgaben in einer Verwaltungsstelle für sinnvoll? (n=138)

Abb. 30: Zusammenfassung der Immobilienmanagement-Aufgaben

Die Gemeinden befürworten somit also eine klare Kompetenzzuweisung an eine Verwaltungsstelle, um bspw. Überschneidungen und Ineffizienzen in diesem Aufgabenbereich zu verhindern, was zumindest auf einen Ansatz zu einer effizienteren Gestaltung der Verwaltungsaufgaben hinweist.

Die Beantwortung dieser Frage hing mit den erwarteten Flächeneinsparungen zusammen. Keine Korrelation bestand mit den politischen und wirtschaftlichen Anreizen einer Optimierung des Immobilienmanagements.

© 2006 IDT-HSG

Gründe dafür	Anzahl Nennungen
Übersicht	35
Fachwissen, Kompetenzzentrum	24
Kostenoptimierung	13
Synergien	10
eine Ansprechperson, -stelle	8
klare Aufgabenteilung, keine Kompetenzkonflikte	7
Effizienzsteigerung	6
klare Abläufe, keine Schnittstellen	5
besserer Informationsfluss, Zentralisation der Informationen	5
besserer Unterhalt	5
Einheitliche Handhabung, Konstanz	4
keine Doppelspurigkeiten und Überschneidungen	4
Transparenz	3
bessere Vergleichsmöglichkeit	3
bessere Koordination	3
Total Nennungen	135

Tab. 7: Gründe für eine Zusammenfassung der Aufgaben der Immobilienverwaltung

Der wichtigste Grund für die Zusammenfassung von Immobilienmanagement-Aufgaben in einer Verwaltungsstelle ist mit einem Viertel der Nennungen die Übersicht. Als zweithäufigster Grund wurde das Fachwissen genannt. 13mal wurde die Kostenoptimierung und 10mal Synergien genannt. Andere häufig genannte Gründe waren die Anlaufstelle, klare Kompetenzverteilungen und Abläufe oder die Steigerung von Effizienz. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Gründe dagegen	Anzahl Nennungen
Entsprechende Kompetenzen nutzen	11
Abteilungen sind zu klein, zu wenig Immobilien	5
kein Handlungsbedarf	4
zusätzliche Kosten	3
abhängige Gemeinde, Aufgaben	3
politisches Interesse, nicht von öffentlichem Interesse	2
kennt Bedürfnisse nicht	2
Total Nennungen	30

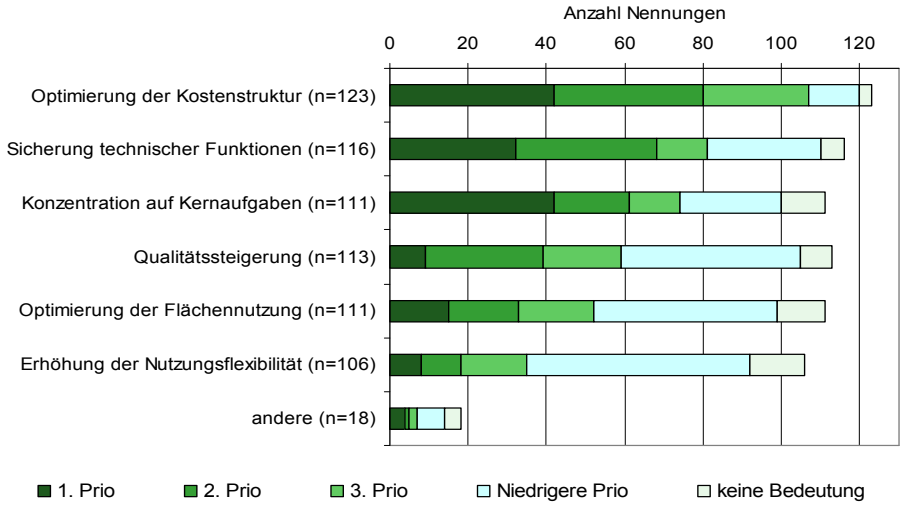
Tab. 8: Gründe gegen eine Zusammenfassung der Aufgaben der Immobilienverwaltung

Bei den Gründen, die gegen eine Zusammenfassung der Aufgaben sprechen, wurde 11mal die Nutzung von entsprechenden Kompetenzen genannt. Am zweithäufigsten genannter Grund waren die zu kleinen

