



# ZB

No. 64 8.2014

## [ STRATEGIEBASIERTE ERNEUERUNGSPLANUNG ]

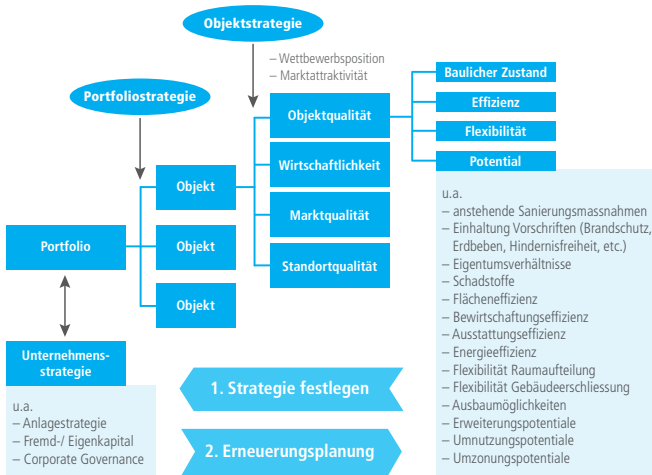
**Die Erneuerung von Bestandesbauten ist eine interessante jedoch auch anspruchsvolle Aufgabenstellung. Eine wichtige Grundlage bildet dabei eine Objektstrategie, welche relevante Einflüsse angemessen miteinbezieht. Die Wahl einer geeigneten Objektstrategie hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: der Strategie der Eigentümerschaft über deren gesamtes Immobilienportfolio und den Gegebenheiten und Eigenschaften der Immobilie selbst. Kristallisiert sich als Strategie eine Erneuerung heraus, so ist ein gut strukturiertes Vorgehen für die Erneuerungsplanung fundamental für den Projekterfolg.**

Zunächst sollte die Immobilienstrategie der Eigentümerschaft geklärt und die sich daraus ergebenden Handlungsoptionen analysiert werden. Erst dann kann durch eine Zustandsanalyse eine fundierte Objektstrategie erarbeitet werden. Für dieselbe Immobilie kann je nach Eigentümerschaft eine andere vorteilhafte Objektstrategie resultieren. Prinzipiell ist zu unterscheiden, ob es sich um Corporate-Liegenschaften, das heißt betriebsnotwendige Liegenschaften, oder um nicht betriebsnotwendige, also Rendite-Liegenschaften, handelt. Während bei den Corporate-Liegenschaften die Facility als Produktionsfaktor im Vordergrund steht, evtl. mit speziellen Anforderungen an das Gebäude, so werden Rendite-Liegenschaften vom Markt getrieben und im Mittelpunkt stehen Rendite- und Risiko-Betrachtungen. Unter Umständen müssen bei Corporate-Liegenschaften auch Überlegungen zum Kerngeschäft des Unternehmens einbezogen werden.

Die Strategieerarbeitung von betriebsnotwendigen Liegenschaften und Rendite-Liegenschaften sollte sich im Grundsatz nicht wesentlich unterscheiden. Dennoch sind die unterschiedlich gesetzten Schwerpunkte gegebenenfalls entscheidend für die Wahl der Strategie.

## IMMOBILIENSTRATEGIEN

Immobilienstrategien sollen Aufschluss darüber geben, welche Ziele im Immobilienmanagement zu verfolgen sind. Wie sind Kapitalrendite, Marktrisiken, Kapitalbindung, Werterhalt, Fläche als Produktionsfaktor, Image und Ökologie zu gewichten? Wie weit sind Immobilien betriebsnotwendig oder eben nicht? Dominieren Kapitalanlagegesichtspunkte, sind Mittel, Renditeziele und Risiken im Vordergrund. Geht es um Corporate-Liegenschaften, oder vielleicht eher um Desinvestition, um die Mittel ins Kerngeschäft zu investieren. Bei einem Immobilienbestand der öffentlichen Hand gibt es zusätzlich noch andere Gesichtspunkte, wie z.B. das öffentliche Interesse oder Fragen des Ortsbildes.



### 1 Strategien im Immobilienmanagement

## Portfolio, Segmentierung

Wenn eine Eigentümerschaft mehrere Immobilien hält, kann es bereits eine Herausforderung darstellen, mit angemessenem Aufwand die Portfolioübersicht zu behalten. Mittels Segmentierung sind die Objekte in homogenere Gruppen zu unterteilen. Auswertungen auf Portfolioebene dienen als Grundlage für die Finanzbedarfsplanung. Aus der Übersicht können diejenigen Objekte ausgewählt werden, welche vertieft analysiert werden. In der Portfoliostrategie geht es darum, das Portfolio der Immobilienstrategie entsprechend auszurichten.

