

Optimierung Immobilienmanagement VBS



**Herzlich Willkommen  
zur Ausbildung 2016/2017**

## **Modul 1 Einleitung**

Ausbildung 2016/2017

Optimierung Immobilienmanagement VBS

### **Trainer Einführung**

- Sehr geehrte Damen und Herren, geschätzte Kolleginnen und Kollegen, ich begrüße Sie herzlich zur Ausbildung Optimierung Immobilienmanagement VBS hier in Magglingen.
- Mein Name ist .., ich bin... (Funktion in der Linie und Rolle im Projekt)
- Es freut mich, dass wir Sie während zwei Tagen vertraut machen dürfen mit den Optimierungen im Immobilienmanagement VBS.
- Gerne können Sie allfällige Frage am Ende jedes Moduls stellen.



## Inhalte des Moduls

- Begrüssung
- Ziele der Ausbildung
- 10 Jahre Immobilienmanagement VBS
- Initialisierung und Ergebnisse Projekt  
«Optimierung Immobilienmanagement VBS»

## Trainer Einführung

- In diesem ersten Block werden wir Ihnen die Ziele und den Ablauf der Ausbildung, die jüngere Geschichte des Immobilienmanagements VBS und das Projekt zur Optimierung des Immobilienmanagements VBS vorstellen.



# BEGRÜSSUNG

Ausbildung 2016/2017  
Optimierung Immobilienmanagement VBS

4

## Trainer Einführung



## Trainer Einführung

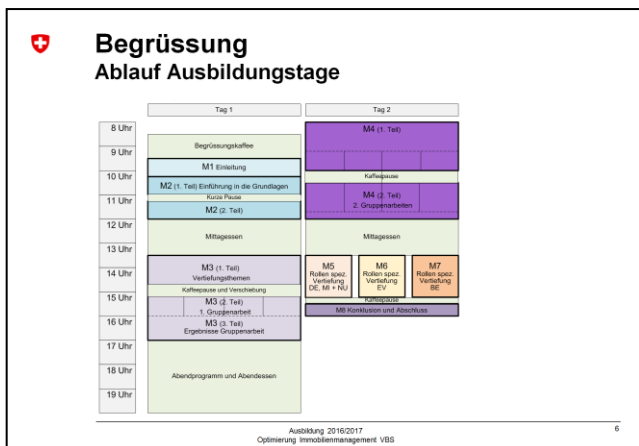
- Sie werden in den nächsten zwei Tagen von einem Trainerteam ausgebildet. Dieses stellt sich Ihnen nun vor.

## Trainer

- Name, Funktion in der Linie und Rolle im Projekt (und Nutzer-Vertreter zusätzlich mit Dienstgrad).

## Rexult

- Name
- Ansprechperson für Belange wie Programm, Unterkunft, Verpflegung, Schulungsunterlagen, Zeitmanagement und so weiter.



## Trainer Einführung

- Sie haben die Einladung, das Programm mit den wichtigsten Informationen und die Teilnehmerliste erhalten.
- Hier sehen Sie das Ausbildungsprogramm. Wir bitten Sie, die Zeitfenster des Ablaufs einzuhalten, da wir pünktlich mit den Ausbildungsmodulen beginnen.
- Die Ausbildung ist in 8 Module gegliedert. Je nach Block werden die Pausen unterschiedlich lang sein. Für die Mittagspause lassen wir Ihnen bewusst Zeit, damit Sie sich untereinander austauschen können.
- Bitte legen Sie Telefongespräche oder die Bearbeitung Ihrer Mailbox auf die Kaffee- respektive die Mittagspause.
- Das Abendprogramm inklusive Abendessen ist Teil des Programms und die Teilnahme somit für alle verbindlich.
- Im erhaltenen Ordner finden Sie in den Registern 2 – 9 die Folien, welche während den zwei Ausbildungstagen präsentiert werden. Weiter finden Sie im Register 10 einen Entwurf des neuen Immo-Portals VBS und im Register 11 sind diverse Hilfsmittel abgebildet. Bitte nehmen Sie den Ausbildungsordner zu jeder Gruppenarbeit mit.



