



Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS

Autor: armasuisse Immobilien
Bern, 1. Januar 2024
Version 1.0

Inhaltsverzeichnis

A	Modell des strategischen Immobilienmanagements	4
B	Management Summary	7
1	Ausgangslage	8
1.1	Dokumente	8
1.1.1	Dokumentenhierarchie	8
2	Umfeldanalyse	10
2.1	Allgemeine Einschätzung des Portfoliomanagements in der Schweiz	10
2.2	Umfeldanalyse Immobilienmarkt Schweiz	10
2.3	Örtlich fokussierte Analysen	10
2.4	Analyse Bundesverwaltung, VBS und Verteidigung	11
3	Portfolioanalyse	12
4	Vorgaben: Grundsätze, Stossrichtungen	14
4.1	Grundsätze	14
4.2	Stossrichtungen	15
4.2.1	Stossrichtungen Kernbestand	16
4.2.2	Stossrichtungen Dispositionsbestand	17
4.2.3	Stossrichtungen Liquidierter Bestand	17
5	Strukturierung Portfolio	18
5.1	Einführung	18
5.2	Bewirtschaftungseinheit BWE	19
5.2.1	Bedeutung und Funktion der Bewirtschaftungseinheiten	19
5.2.2	Auflistung und Beschrieb der BWE-Einteilungen	20
5.2.3	Strategische Reserve-Standorte (BWE) im Kernbestand	21
5.2.4	BWE-Einteilung und Segmentierung	22
5.3	Segmentierung	23
5.3.1	Bedeutung und Funktion der Segmentierung	23
5.3.2	Auflistung der Segmente	24
5.3.3	Beschrieb der einzelnen Segmente	25
5.3.4	Reserve Grundstücke und Objekte im Kernbestand	30
6	Strategieplanung	31
6.1	Übersicht	31
6.2	Strategietool mit Leitideen für BWE-Einteilungen	33
6.2.1	Übersicht	33

6.2.2	Leitideen für die Bewirtschaftungseinheiten	34
6.2.3	Leitideen Raum und Umwelt	36
6.2.4	Ausnahmen	36
6.3	Strategietool mit Normstrategien für Segmente	37
6.3.1	Übersicht	37
6.3.2	Erweiterbarkeit des Strategietools	38
6.3.3	Spezialfall	38
6.3.4	Normstrategien für die Segmente	39
6.4	Strategietool Entwicklungsplanung	40
6.4.1	Übersicht	40
6.4.2	Inhalt und Struktur des Entwicklungsplans	40
6.5	Kennzahlen	40
7	Umsetzung	42
8	Controlling und Reporting	43
9	Abbildungsverzeichnis	44
10	Anhang	45
10.1	Anhang 1 Leitideen für Raum und Umwelt	45
10.2	Anhang 2 Normstrategien	45
10.3	Anhang 3 Bodenstrategie VBS	45

A Modell des Strategischen Immobilienmanagements

Als Bau- und Liegenschaftsorgan des Bundes orientiert sich die armasuisse Immobilien am Public Real Estate Management PREM. armasuisse Immobilien strebt ein aktives, ergebnisorientiertes, strategisches wie operatives Management des Immobilienportfolios unter Berücksichtigung des politisch bestimmten Verwaltungsauftrages an.

Die vorliegende „Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS“ beinhaltet die Konkretisierung der „Immobilienstrategie VBS“ und der „Geschäftsstrategie armasuisse Immobilien“. Dabei werden die Vorgaben und Ziele der übergeordneten Dokumente wie z.B. des „Sachplan Militär“ mitberücksichtigt.

Das Portfoliomanagement baut auf einem Prozessmodell für ein **Strategisches Immobilienmanagement** mit acht Schritten auf. Jeder Schritt verfolgt spezifische Ziele und stellt an die Arbeitsweise und an die verwendeten Portfolioinstrumente unterschiedliche Anforderungen.

Das vorliegende Dokument ist nach diesen einzelnen Prozessschritten gegliedert.

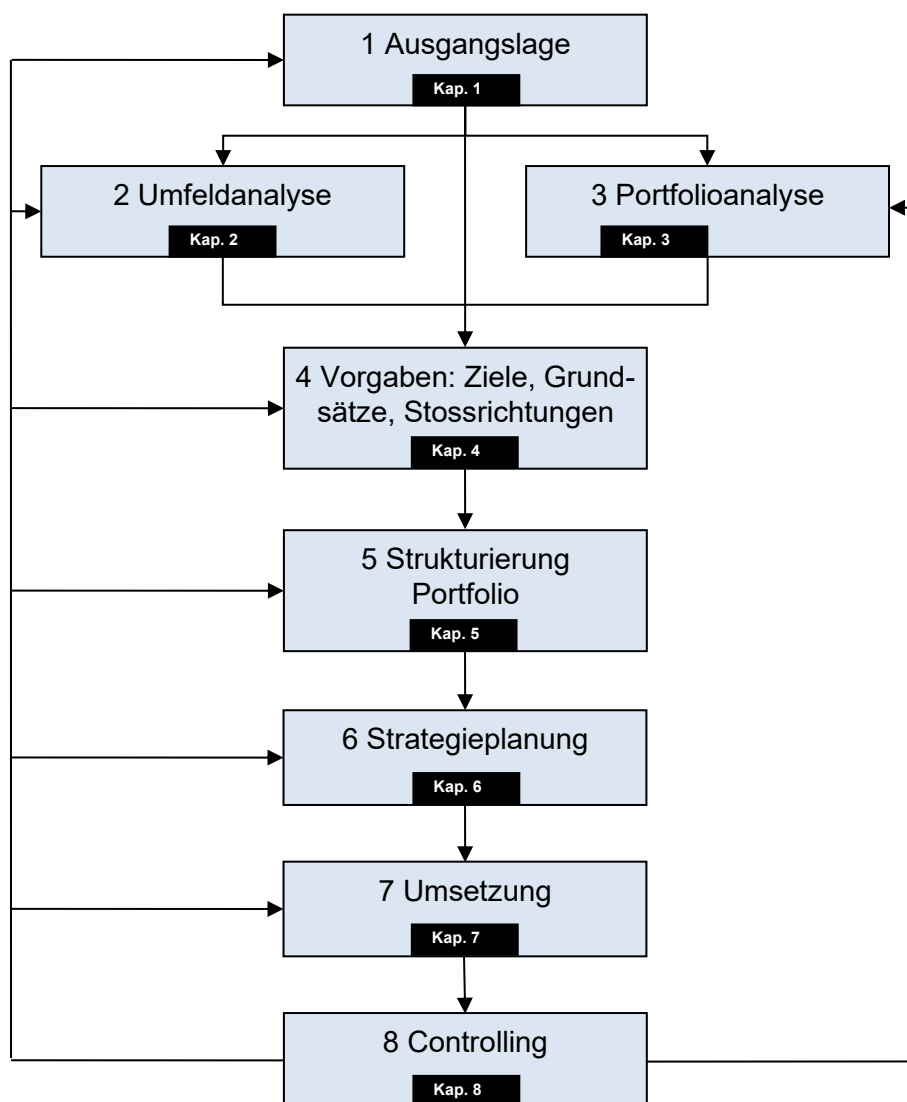


Abbildung 1 Modell des Strategischen Immobilienmanagements

B Management Summary

1 Ausgangslage. Die Ausgangslage für das Portfoliomanagement armasuisse Immobilien ist vielfältig. Dazu gehören neben den Dokumenten der armasuisse Immobilien auch weitere Dokumente des Bundes und externe Dokumente. Sie sollen jedoch einen wichtigen, unmittelbaren Bezug zum Portfoliomanagement besitzen und deren Aussagen und Vorgaben müssen bei der täglichen Arbeit bekannt sein und umgesetzt werden.

2 Umfeldanalyse. Das Portfoliomanagement muss für das strategische Management das relevante Umfeld kennen. Die Verhältnisse und Veränderungen auf dem Immobilienmarkt der Schweiz und in der Bundesverwaltung, besonders beim VBS und den Kunden, insbesondere der Gruppe Verteidigung müssen klar sein.

Für den Immobilienmarkt braucht es keine eigenen Analysen. Die Kenntnisse zur Immobilienmarktentwicklung in der Schweiz und in den einzelnen Regionen können verschiedenen extern erstellten Analysen entnommen werden.

Im Rahmen von Projekten mit konkreten Fragestellungen können bei Bedarf örtlich beschränkte, genau definierte Umfeldanalysen durchgeführt resp. beauftragt werden. Solche Analysen sind häufig bei individuellen strategischen Planungen wie Nutzungskonzepten und Entwicklungsplanungen nötig.

3 Portfolioanalyse. Die Portfolioanalyse bildet ein zentrales Arbeitsmittel für die Führung und Steuerung eines Immobilienbestandes und bildet eine Grundlage für Immobilienentscheide. Sie ermöglicht, den Stand und die Veränderungen in einem Immobilienportfolio über die Zeit hinweg zu erkennen und so den Handlungsbedarf auszumachen. Bei der strategischen Planung und Führung und beim Controlling ist sie unabkömmlich. Zudem ermöglicht sie mittels eines internen und externen Benchmarkings Vergleiche innerhalb und ausserhalb der eigenen Organisation.

4 Vorgaben: Grundsätze und Stossrichtungen. Basierend auf den Vorgaben, Zielen und Grundsätzen der bestehenden Ausgangslage werden auf der Stufe der „Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS“ weitere Grundsätze und Stossrichtungen definiert. Die **Grundsätze** definieren, was bei der Zielerreichung sowie bei der Umsetzung der strategischen Aussagen zu berücksichtigen ist. Die **Stossrichtungen** sind strategische Schlüsselaussagen und richtungsweisenden Gedanken für die Führung des Immobilienportfolios VBS.

5 Strukturierung Portfolio. Das Immobilienportfolio VBS gehört flächen- und wertmässig zu den grössten der Schweiz. Es ist äusserst heterogen und besteht aus vielen verschiedenen Objekttypen. Mit der Strukturierung wird dieses Gesamtportfolio nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert und geordnet. Dies ermöglicht einerseits eine gezielte, auf die Besonderheiten der jeweiligen Problemstellung ausgerichtete Portfolioanalyse, andererseits lässt sich nur das geordnete Portfolio führen und steuern. Für das Portfoliomanagement sind die Bewirtschaftungseinheiten BWE und die Segmentierung zentral und werden im vorliegenden Dokument ausführlich behandelt.

Eine **Bewirtschaftungseinheit BWE** besteht meist aus einer Gruppe von zusammengehörenden Objekten inkl. die zugehörigen Grundstücke (z.B. Waffenplätze, Schiessplätze, Rekruitierungszentren). Es ist eine Strukturierung mit einem geografischen Ansatz. Die Strukturierung des Portfolios in Bewirtschaftungseinheiten BWE knüpft an die im Sachplan Militär verwendete Einteilung an.

Es werden sieben mögliche **BWE-Einteilungen** definiert, für die bei der Strategieplanung mit Leitideen die wichtigsten Kernaussagen über die zukünftige Ausrichtung vorgegeben werden.

Übersicht der BWE-Einteilungen siehe **Abbildung 5**

Die **Segmentierung** wird bei der Strategieplanung für eine Steuerung mit Portfolio-Normstrategien verwendet. Die Grobsegmente Kern-, Dispositions- und Liquidierter Bestand werden feiner in Segmente und Feinsegmente unterteilt. Dabei handelt es sich um eine strategische Strukturierung in einzelne Segmente, die jeweils ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) bilden. Diese Segmente werden mit Normstrategien differenziert geführt.

Übersicht der Segmente siehe **Abbildung 7**

6 Strategieplanung. Mit der Strategieplanung wird die zukünftige Entwicklungsrichtung der Bauten, Anlagen und Grundstücke des Portfolios festgelegt. Ziel ist es, mit den strategischen Planungsinstrumenten komprimierte und klare Aussagen über die zukünftige Ausrichtung der Immobilien und dazugehörige Handlungsanweisungen zu definieren. Die Strategien müssen leicht verständlich und gut mitteilbar sein.

Zur Strategieplanung werden verschiedene Arten der Strategieentwicklung angewendet. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen:

- **Individuellen Strategieplanungsinstrumenten**, bei denen für ein definiertes Teilportfolio Strategieaussagen erarbeitet werden (Entwicklungsplanung, Nutzungskonzepte, etc.).
- **Normierte Strategietools**, insbesondere Portfoliokonzepte, bei denen für Teile des Portfolios normative Strategien definiert werden (Leitideen, Normstrategien, etc.).

In diesem Dokument werden folgende Themen ausführlich behandelt:

Normiertes Strategietool mit Leitideen für Bewirtschaftungseinheiten BWE

Die bei der Strukturierung des Portfolios gebildeten Bewirtschaftungseinheiten werden einer **BWE-Einteilung** zugeordnet, für die jeweils eine **Leitidee** definiert ist. Diese Leitidee beinhalten die wichtigsten Kernaussagen für die zukünftige Grundausrichtung einer ganzen BWE. Da die BWE oft alle Liegenschaften eines ganzen Standorts (Waffenplatz, Flugplatz, etc.) zusammenfasst, gilt die die Leitidee für den ganzen Standort.

Für die konkrete Führung der einzelnen Immobilien in einer Bewirtschaftungseinheit ist immer auch die auf die einzelne Immobilie individuell zugeschnittene Normstrategie zu berücksichtigen.