## OBJEKTSTRATEGIEN

Prinzipiell sind drei Grundstrategien zu unterscheiden:

### 1. Investition (Erneuerung, Erweiterung, Ersatzneubau)

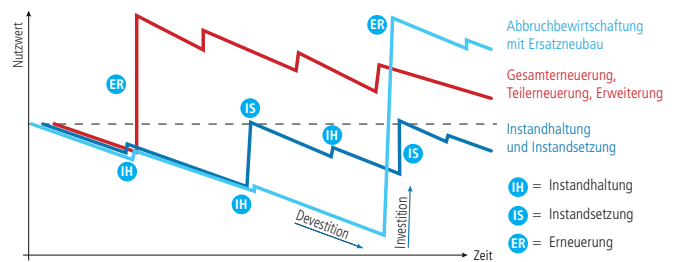
Beim ersten Szenario wird unmittelbar oder zeitlich versetzt investiert. Zur Instandhaltung und Instandsetzung werden zusätzlich die bestehende Struktur optimiert, Gebäudeteile erweitert, angebaut, aufgestockt oder qualitative Verbesserungen des Bestands vorgenommen. Wichtigste Unterscheidung innerhalb dieser Grundstrategie ist, ob eine Gesamtanierung, eine schrittweise Sanierung in Etappen oder ein in vielen Fällen günstiger Ersatzneubau vorzuziehen ist. Neben finanziellen Aspekten sind hierbei unter anderem Untersuchungen zur Nutzbarkeit während der Bauphase und zu den Mietvertragskonditionen nötig.

### 2. Devestition (Verkauf, Abbruch)

Die grösste Aufgabe hierbei liegt darin, die Immobilie geplant herunterzufahren, um den unmittelbaren oder mittelfristigen Investitionsbedarf zu minimieren, aber auch keine noch nicht abgeschriebenen Bauteile hinsichtlich Wert und grauer Energie zu vernichten.

### 3. Halten (fortführen wie bisher, minimale Erneuerung)

Die wohl gängigste Praxis im Immobilienpark Schweiz. Die einzelnen Bauteile werden nach und nach sowie bei Bedarf auf ihren Neubauzustand gebracht (Instandsetzung), ohne dabei strukturelle Veränderungen oder Qualitätsverbesserungen vorzunehmen. Die Immobilie soll marktfähig, das heisst vermietbar, bleiben. Diese Praxis ist im Volksmund auch als "Werterhalt" bekannt. Wichtig dabei ist, dass zwischen technischer (Bausubstanzerhalt) und finanzieller Betrachtungsweise unterschieden wird.



### 2 Erneuerungsstrategien



## VORGEHEN ERNEUERUNG

Aus den vorgängig dargestellten Überlegungen wird nachfolgend ein strukturelles Vorgehen bei der Erneuerungsplanung beispielhaft für eine Corporate-Liegenschaft aufgezeigt.

### 1. Objektstrategie klären

#### Strategische Objektbetrachtung

Als erstes wird die Objektstrategie geklärt

- Firmen- und Immobilienstrategie
- Segment des Objektes (Corporate-, Renditeliegenschaft)
- Einfluss auf Kerngeschäftsprozesse
- Nutzungsbedarf und Nutzungsbestand (Flächenanalyse)
- Standortanalyse (Tradition vs. "grüne Wiese")
- Objektanalyse

#### Zustandsbeurteilung (Objektqualität)

Für die Objektqualität werden baulicher Zustand, Effizienz, Flexibilität, Potentiale des Grundstücks sowie der Immobilie untersucht und grob beurteilt.

### 2. Erneuerungsplanung

Nachdem die Grundstrategie (Erneuerung: Investition) festgelegt wurde, gilt es die Erneuerungsstrategie zu bestimmen. Dies erfolgt anhand einer Machbarkeitsstudie mit folgenden Fragestellungen:

- Vertiefte Zustandsbeurteilung (Substanz und Funktion)
- Bestimmung baulicher Bedarf
- Entwicklung Energiekonzept
- Massnahmenplanung (Ziel: SOLL = IST)
- Sinnvolle Massnahmenpakete
- Grobkostenschätzung

Auf Grundlage der Machbarkeitsstudie kann die Finanzplanung des Unternehmens für das Erneuerungsprojekt erfolgen.

#### Umsetzung

Mit den gewählten Massnahmen aus der Machbarkeitsstudie und gesicherter Finanzierung wird die konkrete Planung und Realisierung ausgelöst:

Phasen SIA 3 - 5 Projektierung, Ausschreibung, Realisierung. Grundlage hierfür bildet das Pflichtenheft Bauherr, in welchem die wesentlichen Anforderungen festgehalten werden: Investitionskostenziele, Lebenszykluskostenziele, Terminziele und Qualitätsziele.

Nebst dem geregelten Projektablauf nach SIA sind für die Eigentümerschaft Fragestellungen zur Projektorganisation und zum Umsetzungsmodell relevant (Einzelplaner/-unternehmer, GP / GU, TU). Organisatorische Vorgaben, Kommunikationskonzept, etc. werden im Projekthandbuch festgehalten und laufend aktualisiert.

#### Inbetriebnahme, Abnahme

Bei den Abnahmen wird überprüft, ob die gelieferte Ausführung der Planung den qualitativen und quantitativen Anforderungen der Bauherrschaft entspricht. Es erfolgt eine Zielüberprüfung (SOLL – IST – Vergleich) um mögliche Handlungsfelder für die zukünftige Immobilienstrategie zu lokalisieren.