 © 2006 IDT-HSG

Abteilungen. Weiterhin wurden der nicht vorhandene Handlungsbedarf oder zusätzliche Kosten genannt. Ausserdem gab es 13 Einzelnennungen. Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

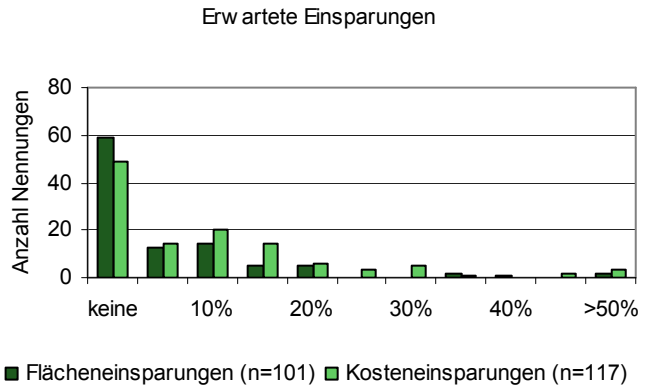
Als zukünftige Ziele für das kommunale Immobilienmanagement mit erster Priorität wurden an erster Stelle die Konzentration auf Kernaufgaben und die Optimierung der Kostenstruktur angegeben. An zweiter Stelle der ersten Priorität stand die Sicherung technischer Funktionen. Als Ziel zweiter Priorität wurde am häufigsten die Optimierung der Kostenstruktur genannt, am zweithäufigsten die Sicherung technischer Funktionen und am dritthäufigsten die Qualitätssteigerung.



Frage: Welche der folgenden Ziele werden in Zukunft im kommunalen Immobilienmanagement eine Rolle spielen? Bitte ordnen Sie die Ziele in einer priorisierten Reihenfolge.

Abb. 31: Zukünftige Ziele für das kommunale Immobilienmanagement

Bei 59 von 101 Nennungen werden keine Flächeneinsparungen durch ein professionelles Immobilienmanagement erwartet. 13 erwarten Einsparungen von 5% und 14 von 10%. Einsparungen von über 50% werden von zwei Personen erwartet.



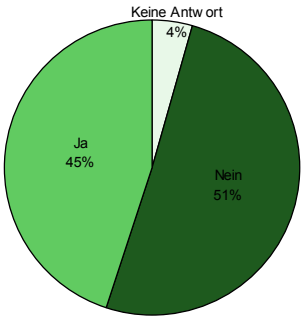
Frage: Welche Flächen- und Kosteneinsparungen würden Sie in Ihrer Gemeinde durch ein professionelles Immobilienmanagement erwarten?

Abb. 32: Erwartete Flächen- und Kosteneinsparungen durch ein professionelles Immobilienmanagement

49 von 117 Nennungen gaben an keine Kosteneinsparungen zu erwarten. 14 erwarteten jeweils Einsparungen von 5 bzw. 15%. Es werden damit mehr Einsparungen von über 10% bei den Kosten erwartet als bei der Fläche. Die wichtigste Aussage ist jedoch, dass über die Hälfte der Antwortenden von Flächen- und Kosteneinsparungen ausgehen,

 © 2006 IDT-HSG

wenn ein professionelles Immobilienmanagement eingeführt würde.



Frage: Gibt es Ihrer Meinung nach genügend politische und wirtschaftliche Anreize das Immobilienmanagement in den Gemeinden zu optimieren? (n=138)

Abb. 33: Politische und wirtschaftliche Anreize zur Optimierung des Immobilienmanagements

Auf die Frage der Anreize zur Optimierung des Immobilienmanagements in den Gemeinden gaben 51% an, dass es nicht genügend politische und wirtschaftliche Anreize gibt das Immobilienmanagement der Gemeinden zu verbessern. 45% sahen diese Anreize vorhanden, 4% gaben keine Antwort.

Hier konnte kein Zusammenhang mit der Beantwortung anderer Fragen festgestellt werden. Es wären bspw. Korrelationen mit erwarteten Flächen- und Kosteneinsparungen oder der Erhebung interner Mieten zu erwarten gewesen.

