

# Eine Frage der Strategie

**Assetmanagement – Die Immobilienportfolios der öffentlichen Hand zählen zu den grössten der Schweiz. Eine nachhaltige Strategie wäre für diese Bestände zu wünschen, ist aber eher selten anzutreffen.**

Von Peter Gallmann, Teil 3 der Serie, Bild: AP

Der Name ist Programm: Mit dem Projekt «Sinergia» will der Kanton Graubünden in Chur West neue Weichen stellen. Es geht dabei um den Bau eines neuen Verwaltungsgebäudes für 400 Mitarbeitende, das dem Kanton laufende Kosten einsparen, Synergien ermöglichen und Abläufe optimieren soll. Denn bisher verteilen sich die über 700 Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung auf 44 Standorte in Chur. Die grösstenteils zu Wohnzwecken gebauten Liegenschaften sind für Büronutzungen nur bedingt geeignet; die teilweise unverhältnismässig grossen Nutz- und Verkehrsflächen generieren hohe Betriebs- und Unterhaltskosten. Zu ineffizient und zu teuer, heisst es beim Kanton. Deshalb sollen jene Liegenschaften mit ungünstigem Raumbestand bzw. baulichem Anpassungsbedarf, die im Eigentum des Kantons sind, verkauft und einzelne Mietverhältnisse beendet werden. Durch die Konzentration von Dienststellen, die Anwendung moderner Raumstandards sowie eine

weitgehend gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen erwartet der Kanton durch «Sinergia» eine jährliche Einsparung von knapp zwei Millionen Franken allein an Raumkosten. Gleichzeitig würden durch das «Alles unter einem Dach»-Prinzip der Nutzen für den Bürger erhöht und die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung einfacher sowie effizienter. Das Sinergia-Projekt ist eines von insgesamt neun geplanten starken regionalen Zentren, womit die Bündner künftig Abläufe optimieren und Synergien besser nutzen wollen. Und: «Sinergia» ist Teil einer gut durchdachten kantonalen Immobilienstrategie und somit längst nicht nur für Graubünden ein Pilotprojekt.

## Historisch gewachsen – und in der Regel suboptimal genutzt

Denn ausgeklügelte Immobilienstrategien sind bei der öffentlichen Hand eher selten anzutreffen. Dies liegt weniger an den Entscheidern als an der Ent-

wicklung des Liegenschaftenbestands von Staat und Kommunen: Schliesslich besteht ein herausragendes Merkmal der Portfolios des Verwaltungsvermögens darin, dass diese oft historisch gewachsen und in Grösse und Beschaffenheit sehr vielfältig sind. Immobilien der öffentlichen Hand repräsentieren seit Menschengedenken den Anspruch der Regierungen auf Erfüllung von Raumbedarf und Repräsentation zugleich. Für die vielfältigen Aufgaben in den Bereichen Sicherheit, Bildung, Verkehr, Sport und Freizeit, Regierung und Verwaltung, Finanzen und Justiz, Ver- und Entsorgung, Gesundheit und vieles andere mehr wurden und werden Bauten im Regelfall je nach Bedarf und Dringlichkeit geplant und erstellt. Dabei wurde und wird bei der Neubeschaffung meist von aktuellen Raumbedürfnissen für einen bestimmten Zweck ausgegangen, den es darüber hinaus möglichst zeitnah zu decken gilt. Oftmals sind diese Objekte nachhaltig auch nur für die spezifisch geplante Nutzung optimal

ANZEIGE



## Software-Gesamtlösung für das Immobilienmanagement

- > Universell einsetzbar – für Immobilienverwaltungen jeder Grösse
- > Integrierte Gesamtlösung für sämtliche Bedürfnisse der Immobilienbranche
- > Web-basierend für Nutzung übers Internet
- > Entwicklung in enger Zusammenarbeit mit Immobilien-Profis
- > Sicherheit und Kontinuität vom führenden Schweizer Hersteller von Business Software



### Der Autor

Peter Gallmann arbeitete 40 Jahre in führenden Positionen bei Immobilieninvestoren und Immobilien-

dienstleistungsunternehmen in der Schweiz. Er verfügt über eine sehr breite, praxisgestützte Erfahrung in der Entwicklung, Vermarktung und Bewirtschaftung von Immobilien. Heute arbeitet er als selbstständiger Immobilienexperte im Einzelunternehmen immexpert ([www.immexpert.ch](http://www.immexpert.ch)) und stellt sein Wissen als strategischer Partner in den Dienst von grossen Immobilienbesitzern. Daneben ist Gallmann Stiftungsrat in der zu sanierenden Hochgebirgsklinik Davos, Partner im Expertennetzwerk SeestadtExperts sowie Vizepräsident der FM-Kammer des SVIT.

zu verwenden. Dies betrifft sowohl die Raumstruktur als auch die spezifische Grösse. Gewöhnlich sind Erweiterungsbauten bei Bedarf nur teilweise möglich; ein multifunktionaler Ansatz der Raumgestaltung und damit eine deutlich höhere Flexibilität für eine langfristige Nutzung sind selten gegeben.

