

Keine Spielchen, bitte

Assetmanagement – Wie nachhaltig Liegenschaftsinvestments der öffentlichen Hand sind, hängt nicht zuletzt von der Immobilienstrategie ab – und von der Grundeinstellung der Entscheider in der Verwaltung.

Von François Chapuis, Teil 4 der Serie «Eine Frage der Strategie», Bild: PD

Erinnern Sie sich noch an die Komödie «What women want» mit Helen Hunt und Mel Gibson? Den Film, in welchem Mel Gibson infolge eines Stromschlages in der Badewanne auf einmal die Gedanken der Frauen hören kann? Und, notabene, sich der kreativen Ideen seiner Chefin bedient und sie damit ausspielt? In der Tat: Manchmal könnte es von Nutzen sein, eines anderen Gedanken hören zu können – gerade im politischen Umfeld. Doch deshalb spielen wir hier nicht auf den Spielfilm an. Es geht um eine Schlüsselszene, in der die Protagonisten den Werbeslogan «No games. Just sports» entwickeln. Eine eindrucksvolle Botschaft.

Politik versus Fachwissen

Auch uns geht es um «No games. Just sports», um «Spielchen und Sport», im weitesten Sinne um politische Spielchen. Es geht um die Hidden Agendas und die sportliche Leistung der öffentlichen Verwaltung, innerhalb nützlicher Zeit neutrale, objektive und fachtechnisch fundierte Entscheidungsgrundlagen, ein unabhängiges und – wenn möglich – politisch unbeeinflusstes Fachresultat bereitzustellen, oder auch nur um den Sport, «Grundlagendaten» zu sammeln. Es geht um die bewusste Trennung von «Games» und «Sports», von «Politik» und «Fachwissen», von «Politik» und «Verwaltung». Oder ganz schlicht: Es geht um Entpolitisierung. Spielfeld der Politiker sollte die Politik bleiben – und die öffentliche Hand wäre gut beraten, sich das «No games.

Just sports» als Motto auf die Fahnen zu schreiben. Insbesondere in Sachen öffentliche Liegenschaften. Denn schliesslich geht es in Sachen Grundstücke und Gebäudebestand um nichts weniger als die Zukunft des schweizerischen Volksvermögens. Oder konkreter: um ein Immobilienportfolio im Wert von weit über 100 Milliarden Franken. Nun wird oft behauptet, dass das Public Real Estate Management (PREM), welches für den Eigentümer und Bauherrn «öffentliche Hand» Leistungen im Portfolio-, Bauprojekt- und Immobilienmanagement erbringen soll, strategisch, unternehmerisch und nachhaltig wirken muss. Die Frage ist: Wie wirkt die «öffentliche Hand» denn strategisch, unternehmerisch und nachhaltig? Oder: Was genau ist mit «strategisch» gemeint? Wonach richtet sich die Strategie – nach Markt, Rendite? Kosten? Oder ist sie «politisch» zu verstehen? Dann also Links oder Rechts oder doch lieber Mitte? Oder als unternehmerische Strategie – also Sparen oder Investieren? Doch ist die öffentliche Hand denn ein Unternehmen?

Das A und O: die Orientierung an Sachargumenten

Fragen über Fragen, selbst mit Blick auf die «nachhaltige Strategie»: Nachhaltig für wen? Soll sie sich objektspezifisch am Lebenszyklus orientieren – oder an den Ansprüchen von Politik und Gesellschaft, etwa am Service public? Alles Fragen, über welche es sich trefflich politisieren lässt und bei denen die Meinungen ziemlich weit

divergieren dürften. Einigkeit besteht indes in einem Punkt: Die Immobilienbestände der öffentlichen Hand sind eine zentrale Ressource unserer Gesellschaft. Sie sind die Abbilder einer reichen Gesellschaft und eines hoch entwickelten Service public. Sie binden jetzt und in Zukunft grosse Mittel und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes. Allein aufgrund dieser Tatsachen kommt auch die öffentliche Hand nicht umhin, sich um klar definierte Immobilienstrategien zu bemühen.

