



# Neue Zürcher Zeitung

**archiv.nzz.ch**

Das Zeitungsarchiv der NZZ seit 1780

---

## Herzlich willkommen im NZZ Archiv

Die von Ihnen bestellte Seite aus dem NZZ Archiv im PDF-Format:

### **Neue Zürcher Zeitung vom 16.11.2004 Seite 65**

*NZZ\_20041116\_65.pdf*

Nutzungsbedingungen und Datenschutzerklärung:  
[archiv.nzz.ch/agb](http://archiv.nzz.ch/agb)

Antworten auf häufig gestellte Fragen:  
[archiv.nzz.ch/faq](http://archiv.nzz.ch/faq)

Kontakt:  
[leserservice@nzz.ch](mailto:leserservice@nzz.ch)

## Schlummernde Milliarden

### Mangelhaft verwaltete Immobilien der öffentlichen Hand

Von Walter Steiner\*

Bund, Kantone und Gemeinden halten ein Immobilienvermögen, das in die Milliarden geht. Doch von einem aktiven, kostenoptimierenden und wertschöpfenden Portfoliomanagement, zu dem auch Devestitionen unrentabler Liegenschaften gehören, ist wenig zu sehen. Die Frage, ob die Raumbedürfnisse der Nutzer weiterhin in erster Linie durch Immobilien der öffentlichen Hand abzudecken sind, wird kaum gestellt.

Eigentlich ist die Situation paradox. Bund, Kantone und Gemeinden kämpfen um ausgeglichene Haushalte und versuchen mit allen Mitteln, die Kosten zu dämpfen und die Einnahmen zu erhöhen. Gleichzeitig leistet sich aber die öffentliche Hand eine Immobilienpolitik, die vor allem verwaltet und kaum gestaltet. Erst im Zuge der wirkungsorientierten Verwaltung und der ersten Public Private Partnerships ist etwas Bewegung in den Umgang mit öffentlichen Liegenschaften gekommen.

#### Hohes Optimierungspotenzial

Die Dimensionen des Liegenschaftensbesitzes der öffentlichen Hand sind beeindruckend. Mit Abstand der grösste Immobilienbesitzer ist das Militär. Das Portfeuille umfasst rund 26 000 Objekte und Grundstücke mit einer Fläche von über 25 000 ha. Den Wiederbeschaffungswert bezifferte Kurt Muster, damaliger Leiter der Abteilung Immobilien im Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), in der NZZ vom 16. Oktober 2002 auf 27 Mrd. Fr. Die Kosten für Unterhalt und Renovationen schätzte er auf gegen 100 Mio. Fr. jährlich.

Mangels einer systematischen Erfassung und Bewertung ist der Gesamtwert aller Immobilien von Bund, Kantonen und Gemeinden nicht bekannt. Von wenigen löblichen Ausnahmen abgesehen, scheinen sich die öffentlichen Verwaltungen mit dem Thema Immobilien schwer zu tun. Professor Kuno Schedler vom Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen diagnostizierte an einer Veranstaltung im Mai 2003 ein wenig ausgeprägtes Renditebewusstsein bei öffentlichen Immobilien und folglich ein grosses Optimierungspotenzial. Als

\* Der Autor ist Berater für Unternehmenskommunikation in Uitikon (ZH).

strukturelles Hindernis führte er die Tatsache an, dass das Verwaltungsvermögen per Definition nicht auf Rendite ausgerichtet ist. Im Gegensatz zum Finanzvermögen, das den Charakter von Kapitalanlagen hat und jederzeit veräussert werden könnte (falls man den Marktwert kennen würde), ist das Verwaltungsvermögen zweckgebunden. Darunter fallen etwa Regierungsgebäude, Schulhäuser, Sozialwohnungen und Kasernen.

