

«INVESTOREN REALISIEREN, DASS DIESE ART ZU BAUEN WIRTSCHAFTLICH IST.»

● **Immobilien hat sich mit Markus Ziegler, Dozent im MAS-Lehrgang über Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement unterhalten.**

— Herr Ziegler, Sie werden im 3. Semester des bevorstehenden siebten Masterlehrgangs das Thema Immobilienbeurteilung unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit dozieren. Welche Bedeu-

Verwaltungsvermögen. Nicht dazu gehört das Finanzvermögen. Das Verwaltungsvermögen umfasst die gesamte Palette der öffentlichen Infrastruktur: Schulbauten, Gesundheitsbauten, Verwaltungsbauten, Sportbauten, Werkbauten, Sozialbauten und Kulturbauten. PREM (Public Real Estate Management) unterliegt Rahmenbedingungen, die sich stark von denen privater oder institutioneller Investoren und Eigentümer, welche am Markt tätig sind, unterscheiden.

- Die Eigenmittel für die Bewirtschaftung sind Steuergelder. Sie werden durch die politischen Behörden festgelegt.
- Liegenschaften werden nur über das Finanzvermögen gehandelt. Die Option des Liegenschaftenshandels entfällt also im Verwaltungsvermögen.
- Die Nutzergruppen und die Portfoliogrösse sind aufgrund der öffentlichen Aufgaben und durch den historisch gewachsenen Gebäudebestand bestimmt.
- Die Mieten sind nach einem Raumverrechnungsmodell definiert, das die Exekutive bestimmt.

Die üblichen Werkzeuge und Instrumente des Portfoliomanagements, die institutionellen und privaten Investoren zur Verfügung stehen, sind für das Portfoliomanagement des Verwaltungsvermögens grösstenteils nicht anwendbar. Es braucht somit einen anderen Massstab, um für dieses Portfolio eine sinnvolle Liegenschaftenstrategie zu entwickeln. Die Immobilien-Bewirtschaftung hat sich

aus diesem Grunde die Nachhaltigkeit als Handlungsmaxime gesetzt. Diese umfasst drei Hauptaspekte: Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Nur alle drei gemeinsam betrachtet, ermöglichen eine wirklich ganzheitliche Sicht auf die Problemstellung. Die einzelnen Aspekte können einander im Rahmen einer Güterabwägung nachvollziehbar gegenübergestellt, Interessenskonflikte sachlich aufgezeigt und Lösungsansätze entwickelt werden.

Interessenskonflikte entstehen zum Beispiel zwischen der Denkmalpflege (ein Gesellschaftsaspekt) und den energetischen Anforderungen (ein Umweltaspekt). Diese beiden Aspekte können wiederum nur mit höheren Investitionen (ein Wirtschaftsaspekt) unter einen Hut gebracht werden. Die Nachhaltigkeit ermöglicht es also, Problemstellungen ganzheitlich anzugehen und Lösungsansätze zu entwickeln, deren Konsequenzen auch auf lange Frist transparent nachvollziehbar sind. Letzteres ist wichtig, weil die Entscheide auch der Beurteilung durch folgende Generationen standhalten sollen.

— Was muss man sich unter nicht-monetären Aspekten einer Immobilie vorstellen?

— Zu den nicht-monetären Aspekten gehören insbesondere gesellschaftliche Aspekte wie öffentliche Interessen, politische Stossrichtungen wie Legislaturziele und Entscheide wie die 2000-Watt-Gesellschaft, Stadtentwicklungsziele, architektonische und städtebauliche Qualität, die Anliegen der Denkmalpflege oder auch Wünsche von Interessensgruppen.

Der Nutzen einer Liegenschaft definiert ihren monetären Wert. Er basiert in erster Linie auf der architektonischen Struktur des Gebäudes, denn Substanz alleine bildet keinen monetären Wert. Oder anders ausgedrückt: Jeder Franken, der in eine Liegenschaft investiert wird, die keinen Nutzen mehr bringt, ist zu vermeiden.

Eine baulich-technische Instandsetzung unter Berücksichtigung von Aspekten der Energie (Umwelt) und Denkmalpflege (Gesellschaft) kann unter Umständen viel kosten, ohne dass ein Beitrag zum Nutzwert der Liegenschaft geleistet wird. Eine nachhaltige Immobilienstrategie berücksichtigt den Nutzwert. Er kommt in der Güterabwägung genau so prägnant vor wie die übrigen Aspekte der Nachhaltigkeit.

— Kann, und wenn ja, unter welchen Umständen, eine solch umfassende Beurteilung einer Immobilie zu einem anderen Ergebnis führen, als eine rein monetäre?

— Investitionen, welche nur der Renditesteigerung dienen, vernachlässigen die Aspekte der Gesellschaft und der Umwelt. Für die Immobilien-Bewirtschaftung als Eigentümerin ist der Nutzwert der Liegenschaft das wichtigste Kriterium. Ein Gebäude hat eine lange Lebensdauer und den grossen Budgetposten machen die Betriebskosten aus. Im Sinne eines sorgfältigen Umgangs mit den Steuergeldern nehmen die Lebenszykluskosten, also die Folgekosten einer Investition, bei uns einen hohen Stellenwert ein.

Bei einem hoch installierten Gebäude können die Folgekosten bereits

nach zehn Jahren gleich hoch sein wie die Investitionskosten. Entsprechend akzeptieren wir bewusst höhere Investitionskosten, wenn diese zu nachweislich höherem Lebenszykluswert und tieferen Lebenszykluskosten führen.

— Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit für Investoren? Sind diese bereit, für nachhaltige Projekte einen höheren Preis zu bezahlen?

— Für die Stadt Zürich als Investorin und Eigentümerin von Liegenschaften lautet die Antwort – wenn es wirtschaftlich Sinn macht – ganz klar Ja. Für Investitionen in das Verwaltungsvermögen ist ausschlaggebend, dass der investierte Franken auf lange Sicht ein Maximum an Nutzen hat. Dieser Nutzen zeigt sich in gesichertem Nutzwert, tiefen Lebenszykluskosten und langfristiger Werterhaltung. Die Methodik des nachhaltigen Portfoliomanagements kann auch bei privaten und institutionellen Investoren sinnvoll angewendet werden. Es geht dabei um ein Öffnen des Blickfelds in Richtung einer langfristigen und ganzheitlichen Betrachtung der Immobilie über den gesamten künftigen Lebenszyklus. Dazu gehört auch die vorausschauende Strategie über die Anpassbarkeit an künftige Bedürfnisse. Ein Investor, der ein Projekt so definiert, wird selber merken, dass diese Art zu bauen, wirtschaftlich ist ... ansonsten wäre es ja nicht nachhaltig. ●



● BIOGRAPHIE MARKUS ZIEGLER

M. Sc. Arch. ETH
Strategisches Portfoliomanagement
der Stadt Zürich ●

— Herr Ziegler, Sie werden im 3. Semester des bevorstehenden siebten Masterlehrgangs das Thema Immobilienbeurteilung unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit dozieren. Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit für Sie im beruflichen Alltag im strategischen Portfoliomanagement bei der Immobilien-Bewirtschaftung der Stadt Zürich?

Die Immobilien-Bewirtschaftung der Stadt Zürich (IMMO) ist verantwortlich für das