

Immobilienmanagement als zentrale Aufgabe

In vielen Gemeinden steht eine Umgestaltung der Aufgaben rund um die Immobilien an, denn das heutige Immobilienmanagement legt den Fokus auf die effiziente Bewirtschaftung des Immobilienbestandes statt auf die Begleitung von Bauvorhaben. Dieser Beitrag gibt eine Übersicht über die wesentlichen Handlungsfelder und exemplarisch Hinweise auf die Vielfalt möglicher Umsetzungen.

Die Gemeinden der Schweiz gehören zu den bedeutendsten Immobilieneigentümern hierzulande; rund 140 Milliarden beträgt der Versicherungswert ihrer Hochbauten. Dies bedeutet im Mittel fast 18 000 Franken pro Einwohner, wobei die Bandbreite gross ist: Sie reicht von 8000 bis 36 000 Franken pro Einwohner. Für Verwaltung, Unterhalt und Ausbau der Gebäude wenden die Gemeinden zwischen 10 und 20 Prozent ihres Haushalts auf – manche erreichen noch deutlich höhere Werte. Dieser Betrag wird allerdings in den wenigsten Fällen sichtbar, da die wenigsten Gemeinden eine Liegenschaftsrechnung nach immobilienwirtschaftlichen Grundsätzen führen.

Das Immobilienmanagement ist somit eine zentrale Aufgabe der Gemeinden, die jedoch vielerorts in tradierten Strukturen wahrgenommen wird. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht häufig immer noch die Begleitung von Bauvorhaben, auch wenn die grossen Entwicklungsschübe und Neubauphasen der Vergangenheit angehören. Im heutigen Immobilienmanagement sollte dagegen die effiziente Bewirtschaftung des Immobilienbestandes in den Vordergrund rücken: die Erhaltung und optimale Nutzung des Bestandes unter Berücksichtigung der Wünsche der Nutzer, entsprechend den politischen Rahmenbedingungen und finanziellen Möglichkeiten.

Einzelne Handlungsfelder koordiniert bearbeiten

Auf dem Weg zur effizienten Organisation für die Steuerung und Entwicklung des kommunalen Immobilienvermögens lassen sich die folgenden Handlungsfelder identifizieren:

- Organisation: Bildung der nötigen Strukturen und Ressourcen für eine langfristig ausgerichtete Bewirtschaftung
- Information: Aufbau von verlässlichen Informationen zu den eigenen Immobilien, die allen Beteiligten entsprechend ihren Aufgaben zur Verfügung stehen

- Strategie: Formulieren von klaren Zielen für das Immobilienmanagement in Abstimmung mit den politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen einer Gemeinde
- Kosten und Wert: Schaffung von Transparenz bezüglich Kosten und Wert der Immobilien zur ökonomisch fundierten Steuerung des Portfolios und Planung von Massnahmen
- Nutzung: Verfolgen und Prüfen heutiger und künftiger Ansprüche der Nutzer als Basis für eine langfristig optimale Anpassung des Immobilienbestandes

Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Handlungsfelder, die in einem oft mehrjährigen Prozess zu gestalten sind. Sie soll allerdings keine Reihenfolge implizieren. Denn bei einer Neuausrichtung des Immobilienmanagements ist nicht der Startpunkt wichtig, sondern die koordinierte Bearbeitung der einzelnen Handlungsfelder. Einzige Voraussetzung ist, die Sicht auf das Ganze nicht zu verlieren.

So gibt es heute viele Städte, die punktuell in einzelnen Handlungsfeldern, etwa in der Liegenschaftsrechnung, im Flächenmanagement oder in der Organisation, sehr viel geleistet haben. Sie haben damit eine hervorragende Basis für die Anpassung der Strukturen geschaffen; ihre fortschrittlichen Lösungen

bieten weiteren Gemeinden die Chance, von den Erfahrungen der «Pioniere» zu profitieren.

Statt einer zwingenden Abfolge gibt es nur pragmatische Empfehlungen:

- Synergien mit anderen Projekten nutzen, zum Beispiel die Rechnung auf eine neue Software oder auf HRM2 umstellen
- Dringlichkeiten berücksichtigen, zum Beispiel Übersicht über den Immobilienbestand für die effiziente Bewirtschaftung schaffen
- Erfahrungen und spezifische Kompetenzen der «Verantwortlichen» berücksichtigen, jene Themen angehen, die im Fokus des Immobilienverantwortlichen stehen
- Themen mit hoher Akzeptanz favorisieren, damit rasch konkrete Ergebnisse erreicht werden

Beispiel Organisation: Rollen und Aufgaben

Ein idealer Startpunkt ist die organisatorische Gestaltung des Immobilienmanagements. Dieses grundlegende Handlungsfeld wird hier deshalb exemplarisch kurz ausgeleuchtet. Dabei ist die folgende Gliederung hilfreich, welche die wesentlichen Rollen und Aufgaben im Immobilienmanagement spezifiziert. Für jede Liegenschaft trägt ein «Eigentümer» die Verantwortung. Er legt das Budget fest, bestimmt die Nutzung und