Strategietool für BWE mit Leitideen siehe **Abbildung 9**

Normiertes Strategietool mit Normstrategien für Segmente

Alle Objekte (Bauten, Anlagen und Grundstücke) werden in ein Segment / Feinsegment eingeteilt. Dazu wird die bestehende **Segmentierung** des Immobilienportfolios verwendet. Die einzelnen Segmente bilden Strategische Geschäftsfelder (SGF), die strategisch gleich geführt werden. Um für die Objekte und Grundstücke des Portfolios strategische Aussagen machen zu können, werden für die einzelnen Segmente / Feinsegmente **Normstrategien** definiert.

Strategietool für Bauten, Anlagen und Grundstücke mit Normstrategien siehe **Abbildung 10**

Entwicklungsplanung

Die Entwicklungsplanung EP ist ein individuelles Strategieplanungsinstrument. Abgestimmt auf eine konkrete Fragestellung wird für einen definierten Standort eine individuelle Planung zur Definition einer Strategie und deren Umsetzung erarbeitet.

Eine Entwicklungsplanung wird mit einem Schlussbericht und den entsprechenden Plangrundlagen dokumentiert. Der Schlussbericht orientiert sich an einer standardisierten Dokumentenvorlage. Dies erlaubt ein strukturiertes Vorgehen wobei die einzelnen Punkte aufgabengerecht zu gewichten oder zu ergänzen sind.

7 Umsetzung. Ein weiterer anspruchsvoller Teil im Strategischen Management ist die Umsetzung. Die beste Strategie scheitert, wenn sie nicht erfolgreich verwirklicht werden kann. Zu allen nötigen Umsetzungsmassnahmen braucht es neben einer passenden Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb des Unternehmens weitere entscheidende Faktoren wie Kapazitäten, Finanzen, politischen Willen, etc.

8 Controlling und Reporting. Strategische Planung ist kein einmaliger Akt in einer Unternehmung, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. Das Controlling ist zwar der letzte Schritt in diesem Modell, es ist aber als permanenter Überwachungs- und Lenkungsprozess erforderlich.

1 Ausgangslage

Die Ausgangslage, auf der das Portfoliomanagement von armasuisse Immobilien basiert, ist vielfältig. Hier sollen diejenigen Dokumente erwähnt sein, die als Ausgangslage für das PFM dienen. Es sind die Dokumente, die einen wichtigen, unmittelbaren Bezug zum Portfoliomanagement besitzen und deren Aussagen und Vorgaben bei der täglichen Arbeit bekannt sein und umgesetzt werden müssen.

Dazu gehören neben den Dokumenten von armasuisse Immobilien auch die wesentlichen Dokumente des Bundes (z.B. Erlasse, Strategien, Handbücher).

1.1 Dokumente

Die für die Arbeit des Portfoliomanagements wichtigsten Dokumente sind nachfolgend aufgelistet:

FHG, Finanzhaushaltsgesetz

FHV, Finanzhaushaltsverordnung

Handbuch HH+RF

VILB, Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes

WIRU, Weisungen des VBS über das Immobilien-, Raumordnungs- und Umweltmanagement im VBS

Sachplan Militär

SIL

Aktionspläne VBS

WIV

Immo Strategie V

Stationierungskonzept der Armee

Bundesgesetz über den Schutz militärischer Anlagen

Verordnung über den Schutz militärischer Anlagen

Verordnung über die Waffen-, Schiess- und Übungsplätze

Immobilien-Portal VBS

Immobilienstrategie VBS

Vision, Mission und Leitbild der armasuisse Immobilien

1.1.1 Dokumentenhierarchie

Das vorliegende Dokument „Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS“ ist in ein System von verschiedenen Strategien und Konzepten eingebunden, die voneinander abhängig sind.

Die strategische Führung der Immobilien des VBS erfolgt auf verschiedenen Ebenen.

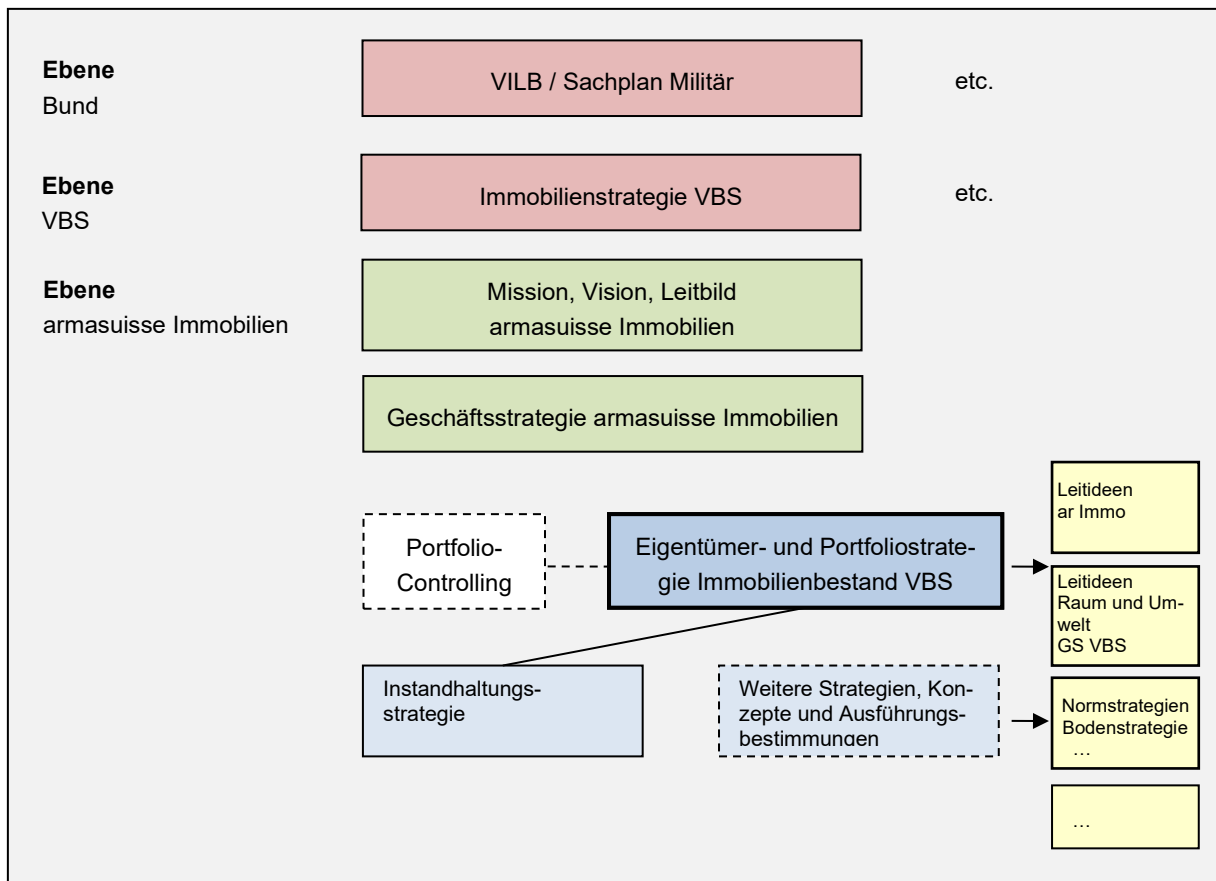


Abbildung 2 Dokumentenhierarchie Strategieplanung

Immobilienstrategie des VBS

Das VBS definiert in der „Immobilienstrategie des VBS“ die Ziele und Grundsätze für das Immobilienmanagement VBS. Sie richtet sich an alle Rollenträger. Das Immobilienmanagement soll sicherstellen, dass die Immobilienbedürfnisse des VBS zeitgerecht und in der nötigen Quantität und Qualität erfüllt werden können. Dabei sollen die Personal- und Sachausgaben niedrig gehalten und eine geringe Kapitalbindung erreicht werden. Zu berücksichtigen sind dabei auch die Interessen von Kantonen und Gemeinden sowie die Erfüllung der Anliegen von Raumordnung und Umwelt.

Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS

Die „Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS“ beinhaltet die Konkretisierung der übergeordneten Dokumente des Immobilienmanagements für das Portfoliomanagement. Im Vordergrund stehen dabei die Strukturierung des Immobilienportfolios und die Definition von Strategietools, mit denen die Vorgaben zur Bewirtschaftung des Immobilienportfolios definiert werden.

Neben individuellen strategischen Planungen, wie beispielsweise Nutzungskonzepte NUK, werden zwei normierte Strategietools verwendet. Auf der Stufe von ganzen Standorten, den Bewirtschaftungseinheiten BWE, wird ein Portfoliomodell mit BWE-Einteilungen und dazugehörigen Leitideen verwendet. Für die Steuerung der einzelnen Liegenschaften wird zusätzlich ein Strategietool mit Normstrategien verwendet. Diese Normstrategien werden nach einer identischen Struktur aufgebaut. Dazu werden die einzelnen strategischen Aussagen immer nach den gleichen Themenblöcken gegliedert.

Die Portfoliostrategie wird auf einer unteren Ebene ergänzt mit weiteren Teil- und Fachstrategien und Ausführungsbestimmungen. Die Vorgaben der Bodenstrategie Immobilien VBS sind bei der strategischen Planung und Entwicklung sowie beim Bau, der Nutzung und Bewirtschaftung der VBS Immobilien zu berücksichtigen.

2 Umfeldanalyse

Das Portfoliomanagement muss für das strategische Management das relevante Umfeld kennen. Die Verhältnisse und Veränderungen auf dem Immobilienmarkt der Schweiz, insbesondere die wichtigen Entwicklungen und Trends der Immobilienbranche, der Raumordnung und Umwelt müssen bekannt sein, um gegebenenfalls darauf reagieren zu können.

Ebenso müssen die relevanten Verhältnisse und Veränderungen in der Bundesverwaltung, besonders beim VBS und den Kunden, insbesondere der Gruppe Verteidigung klar sein, um die zukünftigen Chancen und Gefahren in der Planung zu berücksichtigen.

2.1 Allgemeine Einschätzung des Portfoliomanagements in der Schweiz

Im Frühjahr des Jahres 2008 wurde im Rahmen des Projekts „Eigentümerstrategie Immobilienbestand VBS“ eine Einschätzung des Portfoliomanagements von Immobilien in der Schweiz erhoben. Die damals beschriebenen Tendenzen, die immer noch Gültigkeit und Relevanz haben, werden untenstehend zusammengefasst wiedergegeben:

In der Schweiz ist generell eine zunehmende Professionalisierung im Immobilienmanagement festzustellen. Aktives Portfoliomanagement gewinnt an Bedeutung. Dies bedingt aktuelle Informationen über das Portfolio und die aktuellen Entwicklungen. Der Boden wird knapper, weshalb die aktive Raumplanung an Bedeutung im Portfoliomanagement gewinnt, wodurch raumwirksame Aspekte miteinbezogen werden.

Das allgemeine Immobilienmanagement, insbesondere das Portfoliomanagement, hat sich in den vergangenen Jahren rasch entwickelt und wird in den kommenden Jahren weiter professionalisiert werden.

Viele Immobilienportfolios sind geprägt durch historisches Wachstum. So werden bspw. bei Zusammenschlüssen von Organisationen häufig die Aspekte einer optimalen Immobilienbewirtschaftung vernachlässigt. Dadurch ergeben sich über die Jahre zum Teil heterogene Bestände, die ohne entsprechende Steuerung und Investitionen kaum die an sie gestellten Bedürfnisse erfüllen und mittelfristig bereinigt werden müssen.

2.2 Umfeldanalyse Immobilienmarkt Schweiz

Um einen Überblick über die Immobilienmarktentwicklung in der Schweiz zu erhalten, müssen keine eigenen Analysen erarbeitet werden. Die Kenntnisse zur Immobilienmarktentwicklung in der Schweiz und in den einzelnen Regionen können extern erstellten Analysen entnommen werden. In der Schweiz werden jährlich mehrere Studien des Immobilienmarktes publiziert und periodisch nachgeführt. Dabei werden auch die regionalen Unterschiede und die verschiedenen Objektgruppen (z.B. Wohnen, Bildung und Forschung, Industrie, Gewerbe etc.) berücksichtigt.

Einige Beispiele solcher Studien sind:

- Immo-Monitoring, Wüest&Partner
- FM Monitor, pom+
- Swiss Issues Immobilien, Immobilienmarkt, Fakten und Trend, Credit Suisse
- Swiss Issues Immobilien, Immobilienmarkt, Regionen, Credit Suisse
- Immobilien Research, UBS
- Fahrländer Partner, Metaanalyse Konjunktur
- Fahrländer Partner, Immobilienanlagen Schweiz
- etc.

2.3 Örtlich fokussierte Analysen

Im Rahmen von Projekten mit konkreten Fragestellungen müssen örtlich beschränkte, genau definierte Umfeldanalysen durchgeführt resp. beauftragt werden, damit die zukünftigen Immobilienbedürfnisse die Ökosystemleistungen und Bodenfunktionen respektieren können. Solche Analysen sind häufig bei individuellen strategischen Planungen wie Nutzungskonzepten und Entwicklungsplanungen nötig.

