Zukunftsorientierte Liegenschaftenbewirtschaftung

Autor(en): **Hauser, Emil**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **68 (1993)**

Heft 9

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-106037

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

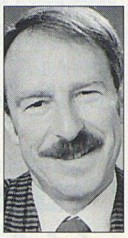
http://www.e-periodica.ch

ZUKUNFTSORIENTIERTE LIEGENSCHAFTEN-BEWIRTSCHAFTUNG

Jede einzelne Liegenschaft, nicht nur der ganze Bestand, ist als betriebliche Einheit wie eine Unternehmung zu führen. Der Statik der Immobilien als langfristige Investition steht die Dynamik der schnell ändernden äusseren Bedingungen gegenüber. Die Problematik der Führung liegt deshalb darin, die lang- und kurzfristigen Zielsetzungen zu formulieren, damit ein optimales, zukunftsorientiertes Handeln möglich wird. Die Unternehmenspolitik von Wohnbaugenossenschaften ist bereits Anfang 1993 mit einem Artikel in dieser Zeitschrift behandelt worden. Wir möchten dieses Thema in unseren Ausführungen nicht weiter behandeln, sondern auf die Zusammenhänge von Betrieb, Werterhaltung und Erneuerung von Liegenschaften näher eingehen.

GESETZLICHE VORSCHRIFTEN, ÄNDERUNGEN IN DEN ANSPRÜCHEN DER NUTZER UND SCHNELLERE ABNÜTZUNGEN DER BAUWERKE FÜHREN ZU HÖHEREN BAUKOSTEN – UND ZU GRÖSSEREM AUFWAND IM LIEGENSCHAFTEN-BETRIEB. DAMIT STEIGEN AUCH DIE ANFORDERUNGEN AN DIE VERWALTUNGEN. DIE ZUKUNFT LIEGT IN DER VORAUSSCHAUENDEN BEWIRTSCHAFTUNG DER LIEGENSCHAFTEN.

Jede dieser Aufgaben durchläuft die verschiedenen Phasen von der Startidee über Vorplanung, Planung und Ausführung. Beteiligt sind dabei der Genossenschaftsvorstand, die betriebsführende Verwaltung und verschiedene Baufachleute. Im ganzen Ablauf der Phasen werden sehr viele und verschiedenartige Daten verwendet oder bearbeitet. Im betriebswirtschaftlichen Bereich ist eine Verknüpfung herzustellen zwischen Erträgen, Aufwänden, Finanzierung, Baukosten und der Wertentwicklung. Ohne die transparente Darstellung aller Kennziffern ist es nicht mehr möglich, qualitativ gute Unternehmensentscheidungen zu fällen.



Emil Hauser, Architekt STV, Eidg. dipl. Immobilientreuhänder, Mitarbeiter der Spaltenstein-Gruppe, c/o Lerch AG, Winterthur, Tel. 052 / 234 97 22

FÜHRUNGSINSTRUMENTE Die Führungsinstrumente dienen nebst der Kontrolle des Geschäftsganges auch als Basis für die Entscheidungen der Unternehmensführung. In der Praxis stehen für die Verwaltungstätigkeit eine grosse Anzahl ähnlicher Lösungen für das Rechnungswesen zur Auswahl. Der Baufachmann bearbeitet seine Bauadministration und das Abrechnungswesen in der Regel auf einer EDV-Anlage. In diesem Bereich hat sich ein klarer Standard auf der Basis der Aktivitäten der CRB, Zentralstelle für Baurationalisierung, herauskristallisiert. Das Rechnungswesen unterteilt sich in die drei Hauptbereiche Buchhaltung, Betriebsabrechnung und Kalkulation. Die Kontendarstellung und der Detaillierungsgrad in der Buchhaltung sowie der Betriebsabrechnung richtet sich nach der Grösse des Liegenschaftenbestandes. Die Bearbeitung ohne EDV-Anlage dürfte heute eher eine Ausnahme für ganz kleine Bestände sein. Bei einer geeigneten Gliederung sind damit alle Bedürfnisse zum Überblick der Vergangenheit erfüllbar. Der dritte Bereich, der sich mit der Zukunft beschäftigt, ist die Kalkulation. Hierzu gehören auch die Nebenbereiche Statistik und Planungsrechnung für mittel- bis langfristige Zeiträume. Nach unseren Erfahrungen sind selbst professionelle Betriebsführungen selten in der Lage, genügendes Zahlenmaterial für die Zukunftsrechnungen bereitzustellen. Dementsprechend wenig ausgebaut und fundiert sind die Entscheidungsgrundlagen für die Budgetierung der werterhaltenden Massnahmen oder Erneuerungen. Grosse Bedeutung kommt der Finanzierung solcher Investitionen mit allen Konsequenzen auf die Mietertragspolitik und der Fondsbildung zu. Bei den kleinen Spielräumen, welche heu-

