

# Wie Gemeindeimmobilien professionell geführt werden

Ein grosser Teil der Gemeindevermögen ist in Schulen, Altersheimen, Werkhöfen, Strassen und Kanalisationen investiert. Es lohnt sich, diese Vermögenswerte intensiv zu betreuen. Eine langfristige Perspektive zahlt sich aus.



Die Nutzungskosten von Gemeindeimmobilien (im Bild ein Gebäude aus dem Komplex der ARA Bern) werden gerne unterschätzt.

Bild: Alex Bukowiecki

Immobilienverantwortliche kümmern sich um die Einhaltung des Kostendach beim Projekt «Schulhaus Pünt», um die öffentliche Ausschreibung der Reinigungsleistungen für das Gemeindehaus und um den Verkauf der Parzelle 1345 an den örtlichen Bauunternehmer. Der Bauvorstand staunt über solche «wandelnde Lexikone» und sagt, dass er ohne dieses Wissen zusammenpacken müsste. Immobilienverantwortliche können dem Gemeinderat auch aus dem Stegreif über den Stand der Projektierung der Sanierung des Altersheims berichten.

Doch wenn an der Gemeindeversammlung eine Bürgerin wissen will, was das neue Schulhaus denn jährlich kosten wird, geraten vielleicht doch die einen oder anderen etwas ins Schwitzen und antworten, sie müssten das noch abklären. Und ärgern sich dann auch ein bisschen, weil das wieder Zusatzaufwand bedeutet, der irgendwie geleistet werden muss. Kaum ist das weggesteckt, will ein Bürger wissen, ob das Altersheim im Rahmen einer Unterhaltsstrategie für Gemeindebauten saniert werden soll und was in den nächsten zehn Jahren

sonst noch zu sanieren ist. Nun ja, ein Plan für die Instandsetzungen existiert und könnte an einer der nächsten Gemeindeversammlungen vorgestellt werden. Doch dazu, das wissen auch gut informierte Immobilienverantwortliche, müsste noch einiges geleistet werden. Was läuft hier ab? Warum kommen die Zuständigen ins Schwitzen bei so einfachen Fragen? Es liegt an der unterschiedlichen Perspektive. Behörden- und Verwaltungsmitglieder denken in Projekten, in Verträgen, in Dienstleistungen. Sie denken ans Tagesgeschäft. Die Bürgerin

und der Bürger denken an die Tragbarkeit, an die Notwendigkeit von Investitionen. Sie denken langfristig.

**Gemeindeimmobilien und Nutzungskosten werden unterschätzt**  
Immobilien wie Strassen, Hochbauten oder Kanalisationen sind ein wichtiger

konsolidiert werden. Das ist eine neue Aufgabe, die gemeinsam vom Besteller (in unserem Beispiel Schulressort) und dem Bauressort wahrgenommen werden müssen. Des Weiteren braucht es eine Immobilienstrategie. In ihr wird zum Beispiel festgehalten, welche Beschaffungsformen (Miete, Kauf, Bauen)

ung, die mit HRM2 unabdingbar geworden ist. Wird die Anlagebuchhaltung zweckmässig aufgebaut, wurden die Abschreibungsdauern realistisch gewählt und die Daten systematisch nachgeführt, sind realitätsnahe Aussagen zu künftigen Kosten des Immobilienmanagements möglich.

Der skizzierte Weg zu professionell geführten Gemeindeimmobilien bedeutet für alle Ressorts viel Arbeit und führt zu Grundsatzdiskussionen. Es muss darauf geachtet werden, dass das Immobilienmanagement möglichst einfach gehalten wird. Es kann nötig sein, sich dazu intern oder extern zu verstärken. Wenn dafür aber an der nächsten Gemeindeversammlung ein kompetenter Ausblick über die vorgesehenen Massnahmen im Immobilienbereich gegeben und gleichzeitig den Bürgern versichert werden kann, dass diese auch tragbar sind, dann hat sich der Aufwand gelohnt.

Konten	Betrag	Anteil
Aktiven total	46 891 435	100%
Davon:		
Finanzvermögen (Teil Grundstücke und Bauten)	6 994 788	15%
Verwaltungsvermögen (Teil Hoch- und Tiefbauten)	16 216 071	35%

Die Analyse der Bilanz einer Berner Gemeinde zeigt: Rund die Hälfte des Vermögens ist in Hoch- und Tiefbauten investiert.

Grafik: Martina Rieben/Quelle: zvg.