Doch lässt das politische Umfeld dies überhaupt zu? Schon Einstein soll gesagt haben, «Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum». Ein amüsantes Bonmot, wenngleich es den Ansatz des Fatalismus in sich trägt. Ist dies nicht das Eingeständnis, dass unsere Welt und insbesondere die Welt der Politik nicht perfekt ist? Dass in der öffentlichen Hand «Spiele» und «Sport» untrennbar verknüpft sind – der Preis unserer Demokratie? Vergessen wir dabei nicht Einsteins Ergänzung: «Pläne nicht, und du weisst nicht, wo du dich geirrt hast.»

Ergo doch ein Plädoyer für die Planung. Womit sich die nächste Frage stellt – die nach dem «Wie?». Was benötigt das PREM, um im politischen Umfeld eine Immobilienstrategie entwickeln zu können? Ein erstrebenswerter Ansatz wäre sicherlich, sich in erster Linie an einer Versachlichung zu orientieren: aktuelle, transparente und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen zu schaffen und sich dabei, wie bereits



Zum Autor

François Chapuis ist seit 2008 Kantonsbaumeister des Kantons Aargau und Leiter der Immobilien Aargau. Die Immobilien Aargau ist die strategisch, unternehmerisch und nachhaltig wirkende Bau- und Immobilienabteilung des Kantons. Als Kompetenzzentrum für Bau- und Immobilienfragen optimiert sie den Ressourceneinsatz des kantonalen Immobilienbestandes. Chapuis ist ausgebildeter dipl. Bauingenieur FH/SIA mit Weiterbildungen als Master of Advanced Studies in Real Estate Management FHSG, als eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker sowie dipl. Wirtschaftsingenieur NDS/STV. Seine Masterarbeit zum Thema «Strategische Führung von Betriebsimmobilien» wurde mit dem schweizerischen FM-Award 2008 sowie dem AEC-SIA Award 2009 ausgezeichnet. Er unterrichtet an verschiedenen Fachhochschulen (St.Gallen und Muttenz) sowie am CUREM der Universität Zürich und ist Mitglied des Vorstandes des SVIT FM Schweiz.

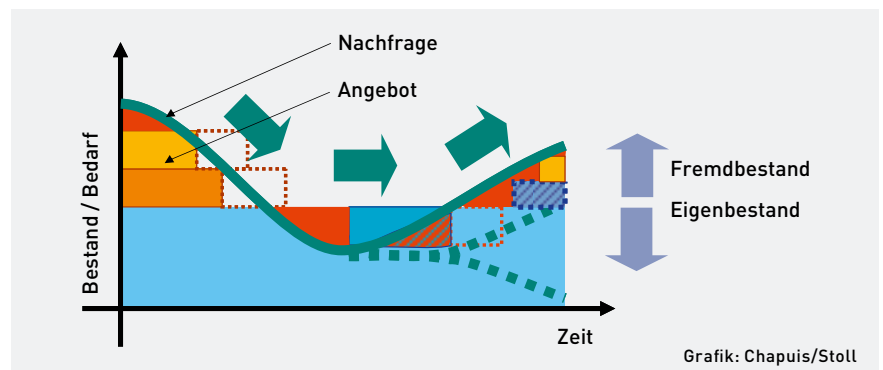
eingangs erwähnt, der Entpolitisierung als Grundhaltung zu verschreiben.

Der Beamten-Dreisatz gilt nicht mehr

Das A und O dabei: «keine Spielchen». Erst ein solches Commitment wird es der öffentlichen Hand ermöglichen, eine nachhaltige Immobilienstrategie zu entwickeln. Doch wie aussichtsreich ist das Vorhaben, neue Immobilienstrategien zu implementieren angesichts der «drei goldenen Regeln des Beamtentums»? Der laut Wikipedia im ganzen deutschsprachigen Raum (und längst nicht nur dort) verbreitete «Beamten-Dreisatz» lautet in der Formulierung von Karl August Bettermann («die drei Grundsätze unserer Verwaltung»):