te in allen finanziellen Belangen vorhanden sind, wird ein Instrument benötigt, welches als Verbindungsmittel zwischen Rechnungswesen und Bauadministration dient und Datenmaterial für grössere Zeiträume bereitstellt.

INVESTITIONSVORSCHAU Der Systemaufbau dieses Verbindungsmittels stützt sich auf das «Kennziffernmodell zur Beurteilung von Immobilieninvestitionen» ab. In der Startphase sind zuerst die Grunddaten zu ermitteln und in die einzelnen Teilbereiche einzutragen. Es werden nur Daten verwendet, welche bei einem normalen Projekt- oder Betriebsablauf aufgrund von SIA-Normen oder Bedürfnissen der Verwaltung anfallen. Die Genauigkeit dieser Daten ist abhängig davon, in welcher Phase des Ablaufes wir uns befinden. Durch die Verwendung eines EDV-Programms können neue Erkenntnisse jederzeit einbezogen und auf ihre Auswirkungen in bezug auf das Ganze beurteilt werden. Der Aufwand für die Erfassung ist somit immer den erzielbaren Resultaten angepasst. Ein Ziel dieser Methode ist die Sicherstellung der Datenkonsistenz, die Vergleichbarkeit von verschiedenen Projekten oder Objekten sowie die stufenweise Qualitätskontrolle und Überprüfung des Datenmaterials auf Übereinstimmung.
Die Datenverwendung bei der Entscheidungsfindung stützt sich auf das Fachwissen von verschiedenen Bereichsspezialisten ab. Eine detaillierte Überprüfung aller gelieferten Daten ist weder sinnvoll noch möglich. Wegen der vernetzten Struktur des Kennziffernmodells ist jedoch eine Verifikation der Zusammenhänge gegeben. Ausgangspunkt ist dabei die Betriebsrechnung, in welcher die Grunddaten der Investitionsübersicht und des Marktspiegels verarbeitet werden. Dieser Teil erlaubt eine Zeitfolgenbeurteilung über mehrere Jahre hinaus. Die Entwicklungen von Cash-flow, Liquidität und Rentabilität können auf der Basis von Vertragsverhältnissen sowie auf Teuerungsannahmen untersucht und beurteilt werden.
Das zentrale Instrument der Entscheidungsfindung ist die Investitionsvorschau, welche im Prinzip auf der Betriebsrechnung aufbaut. Zusätzlich fliessen hier noch die budgetierten Aufwände für den zukünftigen Unterhalt und die Erneuerungen ein. Deren Auswirkungen auf die Ertrags- und Aufwandentwicklung kann wiederum über mehrere Jahre durch Variationen der Daten studiert und verfolgt werden. Die Zusammenfassung aller Liegenschaften eines Bestandes erlaubt uns, langfristige Voraussagen zu simulieren. Der Eigentümer hat damit ein Instrument für seine strategische Planung zur Verfügung.