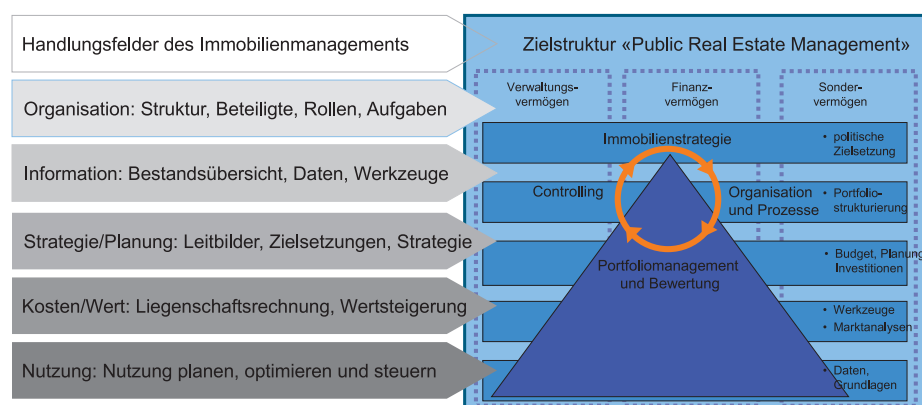


Abb. 1: Handlungsfelder für die Optimierung des Immobilienmanagements. (Abbildungen: Wüest & Partner)

plant die Investitionen. Und er formuliert die Aufträge an die «Betreiber», die den operativen Betrieb gewährleisten. Ihr grosses Aufgabenspektrum lässt sich gemäss Abbildung 2 wiederum in Teilaufgaben gliedern. Ziel ist es, mit limitiertem Aufwand einen maximalen Wert für die Nutzer zu generieren. Je nach Mietmodell wird auch eine Entschädigung oder Miete für die Nutzung fällig.

Die Lösung ist abhängig von der Gemeindegrösse

Die in Abbildung 2 dargestellte Gliederung ist hilfreich für das Verständnis von Rollen und die Regelung der Zusammenarbeit. Sie muss allerdings je nach Gemeinde unterschiedlich umgesetzt werden. So zeigt diese «klassische Lehrlösung» den Aufbau einer grossen Organisation mit vielen Beteiligten; die Mehrheit der Schweizer Gemeinden ist jedoch eher klein. Ausgehend von Kennzahlen kalkuliert sich für 75 Prozent der Gemeinden – rund 2000 Gemeinden mit bis zu 3000 Einwohnern – ein Aufwand für die Betreuung von Immobilien von deutlich unter 100 000 Franken. Alle fein gegliederten, anspruchsvollen Aufgaben werden hier an einer Stelle zusammengefasst werden müssen. Nur bei rund 250 Gemeinden beträgt der kalkulierte Aufwand mehr als eine Million Franken – lediglich grosse Gemeinden respektive Städte haben die nötige «Masse», um im Immobilienmanagement von Skaleneffekten zu profitieren und Spezialisierungen zu bilden. Strukturbildendes Element für die Organisation im Bereich Immobilien ist somit die Grösse einer Gemeinde.

Für die grosse Mehrzahl der Gemeinden geht es darum, die Kompetenzen rund um die Immobilien zu bündeln und so das nötige Fachwissen zu sichern. Das heisst, die Immobilienleistungen für Einwohnergemeinde, Schulgemeinden, Ortsbürgergemeinde und weitere Institutionen müssen zentralisiert werden. Bei kleinen Gemeinden kann das «Bündeln» bedeuten, Kooperationen mit weiteren Gemeinden oder mit Privaten einzugehen. Immobilienmanagement ist zwar eine wichtige Aufgabe, aber sie ist zu grossen Teilen delegierbar und muss keineswegs innerhalb der Gemeinde erbracht werden. In kleinen Gemeinden bildet die Gliederung der Aufgaben dennoch ein wichtiges Instrument, um die Rollen abzugrenzen und die Leistungen zu definieren.