## Begrüssung

Videobotschaft Führung VBS

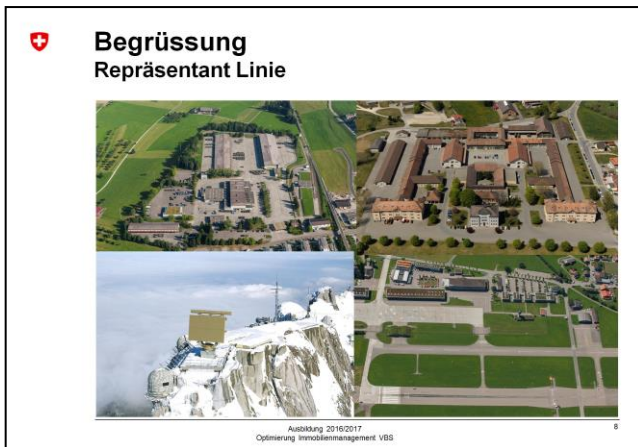


Ausbildung 2016/2017  
Optimierung Immobilienmanagement VBS

7

## Trainer Einführung

- Zum Einstieg in diese Ausbildung richtet GS/BR das Wort an uns:



## Trainer Einführung

- Als nächstes übergebe ich das Wort an ... [Name und Linienfunktion Repräsentant Linie]. Er wird die derzeitige Situation des Immobilienmanagements VBS darlegen.

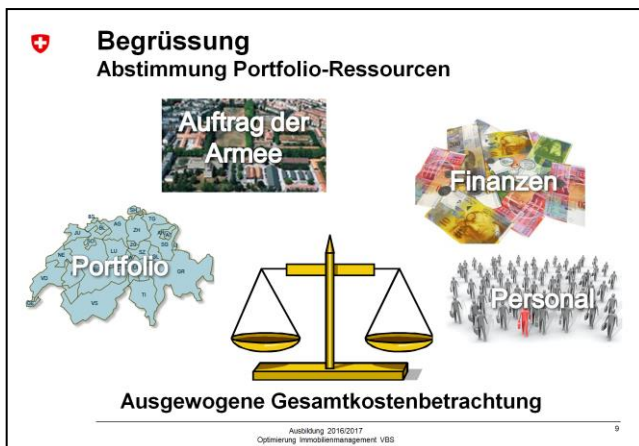
## Repräsentant Linie:

- Sehr geehrte Kursteilnehmer,
- Die oberste Führungs-Ebene ist sich den Herausforderungen im Immobilienmanagement bewusst.
- Seit Jahren wissen wir, dass die Grösse des Immobilienportfolios nicht im Gleichgewicht ist mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen an Personal und Finanzen.
- Seit Jahrzehnten wird von der Substanz gelebt und über den Abbau des Bestandes diskutiert.
- Trotz der personellen Verkleinerung der Armee steigen die Anforderungen an diese. Einerseits bleibt die auszubildende Anzahl an Rekruten praktisch konstant. Andererseits steigen die Anforderungen an die Nutzungsmöglichkeiten und Nutzungsflexibilität der Immobilien.
- Um uns weiterzuentwickeln und den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden, müssen wir uns von Gewohnheiten und Ansprüchen



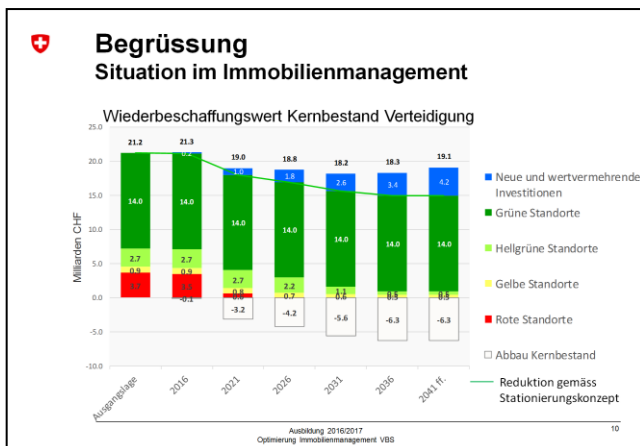
trennen.