2.4 Analyse Bundesverwaltung, VBS und Verteidigung

Die Verhältnisse und Veränderungen in der Bundesverwaltung, insbesondere im VBS und bei der Verteidigung müssen jederzeit aktiv beobachtet und analysiert werden. Nur so können die relevanten Tendenzen und insbesondere die Chancen und Gefahren frühzeitig erkannt werden, um darauf im Immobilienmanagement mit geeigneten Massnahmen zu reagieren (Positionierung armasuisse Immobilien, strategische Planung, Investitionsplanung, Instandhaltungsplanung, etc.).

3 Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse bildet eines der wichtigsten Arbeitsmittel für die Führung und Steuerung eines Immobilienbestandes und bildet eine Grundlage für Immobilienentscheide. Sie ermöglicht, den Stand und die Veränderungen in einem Immobilienportfolio über die Zeit hinweg zu erkennen und so den Handlungsbedarf auszumachen. Bei der strategischen Planung und Führung und beim Controlling ist sie unabkömmlich. Zudem ermöglicht sie mittels eines internen und externen Benchmarkings Vergleiche innerhalb und ausserhalb der eigenen Organisation.

Im Bereich der Immobilienbewirtschaftung liefern Kennzahlen wertvolle Aussagen über die Qualität der Bewirtschaftung von Liegenschaften.

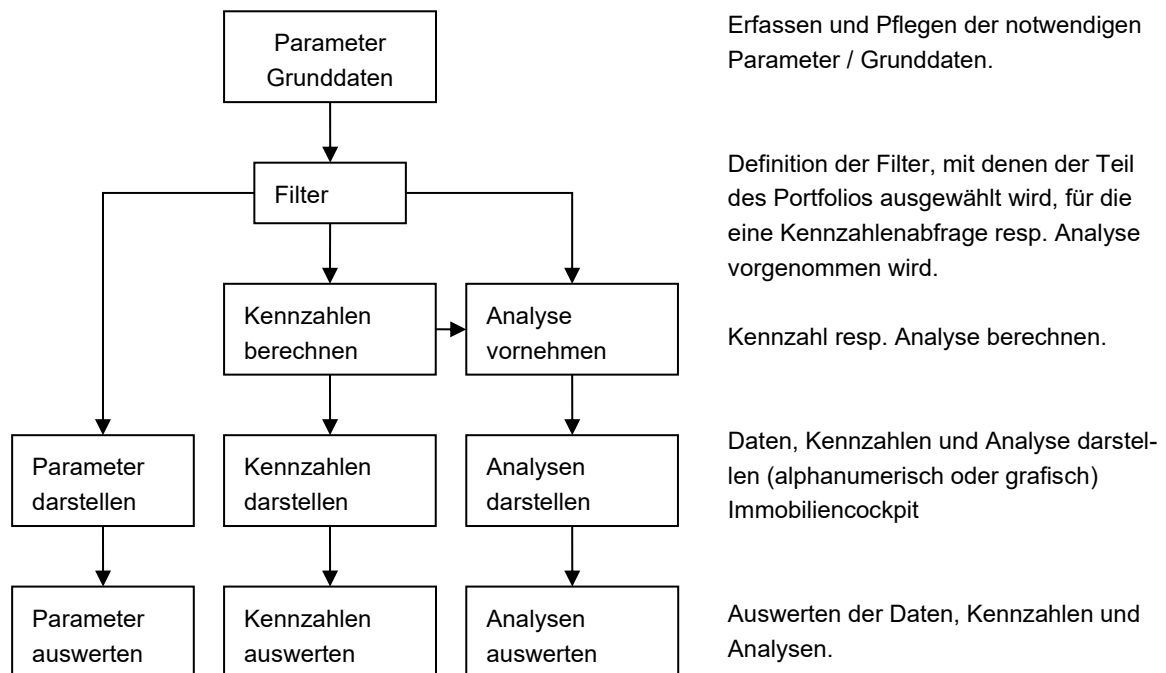
Die Erhebung dieser Kennzahlen, insbesondere die zur Berechnung verwendeten Parameter, ist mit erheblichem Aufwand verbunden. Deshalb sollte man sich auf möglichst wenige, aussagekräftige Kennzahlen beschränken. Eine klare Definition der Grundlagen ist zusätzlich von grosser Bedeutung.

Bestandteile der Analyse sind

Parameter Als Parameter werden eindeutig definierte Masseinheiten wie z.B. Hauptnutzfläche, Versorgungs- oder Unterhaltskosten, bezeichnet. Sie sind Bestandteil der Kennzahlen oder bilden selber eine Kennzahl (elementare Kennzahl) und bieten Unterstützung bei deren Interpretation, indem sie Anhaltspunkte über Verteilung und Grössenordnung liefern können.
Kennzahlen Bei den Kennzahlen unterscheidet man oft zwischen elementaren Kennzahlen und Kennzahlen. Elementare Kennzahlen Diese Kennzahlen bestehen aus einem einzelnen Parameter oder Wert (z.B. Bruttomietkosten, Anzahl Objekte). Kennzahlen Diese Kennzahl besteht aus einer Funktion von mehreren Parametern und Werten (z.B. Bruttomietkosten BMK / Geschossfläche GF).
Kennwerte Der Kennwert ist der effektive Wert der Kennzahl. Stellt der aus der Kennzahl erhobene Kennwert die beste Grösse resp. den Referenzpunkt dar, so gilt er als Benchmark. Beispiel für einen Kennwert: 25%
Benchmark Benchmarks sind Referenzpunkte (Zielgrössen), um Leistungen zu messen oder zu beurteilen.
Komplexe Portfolioanalysen Je nach Fragestellung können komplexe Portfolioanalysen durchgeführt werden und alphanumerisch und mit Grafiken (Diagramm, Matrixdarstellung, Morphologischer Kasten etc.) dargestellt werden.

Quelle: sia Dokumentation d 0165

Die einzelnen Punkte stehen in folgendem Zusammenhang:



Elementare Kennzahlen

(Parameter, die eine eigene Kennzahl darstellen)

Kennzahlen

(Kennzahlen, die aus einer Funktion von Werten besteht)

Analysen

Um die theoretischen Grundlagen darzulegen und eine einheitliche Systematik sicherzustellen hat armasuisse Immobilien das Projekt **Kennzahlensystem Portfoliomanagement** durchgeführt und die Ergebnisse im Projektbericht vom 19.05.2015.

4 Vorgaben: Grundsätze, Stossrichtungen

Viele Ziele und Vorgaben sind in den übergeordneten Dokumenten wie z.B. in der „Immobilienstrategie VBS“ (Leitsätze, Zielsystem, strategische Grundsätze) oder dem „Sachplan Militär“ festgehalten.

In der „Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS“ werden weitere Grundsätze und Stossrichtungen definiert. Die **Grundsätze** definieren, was bei der Zielerreichung sowie bei der Umsetzung der strategischen Aussagen zu berücksichtigen ist.

Bei den **Stossrichtungen** wird definiert, was mit dem Immobilienmanagement erreicht werden soll. Es sind die strategischen Schlüsselaussagen und richtungsweisenden Vorgaben für die Arbeit von armasuisse Immobilien.

4.1 Grundsätze

Das nachfolgende Kapitel beinhaltet zentrale Grundsätze, die bei der Umsetzung des strategischen Immobilienmanagements zu berücksichtigen sind. Neben einer Beschreibung des jeweiligen Grundsatzes finden sich – wo notwendig – konkrete Anweisungen an die Eigentümervertreterin.

Gesetzliche Auflagen (Compliance)

Das Immobilienmanagement gewährleistet für das Portfolio die Einhaltung der bestehenden gesetzlichen Grundlagen. Zu diesen zählen insbesondere Gesetze und Verordnungen auf Stufe Bund, der Sachplan Militär, die übrigen Sachpläne und Konzepte des Bundes und die departementalen Vorgaben (bspw. das VBS-Leitbild «Raumordnung + Umwelt» und das Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem).

Das kantonale und kommunale Recht ist durch das VBS zu berücksichtigen, soweit es die Erfüllung der Aufgaben der Landesverteidigung nicht unverhältnismässig einschränkt.

Normen und Standards

Die Eigentümervertreterin erlässt in ihrem Zuständigkeitsbereich interne Normen und Standards. Sie definiert nachhaltige Vorgaben für die Evaluation, die Entwicklung, die Beschaffung, die Bewirtschaftung, den Betrieb, den Verkauf und die Liquidation des Portfolios.

Die betreffenden Normen und Standards decken folgende Bereiche ab:

- Compliance: Normen und Standards als Präzisierung bei der Ausgestaltung von vorgesehenen Ausnahmen in gesetzlichen Bestimmungen und bei Normen von Fachverbänden.
- Qualitätssicherung: Normen und Standards als Unterstützung bei der Sicherstellung durchgehender Qualitätsstandards im Portfolio.
- Kompatibilität: Normen und Standards als Unterstützung bei der Sicherstellung der technischen Kompatibilität im Portfolio.
- Lebenszyklus: Normen und Standards als Unterstützung bei den Bestrebungen zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit über den gesamten Lebenszyklus auf Stufe Objekt und Stufe Portfolio.

Bei Objekten, bei denen eine zivile Mitbenutzung ermöglicht werden soll (Unterkünfte, Schulungseinrichtungen etc.), sind beim Erlass von Normen und Standards durch die Eigentümervertreterin zivile Normen und Standards anzuwenden.

Weitere bundesinterne Nutzung

Bei der Mieter- und Objektzuteilung haben Mieter des VBS grundsätzlich Vorrang gegenüber anderen Interessenten aus der Bundesverwaltung.

Mitbenutzung durch Dritte

Institutionen der öffentlichen Hand auf kantonaler und kommunaler Stufe haben ihrerseits Vorrang vor weiteren Mietern.

Raumplanung

Die raumplanerischen Instrumente des Bundes im militärischen Bereich sind der Sachplan Militär und das Plan genehmigungsverfahren.

Die Eigentümervertreterin hat die Interessen des VBS in der zivilen Raumplanung aktiv zu wahren, um eine optimale Nutzung und Bewirtschaftung des Immobilienbestandes strategiegerecht sicherzustellen¹.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit im Immobilienportfolio zeichnet sich durch die Ausgewogenheit der Dimensionen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft aus. Die Befriedigung von Kundenbedürfnissen im Immobilienbereich nimmt somit Rücksicht auf die Bedürfnisse künftiger Generationen und behandelt bei der Lösung von Konflikten die genannten Dimensionen gleichwertig. Dies ist zu erreichen durch:

- Das präzise Identifizieren der Bedürfnisse der Kunden, die Gewährleistung der Gesundheit der Nutzer der Immobilien und durch die konsequente Identifikation und Minimierung von Einwirkungen auf Dritte.
- Das konsequente Abstützen von Finanzierungsentscheiden auf die Wirtschaftlichkeit über den Lebensweg einer Immobilie unter Berücksichtigung der Investitionsausgaben, der Liquidationserlöse sowie der wiederkehrenden Bewirtschaftungsausgaben und Erträge.
- Das Minimieren des Ressourcenverbrauchs (Energie, Rohstoffe, Boden) und das frühzeitige Vermeiden von Entsorgungsproblemen.
- Ein partnerschaftliches Verhältnis zu Kunden und Dritten (Stakeholdern).

Aufgrund der politischen Bedeutung des Portfolios hat die Eigentümervertreterin die nachhaltige Entwicklung des Portfolios mit Hilfe von Indikatoren zu beurteilen, voranzutreiben und nachzuweisen.

Vorsorge- und Verursacherprinzip

Unter dem Begriff Vorsorge ist die frühzeitige Identifikation der negativen Einwirkungen auf Personen oder die Umwelt aus dem Bau, dem Betrieb, der Nutzung und dem Rückbau von Immobilien und deren Minimierung zu verstehen.

Die Vorsorge ist insbesondere während der Planung von Vorhaben mit einer gesamtheitlichen Betrachtung sicherzustellen und zu dokumentieren.

Treten trotz umsichtiger Vorsorge übermässige Einwirkungen auf, oder sind solche zu erwarten, ist im Sinne des Verursacherprinzips für deren Vermeidung oder Verminderung zu sorgen.

Die Eigentümervertreterin hat beim Immobilienmanagement im Sinne des Vorsorge- und Verursacherprinzips zu handeln und die notwendigen Massnahmen zu ergreifen.

4.2 Stossrichtungen

Für das strategische Management werden zu den Grundsätzen einzelne Stossrichtungen definiert. Diese Stossrichtungen werden für die Grobsegmente nach den strategischen Zielen der „Immobilienstrategie VBS“ gegliedert.

Die „Immobilienstrategie VBS“ gibt ein Zielsystem vor, bei dem drei strategische Ziele, Zielkriterien und strategische Grundsätze zugeordnet werden. Dieses Zielsystem wird auch verwendet, um die Unterziele für den Kern- und den Dispositionsbestand zu gliedern. Es wurde aus zwei Hauptgründen gewählt:

- Da die „Immobilienstrategie VBS“ sich an alle Rollen im Immobilienmanagement richtet, ermöglicht dieser Ansatz eine optimale Integration in das Umfeld armasuisse Immobilien.
- Das Zielsystem wird auch bei Portfolioarbeiten wie NUK-Planung, Angebotsplanung EV, Controllingberichte etc. verwendet. Damit stellt der Ansatz die Durchgängigkeit der dort vorhandenen Strukturen sicher.