Positive Anreize	Anzahl Nennungen
Kosteneinsparungen	19
bessere Bewirtschaftung/Nutzung	9
Finanzknappheit	7
Höhere Professionalität	7
bessere zeitliche Verteilung des Finanzbedarfs	7
Effizienzsteigerung, weniger Doppelspurigkeiten	6
Transparenz, Datenerfassung	6
Werterhaltung	5
lfr. Planung	4
Wirtschaftlichkeit	3
Ertrags-, Renditesteigerung	3
Personalverfügbarkeit	2
Entlastung	2
Immobilienstrategie, -visionen	2
Auflagen	2
Überblick, -sicht	2
Flexibilität	2
Einheitsgemeinde	2
Optimierung bereits gemacht	2
Total Nennungen	103

Tab. 9: Positive Anreize, die eine Optimierung des Immobilienmanagements unterstützen

© 2006 IDT-HSG

Der deutlich meist genannte positive Anreiz war mit 19 Nennungen die Kosteneinsparung. 9mal genannt wurden eine bessere Bewirtschaftung und je 7mal Finanzknappheit, höhere Professionalität und bessere zeitliche Verteilung des Finanzbedarfs.

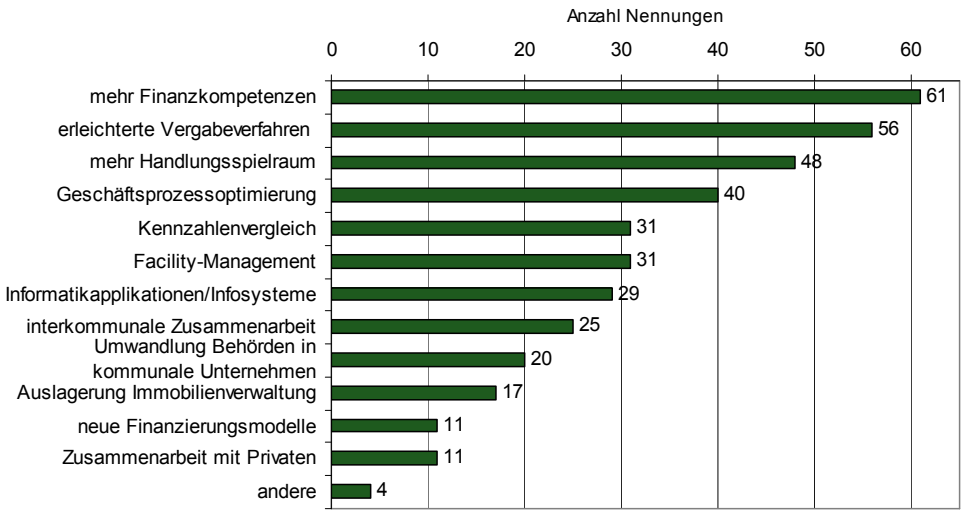
Negative Anreize	Anzahl Nennungen
Kosten	12
Politik, politische Rahmenbedingungen	11
Finanzen, Spardruck	8
fehlende Kenntnisse, personelle Ressourcen	6
Kein Bedarf	4
unterschiedliche Nutzungsbedürfnisse	4
Kleine Gemeinde, wenig Gebäude	4
Anfangsinvestitionen (Zeit, Geld, Personal) zu hoch	4
Abschottung/kein Austausch mehr (Informationen)	4
Verlust Bezug, Einfluss, Kontakt	3
Organisationsstruktur, lange Entscheidungswege	3
keine Einheitsgemeinde	3
Mehrarbeit, Bürokratie	2
Verlust Gebäude-, Ortskenntnis	2
Akzeptanz, unpopulär	2
zuwenig Autonomie	2
+ 7 weitere Einzelnennungen	7
Total Nennungen	81

Tab. 10: Negative Anreize, die eine Optimierung des Immobilienmanagements behindern

Als negative Anreize, die die Optimierung des Immobilienmanagements behindern, wurden am häufigsten die Kosten genannt, an zweiter Stelle politische Rahmenbedingungen, an dritter Stelle der Spardruck. Es waren Mehrfachnennungen möglich.