In dieser Phase ist zudem sicherzustellen, dass die Bauphase kontrolliert in die Bewirtschaftungsphase überführt wird.

#### Kostentreiber

In der Praxis konnten wir bei Erneuerungen folgende fünf wesentliche Kostentreiber identifizieren: Erdbebensicherheit, Brandschutzaufgaben, Hindernis-freies Bauen, Schadstoffe, Altlasten. Es lohnt sich, für die Abklärung dieser schwergewichtigen Faktoren bereits in der Machbarkeitsstudie grosszügig zu investieren.

#### Nachhaltigkeit

Wir stellen fest, dass Nachhaltigkeit & Corporate Responsibility in Unternehmen und deren Aktionären sowie in der öffentlichen Wahrnehmung einen immer höheren Stellenwert einnehmen. Nachhaltigkeit gehört heutzutage nicht nur zu den Kernzielen einer Unternehmung, sondern wird im Immobilienmarkt mittlerweile vorausgesetzt.

## BEWIRTSCHAFTUNG

Auch die Bewirtschaftung hat sich an der Objektstrategie auszurichten. Je nachdem sind mehr präventive, inspektionsbedingte oder fehlerbedingte Instandhaltungsszenarien gefragt. Während der Planungs- und Bauphase lohnt es sich, ein Konzept zur Bewirtschaftung zu erstellen.

Ein Betriebsführungshandbuch sowie das Wartungs- und Unterhaltskonzept etablieren nicht nur den jährlichen Unterhalt, sondern legen auch die Verantwortlichkeiten für die mittelfristige Instandsetzungsplanung und Erneuerung fest, womit der Kreis im Lebenszyklus geschlossen wird.

## KUNDENNUTZEN

Wir vernetzen unsere langjährigen Erfahrungen und unser Wissen:

- Strategieentwicklung (Portfolios und Objekte)
- Erneuerungsplanung
- Projektsteuerung (Kosten, Termine, Qualität)
- Nachhaltigkeit (Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt)
- Planungs- und Bauerfahrung (sämtlicher technischer Gewerke)
- Planungs- und bauleitendes Facility Management

Wir beraten und unterstützen Sie als Bauherr, Eigentümer und Nutzer in Ihrem Bauvorhaben von Anfang an in allen planungs-, bau-, betriebs- und nutzungsrelevanten Punkten, damit Ihre Immobilie nachhaltig und ein wirtschaftlicher Erfolg wird.



## DIENSTLEISTUNGSANGEBOT

### Immobilienberatung

- Strategische Planung
- Objekt- und Portfolioanalysen
- Entwicklung Leitbilder / Strategien für Einzelobjekte, Portfolios und Areale
- CO<sub>2</sub> Absenkstrategien für Immobilien
- Erneuerungsplanung
- Lebenszykluskosten
- Zustandsanalysen

### Bauherrenberatung

- Projektsteuerung
- Projektmanagement
- Organisation Wettbewerbsverfahren
- Machbarkeitsstudien
- Pflichtenhefte
- Bauherrenvertretung
- Qualitätssicherung, PQM

### Planungs- und baubegleitendes FM (pbFM)

- Bewirtschaftungsgerechtes Bauen
- Planung, Vergabe, Umsetzung der Bewirtschaftung
- Bewirtschaftungskonzepte
- Reinigungs-, Mess-, Entsorgungskonzepte
- Daten- / Nummerierungskonzepte
- Daten- und Dokumentenmanagement
- Prüfung Ergebnisse Planung
- Baubegleitung, Integrierte Tests

### Nachhaltigkeit

- Leitbilder, Strategien
- Entwicklung von Nachhaltigkeitsratings
- Labeling (LEED, DGNB, BREEAM, Minergie)
- 2000-Watt Areale und Quartiere
- Ökobilanzen, Graue Energie
- Begleitung / Jurierung Wettbewerbsverfahren

## REFERENZEN A+W (AUSWAHL)

- aarReha Schinznach, Bad Schinznach
- ASIG Wohngenossenschaft, Zürich
- Credit Suisse, Corporate Real Estate & Services
- Credit Suisse, Real Estate Asset Management
- Eulachhallen AG, Winterthur
- JOWA AG, Volketswil
- Otto Fischer AG, Zürich
- Stadt Schaffhausen
- Stadt Zofingen
- Stadt Zürich
- Steiner AG
- Stiftung Campus Sursee
- Stiftung Priesterseminar St. Luzi
- Swisssanto Anlagestiftung, Zürich
- UBS AG
- Universitätsspital Zürich
- Zürcher Kantonalbank, Zürich
- Zurich IMRE AG, Investment Management & Real Estate, Zürich

## KONTAKT

Andreas Huterer  
Dipl. Bauing. FH, CAS Minergie,  
MAS UZH in Real Estate (CUREM)  
andreas.huterer@amstein-walthert.ch

Amstein + Walthert AG  
Andreasstrasse 11  
Postfach  
CH-8050 Zürich  
Tel. +41 44 305 91 11  
Fax +41 44 305 92 14