UNTERHALTSPLANUNG Die Investition in Immobilien bindet die eingesetzten Mittel über eine sehr lange Zeit. Die für den laufenden Betrieb notwendigen Mittel machen zwar pro Jahr kleine Anteile an der Erstinvestition aus, übersteigen diese jedoch im Laufe der Zeit ganz wesentlich. Um eine Optimierung über die ganze Lebenszeit, unter Einbezug der alle 30 bis 40 Jahre notwendigen Erneuerungen zu erreichen, müssen wir uns ganzheitliche Verhaltensweisen erarbeiten. Längerfristig können wir uns falsch verwendete Geldmittel nicht mehr leisten. Die Unterhaltsplanung muss deshalb schon bei der Erstellung eines Bauwerkes einsetzen. Die Wahl der Baukonstruktion und der verwendeten Materialien bestimmt die zukünftigen Instandsetzungs- und Erneuerungszeitpunkte. Ebenso werden dadurch auch die Betriebskosten mitbeeinflusst. Als Beispiel seien hier nur die Energiekosten erwähnt, welche durch den Einsatz einer guten Wärmedämmung und einer optimalen Wärmeerzeugung stark gesenkt werden können. In diesem Zusammenhang ist auf die strategische Zielsetzung der Unternehmensführung hinzuweisen. Eine klare objektbezogene Unterhaltspolitik kann nur auf der Basis dieser Zielsetzungen formuliert werden. Auf der Ertragsseite muss dazu das Gleichgewicht gefunden werden, um die notwendigen finanziellen Mittel zu erarbeiten. Zur Verfügung stehen uns folgende vier strategischen Grundformen:

- Passiv – Erhaltung vernachlässigt
- Werterhaltend – Minimum- oder Standarderhaltung
- Wertsteigernd – Verbesserung, Komfortsteigerung
- Erneuerung – Umbau, Abbruch/Ersatzneubau

Die Planung des Unterhalts ist eine laufende Aufgabe der Unternehmensführung. Wichtig ist dabei, dass allfällige Problemstellen frühzeitig erkannt werden, um die optimale Bearbeitung sicherzustellen. Auf das Gebäude abgestimmte Wartungspläne und Checklisten, welche jährlich bearbeitet werden, helfen uns, die Massnahmenpläne und Budgetierungen für die Zukunft zu erstellen. Die genaue Kenntnis der Lebensdauer der einzelnen Bauelemente liefert weitere Informationen zur Planung des zukünftigen Unterhalts. Das Rechnungswesen kontrolliert laufend die Höhe des Aufwandes. Überschreitet dieser den Alarmwert, welcher etwa 15 Prozent des Ertrages beträgt, ist ein Unterhaltsstop angezeigt. In diesem Falle ist eine genauere Analyse des Objekts durch Baufachleute zu veranlassen.

GEBÄUDEANALYSE Eine Gebäudeanalyse durch das Bauwesen sollte je nach Objektnutzung alle 3 bis 5 Jahre oder wie obenstehend erwähnt, durch den Unterhaltsstop ausgelöst werden. Sie ist ein fester Bestandteil der Investitionsvorschau, weil die dabei erarbeiteten Daten über Kosten und Ausführungszeitpunkte in die mehrjährigen Berechnungen einfliessen. Zusammen mit den Erkenntnissen aus den Lebenszyklen des Gebäudes lassen sich betriebswirtschaftlich bessere Lösungen finden.
Eine wichtige Rolle spielt bei der Durchführung der Analyse die fachliche Erfahrung der beteiligten Personen. Verwaltungs- und Baufachleute müssen das Ergebnis in enger Teamarbeit erzielen. Systematisches Vorgehen und offener Datenaustausch bringen Effizienz und Sicherheit bei der Entscheidungsfindung. Ausserdem können dadurch die Kosten der Analyse gesenkt werden.

LITERATUR:

KENNZIFFERMODELL ZUR BEURTEILUNG VON IMMOBILIEN, VON DR. BEAT SCHÜTZ, VERLAG RÜEGGER

METHODEN DER GEBÄUDEBEWIRTSCHAFTUNG IP BAU, BUNDESAMT FÜR KONJUKTURFRAGEN

PETER SCHMID, UNTERNEHMENSPOLITIK IN EINER WOHNBAUGENOSSENSCHAFT, DAS WOHNEN NR. 2/93