¹ Vorgaben aus Anhang 3 Bodenstrategie Immobilien VBS Leitsatz 1 Raumplanung sind zur berücksichtigen.

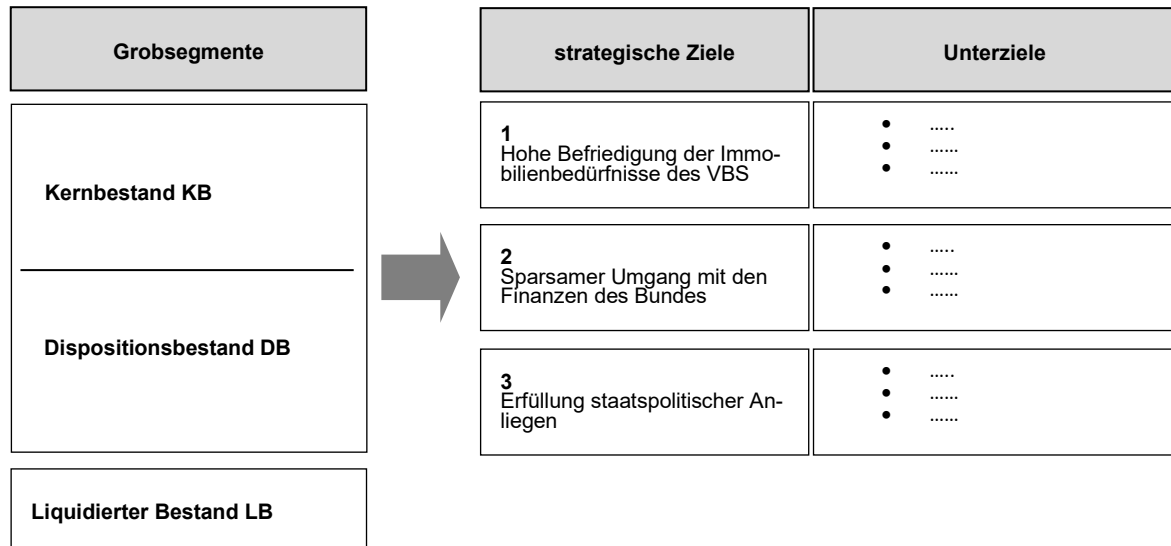


Abbildung 3 Stossrichtungen für die Grobsegmente

Je nach Grobsegment (Teil-Portfolio) sind unter Berücksichtigung der drei Oberziele unterschiedliche Stossrichtungen zu verfolgen.

4.2.1 Stossrichtungen Kernbestand

Dieses Kapitel zeigt gegliedert nach den strategischen Zielen der Immobilienstrategie VBS die Stossrichtungen für den Kernbestand KB auf. Die Grundsätze in Kapitel 4.1 bilden die Grundlage für untenstehende Stossrichtungen, sofern keine expliziten Ausnahmen formuliert sind.

1. Hohe Befriedigung der Immobilienbedürfnisse des VBS

- Nutzungsgrad optimieren, möglichst flexible Nutzung ermöglichen, Anreize für möglichst tiefe Leerstandsquoten setzen.
- Aktiv Einfluss auf Bedarfsplanung nehmen (auf Stufe Masterplan, NUK und Einzelobjekt) und Hilfestellung zur Gesamtoptimierung leisten.
- Standorte und Flächen optimieren.

2. Sparsamer Umgang mit den Finanzen des Bundes

- Aktiv Einfluss auf Betreiber nehmen zur Sicherstellung der Werterhaltung und zur Minimierung der Betriebskosten im Bereich Immobilienmanagement.
- Minimal-Standard zur Werterhaltung aus Immobilien- und nicht nur aus Nutzersicht definieren (Gebrauchstauglichkeit). Dazu werden unter anderem die Feinsegmente eingesetzt.
- Wertsteigernde und -erhaltende Investitionen tätigen um zukünftige Schäden zu vermeiden (→ Lebenswegkosten reduzieren). Bei den Bauprojekten wird dem zukünftigen Nutzungspotential und einer hohen Nutzungsflexibilität höchste Beachtung beigemessen.
- Kostenbewusstsein beim Mieter auch bzgl. Bauqualität und Ausbaustandards etablieren (z.B. dem Mieter/Nutzer die finanziellen Konsequenzen seiner Anforderung bezüglich Sicherheit oder Verfügbarkeit aufzeigen).
- Für die aktuelle Nutzung nicht zwingend notwendige Objekte können als strategische Reserve im Kernbestand gehalten werden. Die Kosten werden dem Mieter der Bewirtschaftungseinheit BWE verrechnet. Zur Aufwandminderung können die Objekte an Dritte vermietet werden.

3. Erfüllung staatspolitischer Anliegen

- Aufwendungen für Umweltmanagementmassnahmen über das gesetzliche Minimum hinaus sind im Rahmen von 1 % des Investitionsvolumens zu planen und umzusetzen und dem Mieter zu belasten.
- Interessen für die Bau- und Liegenschaftsbelange im Immobilienmanagement VBS unter Einbezug der betroffenen Rollenträger wahren (Stellungnahme bei Ortsplanungen, Bauprojekten, Anfragen zur Mitbenutzung)

eigener Liegenschaften für Grossanlässe, etc.).

Für ausgewählte Standorte mit besonderer Bedeutung die aktive Interessenwahrung sicherstellen, indem die amtlichen Publikationen verfolgt werden.

4.2.2 Stossrichtungen Dispositionsbestand

Dieses Kapitel zeigt die Stossrichtungen für den Dispositionsbestand auf. Die Grundsätze in Kapitel 4.1 bilden die Grundlage für untenstehende Stossrichtungen, sofern keine expliziten Ausnahmen formuliert sind.

1. Hohe Befriedigung der Immobilienbedürfnisse des VBS

- Rasche Umsetzung im Dispositionsbestand anstreben, z.B. Veräusserung oder Überführung in einen unterhaltsarmen Zustand im Liquidierten Bestand.
- Grosse zusammenhängende Flächen verbleiben im Eigentum und werden nach Möglichkeit verpachtet oder im Baurecht abgegeben.
- Grundstücke an wichtigen Wirtschaftsstandorten werden so weit als möglich im Baurecht abgegeben (und nicht verkauft).
- Objekte nur zur Überbrückung im Sinne einer Übergangslösung vermieten.
- Marktorientierte Mietkostenmodelle anwenden, 100%-ige Kostendeckung erreichen.
- Mögliche Wertsteigerungspotenziale frühzeitig ausloten (ggf. noch im Kernbestand) und realisieren.

2. Sparsamer Umgang mit den Finanzen des Bundes

- Betriebsaufwand der Objekte reduzieren (rückbauen, stilllegen, hüten, abstossen, leihweise abgeben, vermieten).
- Bewirtschaftungskosten minimieren und dem Mieter belasten.
- Werterhaltende Instandsetzungsmassnahmen realisieren, um zukünftige Schäden im Hinblick auf einen Verkauf oder eine Abgabe im Baurecht zu vermeiden.

3. Erfüllung staatspolitischer Anliegen

- Abgabe der Objekte an andere Bau- und Liegenschaftsorgane (BLO), Kantone oder Gemeinden für öffentliche Nutzungen.
- Regelmässiger Austausch mit Kantonen und Gemeinden.
- Berücksichtigung der Anliegen militärhistorischer Vereinigungen oder von Verbänden, welche sich mit Natur- und Landschaftsschutz befassen.
- Öffentliche Ausschreibung der marktfähigen Objekte.
- Politisches Key Account Management sicherstellen.
- Netzwerk mit institutionellen Anlegern und Investoren pflegen.

4.2.3 Stossrichtungen Liquidierter Bestand

Diese Objekte sind liquidiert und stehen nicht mehr für eine zivile Nachnutzung zur Verfügung. Sie sind stillgelegt, verkauft oder rückgebaut. Folgende Aufgaben sind im Liquidierten Bestand sicherzustellen:

- Die stillgelegten Objekte sind in einen Zustand zu bringen, so dass sie ohne Folgekosten abgetreten oder gehütet werden können.
- Minimalste System- und Datenpflege im SAP.
- Vermeidung von Arbeiten und Investitionen zur Sicherstellung der Eigentümerhaftung.
- Vermeidung von Kontrolltätigkeiten durch die LBA.
- Geringe Gefährdung von Mensch und Tier.

5 Strukturierung Portfolio

5.1 Einführung

Das Immobilienportfolio VBS gehört flächen- und wertmässig zu den grössten der Schweiz. Es ist äusserst heterogen und besteht aus sehr vielen verschiedenen Objekttypen. Mit der Strukturierung wird dieses Gesamtportfolio nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert und geordnet. Die grösste Struktureinheit ist das Gesamtportfolio. Sie wird nach verschiedenen Kriterien in sinnvolle kleinere Einheiten, bis zur für die strategische Führung kleinsten Struktureinheit - der einzelnen Liegenschaft - aufgeteilt.

Diese Strukturierung ermöglicht einerseits eine gezielte, auf die Besonderheiten der jeweiligen Problemstellung ausgerichtete Portfolioanalyse. Andererseits lässt sich nur das geordnete Portfolio führen und steuern.

Einige wichtige Struktureinheiten sind (nicht abschliessende Aufzählung):

- Liegenschaften bestehend aus Bauten, Anlagen und Grundstücken
(in Abweichung von der juristischen Verwendung (vgl. Art. 655 ZGB) des Begriffes „Grundstück“ wird hier dem Wortsinn entsprechend nur das Land verstanden)
- Objekttypen
- Objektarten
Volumen-, Linien-, Flächen- und Punktoobjekte
- Objektklassen
Hochbauten, Verteidigungsbauten, Militärische Übungs- und Ausbildungsanlagen, Hindernisse, Verkehrs- und technische Anlagen, Umgebung
- Anlageklassen
- Wirtschaftseinheiten (resp. Areale)
- **Bewirtschaftungseinheiten BWE**
feiner aufgeteilt in 26 Hauptzwecke
- **Segmentierung**
Kern-, Dispositions- und Liquidierter Bestand mit einer detaillierten Feinsegmentierung
- Nutzungsbereiche
Ausbildung, Einsatz und Logistik
- Geografie (Kantone, Gemeinden etc.)
- etc.

Für die strategische Führung sind die Bewirtschaftungseinheiten BWE und die Segmentierung zentral und werden in diesem Dokument ausführlich behandelt.

Eine **Bewirtschaftungseinheit BWE** besteht aus einer Gruppe von zusammengehörenden Objekten inkl. den zugehörigen Grundstücken. Demzufolge ist es eine Strukturierung mit einem geografischen Ansatz. Die Strukturierung des Portfolios in Bewirtschaftungseinheiten BWE knüpft an die im Sachplan Militär verwendete Einteilung an. Für diese Einheiten werden sieben **BWE-Einteilungen** definiert, die bei der Strategieplanung mit Leitideen die wichtigsten Kernaussagen über die zukünftige Ausrichtung vorgegeben.

Die **Segmentierung** wird bei der Strategieplanung für eine Steuerung mit Portfolio-Normstrategien verwendet. Dabei werden die Grobsegmente Kern-, Dispositions- und Liquidierter Bestand in Segmente und Feinsegmente unterteilt. Es handelt es sich um eine strategische Strukturierung in einzelne Segmente / Feinsegmente, die jeweils ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) bilden. Diese SGF werden gemäss ihrer Positionierung im Gesamtportfolio mit den Normstrategien differenziert geführt.

5.2 Bewirtschaftungseinheit BWE

5.2.1 Bedeutung und Funktion der Bewirtschaftungseinheiten

Eine Bewirtschaftungseinheit BWE ist eine Gruppe von Objekten inkl. den zugehörigen Grundstücken (im Eigentum, Miteigentum, im Baurecht, angemietet, etc.), welche unter einem strategischen, betrieblichen, Wert- oder Kostenaspekt zusammen betrachtet werden muss und deswegen eine Einheit bildet. Dabei handelt es sich um eine **Strukturierung** nach geografischen Gesichtspunkten. Die BWE werden nach deren Hauptzwecken gegliedert (Waffenplatz, Verwaltungsstandort, Übungsplatz, Übersetzstelle etc.).

Eine Bewirtschaftungseinheit wird immer nur von einem Portfoliomanager geführt. Bei Bewirtschaftungseinheiten im Kernbestand werden die Vorgaben für alle Objekte (inkl. Objekte im Dispositionsbestand) immer vom Portfoliomanager des Kernbestandes definiert.

Bewirtschaftungseinheiten werden für das gesamte Immobilienportfolio gebildet. Dabei können ober- und unterirdische Objekte in einer Bewirtschaftungseinheit zusammengefasst werden. Für die oberirdischen Objekte werden die Bewirtschaftungseinheiten möglichst gemäss Sachplan Militär SPM gegliedert. Eine Bewirtschaftungseinheit kann auch aus einem Einzelobjekt bestehen.

Die Bewirtschaftungseinheiten bilden keine weiteren Strukturierungen ab (z.B. Mieter-Zugehörigkeit, betriebliche Zuweisung Vorortlager zu Armeelogistikcenter). Diese sind mit anderen Attributen auswertbar.