© 2006 IDT-HSG

In mehr Finanzkompetenzen mit 61 Nennungen und erleichterten Vergabeverfahren mit 56 Nennungen werden die grössten Potentiale zur Effizienzsteigerung in der Immobilienverwaltung gesehen. Von grosser Relevanz sind auch ein grösserer Handlungsspielraum oder die Geschäftsprozessoptimierung. Relativ selten wurden mit 11 Nennungen jeweils neue Finanzierungsmodelle oder die Zusammenarbeit mit Privaten genannt. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.



Frage: Durch welche Entwicklungen in der Verwaltung oder durch die Einführung welcher neuer Managementinstrumente sehen Sie die grössten Potentiale zur Effizienzsteigerung in der Immobilienverwaltung? (n=138) (Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 34: Potentiale zur Effizienzsteigerung

Vom letzten Kommentarfeld für weitere Anliegen, Bemerkungen oder vertiefende Informationen haben 38 Gemeinden Gebrauch gemacht. Die zum Teil sehr ausführlichen Kommentare wurden in folgende Kategorien zusammengefasst.

Kommentare	Anzahl Nennungen
Fragen zu zeitintensiv	6
Informationen waren nicht vorhanden	5
falsche/unklare Fragen	4
professionelles Immobilienmanagement ist im Aufbau	4
weg mit Finanzliegenschaften	3
keine Kernaufgabe der Gemeinde	2
Erneuerung/Sanierung	2

Tab. 11: Kommentare der Gemeinden

Bei den Kommentaren wurde am häufigsten angegeben, dass einzelne Fragen in der Beantwortung ausgelassen wurden. Andere gaben an, nicht über genügend Informationen verfügt zu haben.

Dieses Ergebnis zeigt somit deutlich, dass zwar Optimierungen in verschiedenen Bereichen des Immobilienmanagements angestrebt werden, für eine Erneuerung desselben jedoch kaum Bedarf besteht.

 © 2006 IDT-HSG

7 Quellenverzeichnis

Bauer, M., A. Schweizer, R. Hintermann, et al. (2004). *Public Real Estate Management für öffentlich-rechtliche Körperschaften*. St. Gallen, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und soziale Arbeit.

Ehlers, K.-H. (1997). Corporate Real Estate - Funktionen und Voraussetzungen für ein Immobilienmanagement durch den Staat. *Das grosse Handbuch: Immobilienmanagement*. B. Falk. Landsberg am Lech, Moderne Industrie.

Falk, B. (1997). Immobilien-Management. Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven. *Das grosse Handbuch: Immobilienmanagement*. B. Falk. Landsberg am Lech, Moderne Industrie.

Feinen, K. (1997). Immobilien-Leasing und Immobilien-Management. *Das grosse Handbuch: Immobilienmanagement*. B. Falk. Landsberg am Lech, Moderne Industrie.

Floeting, Holger und G. Barthelme (1997). *Facility Management*. Aktuelle Information.

Frutig, D. und D. Reiblich (1995). *Facility Management: Erfolgsfaktoren der Immobilien- und Anlagenbewirtschaftung*. Stuttgart, Schaeffer-Poeschel.

Joos, Hans Ulrich (2005). *Bericht zum Immobilienmanagement. Umsetzung Projekt MAG*. Aarau, Kanton Aargau: Departement Finanzen und Ressourcen.

pom+ (2005). *FM Monitor 2005. Baubegleitende FM-Planung mit aktuellen Immobilien-Kennzahlen*. Zürich, Pom+Consulting AG.

PricewaterhouseCoopers (2000). *Der Service Public im Aufbruch*. Bern, PricewaterhouseCoopers AG.

Schäfers, W. (1997). *Strategisches Management von Unternehmensimmobilien*. Köln, Müller.

Schedler, Kuno und John Philipp Siegel (2005). *Strategisches Management in Kommunen. Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement*. Düsseldorf, HBS.

SIA (2004). *Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen im Hochbau. SN 506 480*. Zürich, Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein.

SIA (2005). *Finanzkennzahlen für Immobilien*. Zürich, Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverband.

SVIT Schweiz (2005). Das Immobilienportfolio der öffentlichen Hand. *Immobilia* 72(Mai): 33-34.

Welling, P. (1997). Portfolio-Management für Immobilien. *Das grosse Handbuch: Immobilienmanagement*. B. Falk. Landsberg am Lech, Moderne Industrie.

Wüest & Partner (2005). *Immo-Monitoring 2005*. Zürich.

 © 2006 IDT-HSG