Doch auch das Verwaltungsvermögen darf keine heilige Kuh sein, denn schliesslich werden etwa die militärischen Immobilien durch den Steuerzahler finanziert. Erste konkrete Schritte sind eingeleitet. Im Rahmen des Projekts Immobilien VBS XXI hat das Departement mit der Umsetzung eines «modernen, leistungsfähigen und bedarfsgerechten Immobilienmanagements mit hoher Wertschöpfung» begonnen. Es basiert auf der Einführung eines Mietermodells, wonach die Nutzer dem Eigentümervertreter Miete bezahlen müssen. Eigentümervertreterin ist die Armasuisse, die bis Ende 2003 Gruppe Rüstung hiess und sich als Beschaffungs- und Technologiezentrum des VBS versteht. Allerdings tritt die Armasuisse – neben anderen Stellen des VBS – auch wieder als Mieterin auf, womit Interessenkonflikte programmiert sind.

#### Verzögerte Bewertung

Wie viele Immobilien sich letztlich in militärischen Händen befinden, ist offenbar selbst in Bern nicht so klar. Während die Armasuisse in ihrem Website-Porträt dem Bereich Bauten die Verantwortung für 26 000 Immobilien zuordnet, beansprucht die Abteilung Bauten in ihrem Internet-Auftritt die Verantwortung für 30 000 Bauobjekte.

Theoretisch verfolgt das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) eine ähnliche Zielsetzung wie

das VBS. Das Amt ist für das Bau- und Immobilienmanagement sowie für den Betrieb und den Unterhalt der zivilen Bundesobjekte zuständig. Das Portfeuille umfasst rund 4500 Liegenschaften und ist sehr heterogen zusammengesetzt. Die Spannweite reicht vom Bundeshaus und von Botschaftsgebäuden im Ausland über grosse Bürokomplexe bis zur kleinen Zollstation. Beim Immobilienmanagement strebt das BBL an, «möglichst viele Verwaltungseinheiten in bundeseigenen Liegenschaften unterzubringen». Unbeeinträchtigt von langfristigen Kosten-Nutzen-Überlegungen scheut der Staat aber nicht vor neuen Bauvorhaben zurück. Der Bund wird ganz selbstverständlich zum Bauherr, wenn sich im Portfeuille keine Gebäude finden lassen, die den Wünschen einer Raum suchenden Behörde oder Verwaltungsstelle genügen. Zu solchen Projekten gehören der 2003 eingeweihte Turm für das Bundesamt für Statistik in Neuenburg oder das dieses Jahr bezogene Verwaltungsgebäude des Bundesamtes für Kommunikation in Biel.

Den Wert seiner Immobilien kennt das BBL noch nicht. Zwar sollte ursprünglich bis Ende 2002 eine Bewertung aller Grundstücke und Objekte abgeschlossen sein, doch führte eine Anpassung der Bewertung an die Erfordernisse des Neuen Rechnungsmodell des Bundes (NRM) offenbar zu einer nicht näher eingegrenzten Verzögerung. Spätestens bei der geplanten Einführung des NRM mit dem Etatvoranschlag 2007 wird sich zeigen, wie viele Milliarden das vom BBL verwaltete Immobilienvermögen wert ist.

#### Privatwirtschaftliche Dynamik erwünscht

Der Handlungsbedarf in der Immobilienpolitik von Bund, Kantonen und Gemeinden ist offensichtlich. Allerdings muss sich der politische Wille für ein marktwirtschaftliches Immobilienmanagement erst noch bilden. Da und dort scheint es aber auch am Know-how zu fehlen. Wie durch zahlreiche Leistungsausweise hinlänglich belegt, wären das Expertenwissen und die praktische Er-

fahrung in der Privatwirtschaft durchaus vorhanden. Wissen und Erfahrung liessen sich auch ohne weiteres auf den öffentlichen Sektor übertragen, falls ein solcher Transfer überhaupt erwünscht ist.

Die Privatwirtschaft könnte die öffentliche Hand auf verschiedene Weise unterstützen und entlasten. Naheliegender ist eine sogenannte Securitization. Darunter ist eine Verbriefung des Immobilienbestandes in Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Partner zu verstehen. Eine Verbriefung ist eine Asset-Backed Securitization (ASB), mit der ein Immobilienportfeuille in handelbare Wertpapiere umgewandelt wird. Die Ausgliederung des immobilien Vermögens an professionelle Immobilien-Asset-Manager erlaubt dem bisherigen Eigentümer (z. B. dem Finanzdepartement), sich besser auf seine Kernaufgaben (ein ausgeglichener Bundeshaushalt) zu konzentrieren, künftige Transaktionskosten zu senken sowie eine höhere Rendite und Wertentwicklung zu erzielen.