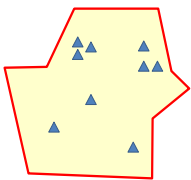
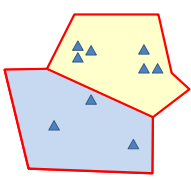
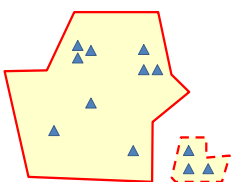
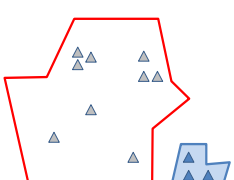
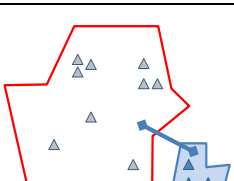
	Der bestehende Sachplan-Perimeter entspricht der Bewirtschaftungseinheit und wird 1:1 übernommen (angestrebter Idealfall).
	Ein Sachplan-Perimeter wird in begründeten Ausnahmefällen in zwei Bewirtschaftungseinheiten aufgeteilt (z.B.: SPM-Perimeter Thun = Waffenplatz Thun und Armeelogistikcenter Thun). Innerhalb der Bewirtschaftungseinheiten wird auf die Abgrenzung von Einzelobjekten (Inselobjekte) verzichtet (z.B. Tankstelle als eigene Bewirtschaftungseinheit oder Rekr Zen Monte Ceneri).
	Objekte ausserhalb des Sachplan-Perimeters müssen zusätzlich den Bewirtschaftungseinheiten zugeschrieben werden, wenn sie eine untrennbare Einheit mit dem Sachplan-Perimeter bilden (z.B. Grundstück mit Ausbildungsanlagen wie Kampfbahn u.dgl. ausserhalb Sachplanperimeter). Eine spätere Anpassung/Erweiterung des Sachplan-Perimeters ist zu prüfen.
	Für Objekte welche unter betrieblichem, Wert- oder Kostenaspekt nicht zwingend dem Sachplan-Perimeter zugeschrieben werden müssen, wird eine eigene Bewirtschaftungseinheit gebildet (z.B. Aussenstellen Logistik wie Mun Depot).
	Die unterirdischen Anlagen werden zusammen mit ihren oberirdischen Annexbauten sowie der Erschliessung (Linienobjekte wie Strassen und Seilbahnen) in Bewirtschaftungseinheiten zusammengefasst. In anderen Wirtschaftseinheiten liegende Erschliessungsobjekte werden nach ihrer betrieblichen/funktionalen Zuordnung zugewiesen (z.B. Seilbahnstation zur Höhenanlage und nicht zum Waffenplatz). Dabei werden Grundstücke nach dem Schwergewichtsprinzip zugewiesen.

Abbildung 4 Sachplan Militär SPM und Bewirtschaftungseinheit (BWE)

5.2.2 Auflistung und Beschrieb der BWE-Einteilungen

Einteilung AA BWE, die <u>langfristig militärisch genutzt</u> werden soll. <i>Hinweis:</i> <i>Einteilung gemäss Stationierungskonzept: Standorterhalt (grün).</i> <i>Einteilung gemäss Angebotsplanung: Standorterhalt (grün).</i> <i>Einteilung gemäss genehmigter Planung (z.B. NUK).</i>	Dunkelgrün
Einteilung A BWE, die <u>mittelfristig militärisch genutzt</u> werden soll. <i>Hinweis:</i> <i>Einteilung gemäss Stationierungskonzept: Standorterhalt (grün).</i> <i>Einteilung gemäss Angebotsplanung: Überprüfen (hellgrün).</i> <i>Einteilung gemäss genehmigter Planung (z.B. NUK).</i>	Hellgrün
Einteilung B BWE, die <u>überprüft</u> wird und deren langfristige militärische Nutzung nicht gesichert ist. <i>Hinweis:</i> <i>Einteilung gemäss Stationierungskonzept: Veränderung / Überprüfung (gelb).</i> <i>Einteilung gemäss Angebotsplanung: Überprüfen (gelb).</i> <i>Einteilung gemäss genehmigter Planung (z.B. NUK).</i>	Gelb
Einteilung C BWE, die zukünftig nicht mehr militärisch genutzt wird und die <u>aus dem Kernbestand ausscheidet</u> . <i>Hinweis:</i> <i>Einteilung gemäss Stationierungskonzept: Standortschliessung (rot).</i> <i>Einteilung gemäss genehmigter Planung (z.B. NUK).</i>	Rot
Einteilung CC BWE, die zurzeit nicht mehr militärisch genutzt wird, aber als <u>strategische Reserve</u> im Kernbestand bleibt. <i>Hinweis:</i> <i>Einteilung gemäss Stationierungskonzept: Standortschliessung (rot).</i> <i>Einteilung gemäss genehmigter Planung (z.B. NUK).</i>	Dunkelrot
Einteilung O BWE, die nicht mehr militärisch genutzt wird und die vom Kernbestand in den <u>Dispositionsbestand DB</u> überführt wurde. <i>Hinweis:</i> -	Grau
Einteilung X BWE, die aufgrund von Rückbau, Veräusserung etc. nicht mehr im Portfolio des VBS ist oder stillgelegt wurde und in den <u>Liquidierten Bestand LB</u> segmentiert wurde. <i>Hinweis:</i> <i>BWE, um die Nachvollziehbarkeit des Immobilienportfolios zu gewährleisten. Es sind keine Leitideen nötig.</i>	Schwarz

Abbildung 5 Übersicht der BWE-Einteilungen

5.2.3 Strategische Reserve-Standorte (BWE) im Kernbestand

Dies sind Standorte an spezieller Lage (z.B. Schlüsselgelände, Höhenstandorte) oder mit besonderen Eigenschaften, an denen aktuell kein Eigenbedarf mehr besteht, die jedoch aus strategischer Sicht für das VBS wieder eine erhebliche Bedeutung erlangen könnten.

Es gilt folgende Handhabung:

Einteilung BWE	CC Strategische Reserve
Segmentierung Grundstücke	KB5 Kernbestand strategische Reserve (Baurecht in Absprache mit Mieter ist möglich)
Segmentierung Objekte	• Objekte mit einem Erhaltungswert für einen eventuellen Eigenbedarf des VBS werden in den „KB5 strategische Reserve“ segmentiert • Objekte ohne Erhaltungswert für einen Eigenbedarf des VBS werden in den „KB6.1 Kernbestand Verzicht“ segmentiert (so lange das Objekt ohne wesentliche Massnahmen mit Ertrag vermietbar ist). • Nicht (mehr) nutz- und / oder vermietbare Objekte werden in den Dispositionsbestand überführt und liquidiert (stilllegen, abbauen, fallweise Abgabe im Baurecht, usw.).
Mieter Rolle	Armeestab als Nutzer

5.2.4 BWE-Einteilung und Segmentierung

Die BWE-Einteilung gibt einen Hinweis auf die Segmentierung. Die in der untenstehenden Tabelle angegebenen Segmentierungen sind als Hinweis aufzufassen. In der Praxis kann es Abweichungen geben. So kann es z.B. an einem Standort mit der BWE-Einteilung AA, BWE die langfristig militärisch genutzt werden soll (Dunkelgrüner Standort), immer einzelne Liegenschaften (Bauten, Anlagen, Grundstücke, Baurechte) geben, von denen man sich in Zukunft trennen wird.

BWE-Einteilung		Segmentierung der Objekte									
		KB 0	KB 1.1	KB 1.2	KB 2	KB 4	KB 5	KB 6.1	KB 6.2	DB	LB
AA	Dunkelgrün BWE, die langfristig militärisch genutzt werden soll	(X)	(X)	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
A	Hellgrün BWE, die mittelfristig militärisch genutzt werden soll	(X)	-	-	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
B	Gelb BWE, die überprüft wird und deren langfristige militärische Nutzung nicht gesichert ist	-	-	-	-	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
C	Rot BWE, die zukünftig nicht mehr militärisch genutzt wird und die aus dem Kernbestand ausscheidet	-	-	-	-	-	-	X	X	(X)	(X)
CC	Dunkelrot BWE, die zur Zeit nicht mehr militärisch genutzt wird, aber als strategische Reserve im Kernbestand bleibt	-	(X)	(X)	(X)	(X)	X	(X)	(X)	(X)	(X)
O	Grau BWE, die nicht mehr militärisch genutzt wird und die vom Kernbestand in den Dispositionsbestand überführt wurde	-	-	-	-	-	-	-	-	X	(X)
X	Schwarz BWE, die aufgrund von Rückbau, Veräusserung etc. nicht mehr im Portfolio des VBS ist	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X

Legende: **X** Häufigster Fall
(X) Ausnahme
- Nicht möglich

Abbildung 6 BWE-Einteilung und Segmentierung

5.3 Segmentierung

5.3.1 Bedeutung und Funktion der Segmentierung

Das Immobilienportfolio Bund wird in zwei Nutzerkategorien / Produktgruppen und einzelne Segmente strukturiert.

Nutzerkategorie	Produktgruppe	Grobsegmentierung
Zivil und militärisch selbst genutzte Liegenschaften	Produktgruppe 1	Kernbestand KB
Nicht selbstgenutzte Liegenschaften	Produktgruppe 2	Dispositionsbestand DB
		Liquidierter Bestand LB

- Der Kernbestand (KB) bildet die Summe aller Liegenschaften des Portfolio VBS, für welche die Nutzer und Mieter seitens VBS jetzt oder auch in Zukunft Bedarf haben und für die sie armasuisse Immobilien Miete bezahlen. Der KB umfasst sowohl die Objekte im Eigentum (Allein- oder Miteigentum) der Schweizerischen Eidgenossenschaft als auch die durch armasuisse Immobilien angemieteten bzw. gepachteten Objekte.
- Der Dispositionsbestand (DB) bildet die Summe aller Liegenschaften aus dem Immobilienportfolio VBS, welche für die Ausübung der Kerntätigkeit VBS nicht mehr benötigt werden. Objekte aus diesem Grobsegment werden an Externe verkauft, vermietet, verpachtet, im Baurecht abgegeben, stillgelegt oder rückgebaut.
- Der Liquidierter Bestand (LB) bildet die Summe aller Liegenschaften, die früher im Portfolio des VBS waren und jetzt verkauft, rückgebaut oder stillgelegt wurden.

Die Aufteilung in Kern- und Dispositionsbestand / Liquidierter Bestand ist identisch mit den im „Handbuch HH+RF“ vorgegebenen beiden Nutzerkategorien. Dabei entspricht der Kernbestand der Nutzerkategorie „zivil und militärisch selbstgenutzte Liegenschaft“ und der Dispositionsbestand entspricht der Nutzerkategorie „nicht selbstgenutzte Liegenschaft“. Für die Segmente gelten folglich die im Handbuch vorgegebenen Vorschriften, insbesondere sind die Vorgaben zur Rechnungslegung zu beachten.

Um die momentane Stellung und Aufgaben und die zukünftige Entwicklung einer Immobilie im Teil- oder Gesamtportfolio darstellen zu können, wird diese Grobsegmentierung weiter verfeinert.

Die Segmentierung wird aufgrund von Planungen wie

- Angebotsplanung Eigentümervertreter
- Stationierungskonzept
- Entwicklungsplanung
- Nutzungskonzepte (NUK)
- etc.

vorgenommen.

Diese Auswahl der Planungsinstrumente zeigt, dass die Einteilung auf einer Symbiose von Planungen des V-Bereichs und des Eigentümervertreters basiert. Nur dadurch ergibt sich eine sinnvolle Segmentierung, die als Grundlage für die Steuerung der Liegenschaften dienen kann.

