

Immobilienstrategie

für Liegenschaften im Finanzvermögen

Roland Kautschitz, 20.01.2022, Version 1.0

Roland Kautschitz, 10.03.2022, Version 2.0

Roland Kautschitz, 20.05.2022, Version 3.0



kautschitz+partner
baumanagement

kautschitz+partner baumanagement gmbh
Bettingerstrasse 114, 4125 Riehen | Schweiz

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

- 1.1 *Allgemein*
- 1.2 *Geltungsbereich*

2 Leitbild

- 2.1 *Dreisäulenprinzip der Nachhaltigkeit*

3 Immobilienstrategie

- 3.1 *Zweck*
- 3.2 *Ziel*
- 3.3 *Strategische Grundsätze*
- 3.4 *Objektstrategie*

4 Immobilienportfolio

- 4.1 *Strukturierung Immobilienportfolio*
 - 4.1.1 *Renditeliegenschaften*
 - 4.1.2 *Entwicklungsliegenschaften*
 - 4.1.3 *Altbauten, günstiger Wohnraum*
 - 4.1.4 *Abbruchliegenschaften*
 - 4.1.5 *Grundstücke im Finanzvermögen*
 - 4.1.6 *Baurechte im Finanzvermögen*

5 Rollen, Zuständigkeiten, Gebäudeprozess

- 5.1 *Grundsatz*
- 5.2 *Eigentümerversreter*
- 5.3 *Nutzer*
- 5.4 *Bauherrenvertreter*
- 5.5 *Betreiber*
- 5.6 *Gebäudeprozess*

6 Geldmitteleinsatz

- 6.1 *Ausgangslage*
- 6.2 *Empfehlung*

7 Anhang

- 7.01 *Auflistung der Liegenschaften im Finanzvermögen*
- 7.02 *Einteilen der Liegenschaften in Portfoliocluster/Objektstrategien*

1 Einleitung

1.1 *Allgemein*

Das Leitbild für die Immobilienstrategie ist auf einen langfristigen Zeithorizont von mindestens 15 Jahren ausgelegt.

Mit der Immobilienstrategie wird die Sicherstellung eines nutzungsgerechten, nachhaltigen Immobilienbestandes für die Gemeinde Wettingen bezweckt. Dabei sind insbesondere die für die Strategie relevanten Grundstücke und Objekte aufzulisten. Diese sind einer Bewertung zu unterziehen und es ist ein Vorgehen zur künftigen Verwendung festzulegen (behalten /entwickeln/verkaufen). Im Weiteren soll eruiert werden, wo bedarfsorientiert neue Gebäude erstellt und welche zusätzlichen Immobilien oder Parzellen gekauft werden sollen, um die Strategie umsetzen zu können.

Die Immobilien sollen angemessen, bedarfsgerecht und fachkompetent betreut werden. Es soll eine zukunftsfähige Entwicklung der Gemeinde bei zufriedenen Nutzerinnen und Nutzern sowie langfristig optimalem Mitteleinsatz erreicht werden. Die heutigen Bedürfnisse der Bevölkerung sollen erfüllt werden, ohne die Möglichkeiten und Chancen der kommenden Generationen unnötig einzuschränken.

Die Immobilienstrategie soll auch dazu beitragen, ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage und der Herausforderungen in der Gemeinde Wettingen sowie der politisch relevanten Themen und der daraus abgeleiteten strategischen Grundsätze zu erlangen.

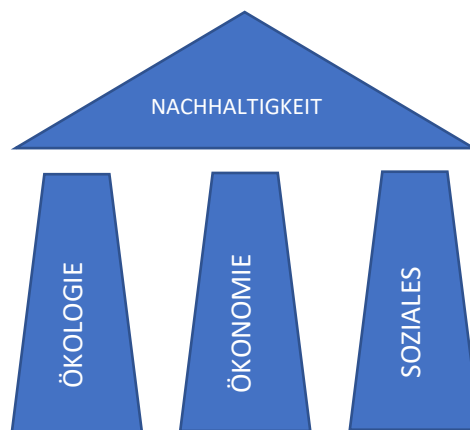
1.2 *Geltungsbereich*

Die Immobilienstrategie bezieht sich auf die Liegenschaften der Einwohnergemeinde im Finanzvermögen. Nicht enthalten sind Liegenschaften im Verwaltungsvermögen sowie Strassen, Plätze, Parkhäuser, Kunstbauten und öffentliche Anlagen.