- Mit der Weiterentwicklung der Armee und dem neu erstellten Stationierungskonzept wird dem Rechnung getragen.



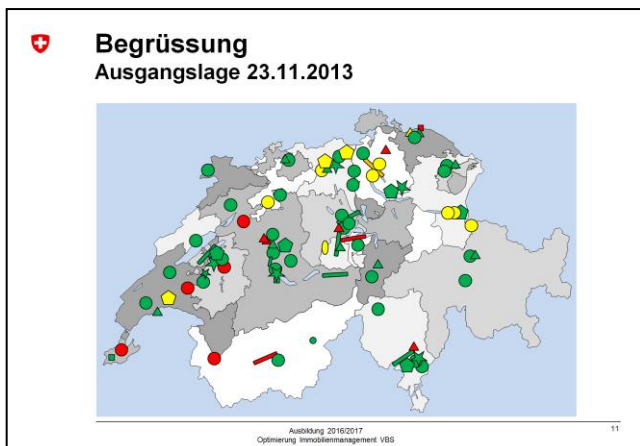
## Repräsentant Linie:

- Die personelle Verkleinerung der Armee sowie die steigenden Anforderungen an die Armee erhöhen den Druck auf den Ressourcenausgleich des Immobilienportfolios.
- Es wird immer wichtiger, das wir mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen wirtschaftlich umgehen.
- Wenn einzelne Vorhaben übermassig Ressourcen beanspruchen, geht dies zu Lasten von anderen Vorhaben. Deshalb müssen wir die Gesamtsicht VBS (siehe Folie) behalten. Dies hat zur Folge, dass Bedürfnisse zurückgestellt oder gestrichen werden müssen.
- Um das Portfolio langfristig zu erhalten und die bekannten Bedürfnisse der Mieter/Nutzer abzudecken, fehlen uns etwa ein Drittel der benötigten finanziellen Mittel. Dies betrifft insbesondere auch die finanziellen und personellen Ressourcen des Gebäudebetreibers Logistikbasis der Armee.
- Dieses Ungleichgewicht soll schrittweise reduziert werden:
  - Bis 2020 werden die Investitionskredite Immobilien um weitere 50 Millionen Franken auf 400 Millionen erhöht.
  - **Trotzdem muss gleichzeitig der Bestand zwingend um mehrere Milliarden Portfoliowert reduziert werden.**



## Repräsentant Linie:

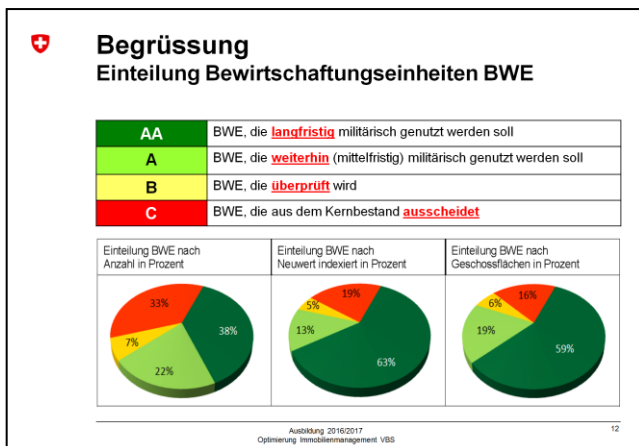
- Der Immobilienwert des Kernbestands beträgt heute 21 Milliarden Franken. Wird die Reduktion gemäss Stationierungskonzept umgesetzt, dann sinkt der Wert etwa auf 15 Milliarden Franken (grüne Linie).
- Gleichzeitig wird neu gebaut und saniert. Durch wertvermehrende Investitionen steigt der Immobilienwert wieder an. Sie sehen das im blauen Teil dargestellt.
- Dies wird die Einsparung (Reduktion) neutralisieren.
- Je höher der gesamte Immobilienwert ist, desto höher ist der Instandsetzungsaufwand und der Betreiberaufwand.
- Es ist wichtig den Immobilienbestand weiterhin mit aller Kraft zu reduzieren. Nur so kann ein Gleichgewicht erreicht werden zwischen den Mitteln die zur Verfügung stehen und dem Finanzbedarf der Immobilien. Das wollen wir mit dem Stationierungskonzept und den nachfolgenden Planungen erreichen.