5.3.2 Auflistung der Segmente

	Grobsegmente	Segmente	Feinsegmente
Selbst genutzte Liegenschaften Produktgruppe 1	Kernbestand (KB)	KB0 KB Projektiert/im Bau (nicht nutzbar) Liegenschaften, die im Rahmen der Lösungsstrategie oder Planung neu eröffnet werden und Liegenschaften, die wegen laufenden Baumassnahmen nicht zur Verfügung stehen	KB0.1 KB Neueröffnung Objekte Liegenschaften, die im Rahmen der Lösungsstrategie oder Planung neu eröffnet werden
		KB1 KB langfristig Liegenschaften ohne absehbare Nutzungs- oder Besitzstandsänderung	KB0.2 KB Objekte im Bau, nicht nutzbar Liegenschaften, die wegen laufenden Baumassnahmen nicht zur Verfügung stehen
			KB1.1 KB langfristig Erhaltungsziel hoch
		KB2 KB mittelfristig militärisch genutzt Liegenschaften mit einer Instandhaltung, die nur eine minimale Gebrauchstauglichkeit garantiert	KB1.2 KB langfristig Erhaltungsziel normal
		KB4 KB in Überprüfung Liegenschaften, deren Strategie zur Zeit überprüft wird oder deren langfristige Nutzung nicht gesichert ist	
		KB5 KB strategische Reserve Liegenschaften, die eine strategische Reserve bilden oder die Dienstleistungen zugunsten militärischer Liegenschaften ermöglichen	
		KB6 KB Verzicht Liegenschaften, die in Zukunft aus dem Kernbestand ausscheiden	KB6.1 KB Verzicht geplant
			KB6.2 KB Verzicht bestätigt
Nicht selbst genutzte Liegenschaften Produktgruppe 2	Dispositionsbestand (DB)	DB1 DB Verkauf Liegenschaften, die verkauft werden sollen	DB1.1 DB zum Verkauf vorbereiten
			DB1.2 DB Verkauf beauftragt Der interne Verkaufsauftrag wurde erteilt
			DB1.3 DB Übergangsnutzung Baurecht Aktuelle Drittnutzung im Baurecht
			DB1.4 DB Übergangsnutzung Vermietung oder Gebrauchsleihe
			DB1.5 DB Kleinstparzellen mit stillgelegten/rückgebauten Objekten
		DB2 DB Stilllegung Liegenschaften ohne ziviles Nutzungspotenzial, die stillgelegt werden	DB2.1 DB zur Stilllegung vorgesehen Liegenschaften ohne ziviles Nutzungspotenzial, die mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht veräussert werden können
			DB2.2 DB Stilllegung beauftragt Liegenschaften die nicht einer zivilen Nutzung zugeführt werden konnten. Der interne Stilllegungsauftrag wurde erteilt
		DB3 DB Rückbau Liegenschaften, die abgebrochen werden sollen	DB3.1 DB zum Rückbau vorgesehen Liegenschaften, die mit grosser Wahrscheinlichkeit abgebrochen werden müssen
			DB3.2 DB Rückbau beauftragt Der interne Auftrag für den Rückbau wurde erteilt
		DB4 DB Reserve des Bundes	
	Liquidierter Bestand (LB) nicht mehr zur Disposition	LB1 LB verkauft	
		LB2 LB Stilllegung umgesetzt	LB 2.1 LB Stilllegung mit periodischen Kontrollen
			LB 2.2 LB Stilllegung ohne periodischen Kontrollen
		LB3 LB rückgebaut	
		LB4 LB vertragliche Verpflichtung Ehemalige militärisch genutzte Liegenschaften mit vertraglichen Verpflichtungen des VBS	LB4.1 LB vertragliche Verpflichtungen
			LB4.2 LB zurückgegebenen Anmietobjekte

Liegenschaften:
Objekte / Gebäude, Grundstücke (Bezeichnung nach SAP RE FX)
Bauten und Anlagen, Grundstücke, Baurechte

Abbildung 7 Übersicht Segmente

5.3.3 Beschrieb der einzelnen Segmente

Bei den Hinweisen für die Segmentierung handelt es sich um eine Hilfe zur Einteilung, sie sind kein ausschliessliches und eindeutiges Zuordnungskriterium.

Segment KB0 KB Projektiert/in Bau (nicht nutzbar)

Liegenschaften, die im Rahmen von Planungen neu eröffnet werden und Liegenschaften, die wegen laufenden Baumassnahmen nicht zur Verfügung stehen.

- **Feinsegment KB0.1 KB Neueröffnung Objekte**
Objekte, die im Rahmen von Planungen neu eröffnet werden.
- **Feinsegment KB0.2 KB Objekte im Bau, nicht nutzbar**
Liegenschaften, die wegen laufenden Baumassnahmen nicht zur Verfügung stehen (Liegenschaften nicht Mietkostenwirksam).
Zu diesem Segment gehören Liegenschaften, die wegen laufenden Baumassnahmen zurzeit nicht genutzt werden können. Bei der Sammelvermietung sind sie im Mengengerüst aufgenommen, werden aber zurzeit nicht verrechnet. Nach der Übergabe der Mietsache an den Mieter werden diese Liegenschaften umsegmentiert.

Da sich eine Liegenschaft nur kurze Zeit im in diesem Segment befindet und sie während dieser Zeit individuell geführt wird, wird für dieses Segment keine Normstrategie ausformuliert.

Hinweise für Segmentierung:

- *Nur Liegenschaften, für die dem Mieter keine Mietkosten verrechnet werden.*
- *Neu eröffnete Objekte bei Neubauten.*
- *Bei Ersatzneubauten muss der Ersatzbau als Neubau (KB0) und das Abbruchobjekt als Rückbau (DB6) behandelt werden.*

Begleitinformation:

- *Angabe des Zeitpunkts, bis wann die Baumassnahme abgeschlossen ist.*
- *Angabe der zukünftigen Segmentierung nach der Bauphase.*

Segment KB1 KB langfristig

Objekte ohne absehbare Nutzungs- oder Besitzstandsänderung (in den nächsten 15 Jahren).

Diese Liegenschaften gehören zu den Bauten, Anlagen und Grundstücken im Portfolio, deren langfristige, unveränderte Weiterverwendung im Kernbestand des Portfolios gesichert ist und die man weder veräussern noch einschneidend verändern will. Es sind primär die durch die Verwaltungseinheiten des VBS genutzten Liegenschaften. Dazu gehören auch betriebsnotwendige Liegenschaften, die im Rahmen der VBS-Prozesse durch externe Leistungserbringer genutzt werden (immer Leistungen zu Gunsten des VBS, z.B. Instandhaltung von Fahrzeugen durch Dritte innerhalb der Armeelogistikcenter).

- **KB1.1 Kernbestand Erhaltungsziel hoch**
Repräsentationsbauten mit hohem Anspruch an den Objektzustand
Technisch anspruchsvolle und sensible Bauten und Anlagen mit hohem Anspruch an den Objektzustand
Keine Grundstücke
- **KB1.2 Kernbestand Erhaltungsziel normal**
Die meisten Bauten und Anlagen der BWE-Einteilung AA
Segmentierung der Grundstücke des KB1

Hinweise für Segmentierung:

- *Alle Grundstücke werden in das Segment KB1.2 segmentiert.*
- *Liegenschaften, die in der Angebotsplanung des Eigentümerversprechers als „Kernbestand langfristig“ eingeteilt werden, gehören ins Segment KB1, die Feinsegmentierung muss objektspezifisch ausgewählt werden.*

Segment KB2 KB mittelfristig militärisch genutzt

Liegenschaften die weiterhin militärisch genutzt werden und deren Instandhaltung nur eine minimale Gebrauchstauglichkeit garantiert.

Hinweise für die Segmentierung:

- *Die meisten Bauten und Anlagen der BWE-Einteilung A.*

Segment KB3

KB3 kann für zukünftige Segmente verwendet werden.

Segment KB4 KB in Überprüfung

Liegenschaften, deren Strategie zurzeit überprüft wird oder deren langfristige Nutzung nicht gesichert ist.

Bei einem grossen Gebäudebestand wird es immer Liegenschaften geben, deren Objektstrategie im Portfolio vorübergehend unklar, das heisst in Überprüfung ist. Sobald diese Strategiefrage geklärt ist, wird eine solche Immobilie umsegmentiert.

Hinweise für Segmentierung:

- *Liegenschaften, die in der Angebotsplanung des Eigentümerversprechers als „in Überprüfung“ eingeteilt sind.*

Begleitinformation:

- *Angabe des Zeitpunkts (Grössenordnung ist ausreichend, z.B. 2 Jahre, 10 Jahre), bis wann die Überprüfung voraussichtlich abgeschlossen ist.*

Segment KB5 KB strategische Reserve

Dieses Segment besteht aus Liegenschaften, die eine strategische Reserve bilden oder die Dienstleistungen zugunsten militärischer Liegenschaften ermöglichen.

a) Objekte, die eine strategische Reserve bilden

Liegenschaften, die auf Antrag des V-Bereichs in diese Kategorie eingeteilt werden, werden wenn möglich an Dritte vermietet.

Dies sind Liegenschaften im Kernbestand, die folgende Aufgaben übernehmen:

- Betriebsnotwendige strategische Reserve des Eigentümerversprechers und der Mieter.
- Liegenschaften der BWE-Einteilung CC.
- Temporär für die zukünftige Nutzung zur Verfügung stehen, wenn andere Liegenschaften während einer Bauphase nicht mehr belegt werden können.
- Für die Abdeckung wahrscheinlicher zukünftiger Bedürfnisse.
- Möglichst gut arrondierte Areale gewährleisten.
- Bei Unsicherheiten bezüglich der weiteren Verwendung eine vorzeitige Umsegmentierung in den Dispositionsbestand und spätere Rücksegmentierung verhindern, die in der Anlagebuchhaltung weitreichende Konsequenzen hätte.
- etc.

Diese Liegenschaften werden, wenn sinnvoll und wenn möglich, an Dritte (ausserhalb der Gruppe V) weitergegeben (Verpachtung, Vermietung, Baurecht). Eine Weitergabe ist möglich, wenn sie zonenkonform ist (meist innerhalb der Bauzone oder zonenkonform ausserhalb der Bauzone) oder eine Ausnahmegenehmigung vorliegt.

Diese Segmentierung muss durch den Leiter PFM genehmigt werden.

Hinweise für die Segmentierung:

- Liegenschaften, die nicht mehr militärisch genutzt werden, aber als strategische Reserve im Kernbestand bleiben.

b) Objekte, die Dienstleistungen zugunsten militärischer Liegenschaften ermöglichen

Diese Liegenschaften (Grundstücke, Bauten, Anlagen und Baurechte) sind militärfremde Objekte, die nicht direkt durch die Gruppe V für ihre Aufgabenerfüllung genutzt werden. Sie ermöglichen jedoch eine aktive Dienstleistung zugunsten militärischer Liegenschaften, meist in Form von Arbeit. Typischerweise gehören dazu

- Landwirtschaftsbetriebe, die aktiv die Bewirtschaftung von militärisch genutzten Flächen wie Schiessplätze, Flugplätze etc. sicherstellen.
- Eigenständige Wohnungen, deren Mieter militärisch genutzte Grundstücke, Bauten oder Anlagen betreuen.

Vor allem werden Objekte der Objektklassen „01.00 Wohnen“ und „04.00 Land- und Forstwirtschaft“ mit den dazugehörigen Erschliessungs- und Nebenanlagen betroffen sein.

Diese Objekte werden direkt dem Armeestab zugeteilt. Diese Zuteilung muss durch den Chef Immobilienplanung Verteidigung genehmigt werden.

Segment KB6 KB Verzicht

Liegenschaften, die in Zukunft aus dem Kernbestand ausscheiden.

Zu diesem Segment gehören die Liegenschaften, die heute noch in Betrieb sind aber in Zukunft nicht mehr im Kernbestand gebraucht werden. Bei diesen Liegenschaften ist in der architektonischen Sicht im SAP bei jeder Liegenschaft beim Thema Strategie die Segmentierung SOLL auszufüllen.

Bei der Einteilung in dieses Segment ist mit dem FB Management Dispositionsbestand MAD abzusprechen, ab wann das MAD diese Objekte und Parzellen zusammen mit den zuständigen zivilen Planungsbehörden entwickelt.

- **Feinsegment KB6.1 KB Verzicht geplant**
Objekte, die aufgrund von Planungen (Stationierungskonzept, NUK, etc.) in Zukunft gekündigt werden. Eine Kündigung hat noch nicht stattgefunden. Kündigungsdaten können noch keine gepflegt werden.

Hinweise für die Segmentierung:

- Liegenschaften, die im Stationierungskonzept als rot (Verzicht auf Standort) eingeteilt werden.
- Liegenschaften, die aufgrund einer Planung (z.B. NUK Planung) zukünftig aus dem Kernbestand ausscheiden.
- Es muss der Zeitpunkt angegeben werden, wann diese Liegenschaften voraussichtlich in den Dispositionsbestand umsegmentiert werden (Planzeitpunkt immer per 31.12. des Jahres).
- **Feinsegment KB6.2 KB Verzicht bestätigt durch Kündigung**
Objekte, die durch den Mieter gekündigt und deren Kündigung durch den Eigentümervertreter bestätigt ist. Die Kündigungsdaten sind eingepflegt und der Wechsel in den Dispositionsbestand kann nach der Rückgabe des Objektes vorgenommen werden.

Hinweise für die Segmentierung:

- Liegenschaften, die vom Mieter gekündigt wurden und deren Kündigung durch armassuisse Immobilien akzeptiert wurde.

- Hier muss der Zeitpunkt angegeben werden, wann diese Liegenschaften gemäss der Kündigung in den Dispositionsbestand umsegmentiert werden (Planzeitpunkt immer per 31.12. des Jahres).
- *Die Segmentierung wird im Rahmen des Kündigungsprozesses mutiert. Die Mutation erfolgt durch das FM im Zusammenhang mit der Pflege der Felder „Kündigungsdatum“ und „Kündigung akzeptiert.“*

Begleitinformation:

- *Angabe des Zeitpunkts, wann die Liegenschaft voraussichtlich aus dem Kernbestand ausscheidet.*
- *Angabe, wie auf das Objekt verzichtet wird (Umsegmentierung in Dispositionsbestand und Angabe des zukünftigen Segmentes).*

Segment DB1 DB Verkauf

- **Feinsegment DB1.1 DB zum Verkauf vorbereiten**
Die Liegenschaften haben ein ziviles Nutzungspotenzial. Mit Kantonen und Gemeinden wird aktiv das Gespräch über die potenzielle Verwendung der Liegenschaften gesucht. Die planungsrechtlichen Voraussetzungen werden geprüft bzw. wenn möglich geschaffen.
- **Feinsegment DB1.2 DB Verkauf beauftragt**
Marktfähige Liegenschaften, welche den raumplanerischen Anforderungen entsprechen (Zonenkonformität) oder eine Bewilligung für die Umnutzung in Aussicht gestellt wurde. Der Auftrag für den Verkauf ist erteilt.
- **Feinsegment DB1.3 DB Übergangsnutzung Baurecht**
Aktuelle Drittnutzung im Baurecht. Die Liegenschaften haben ein ziviles Nutzungspotenzial. Mit Kantonen und Gemeinden wird aktiv das Gespräch über die potenzielle Verwendung der Liegenschaften gesucht. Die planungsrechtlichen Voraussetzungen werden geprüft bzw. wenn möglich geschaffen.
- **Feinsegment DB1.4 DB Übergangsnutzung Vermietung oder Gebrauchsleihe**
Aktuelle Drittnutzung vermietet oder Gebrauchsleihe. Die Liegenschaften haben ein ziviles Nutzungspotenzial. Mit Kantonen und Gemeinden wird aktiv das Gespräch über die potenzielle Verwendung der Liegenschaften gesucht. Die planungsrechtlichen Voraussetzungen werden geprüft bzw. wenn möglich geschaffen.
- **Feinsegment DB1.5 DB Kleinstparzellen mit stillgelegten/rückgebauten Objekten**
Kleinstparzellen mit stillgelegten Objekten. Die Liegenschaften haben ein ziviles Nutzungspotenzial. Mit Kantonen und Gemeinden wird aktiv das Gespräch über die potenzielle Verwendung der Liegenschaften gesucht. Die planungsrechtlichen Voraussetzungen werden geprüft bzw. wenn möglich geschaffen.