2 Leitbild

2.1 *Dreisäulenprinzip der Nachhaltigkeit*

Das Immobilienmanagement soll auf die Nachhaltigkeitsaspekte Soziales, Ökonomie und Ökologie ausgerichtet werden. Eine Immobilie ist dann nachhaltig, wenn mit ihr den Folgen von langfristigen Entwicklungen gut begegnet werden kann. Das Risiko einer zukünftigen Wertminderung ist bei nachhaltigen Immobilien geringer beziehungsweise die Chance einer Wertsteigerung höher. Mit dieser Grundhaltung ist ein ressourcenschonender Umgang zu pflegen, das Potenzial bestehender Grundstücke und die Skaleneffekte zu nutzen.



Bei der Umsetzung des nachhaltigen Immobilienmanagements sind dessen Wirkung, die Zielkonflikte oder die Synergien, die entstehen können, zu beachten. Nachhaltigkeit bedeutet immer ein Abwägen zwischen den drei genannten Dimensionen. Die Herausforderung besteht darin, Zielkonflikte zu überwinden und Entscheidungen zu fällen, die keine Nachhaltigkeitsdimension systematisch vernachlässigt.

Soziale Nachhaltigkeit

Der soziale Aspekt der Nachhaltigkeit zielt auf soziale Gerechtigkeit unter den Menschen ab. Die Sicherung der Grundbedürfnisse und die Armutsbekämpfung sind durch Solidarität und den fairen Zugang zu bezahlbaren Liegenschaften zu ermöglichen.

Ökonomische Nachhaltigkeit

Die wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsziele sind langfristig ausgerichtet und entsprechen nicht immer kurzfristigem betriebswirtschaftlichem Denken. Sie stehen jedoch nicht selten im Widerspruch zu gesellschaftlichen und umweltrelevanten Dimensionen.

Das Konzept der Lebenszykluskosten im Zusammenhang mit nachhaltigen Gebäuden ist besonders bedeutsam und optimiert den langfristigen Mitteleinsatz. Im Allgemeinen werden bei Betriebsimmobilien die drei Phasen Immobilienbereitstellung, Immobilienbewirtschaftung und Liquidation (Verwertung, Devestition) unterschieden. Bei Investitionsentscheidungen sind neben den Erstellungskosten konsequent die gesamten Lebenszykluskosten einzubeziehen.

Die wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsziele geben Anhaltspunkte darüber, welche Aspekte bei dieser Abschätzung beachtet werden müssen. Sie umfassen die Themen Gebäudesubstanz, Anlagekosten sowie Betriebs- und Unterhaltskosten.

Ökologische Nachhaltigkeit

Mit den begrenzt verfügbaren natürlichen Ressourcen ist schonend und sorgsam umzugehen. Die schädlichen Auswirkungen auf die Umwelt sind zu vermeiden oder gering zu halten. Die Umweltthemen sind besonders bei Baustoffen, Energie, Boden und Liegenschaft relevant.

Die Gemeinde Wettingen verpflichtet sich, nach den Grundsätzen einer nachhaltigen und klimafreundlichen Entwicklung, die Energie- und Ressourceneffizienz zu fördern, den CO₂-Ausstoss zu minimieren und das Potential lokal produzierbarer erneuerbarer Energien auszuschöpfen.

Damit diese Ziele erreicht werden können, ist es zwingend notwendig, dass die Gemeinde Wettingen bei ihren eigenen Gebäuden eine Vorbild- und Vorreiterrolle einnimmt.

Die Gemeinde Wettingen hat das „Energieleitbild 2021“ entwickelt und verabschiedet. Dieses Leitbild muss bestmöglich umgesetzt werden.

3 Immobilienstrategie

3.1 Zweck

Der Zweck ist die Sicherstellung eines nutzungsgerechten, nachhaltigen Immobilienbestandes für die Gemeinde Wettingen.

3.2 Ziel

Das Ziel sind angemessene, bedarfsgerechte und gut betreute Immobilien für eine zukunftsfähige Entwicklung der Gemeinde bei zufriedenen Nutzerinnen und Nutzern und langfristig optimalem Mitteleinsatz.