## Repräsentant Linie:

- Das Stationierungskonzept wurde am 23.11.2013 den Kantonen medienwirksam durch den Bundesrat präsentiert. Die Kantone hatten Gelegenheit sich zum Stationierungskonzept zu äussern. Die Stellungnahmen wurden soweit möglich berücksichtigt. Alle Stellungnahmen wurden durch den Bundesrat beantwortet.
- Im Stationierungskonzept ist konkret folgender Verzicht vorgesehen:
  - drei Flugplätze (Buochs, Sion, «Dübendorf»)
  - fünf Waffenplätze (Moudon, Fribourg, Genf, St. Maurice-Lavey, Lyss)
  - Kampfinfrastrukturen
- Weiter soll eine Reduktion diverser Infrastrukturen aus den Bereichen Einsatz und Ausbildung erfolgen.
- Die Erfahrungen mit der Umsetzungsplanung des Stationierungskonzepts zeigen aber, dass die bestehenden Planungen als zu optimistisch einzustufen sind:
  - An diversen Standorten kann der Bedarf nicht im gewünschten Mass reduziert werden. Die Umsetzungsplanung des Stationierungskonzepts zeigt als Folge des mehrjährigen Investitionsstaus einen klaren Nachholbedarf auf (siehe zum Beispiel Mehrbedarf Thun, Wangen an der Aare und so weiter).
  - Verzichtentscheide mussten wieder rückgängig gemacht werden (zum Beispiel als Folge der Vorgaben für die Bevorratung).

- Die politischen Rahmenbedingungen und die regionale Verankerung der Armee erschweren eine deutliche Reduktion der Standorte (siehe zum Beispiel Nutzungskonzept Tessin).
  - Der höhere Neuzulauf bei den Rüstungsgütern bindet zusätzliche Kredite bei den Immobilieninvestitionen und schränkt den Handlungsspielraum für die rasche Bereinigung des Portfolios weiter ein.
  - Mit der Weiterentwicklung der Armee ist in diversen Bereichen ein deutlicher Aufwuchs geplant (zum Beispiel vollständige Ausrüstung, umfangreichere Bevorratung).
- **Fazit:**  
Die finanziellen Mittel reichen so nicht aus. Deswegen haben wir uns entschieden Schwergewichte zu bilden. Die Instandsetzung soll bei Hauptstandorten im normalen Rahmen ausgeführt werden. Bei weniger zentralen Standorten soll die Instandsetzung stark reduziert werden. Die Absicht dahinter ist, dass wenn zusätzliche Standorte abgebaut werden müssen, nicht solche abgebaut werden, die frisch Instandgesetzt sind. Ausserdem soll das Portfolio sich auf die grossen Standorte konzentrieren, um dort Synergien nutzen zu können. Deswegen sind tendenziell die grossen Standorte als Hauptstandorte definiert.
  - Eine Übersicht der Aufteilung kann wie folgt gegeben werden.