Erst in Gemeinden ab einer gewissen Grösse ist es möglich, klare Spezialisierungen für die Bereiche Bau und Betrieb durch getrennte Stellen zu fördern. Dadurch wird ein Gleichgewicht der bei-

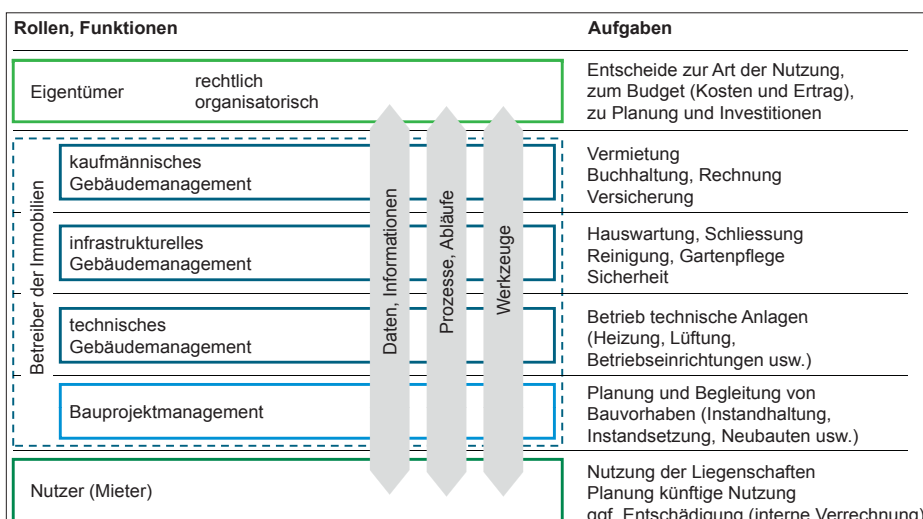


Abb. 2: Rollen und Aufgaben im Immobilienmanagement.

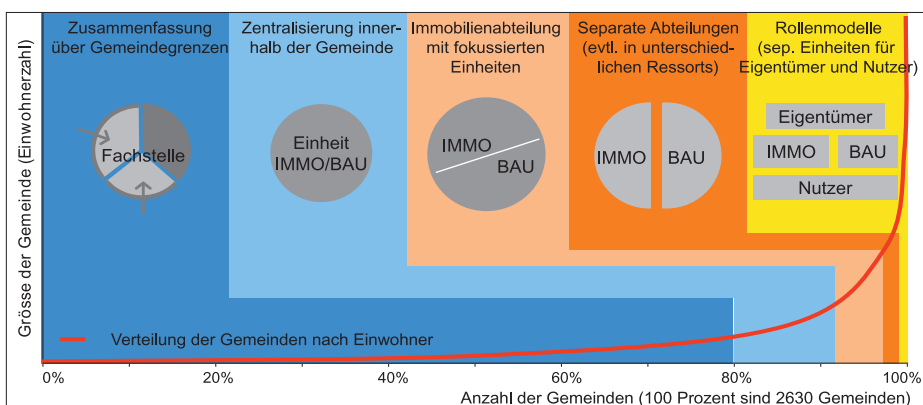


Abb. 3: Immobilienorganisation in Abhängigkeit von der Grösse einer Organisation.

den Bereiche garantiert, wird nicht das Management des Bestandes zu einer Nebenbeschäftigung der Bauabteilung. Ein gleichwertiges Nebeneinander der Abteilungen gewährleistet ein ausgleichendes Interesse. Je grösser eine Organisation, umso dringender empfiehlt sich das Splitting der Aufgaben. In grossen Städten kann es sogar von Vorteil sein, die «Checks and Balances» zwischen Bau- und Immobilienbereich durch eine Stelle mit klaren Eigentümeraufgaben zu ergänzen. Drei Abteilungen mit je eigenen Kernaufgaben, die gemeinsam in eine Richtung arbeiten (Strategie) und dabei ihre eigenen Ziele vertreten, sichern eine ausgewogene Entwicklung.

Immobilien und Ressortverteilung

Das Modell in Abbildung 3 sieht vor, einerseits die Betreuung von Immobilien so weit wie möglich zu bündeln, mit zunehmender Grösse aber wieder entlang den Rollen zu zerlegen. Für dieses Splitting sprechen auch die Mechanismen zum Ausgleich der Interessen. Denn die kritische politische Diskussion, die in kleinen Gemeinden zu ausgewogenen

Lösungen führt, findet bei Immobilienentscheiden umso weniger statt, je grösser eine Institution ist. Die Prozesse des kritischen Hinterfragens und der Optimierung werden somit durch die Gestaltung der Organisation unterstützt.

Gestärkt werden kann dieser Effekt durch die Angliederung der «Immobilien-einheiten» in unterschiedlichen Ressorts. Die Zentralisierung scheint in kleinen Gemeinden vorrangig zu sein, während die Ressortzuteilung hier nicht relevant ist. Ein entscheidendes Kriterium ist oft – und nicht zu Unrecht – das Engagement des Ressortvorstehers. Je grösser aber eine Gemeinde, desto wichtiger werden tendenziell die betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte, und desto eher ist eine Ansiedlung im Bereich Finanzen zu befürworten. Bei grösseren Städten ist eine Aufteilung auf zwei Ressorts zu prüfen. Die positiven Effekte der «Checks and Balances» dürften den tendenziell grösseren Koordinationsaufwand kompensieren – sofern die Rollen jeder Einheit sowie die Schnittstellen klar definiert sind.

Matthias Haag, Wüest & Partner AG