Die Liegenschaften des Finanzvermögens dienen nicht primär städtischen Raumbedürfnissen, weshalb sich deren Bewirtschaftung auf wirtschaftliche Kriterien und insbesondere auf die Ertragsoptimierung konzentriert.

Es werden marktkonforme Erträge bei allen Mietvertragsverhältnissen und eine nachhaltige Wertentwicklung angestrebt. Die Liegenschaften gelten als Renditeobjekte und mit diesen wird über das Gesamtvermögen gesehen ein Gewinnbeitrag erzielt. Die Renditeziele müssen gesondert pro Objekt festgelegt werden.

3.3 Strategische Grundsätze

Die Immobilien im Finanzvermögen der Gemeinde Wettingen sind eine wichtige Ressource. Deshalb betreibt sie ein aktives, ganzheitliches und ergebnisorientiertes Immobilienmanagement. Daraus sind für jede Liegenschaft folgende Fragen von zentraler Bedeutung:

- Ist die Liegenschaft am richtigen Ort
- Was sind die richtigen Massnahmen (Bau / Unterhalt / Bewirtschaftung / Betrieb)
- Was ist das Richtige zu tun (Prozesse / Ressourcen).

Unter **aktiv** verstehen wir:

Wir kennen unser Immobilienportfolio genau. Wir warten nicht, bis ein Bedarf gemeldet wird, sondern gehen Instandhaltung, Instandsetzungen und Investitionen proaktiv, koordiniert und zielgerichtet an.

Unter **ganzheitlich** verstehen wir:

Wir machen unsere Immobilien fit für die Zukunft, indem wir sie energetisch, betrieblich und funktional auf heutige und kommende Erfordernisse hin nachhaltig entwickeln. Dabei binden wir Instandsetzungen und Investitionen in logische und werthaltige Massnahmenpakete ein. Die Zuteilung der Mittel auf die einzelnen Immobilien erfolgt dabei verantwortungsbewusst und einer übergeordneten Strategie verpflichtet.

Unter **ergebnisorientiert** verstehen wir:

Wir setzen unsere Ressourcen haushälterisch ein. Wir streben bei allen Baumassnahmen ein Optimum an Funktionalitäts-, und Ökologiegewinn an, sowie eine Steigerung von Nutzen und Baukultur. Dies unter möglichst objektivem Abwägen der Kosten/Nutzen-Verhältnisse. Ergebnisorientiert beinhaltet somit sowohl ökonomischen wie auch ideellen Nutzen.

Unter **Immobilienmanagement** verstehen wir:

Wir erstellen, betreiben und unterhalten unsere Immobilien verantwortungsbewusst. Entscheide basieren auf Fakten und erhärteten Grundlagen. Aus den Grundlagen werden möglichst objektive Prognosen und Risikoabwägungen erstellt. Wir stellen unsere Fachkompetenz der Gemeinde und der Bevölkerung zur Verfügung. Im Interesse der stetigen Verbesserung unserer Arbeit integrieren wir das Prinzip der kontinuierlichen Rückmeldung und Verbesserung unserer Prozesse (Qualitätsmanagement).

3.4 Objektstrategien

Jede Immobilie kann in eine der drei nachfolgenden Objektstrategien eingeteilt werden:

- Halten (Fortführen, Abwarten)
- Entwickeln (Optimieren, Erweitern, Ersetzen)
- Abstossen

Schema: Objektstrategie

Bezeichnung Objektstrategie	Beschreibung	Unterhaltsstrategie Liegenschaft			Investitionsstrategie		
		Unterhaltsstrategie Bestandsgebäude	Definition Wert STRATUS Bestandsgebäude		Wert - vermehrung Bestand	Neuinvestition	Desinvestition Bestand
			IH Instandhaltung	IS Instandsetzung			
Fortführung	Fortführung der bestehenden Liegenschaft, IS, Renovation	IH / IS nach bautechnischer Logik und Erfordernis	100%	100%	nein	nein	nein
Abwarten	Liegenschaft mit min. Aufwand betriebstauglich halten.	IS minimal, "Pflasterli/ Zeitgewinnung" bis grössere IS-Massnahmen nötig werden	100%	40%	nein	nein	nein
Optimieren	Strukturelle Optimierung der bestehenden Liegenschaft, Umbau	IH / IS nach bautechnischer Logik koordiniert mit Optimierung	100%	60%	ja	nein	nein
Erweitern	Aufbau, Anbau, Erweiterung der bestehenden Liegenschaft	IH / IS nach bautechnischer Logik koordiniert mit Erweiterung	100%	60%	ja	zum Teil	nein
Ersetzen	Ersatzneubau auf gleicher Parzelle	auf Abbruch bewirtschaften. Sicherheit gewährleisten	60%	0%	nein	Ja, Gebäude	nein
Abstossen	Ersatzneubau an neuem Ort	auf Abbruch bewirtschaften. Sicherheit gewährleisten	60%	0%	nein	ja, Ersatzland / Gebäude	ja