Vermögensbestandteil von Gemeinden. Die Analyse der Bilanz einer Berner Gemeinde zeigt folgendes Bild: Rund die Hälfte des Vermögens ist in Hoch- und Tiefbauten wie Schulen, Altersheime, Werkhöfe, Strassen und Kanalisationen investiert. Es lohnt sich, diese Vermögenswerte etwas intensiver zu betreuen, denn Betriebsimmobilien sind notwendige, aber teure Werkzeuge für die Ausübung der Aufgaben der Gemeinde, und deren Beschaffung ist langwierig. Die Nutzungskosten über die gesamte Lebensdauer einer Hochbaute liegen fünf bis zehn Mal höher als die Investitionssumme. Die tatsächlichen Nutzungskosten fallen ausserdem oft nicht auf, weil sie auf verschiedenen Konten verbucht werden. Erschwerend kommt dazu, dass im Gegensatz zu anderen Anlagevermögen (Darlehen, Aktien) betriebliche Immobilien nicht oder nur schwer veräusserbar sind: Sie bergen hohe Risiken.

### Gesamtbestand konsolidieren

Damit neben dem Tagesgeschäft auch die langfristige Sicht im Griff ist, braucht es eine Reihe von Massnahmen. Zuerst braucht es eine Verzahnung der verschiedenen Ebenen. Die Immobilien der Gemeinde sind nicht Selbstzweck, sondern stehen immer im Dienst eines Ressorts, zum Beispiel der Schule, und diese unterliegt neben den gesetzlichen Vorgaben den Legislaturzielen des Gemeinderats. Es braucht somit Vorgaben des Gemeinderats, was im Schulressort in den nächsten Jahren zu erreichen ist, und es braucht Vorgaben des Schulressorts, welche Dienstleistungen vom Bauressort erwartet werden. Diese Angaben müssen zur Planung Gesamtbestand

wann zu bevorzugen sind, wie mit überflüssigen Objekten umgegangen wird oder welche Regeln bei der Erteilung von Baurechten gelten sollen. Die Immobilienstrategie übersetzt die normativen Vorgaben der Politik in Leitplanken für das Immobilienmanagement.

### Portfolio segmentieren

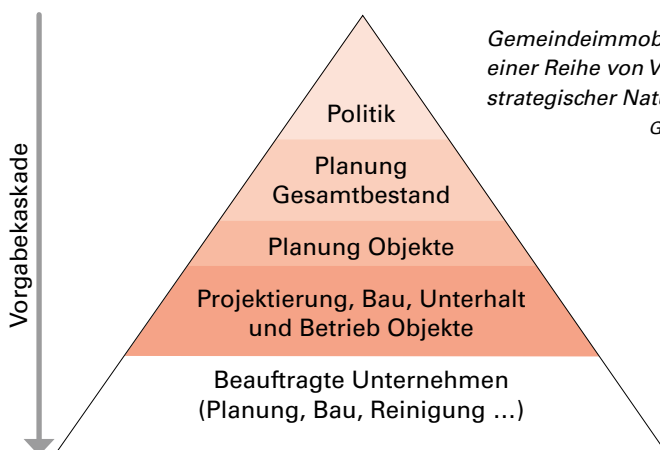
Nun muss das Immobilienportfolio segmentiert werden. Welche Objekte werden längerfristig benötigt, welche scheiden aus, bei welchen sind Instandsetzungs- oder Erneuerungsmassnahmen geplant? Wann soll das gemacht werden, mit welchen Kosten ist zu rechnen? Werden diese Punkte für jedes Gebäude in einer Objektstrategie festgehalten, ist ein guter Überblick über den Bestand erreicht. Fragen wie die der Bürgerin oder des Bürgers an der Gemeindeversammlung können so aber immer noch nicht fundiert beantwortet werden. Dazu braucht es zusätzlich die Anlagebuchhal-

*Thomas Maurer, Architekt ETH, früherer Chef Immobilienamt Kanton Zürich  
Klaus R. Eichenberger, Bauingenieur ETH, Prozessmanagement und Immobilienökonomie Semtec AG*

### Praxisseminar zum Immobilienmanagement

Die Autoren führen am 29. Mai im Auftrag der Organisation Kommunale Infrastruktur (OKI) in der ARA Glatt in Opfikon (ZH) ein Praxisseminar zum Thema «Immobilienmanagement in der Gemeinde: Alles im grünen Bereich?» durch. SGV-Mitglieder können das Seminar zum Spezialpreis von 600 statt 700 Franken buchen. Im Feld «Bemerkungen» SGV-Mitgliedschaft vermerken.

Informationen und Anmeldung unter: <https://tinyurl.com/y8unf2lx>



Gemeindeimmobilien unterliegen einer Reihe von Vorgaben gesetzlicher oder strategischer Natur.

Grafik: Martina Rieben/Quelle: zvg.