1. Das haben wir immer so gemacht!
2. Das haben wir noch nie gemacht!
3. Da könnte ja jeder kommen!

Tempi passati, glücklicherweise: Die Trias der Totschlagargumente zählt in der Schweiz inzwischen zur Geschichte der Bürokratie. Gerade in der vergangenen Dekade hat sich die öffentliche Hand stark entwickelt und professionalisiert. Insbesondere im Bereich der strategischen Führung der Immobilienbestände und der damit verbundenen Methodik sind grosse Fortschritte zu erkennen. Das Verständnis wandelt sich mehr und mehr von der Ersteller-zentrierten Haltung zu einer Lebenszyklus-orientierten Denkweise. Die Tatsache, dass insbesondere die umfangreichen Bestände der Verwaltungsvermögen im neuen Harmonisierten Rechnungsmodell 2 (HRM2) in einer



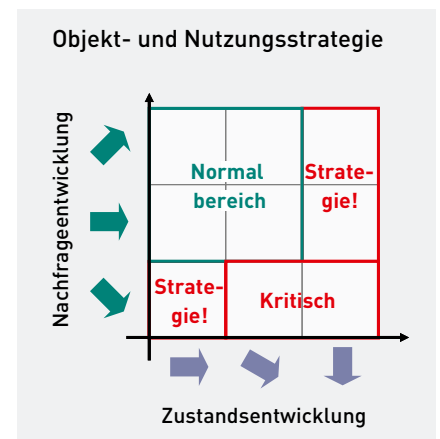
Anlagenbuchhaltung geführt werden (welche diesen Namen auch verdient), lässt aufhorchen. Allerdings werden die Verwaltungsvermögen der öffentlichen Hand per se kosten- und nicht ertragsorientiert geführt – was die relevanten Einflussfaktoren einer erfolgreichen Immobilienstrategie deutlich limitiert.

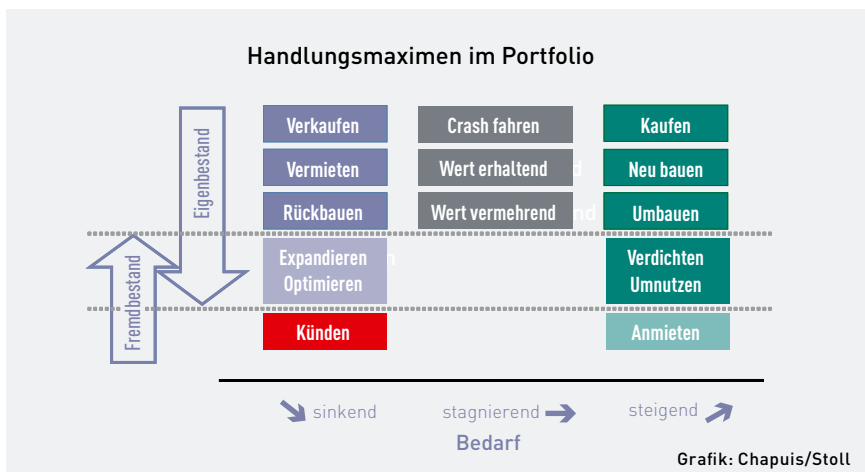
Modellansätze zur Strategiefindung

Ähnlich einer innerbetrieblich genutzten Industrie- oder Gewerbeliegenschaft steht auch bei der «öffentlichen» Immobilie als Hauptfaktor die strategische Bedarfs- und Angebotsplanung im Zentrum. Dem internen Bestellverhalten und dem damit verbundenen Nutzerzyklus als «Nachfrage» stehen hier üblicherweise eingeschränkte Ressourcen des «Angebots» in Form des Lebenszyklus des Immobilienbestandes gegenüber. Als erster Schritt in die richtige Richtung gilt es, beide Zyklen möglichst idealtypisch aufeinander abzustimmen: Während die Modelle zur Beschreibung des Immobilienlebenszyklus hinlänglich bekannt sind, scheidert

die Definition des Nutzerzyklus noch viel zu oft aufgrund politischer Einflüsse. Das szenarische Planen könnte solche Unwägbarkeiten kompensieren und zu grösserer Planungsqualität führen (s. Abb. oben).