4 Immobilienportfolio

4.1 Strukturierung Immobilienportfolio

Das Gesamtportfolio der Liegenschaften im Finanzvermögen wird in weitere Teilportfoliocluster (Gebäudekategorien) unterteilt. Durch diese Gliederung wird erreicht, dass das Portfoliomanagement clusterspezifische Ziele und Aufgabenpriorisierungen, entsprechen der Immobilientrategie, verfolgen kann.

Die Liegenschaften im Finanzvermögen werden in die nachstehenden Teilportfoliocluster unterteilt:

- 4.1.1. Renditeliegenschaften
- 4.1.2. Entwicklungsliegenschaften
- 4.1.3. Altbauten, günstiger Wohnraum
- 4.1.4. Abbruchliegenschaften
- 4.1.5. Grundstücke im Finanzvermögen
- 4.1.6. Baurechte im Finanzvermögen

4.1.1. Renditeliegenschaften

Bei Renditeliegenschaften handelt es sich um Objekte, welche sich zum Zweck der Finanzanlage und Renditeerwirtschaftung im Eigentum der Gemeinde befinden.

4.1.2. Entwicklungsliegenschaften

Entwicklungsliegenschaften sind Altliegenschaften oder Areale, auf denen Ausnutzungsreserven bestehen.

4.1.3. Altbauten, günstiger Wohnraum

Hierbei handelt es sich um Altbauten, welche aktuellen Wohnungsstandards nicht mehr gerecht werden sowie altersbedingte Mängel aufweisen. Sie werden jedoch weiter betrieben, um günstigen Wohn- und Gewerberaum zur Verfügung zu stellen.

4.1.4. Abbruchliegenschaften

In die Kategorie Abbruchliegenschaften fallen Objekte, welche in ihrer ursprünglichen Zweckbestimmung nicht mehr genutzt werden können. Idealerweise können sie bis zur weiteren Entwicklung einer Zwischennutzung zugeführt und vermietet werden.

4.1.5. Grundstücke im Finanzvermögen

Bei Grundstücken im Finanzvermögen handelt es sich um Parzellen, welche als vorsorgliche Landreserve zur Gemeindeentwicklung gehalten werden.

4.1.6. Baurechte im Finanzvermögen

Diesem Cluster gehören Baurechte an, die im Eigentum der Gemeinde liegen.

5. Rollen, Zuständigkeiten, Gebäudeprozess

5.1 Grundsatz

Von der operativen Umsetzung der Immobilienstrategie sind diverse Stellen betroffen, die in den Gesamtprozess miteingebunden werden müssen. Dieser basiert auf den Phasen des Immobilienprojektmanagements und dem Lebenszyklus der Liegenschaften gemäss des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins SIA. Das Rollenmodell beschreibt die Tätigkeiten in Bezug auf die verschiedenen Phasen des Immobilienmanagement-Prozesses. Dabei wird von folgenden vier Rollen ausgegangen:

- Eigentümervertreter
- Nutzer
- Bauherrenvertreter
- Betreiber

5.2 Eigentümervertreter

Der Eigentümervertreter (Portfoliomanager) vertritt die Interessen der Gemeinde für die Liegenschaften im Finanzvermögen. Er handelt im strategischen und im taktischen Bereich. Seine Hauptaufgaben gewichtet er im Rahmen der definierten Portfoliocluster. Er ist der Ansprechpartner der Nutzer und überprüft deren Raumbedürfnisse. Zudem formuliert er die Pflichtenheft zur Erstellung oder Sicherstellung von Flächenveränderungen. Der Eigentümervertreter nimmt unter anderem folgende Aufgaben wahr:

- Periodischer Abgleich des Gebäudeangebots mit den Anforderungen der Nutzer und Feststellung des Bedarfsdeltas
- Periodische Überprüfung und Optimierung des Nutzens der Immobilien
- Szenarienplanung zur mittel- und langfristigen Bedarfsdeckung
- Vorausschauende, langfristige und aktive Planung des Bedarfs unter stetigem Einbezug der vorhandenen Bausubstanz (Zustand, Räume, Flächen) und den Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer
- Zusammenfassung von Instandsetzungsmassnahmen in bautechnisch logische und werthaltige Pakete
- Abstimmung von Um-/ An- und Ergänzungsbauten möglichst auf die Fälligkeit von Instandsetzungs-Massnahmen
- Zuweisen der Liegenschaften in eine Objektstrategie

5.3 Nutzer

Die Nutzer von Liegenschaften im Finanzvermögen sind in der Regel externe Nutzer. Diese unterliegen den Mietmarktgesetzen.

5.4 *Bauherrenvertreter*

Der Bauherrenvertreter vertritt die Gemeinde im Rahmen von Bauprojekten als Baufachorgan. Er plant und führt die Bauprojekte bis zur Inbetriebnahme und trägt der Bauethik, der Baukultur und der Nachhaltigkeit Rechnung. Er wird dann aktiv, wenn der Eigentümerversammlung einen entsprechenden Auftrag erteilt. Der Bauherrenvertreter nimmt unter anderem die folgenden Aufgaben wahr:

- Leitung und Durchführen von Zustandsanalysen und baulichen Machbarkeitsstudien
- Leitung und Durchführen von allfälligen Auswahlverfahren
- Leitung und Durchführen des Vorprojekts, des Bauprojekts, der Ausschreibung, Vergaben und Realisierung sowie Optimierung der Gesamtqualität innerhalb des Projektrahmens; Termin- und Kostencontrolling bis und mit der Inbetriebnahme
- Einholen von Baubewilligungen
- Leitung und Durchführen der Garantiewerke

5.5 *Betreiber*

Der Betreiber (Bewirtschafter) ist für das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement zuständig. Die Hauptaufgaben sind unter anderem:

- Erstellen von Mietverträgen
- Wiederbesetzung freistehender Liegenschaften
- Instandhaltung der Objekte
- Durchführung von kleineren Reparaturen
- Hauswartung
- Reinigung
- Heiz- und Betriebskostenabrechnung

5.6 *Gebäudeprozess*

Über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes ist ein Prozess definiert. Darin sind die Aufgaben der verschiedenen Rollen über alle Phasen festgelegt. Als Grundlage dienen nebst anderen Hilfsmitteln z.B. die Empfehlung SIA 113/2010 (FM-gerechte Bauplanung und Realisierung) sowie der diesbezügliche Praxisleitfaden des CRB bzw. der IFMA (Planungs- und baubegleitendes Facility Management pbFM).

Im Planungs- und Bauprozess sind alle Rollen integriert. Der Projektanstoß erfolgt von dem Eigentümerversammlung. Das Projekt wird phasenweise gemäss SIA 103 abgewickelt. Die einzelnen Phasen werden schrittweise frei gegeben. Nach Abschluss des Projekts übergibt die Bauherrenvertreter das fertig erstellte Bauwerk an den Bauherrenvertreter. Dieser übergibt das mängelfreie Bauwerk an den Betreiber zum Betrieb bzw. dem Nutzer und zur sachgerechten Nutzung.

6. Geldmitteleinsatz

6.1 Ausgangslage

Die Liegenschaften im Finanzvermögen befinden sich in der Kostenstelle 9630. Darin werden die anfallenden Kosten für den Betreiber, kleinere Umbauten, die Betriebskosten, wie auch die Mieteinnahmen verbucht.

Da die Mieteinnahmen grösser sind als die Ausgaben, resultiert jährlich ein Ertragsüberschuss von ca. Fr. 700'000, welcher in die Gemeinderechnung einfließt und somit nicht direkt für die Liegenschaften investiert werden kann.