Segment DB2 Stilllegung

- **Feinsegment DB2.1 DB zur Stilllegung vorgesehen**
Nicht marktfähige Objekte, die mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht veräussert werden können. In diese Kategorie gehören insbesondere Kampf- und Führungsbauten ohne ziviles Nutzungspotenzial.
- **Feinsegment DB2.2 DB Stilllegung beauftragt**
Die Liegenschaften konnten keiner zivilen Nutzung zugeführt werden. Der interne Auftrag für die Ausräumung und Stilllegung ist erteilt.

Segment DB3 DB Rückbau

- **Feinsegment DB3.1 DB zum Rückbau vorgesehen**
Nicht marktfähige Liegenschaften, die mit grosser Wahrscheinlichkeit abgebrochen

werden müssen. Objekte mit Rückbauverpflichtung oder bei denen ein Rückbau wirtschaftlich ist (Kosten- / Nutzenrechnung) oder wo übergeordnete Interessen (z.B. Landschaftsschutz) vorliegen.

- **Feinsegment DB3.2 DB Rückbau beauftragt**
Der Entscheid für den Rückbau liegt vor und der interne Auftrag (MAD) ist erteilt.

Segment DB4 DB Reserve des Bundes

Bundeseigene Immobilien im Immobilienportfolio des VBS, die aufgrund strategischer Überlegungen für den Bund weiterhin von Interesse sind, werden der Reserve des Bundes zugewiesen. Sie verbleiben aus folgenden Gründen im Eigentum des Bundes:

- a) aus finanziellen Überlegungen;
- b) als Reserve für den künftigen Eigenbedarf (Anhang 3, HF 1.4);
- c) sie eignen sich für die Kompensationen oder als Realersatz (Landabtausch) bei Projekten des Bundes;
- d) sie eignen sich für Kompensationen oder als Realersatz (Landabtausch) für Vorhaben von nationalem oder regionalem Interesse.

Vor der Zuweisung einer Immobilie in die Reserve des Bundes informiert armasuisse Immobilien die anderen BLO. Diese können die Abtretung der Immobilie in den eigenen Immobilienbestand beantragen. Über die Zuteilung von Immobilien aus dem Dispositionsbestand des VBS in die Reserve des Bundes bzw. über die Abtretung an ein anderes BLO entscheidet armasuisse Immobilien abschliessend.

Grundstücke in der Landwirtschaftszone werden grundsätzlich nicht veräussert und verbleiben beim Bund. Sie können insbesondere als Realersatz oder für ökologische Ersatz- und Ausgleichsmassnahmen bei Bundesprojekten dienen.

Segment LB1 LB verkauft

Diese Liegenschaften sind veräussert und nicht mehr im Portfolio der armasuisse Immobilien.

Segment LB2 LB Stilllegung umgesetzt

- **Feinsegment LB2.1 LB Stilllegung mit periodischen Kontrollen**
Die Objekte sind ausgeräumt und verschlossen. Die Liegenschaften können ohne grosse Investitionen nicht mehr genutzt werden. In der Regel ist nur noch die Bauhülle vorhanden. Ein Zerfall der Objekte, unter Inkaufnahme der Eigentümerhaftung, wird akzeptiert.
- **Feinsegment LB2.2 LB Stilllegung ohne periodische Kontrollen**
Die Objekte wurden in einen Zustand überführt, bei dem die Überwachung aufgehoben werden kann und keine Folgekosten mehr entstehen. Sie werden nicht mehr im SLA mit der LBA geführt. Die Wahrung der gesetzlichen Verantwortung besteht weiterhin, das Gefahrenpotenzial wurde jedoch auf null reduziert.

Segment LB3 LB rückgebaut

Das Objekt wurde gemäss Vorgaben der „Technischen Weisung für den Rückbau“ zurückgebaut und existiert nicht mehr.

Segment LB4 LB vertragliche Verpflichtungen

- **Feinsegment LB4.1 LB vertragliche Verpflichtungen**
Ehemalige militärisch genutzte Objekte und Grundstücke von Dritten, bei denen noch vertragliche Verpflichtungen des VBS bestehen (z.B. Altlastensanierung bei Vertrags-schiessplätzen).
- **Feinsegment LB4.2 LB zurückgegebene Anmietobjekte**
Die Anmietobjekte wurden zurückgegeben und es bestehen keine vertraglichen Rechte und Pflichten mehr.

5.3.4 Reserve Grundstücke und Objekte im Kernbestand

Grundstücke und Objekte zu BWE im Kernbestand, für die aktuell kein Eigenbedarf (mehr) besteht, die jedoch für die zukünftige Entwicklung der BWE wieder eine Bedeutung erlangen können (z.B. Ausbau- und Entwicklungsflächen oder Realersatzflächen).

Es gilt folgende Handhabung:

Einteilung BWE	BWE AA (dunkelgrün), A (hellgrün), B (gelb)
Segmentierung Grundstücke	KB5 Kernbestand strategische Reserve
Segmentierung Objekte	• Objekte mit einem Erhaltungswert für einen eventuellen Eigenbedarf des VBS werden in den „KB5 strategische Reserve“ segmentiert • Objekte ohne Erhaltungswert für einen Eigenbedarf des VBS werden in den „KB6 I Kernbestand Verzicht“ segmentiert (so lange das Objekt ohne wesentliche Massnahmen mit Ertrag vermietbar ist). • Nicht (mehr) nutz- und /oder vermietbare Objekte werden in den Dispositionsbestand überführt und liquidiert (stilllegen, abbauen, fallweise Abgabe im Baurecht, usw.).
Mieter Rolle	• Normalfall: Major-User der BWE ist Mieter • Fallweise: armasuisse Immobilien für strategische Reserven des Eigentümerversprechers.

6 Strategieplanung

Mit der Strategieplanung wird die zukünftige Entwicklungsrichtung der Bauten, Anlagen und Grundstücke des Portfolios festgelegt. Ziel ist es, mit den strategischen Planungsinstrumenten klare Aussagen über die zukünftige Ausrichtung der Immobilien und dazugehörige Handlungsanweisungen zu definieren. Die Strategien müssen leicht verständlich und gut mitteilbar sein. Nur dann können sie auch erfolgreich umgesetzt werden. Die einzelnen Elemente werden in den kommenden Kapiteln erklärt und die zugehörigen Begriffe eingeführt.

6.1 Übersicht

In den übergeordneten Dokumenten wurden vielfältige Ziele und Vorgaben für das Immobilienmanagement definiert. Diese Anweisungen sind oft summarisch und beziehen sich auf das gesamte Immobilienportfolio. Sie bilden zusammen mit den Grundsätzen und Stossrichtungen der vorliegenden "Eigentümer- und Portfoliostrategie Immobilienbestand VBS", inkl. der Anhänge 1-3 die Grundlage bei der Strategieplanung und bei deren Umsetzung.

Ergänzt werden diese Vorgaben mit einer Strategieplanung, um für die einzelnen Teilportfolios und Liegenschaften differenzierte und konkrete Strategien und Anweisungen vorzugeben.

Dazu braucht es, wie im Kapitel 5 erläutert, eine passende Strukturierung des Immobilienportfolios und geeignete strategische Planungsinstrumente.

Zur Strategieplanung werden verschiedene Arten der Strategieentwicklung angewendet. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen:

- **Individuellen Strategieplanungsinstrumenten**, bei denen für ein definiertes Teilportfolio Strategieaussagen erarbeitet werden (Entwicklungsplan, Nutzungskonzepte etc.).
- **Normierte Strategietools**, bei denen für Teile des Portfolios normative Strategien definiert werden (Leitideen, Normstrategien etc.).

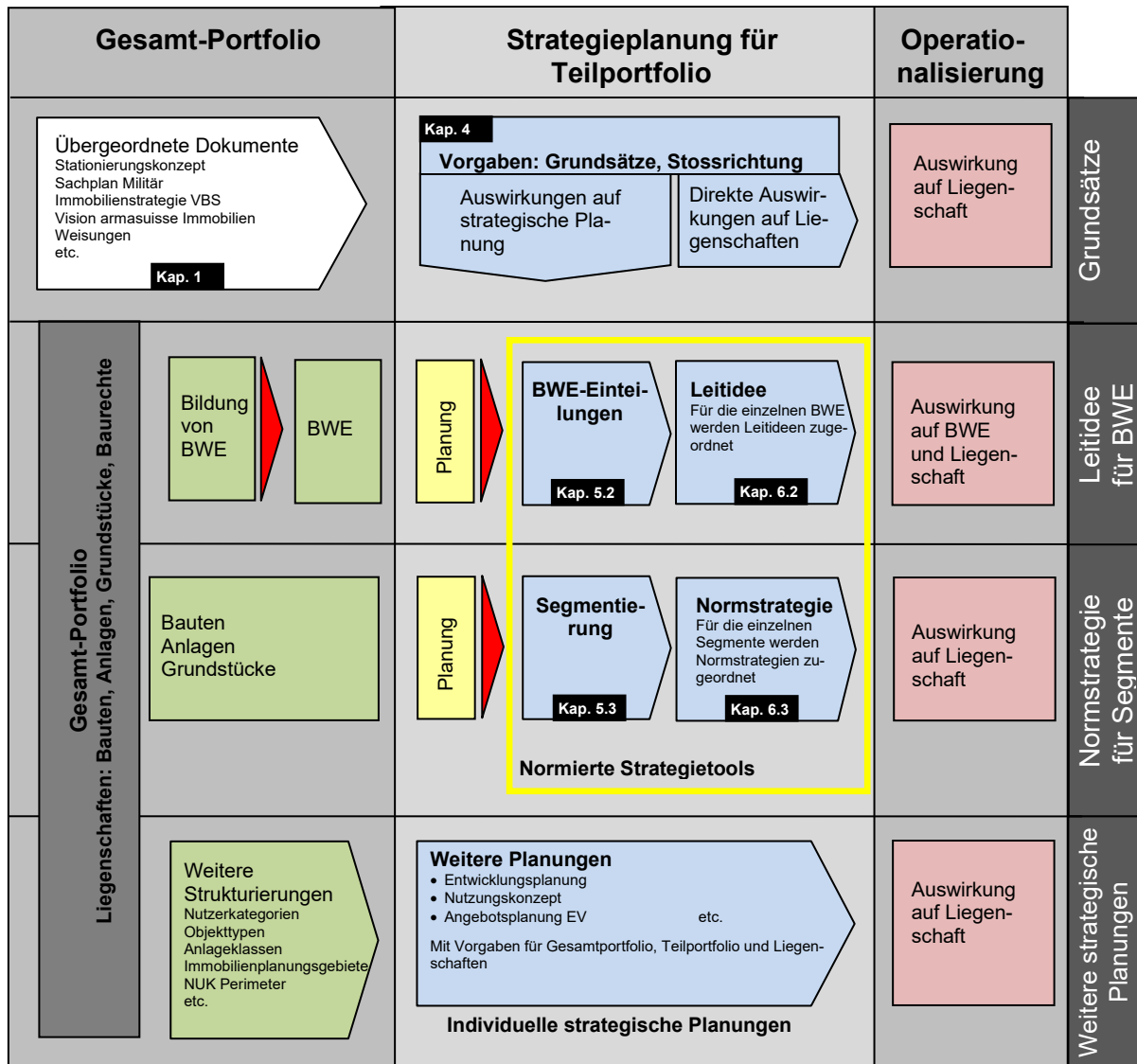
In diesem Kapitel werden ausführlich folgende Themen behandelt:

- Normiertes Strategietool, bei dem das Gesamtportfolio in einzelne Bewirtschaftungseinheiten BWE strukturiert wird (geografische Strukturierung). Diese BWE werden einer **BWE**-Einteilung zugeordnet für die **Leitideen** für die zukünftige Ausrichtung des ganzen Standortes vorgegeben werden.
- Normiertes Strategietool, bei dem alle Liegenschaften des Gesamt-Portfolios **segmentiert** werden (strategische Strukturierung in einzelne strategische Geschäftsfelder SGF). Diesen Segmenten / Feinsegmenten werden **Normstrategien** zugewiesen, die die einzuschlagenden Strategien für die einzelnen Liegenschaften beschreiben.