Im Normalfall werden für Neu- und Umbauten Vorlagen für Parlamente oder den Stimmbürger vorbereitet. Diese «werben» für die Realisierung der Projekte in der Regel direkt und unmittelbar mit dem konkreten Nutzen – er trägt die Begründung für die Notwendigkeit der Investition sozusagen in sich. Die Kreditanträge enthalten die Kosten für die Landbeschaffung, die Planung und den Bau sowie die allenfalls erforderlichen Einrichtungen und Ausrüstungen. Nach dem Bau und der feierlichen Eröffnung werden die Objekte den Nutzern übergeben, und dann «verschwinden» sie im wenig übersichtlichen Grau der jährlichen Betriebskosten, die in den jeweiligen Ressortbudgets verteilt anfallen. Wird der so geschaffene Raum nach einiger Zeit nicht mehr benötigt, weil die Flächen zu gross oder zu klein geworden sind, oder ganz einfach weil die bisherige Nutzung nicht mehr fortbesteht, können die Gebäudestrukturen häufig

nicht einfach neuen Nutzungen zugeführt werden. Viele Objekte, die dieses Schicksal erleiden, sind oft älter, meist mittelgross oder kleiner, weisen wie schon erwähnt wenig flexible Raumstrukturen auf. Kurz: Sie sind nicht multifunktional nutzbar – und so bleiben denn auch nur die üblichen Möglichkeiten. Das heisst, a) Teile von Ressorts werden als Notlösung einquartiert, mit den üblichen Nachteilen, oder b) die Räume werden für «neu geschaffene» Bedürfnisse verwendet, oder c) die Objekte werden verkauft, weil sie selten für eine solche neue Nutzung geeignet sind.

### Die Grundlage: eine Übersicht über den Bestand

Wünschenswert ist etwas anderes – denn schon mit Blick auf die öffentlichen Haushalte sollen sich sowohl Liegenschaften, die sich im Verwaltungsvermögen befinden, wie die Objekte im Finanzvermögen an den üblichen Marktbedingungen und Ertragsersparungen für Immobilien orientieren und somit auch strategischen Zielen folgen. Doch eine strategische Immobilienbewirtschaftung und -entwicklung ist bei der öffentlichen Hand – ebenso wie bei vielen anderen grossen Immobilienbesitzern, etwa bei der Industrie – heute keinesfalls Standard. In den Budgets von Bund, Kantonen und Gemeinden verschlingen Immobilien nicht unerhebliche Summen. Da lohnt es sich bestimmt, intensiver darüber nachzudenken, wie diese Steuerfranken gezielter und strategischer verwendet werden können.

Für eine nachhaltige Immobilienstrategie der öffentlichen Hand ist wie für alle anderen Portfolios eine Grundlage in Form einer Übersicht des Bestehenden zu schaffen – wie sie etwa Graubünden oder auch der Kanton Aargau vorgenommen haben (s. S. x). Sind diese Grundlagen vorhanden und werden sie auch kompetent bewirtschaftet, kann darauf aufbauend der nächste Schritt erfolgen, nämlich die übergreifende, strategische Raumplanung in flexiblen, multifunktionalen, grösseren und grossen Objekten, die unterschiedliche Nutzungen über lange Nutzungsdauern mit Synergiepotenzial für Infrastrukturen, Zusammenarbeiten etc. ermöglichen (welche Einzelmassnahmen zur Entwicklung einer effizienten Immobilienstrategie beitragen, wurde in Teil 1 und 2 der Serie «Eine Frage der Strategie» geschildert). Der Vorteil ist evident: Objekte, die diesen Zielen entsprechen, sind nicht nur günstiger in Bau und Betrieb, sie können auch auf die sich verändernden Raumbedürfnisse viel flexibler reagieren. Solche Objekte können an gut erreichbaren und erschlossenen Lagen erweitert oder geschaffen werden oder an zahlbaren Standorten, die für Besucher und Nutzer trotzdem verkehrsgünstig und repräsentativ sein können. Zusatzangebote wie Gastronomie, Kinderhort etc. sind in grösseren Objekten realisierbar und steigern die Attraktivität der Nutzflächen/Arbeitsplätze. Eine so angelegte Immobilienstrategie bringt mittel- bis langfristigen Nutzen. Fazit: Es lohnt sich immer, eine wichtige Grundlage für bessere und günstigere Immobilienpolitik für die Zukunft zu schaffen. ▲

ANZEIGE

## IMMOBILIEN Business goes social...

twitter

facebook

IMMOBILIEN  
BUSINESS Das Schweizer Immobilien-Magazin

Liken – folgen  
und ein Jahresabo  
gewinnen!

Die wichtigsten Nachrichten der Schweizer und der internationalen Immobilienszene direkt und in Realtime. Machen Sie mit. Mit unseren Social-Media-Kanälen sind Sie jederzeit und überall im Immobilien-Business ganz vorn dabei.

Reden Sie gleich heute mit:

Facebook: [www.facebook.com/immobilienbusiness](http://www.facebook.com/immobilienbusiness)  
Twitter: [www.facebook.com/immobilienbiz](http://www.facebook.com/immobilienbiz)

IMMOBILIEN  
BUSINESS Das Schweizer Immobilien-Magazin