6.2 Empfehlung

Es wäre sinnvoll, diesen Ertragsüberschuss jährlich für die Liegenschaften des Finanzvermögens einzusetzen und somit die Instandhaltung aus der laufenden Rechnung zu finanzieren. Erst mit einem solchen System ist eine ökonomische Betrachtungsweise der Liegenschaften des Finanzvermögens möglich, da die eingenommenen Geldmittel direkt wieder in die Liegenschaften investiert werden könnten.

Riehen, 20.05.2022 | Roland Kautschitz | kautschitz + partner baumanagement gmbh

7. Anhang

7.01 Auflistung der Liegenschaften im Finanzvermögen

Nr.	Objektgruppe	Immobilie	Adresse	Baujahr	Gebäude-Versicherungs-Wert in CHF	Miet-Einnahmen CHF / p.a.
	Wohnen					
1		Dreifamilienhaus	Zentralstrasse 108	1948	988.000,00	34.845,00
3		Mehrfamilienhaus	Lindenstrasse 2	1997	1.959.000,00	129.677,50
4		Mehrfamilienhaus	Freiestrasse 10	1906	694.000,00	34.620,00
5		Einfamilienhaus	Neufeldstrasse 2	1956	1.472.000,00	38.400,00
6		Mehrfamilienhaus + Schopf	Margelstrasse 31	1929	499.000,00	19.104,00
7		Schopf				
8		Wohnhaus	Margelstrasse 33	1941	400.000,00	14.280,00
9		Wohnhaus	Margelstrasse 23	1930	530.000,00	19.800,00
10		Schopf				
11		Holzschopf/Gartenhaus				
12		Zweifamilienhaus	Kirchstrasse 22	1903	509.000,00	31.120,00
13		Gartenschopf				
14		Geb.-Platz / Garten	Kirchstrasse 24		245.000,00	0,00
15		Geb.-Platz/Garten	Kirchstrasse 26		349.000,00	0,00
16		Schmiede (Bildhauerwerkstatt)	Dorfstrasse 33a	1905	346.000,00	11.688,00
17		Gewerbehau (Musikschule)	Staffelstrasse 49	1954	2.253.000,00	0,00
	Mischnutzung					
2		Wohn- und Gewerbehau	Rigistrasse 10	1981	4.708.000,00	72.226,00
	Baurecht					
X		Parzelle				
	Grundstücke					
X		Parzelle				

7.02 Einteilung der Liegenschaften in Portfoliocluster/Objektstrategien

Nr.	Objektgruppe	Immobilie	Adresse	Teilportfoliocluster	Objektstrategie
	Wohnen				
1		Dreifamilienhaus	Zentralstrasse 108	Entwicklungs- liegenschaft	abwarten
3		Mehrfamilienhaus	Lindenstrasse 2	Renditeliegen- schaft	Fortführung
4		Mehrfamilienhaus	Freiestrasse 10	Altbauten günstiger Wohnraum	Fortführung
5		Einfamilienhaus	Neufeldstrasse 2	Renditeliegen- schaft	Fortführung
6		Mehrfamilienhaus + Schopf	Margelstrasse 31	Abbruchliegen- schaft	ersetzen
7		Schopf			ersetzen
8		Wohnhaus	Margelstrasse 33	Abbruchliegen- schaft	ersetzen
9		Wohnhaus	Margelstrasse 23	Altbauten, günstiger Wohnraum	abwarten
10		Schopf			abwarten
11		Holzschopf/Gartenhaus			abwarten
12		Zweifamilienhaus	Kirchstrasse 22	Abbruchliegen- schaft	ersetzen
13		Gartenschopf			ersetzen
14		Geb.-Platz / Garten	Kirchstrasse 24	Abbruchliegen- schaft	ersetzen
15		Geb.-Platz/Garten	Kirchstrasse 26	Abbruchliegen- schaft	ersetzen
16		Schmiede (Bildhauerwerkstatt)	Dorfstrasse 33a	Altbauten günstiger Wohnraum	Fortführung
17		Gewerbehau (Musikschule)	Staffelstrasse 49	Entwicklungs- liegenschaft	Fortführung
	Mischnutzung				
2		Wohn- und Gewerbehau	Rigistrasse 10	Altbauten günstiger Wohnraum	optimieren
	Baurecht				
X		Parzelle			
	Grundstücke				
X		Parzelle			