## Repräsentant Linie:

- Die Hauptstandorte sind diejenigen die langfristig militärisch genutzt werden sollen. Hier mit AA bezeichnet. Sie Umfassen 63% des Immobilienwertes aber nur 38% der Anzahl Bewirtschaftungseinheiten. Daraus erkennen Sie, dass es sich um die grössten Standorte handelt.
- Für das gesamte Immobilienportfolio liegt die Einteilung nach «AA», «A», «B» und «C» Standorten vor. Das heisst im Klartext:
- Ein Drittel der Standorte, die roten, scheidet gemäss Stationierungskonzept aus dem Kernbestand aus. Bei knapp einem Viertel – den hellgrünen, oder A-Standorten – wird die Instandsetzung auf das absolute Minimum reduziert und eben nur die Hauptstandorte sollen langfristig genutzt werden.
- Wenn ein Standort als «A» eingeteilt ist (hellgrün), muss also damit gerechnet werden, dass er wesentlich weniger saniert wird, da für ihn geringere Kredite eingestellt werden. Für Neuinvestitionen stehen gar keine Mittel zur Verfügung. Findet sich für dessen Nutzung Platz auf einem dunkelgrünen Standort, dann soll der A Standort mittelfristig geschlossen werden.
- Zusammenfassend heisst das:
  - Es wird nach wie vor gebaut → das führt zu Werterhöhungen.
  - Der finanzielle Druck wird immer grösser → auch wenn die Anzahl der Immobilien reduziert wird, ist das System noch nicht im Gleichgewicht.

- Nicht die Baukosten sondern primär die Lebenswegkosten sind relevant und müssen betrachtet werden.
- Jedes Bedürfnis muss gründlich geprüft werden. Alles was an einem Ort gemacht wird, wird an einem anderen Ort fehlen. Die gesamte Betrachtung für die ganze Armee muss im Vordergrund stehen.
- **Die neu erarbeiteten und überprüften Regelungen und Instrumente für die Zusammenarbeit werden heute und morgen hier ausgebildet und ich rufe Sie alle auf heute und in Zukunft mitzuwirken, ihre Rolle im Immobilienmanagement VBS zu spielen, damit die Armee auch in Zukunft finanzierbar ist.**



## ZIELE DER AUSBILDUNG

### Trainer Einführung





## Ziele

### Lernziele

- Das Rollenverständnis ist gefördert
- Die Kursteilnehmenden kennen die Hauptelemente des Immobilienmanagements VBS:
  - Rollenbeschriebe
  - Aufgabenbeschriebe
  - Immo-Portal VBS
  - «Bedürfnis-Management»
- Die Kursteilnehmenden können die für ihre Rolle relevanten Hauptelemente des Immobilienmanagement VBS anwenden

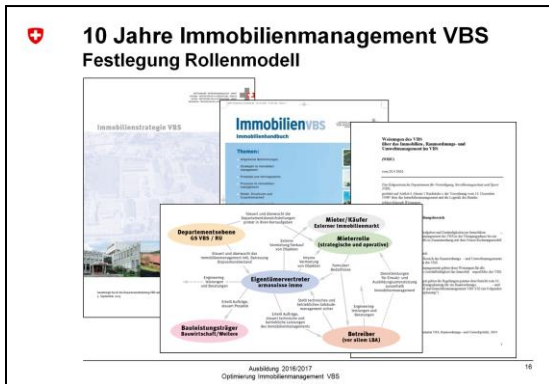
## Trainer Einführung

- Sie werden sehen, dass wir mit den neuen Aufgabenbeschrieben und der neuen Rolle des Nutzers eine Optimierung erreichen werden. Aber wir haben nicht das ganze Immobilienmanagement auf den Kopf gestellt.
- Ziel der Ausbildung ist es, dass
  - Sie alle Rollen des Immobilienmanagements VBS und deren Aufgaben verstehen;
  - Sie die Inhalte und Anwendungsmöglichkeiten des Immobilien-Portals VBS kennen;
  - und Sie in der Lage sind, die Aufgaben ihrer Rolle zu erfüllen.