Bekanntestes Beispiel einer erfolgreichen Securitization in der Privatwirtschaft ist die Pensionskasse Novartis. Sie veräusserte ihr Immobilienportfeuille im Wert von 1,2 Mrd. Fr. im September 2001 und beteiligte sich im Gegenzug indirekt an Immobiliengefässen von Credit Suisse Asset Management (CSAM).

Eine Neuausrichtung der staatlichen Immobilienpolitik könnte aber auch durch innovative Modelle einer Public Private Partnership erreicht werden. Denkbar wäre etwa die Schaffung eines Fonds, der Immobilien der öffentlichen Hand übernimmt und die Objekte vorwiegend an öffentlichrechtliche Institutionen (also an Mieter der höchsten Bonitätsstufe) vermietet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die öffentliche Hand gut beraten wäre, wenn sie das Potenzial ihrer Immobilien systematisch erfassen und ausschöpfen würde. Ein professionellerer Umgang mit öffentlichen Liegenschaften nützt nicht zuletzt den Steuerzahlern, welche die Zeche für eine allzu statische und etatistische Haltung der verantwortlichen Politiker und Behörden zahlen. Im Gegensatz zum Gesamtwert der Immobilien sind übrigens die Schulden von Bund, Kantonen und Gemeinden bekannt. Sie sind zwischen 1990 und 2003 von 98 Mrd. Fr. auf 238 Mrd. Fr. gestiegen.

## Altersheime genügen nicht

### Die Wohnbedürfnisse älterer Menschen verändern sich

Von Andreas Huber und Margrit Hugentobler\*

*Im Jahr 2040 werden gemäss Prognosen 43% der Gesamtbevölkerung älter als 50 Jahre sein. Noch wird dieser stetig wachsenden Altersgruppe auf dem Immobilienmarkt wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Diese Generation ist nicht nur mobil und verfügt über grosse finanzielle Ressourcen. Sie gibt sich auch kaum mehr mit dem Wohnungsangebot zufrieden, das heute für ältere Personen besteht. (Red.)*

Unsere Gesellschaft verändert sich, und damit verändern sich auch die Wohnbedürfnisse und Wohnweisen. Wie ältere Menschen in Zukunft wohnen werden, lässt sich nicht generell voraussagen. Gewiss ist, dass sich auch in der Schweiz die Nachfrage differenzieren wird. Bis zum Jahr 2040 wird die Zahl der über 50-jährigen Menschen von gegenwärtig rund 2,5 Millionen (34% der Gesamtbevölkerung) auf rund 3,2 Millionen Personen (43%) steigen. Diese Zunahme wird auch den Wohnraumbedarf beeinflussen. Die zahlenmässig besonders starke Gruppe von Menschen mittleren und höheren Alters wird den Wohnungsmarkt in den kommenden Jahrzehnten am stärksten bestimmen.

#### Mobile Babyboomer

Biografische Übergänge sind oft mit räumlichen Veränderungen gekoppelt, also etwa einem Wohnungswechsel, baulichen Massnahmen oder einer veränderten Nutzungsweise der verfügbaren Wohnfläche. Lebensphasen kann man sich in diesem Sinne vereinfacht auch als altersspezifische Nachfragesegmente mit je eigener Einkommens- und Vermögenssituation vorstellen, wobei zu beachten ist, dass zu jeder Lebensphase zumindest teilweise eigene Wertvorstellungen, Lebensperspektiven und damit spezifische Wohnwünsche gehören.

Dies gilt ganz besonders für die Generation der sogenannten Babyboomer, die sich gegenwärtig am Anfang der zweiten Lebenshälfte befindet und schon in wenigen Jahren die grosse Gruppe der Älteren bilden wird. Aufgrund des Tempos der gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre unterscheidet sich diese Generation stärker von ihren Eltern, als dies bei früheren Generationen der Fall war. Generell ist sie durch höhere Bildung, mehr finanzielle Ressourcen und eine grössere Mobilität und Umzugsbereitschaft gekennzeichnet. Es ist anzunehmen, dass diese Mobilität auch nach 50 anhalten wird. Der zunehmend festgestellte Wunsch der heute älteren Generation, möglichst lange möglichst unabhängig in einer selbst gewählten Wohnsituation zu verbleiben, wird sich verstärken. Bereits heute lässt sich ein Trend feststellen: Bezahlbare, selbstbestimmte und gemeinschaftsorientierte Wohnprojekte für ältere Menschen, die als Alternativen zum Alleinwohnen oder zum betreuten Wohnen dienen, gewinnen an Attraktivität. Das Bild vom Altersheim, in dem man noch einigermassen rüs-