Ein weiterer zentraler und strategiebestimmender Faktor wäre die Abstimmung der Objekt- und Nutzungsstrategie in den wesentlichen Teilportfolios. Im Rahmen dieser «Synchronisierung» gilt es, kritische Strategieüberlagerungen frühzeitig vorherzusehen und das Eintreten entsprechender Risiken zu verhindern.





vier Grundstrategien Wertoptimierung, Kostensoptimierung, Entwicklung und Desinvestition ableiten lassen (s. Abb. unten).

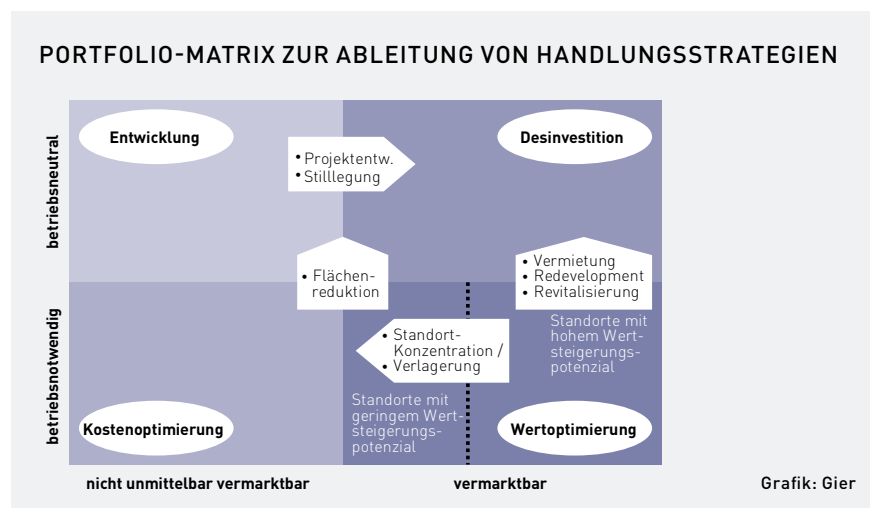
Fazit

In Anbetracht des immensen Verwaltungsvermögens der öffentlichen Hand sind Immobilienstrategien unabdingbar. Mit methodisch korrektem Vorgehen können sie auf sich verändernde politische und wirtschaftliche Grosswetterlagen flexibel reagieren und den Ansprüchen an den Service public gerecht werden. Die Vermeidung von Fehlallokationen wird somit nicht zu einem politischen «Game», sondern ganz selbstverständlich zu «Sports». ▲

Als dritte Komponente zur nachhaltigen Strategiefindung gilt es die zur Verfügung stehenden Handlungsmaximen zu beurteilen und mit dem Aspekt der zeitlichen Bereitstellung abzustimmen (s. Abb. oben).

Auf Basis dieser umfassenden Analyse des relevanten Immobilienbestandes und im Zusammenspiel der vorgenannten Faktoren kann eine objekt-spezifische Strategieableitung gelingen; doch damit ist es noch lange nicht genug. Schritt zwei beinhaltet den Ausblick auf das Gesamtportfolio. Dies mag als Aufgabenstellung komplexer erscheinen, doch auch hier lässt sich – in verkürzter Fassung – sagen: Durch Segmentierung des Gesamtbestandes in ein strategisches, respektive substituierbares Kernportfolio und variable Portfolios entsteht ein strukturiertes

Portfoliomodell. Dabei gilt es in letzter Konsequenz die Aspekte der Betriebs-respektive Nicht-Betriebsnotwendigkeit und der Markttauglichkeit zu beurteilen, woraus sich dann wiederum die



ANZEIGE

CAS Immobilienbewertung

- ▶ Immobilien bewerten
- ▶ Bewertungen interpretieren
- ▶ Strategien entwickeln
- ▶ Investoren und Eigentümer beraten

Start 9. Studiengang

Oktober 2014: Berner Fachhochschule, Hochschule Luzern
 Januar 2015: Fachhochschule St. Gallen

Weiterbildung auf Hochschulniveau bis zum Master of Advanced Studies

Information und Anmeldung
 www.sirea.ch
 044 322 10 10

Sirea AG
 Schweizerisches Institut für Immobilienbewertung