## Trainer Einführung

- Die Basis für das heutige Immobilienmanagement VBS wurde vor mehr als 10 Jahren gelegt.
- Mit dem Projekt Immobilien VBS XXI (21) wurden die grundlegenden Strukturen der Zusammenarbeit definiert, wie sie heute gelebt werden.



## Trainer Einführung

- Die Basis für das Immobilienmanagement VBS bilden die Weisungen des VBS über das Immobilien-, Raumordnung- und Umweltmanagement im VBS - kurz genannt WIRU - und die Immobilienstrategie VBS.
- Darin enthalten ist das Rollenmodell.
- Das Immobilienhandbuch VBS regelt das Zusammenspiel der verschiedenen Rollenträger.
- Vor rund zehn Jahren wurden die Inhalte des Immobilienhandbuches VBS erstmals geschult und später aufgefrischt (Schwarzenburg, Magglingen und Luzern).



## 10 Jahre Immobilienmanagement VBS Entwicklungsfaktoren

- Eigentümerversreter, armasuisse Immobilien
  - Eigentümer- & Portfoliostrategie
  - Regionalisierung
- Mieter, Immobilien Verteidigung V
  - Stationierungskonzept
  - Zentralisierung
- Betreiber, Logistikbasis der Armee LBA
  - Log@V
  - Personal Um- und Abbau PUA

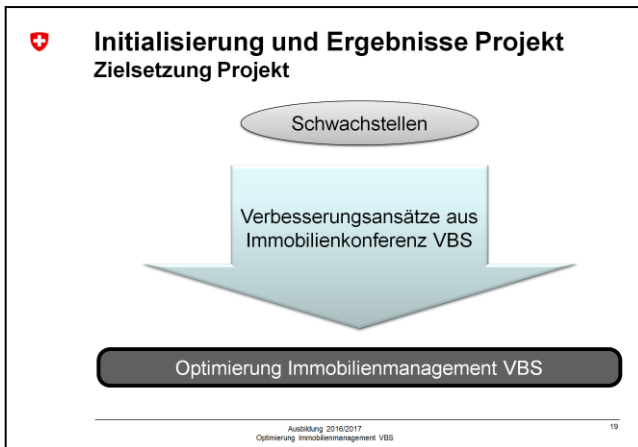
## Trainer Einführung

- Auch wenn das Rollen- und Prozessmodell als Überbau des Immobilienmanagements über die letzten Jahre unverändert geblieben ist, haben sich die einzelnen Rollenträger weiterentwickelt.
- Der Eigentümerversreter hat beispielsweise die Eigentümer- und Portfoliostrategie erarbeitet und ist daran, die regionale Zusammenarbeit innerhalb der Organisation zu fördern.
- Der Mieter hat mit dem Stationierungskonzept seine strategische Planungsgrundlage geschaffen und hat im Sommer 2016 alle Mieterrollen innerhalb der Verteidigung beim Armeestab zentralisiert.
- Der Betreiber hat seine Organisation optimiert, Personal abgebaut und die Auslagerung von Dienstleistungen geprüft.
- Das neue Immo-Portal VBS fokussiert sich auf die Bereiche der Zusammenarbeit und lässt gleichzeitig den Rollenträgern grösstmögliche Freiheit, damit sie sich effizient organisieren können.



## **Trainer Einführung**

- Was war der Auslöser des Projekts «Optimierung Immobilienmanagement VBS»?
- Und was wurde konkret erarbeitet?



## Trainer Einführung

- Basierend auf einer Schwachstellenanalyse an der Immobilienkonferenz wurde durch ein Kernteam mit Vertretern aller Rollenträger ein Vorgehensplan für ein Optimierungsprojekt ausgearbeitet.
- Als wichtigste Schwachstellen wurden
  - die fehlende Nutzerrolle, als eine der treibenden Kräfte,
  - fehlende Führungskennzahlen, zum Beispiel zur Auslastung,
  - oder Probleme bei der Priorisierung von Vorhaben identifiziert.