tig seinen Lebensabend verbringt, hat grösstenteils ausgedient. Heute ist Pflegebedürftigkeit zum wichtigsten Einzelfaktor für den Eintritt in eine stationäre Alterseinrichtung geworden.

#### Gemeinsames Wohnen ist gefragt

Für das Wohnen in der zweiten Lebenshälfte werden von Fachleuten und vermehrt auch von Investoren gemeinschaftliche Wohnformen wie Nachbarschafts-, Haus- oder Wohngemeinschaften als zunehmend zukunftsreich angesehen. Solche Angebote tragen individuellen Wohn- und Gestaltungsbedürfnissen sowie dem Wunsch nach Privatheit und Altersdurchmischung Rechnung. Sie werden bereits heute vermehrt nachgefragt und in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Verschiedenartige Wohnformen, welche die Verfügbarkeit von Dienstleistungen je nach Bedarf versprechen – in Form von gegenseitiger Hilfe, Spitex usw. –, sind ein Thema, das auch Investoren interessieren sollte. Da sich zudem der Anteil allein lebender Frauen über 65 in den letzten vierzig Jahren auf rund 45% verdoppelt hat – im Vergleich zu 15% allein lebender Männer –, könnten gemeinschaftliche Wohnformen das immer bedeutender werdende Altersrisiko der Einsamkeit abfedern helfen.

Alternative Formen des gemeinschaftlichen Wohnens werden deshalb an Bedeutung gewinnen. Solche Wohnformen sollten aber auch wegen ihres Sparpotenzials vermehrt öffentlich diskutiert werden: Aufgrund des demographischen Wandels, der sich durch einen Geburtenrückgang bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung (und Pflegebedürftigkeit) auszeichnet, ist eine weitere Kostenexplosion im Gesundheitswesen zu erwarten.

Die wenigen bereits realisierten Pilotprojekte für solche neue Wohnformen im Alter sind bis anhin von der privaten Initiative einzelner Personen und Gruppen abhängig. Diese können zwar innovative Anstösse geben, nicht aber den zunehmenden Bedarf decken. Hier zeigt sich ein Potenzial für Anbieter auf dem Wohnungsmarkt, ein Angebot für dieses wichtige Nachfragesegment zu schaffen. Die aufgezeigten Entwicklungen weisen für die nächsten Jahre auf einen Nachholbedarf an altersgerechten Neu-, aber auch Umbauten hin. Dabei sollte auch der Verfügbarkeit von Serviceleistungen im Sinne von organisationalen Innovationen in Wohnbaukonzepten (wie zum Beispiel der Organisation nachbarschaftlicher Hilfen auf Basis von Freiwilligenarbeit oder geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse) vermehrt Beachtung geschenkt werden.

Anzeige



## Im Fokus unserer Eigenheim-Finanzierung stehen Ihre Wünsche und Pläne.

Je früher Sie mit Ihren Vorstellungen zu uns kommen, desto besser. So können wir Sie bei der Realisierung Ihres Traums optimal begleiten. Ihr UBS-Berater zeigt Ihnen gerne, wie Sie Ihre Wünsche, Ihre finanzielle Ausgangslage sowie das aktuelle Zinsumfeld unter einem Dach vereinen können. Sie erhalten damit eine Finanzierungslösung nach Mass, die auch Überlegungen zu Vorsorge und Steueroptimierung einbezieht. Vereinbaren Sie noch heute ein Gespräch: Telefon 0800 884 556 oder [www.ubs.com/hypo](http://www.ubs.com/hypo)



\* Die Autoren gehören zum interdisziplinären Team des ETH-Wohnforums am Architekturdepartement der ETH Zürich.