## **Initialisierung und Ergebnisse Projekt** **Projektziele / Auftrag**

- Steigerung der Auslastung durch Bedarfs- und Belegungssteuerung
- Konzentration auf die wesentlichen Investitionen durch stufengerechte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in allen Phasen
- Schaffen von Kostentransparenz durch stufengerechtes Ausweisen von Mietkosten
- Aktualisierung Immobilienhandbuch VBS und Schulung

Ausbildung 2016/2017  
Optimierung Immobilienmanagement VBS

20

## **Trainer Einführung**

- Die Steuerung soll künftig über die Belegungsplanung und Belegungssteuerung erfolgen. Damit muss die Auslastung der Immobilien verbessert werden.
- Um die Investitionen auf das Wesentliche zu fokussieren, braucht es eine konsistente Bedürfnissteuerung und eine phasengerechte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durch den Mieter beziehungsweise die Nutzer.
- Die Kostentransparenz ist weiter zu verbessern und auch dem Nutzer zu vermitteln.
- Und die Resultate sowie auch die bisherigen Entwicklungen sind in einem aktuellen Immobilienhandbuch abzubilden und die Rollenträger sind zu schulen.
- Deshalb sind wir heute hier.



## **Initialisierung und Ergebnisse Projekt** **Wichtigste Ergebnisse**

- Mit Rolle Nutzer ergänztes Rollenmodell
- Wechsel von übergeordneten Prozessen zu Aufgabenbeschreibungen je Rolle und Cluster
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung WIBE
- Erbringung Bedürfnisnachweis
- Standortbezogener Kostenausweis
- Wechsel vom Immobilienhandbuch VBS zum Immo-Portal VBS

## **Trainer Einführung**

- Welches sind die wichtigsten Ergebnisse?
- Wir haben ein neues Rollenmodell, mit zentralisiertem Mieter Verteidigung und der neuen Rolle Nutzer geschaffen.
- Die Abläufe sind neu in Aufgabenbeschrieben dokumentiert.
- Mit der Schaffung des Steuerungsmodells werden nur noch Immobilienvorhaben weiterbearbeitet, deren Bedarf, Auslastung und Wirtschaftlichkeit nachgewiesen sind.
- Die Überarbeitung des Immobilien-Handbuchs hat zu einem neuen Auftritt geführt. Das Immo-Portal VBS wurde aufgebaut.
- Die Ergebnisse wurden in verschiedenen Arbeitspaketen erarbeitet. In jedem Arbeitspaket waren alle Rollen vertreten.





## Fazit Modul 1

- Das Portfolio ist zu gross, das Budget ist begrenzt
- Lösungsansätze aus der Optimierung Immobilienmanagement VBS:
  - Aufnahme der Rolle Nutzer ins Rollenmodell
  - Verbesserung der Auslastung durch Bedürfnis- und Belegungssteuerung

## Trainer Einführung

- Mein Ziel war es, ihnen mit diesen Ausführungen aufzuzeigen dass
  - das Immobilienportfolio dringend den vorhandenen Mitteln angepasst, also reduziert werden muss;
  - dazu alle einen Beitrag leisten müssen;
  - dazu mit dem neuen Immo-Portal VBS ein gutes Instrument zur Verfügung steht.
- Um die Ziele zu erreichen, müssen wir alle unseren Beitrag leisten.
- Deshalb wird in diesen zwei Schulungstagen Ihr Rollenverständnis entwickelt und vertieft.
- Nicht zuletzt haben Sie während diesen zwei Tagen **die** Gelegenheit, Ihre Kolleginnen und Kollegen im Immobilienmanagement VBS besser kennenzulernen und Ihr Netzwerk zu erweitern.
- Damit schliesse ich die Einleitung ab und wünsche Ihnen eine interessante Ausbildung.