Mit individuellen Strategieplanungsinstrumenten wie

- dem Nutzungskonzept
- dem Entwicklungsplan
- der Angebotsplanung Eigentümerversprecher
- die Arbeitsanweisung Management Dispositionsbestand

werden für einen definierten Standort, abgestimmt auf eine konkrete Fragestellung, eine individuelle Planung zur Definition einer spezifischen Strategie und deren Umsetzung erarbeitet.



Legende: **Kap. 6.2** Kapitel im vorliegenden Dokument

Abbildung 8 Übersicht Strategieplanung

Die Anweisungen für eine Liegenschaft (Bauten, Anlagen und Grundstücke) setzen sich zusammen aus: **allg. Vorgaben + Leitidee der BWE + Normstrategie der Objekte und Grundstücke + ev. Inhalte weiterer individuellen Planungen.**

6.2 Strategietool mit Leitideen für BWE-Einteilungen

6.2.1 Übersicht

Bei der Strategieplanung auf der Stufe der Bewirtschaftungseinheiten werden alle BWE's einer **BWE-Einteilung** zugeordnet.

Für jede dieser BWE-Einteilungen ist eine **Leitidee** definiert. Diese werden nach den gleichen Themen gegliedert und beinhalten die wichtigsten Kernaussagen für die zukünftige Grundausrichtung einer ganzen BWE. Da die BWE oft alle Liegenschaften eines ganzen Standorts (Waffenplatz, Flugplatz, etc.) zusammenfasst, gilt die strategische Anweisung - die Leitidee - für den ganzen Standort.

Für die konkrete Führung der einzelnen Liegenschaften in einer solchen Bewirtschaftungseinheit ist zwingend immer auch die auf die einzelne Immobilie individuell zugeschnittene Normstrategie (siehe Kapitel 6.3) zu berücksichtigen.

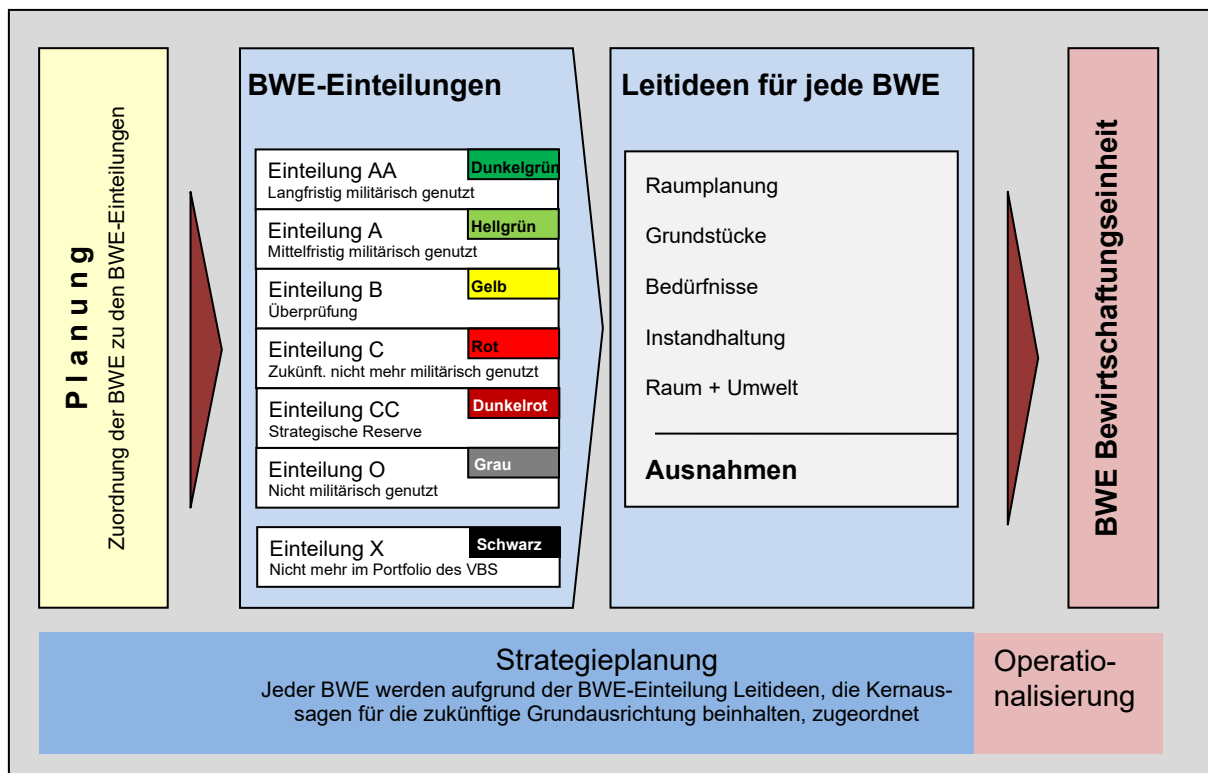


Abbildung 9 Strategietool für BWE mit Leitideen

6.2.2 Leitideen für die Bewirtschaftungseinheiten

Untenstehend werden die Leitideen für alle BWE-Einteilungen tabellarisch aufgeführt:

Einteilung AA	Dunkelgrün
BWE, die langfristig militärisch genutzt werden soll. Leitidee Raumplanung: Die Rahmenbedingungen, insbesondere die Zonensituation ist so zu beeinflussen, dass die heutige militärische Nutzung gesichert und zukünftig uneingeschränkt gewährleistet ist. Eine Zonen-Entwicklung in Richtung ziviler Nutzung ist zu verhindern. Bei Entwicklungen in der unmittelbaren Umgebung, welche die militärische Nutzung beeinträchtigen können, sind die Interessen aktiv zu wahren. Grundstücke: Eigenes Land darf grundsätzlich nicht verkauft werden. Dies gilt auch für Flächen, die heute nicht unmittelbar militärisch genutzt werden. Das Bundesland soll die langfristige Existenz der BWE sichern und zukünftige Entwicklungen ermöglichen. Das Land kann zukünftig direkt für Erweiterungen dienen oder als Realersatz bei Verhandlungen für den Erwerb geeigneter Grundstücke wichtig sein. Zur Abdeckung von Bedürfnissen und zur Arrondierung kann Land erworben werden (strategische Landkäufe). Bedürfnisse: Investitionen zur Abdeckung neuer Bedürfnisse sind auf solchen gesicherten Standorten zu realisieren. Insbesondere sind Neubauten auf dunkelgrünen BWE zu errichten. Instandhaltung: Die Instandhaltung der Objekte wird in dieser BWE prioritär behandelt. Die Gebrauchstauglichkeit muss mittel- bis langfristig sichergestellt werden. Eventuell aufgelaufener Unterhalt wird abgebaut. Raum und Umwelt: Siehe „Leitideen für Raum und Umwelt“ verfasst vom GS VBS (Anhang 1). Bodenstrategie: Siehe «Bodenstrategie Immobilien VBS» vom 26.April 2023 (Anhang 3) Grundsatz für die einzelnen Objekte (Schwergezügig Objekte mit der Segmentierung KB1.2): Die einzelnen Objekte sind nach deren Segmentierung und der dazugehörigen Strategie (Normstrategie resp. individuelle Strategie) zu führen. Achtung, auch hier gibt es einzelne Objekte, auf die in Zukunft verzichtet wird oder deren langfristige Nutzung nicht gesichert ist.	
Einteilung A	Hellgrün
BWE, die mittelfristig militärisch genutzt werden soll. Leitidee Raumplanung: Die Rahmenbedingungen, insbesondere die Zonensituation ist so zu beeinflussen, dass die heutige militärische Nutzung gesichert und zukünftig gewährleistet und nicht eingeschränkt ist. Eine Zonen-Entwicklung in Richtung ziviler Nutzung ist zu verhindern. Grundstücke: Eigenes Land darf grundsätzlich nicht verkauft werden. Dies gilt auch für Flächen, die heute nicht unmittelbar militärisch genutzt werden. Das Bundesland soll die langfristige Existenz der BWE sichern und zukünftige Entwicklungen ermöglichen. Das Land kann zukünftig direkt für Erweiterungen dienen oder als Realersatz wichtig sein. Zur Abdeckung von Bedürfnissen und zur Arrondierung kann ausnahmsweise Land erworben werden. Bedürfnisse: Investitionen zur Abdeckung neuer Bedürfnisse sind nur ausnahmsweise bei besonderen Verhältnissen zu realisieren. Neubauten sind nur möglich, wenn sie auf die Restnutzungsdauer der BWE abgestimmt sind. Instandhaltung: Die Instandhaltung der Objekte wird in der Regel auf das Nötigste beschränkt (minimale Gebrauchstauglichkeit und Eigentümerhaftung). Eventuell aufgelaufener Unterhalt wird nicht abgebaut (resp. steigt für diese Standorte weiter an). Schäden und eine eingeschränkte Gebrauchstauglichkeit werden in Kauf genommen. Raum und Umwelt: Siehe „Leitideen für Raum und Umwelt“ verfasst vom GS VBS (Anhang 1). Bodenstrategie: Siehe «Bodenstrategie Immobilien VBS» vom 26.April 2023 (Anhang 3) Grundsatz für die einzelnen Objekte (Schwergezügig Objekte mit der Segmentierung KB2): Die einzelnen Objekte sind nach deren Segmentierung und der dazugehörigen Strategie (Normstrategie resp. individuelle Strategie) zu führen. Achtung, auch hier gibt es einzelne Objekte, auf die in Zukunft verzichtet wird oder deren langfristige Nutzung nicht gesichert ist.	

Einteilung B	Gelb
BWE, die überprüft wird und deren langfristige militärische Nutzung nicht gesichert ist. Leitidee Raumplanung: Solange die BWE überprüft wird, ist eine Zonenentwicklung nicht aktiv zu verfolgen. Bei einer BWE, die aufgrund ihrer Mikrolage oder besonderer Verhältnisse ein Potential für eine Einzonung in das Baugebiet besitzt, muss die Möglichkeit für eine zivile Nachnutzung bei einer Überprüfung mitberücksichtigt werden. Grundstücke: Eigenes Land darf hier nur ausnahmsweise bei besonderen Verhältnissen verkauft werden. Dies gilt auch für Flächen, die heute nicht unmittelbar militärisch genutzt werden. Das Bundesland soll die langfristige Existenz der BWE sichern und zukünftige Entwicklungen ermöglichen. Das Land kann zukünftig direkt für Erweiterungen dienen oder als Realersatz bei Verhandlungen für den Erwerb geeigneter Grundstücke wichtig sein. Zur Abdeckung von Bedürfnissen und zur Arrondierung kann hier nur ausnahmsweise bei besonderen Verhältnissen Land erworben werden. Bedürfnisse: Investitionen zur Abdeckung neuer Bedürfnisse sind zu vermeiden und nur ausnahmsweise bei besonderen Verhältnissen möglich. Auf Neubauten ist zu verzichten. Instandhaltung: Die Instandhaltung der Objekte wird in der Regel auf das Nötigste beschränkt (minimale Gebrauchstauglichkeit und Eigentümerhaftung). Eventuell aufgelaufener Unterhalt wird nicht abgebaut (resp. steigt für diese Standorte weiter an). Schäden und eine eingeschränkte Gebrauchstauglichkeit werden in Kauf genommen. Raum und Umwelt: Siehe „Leitideen für Raum und Umwelt“ verfasst vom GS VBS (Anhang 1). Bodenstrategie: Siehe «Bodenstrategie Immobilien VBS» vom 26. April 2023 (Anhang 3) Grundsatz für die einzelnen Objekte (Schwergezügig Objekte mit der Segmentierung KB4): Die einzelnen Objekte sind nach deren Segmentierung und der dazugehörigen Strategie (Normstrategie resp. individuelle Strategie) zu führen.	
Einteilung C	Rot
BWE, die zukünftig nicht mehr militärisch genutzt wird und die aus dem Kernbestand ausscheidet. Leitidee Raumplanung: Die Möglichkeit einer zivilen Nachnutzung ist zu verbessern. Die Marktfähigkeit ist anzustreben oder zu erhöhen. Bei einer BWE, die aufgrund ihrer Mikrolage oder besonderer Verhältnisse ein Potential für eine Einzonung in das Baugebiet besitzt, ist eine solche anzustreben. Grundstücke: Eigenes Land darf nach einer sorgfältigen Abwägung veräussert werden (Baurecht oder Verkauf). Es ist immer zu prüfen, ob es als Realersatz bei Verhandlungen für den Erwerb geeigneter Grundstücke wichtig sein könnte. Zur Abdeckung von Bedürfnissen und zur Arrondierung kann i.d.R. kein Land erworben werden. Bedürfnisse: Investitionen zur Abdeckung neuer Bedürfnisse sind nicht möglich. Instandhaltung: Auf Instandhaltungsmassnahmen wird möglichst verzichtet, es wird eine Feuerwehrstrategie verfolgt. Unumgängliche Instandsetzungsmassnahmen sind auf die geplante Restnutzungsdauer auszurichten (fallweise in Kombination mit organisatorischen Massnahmen). Raum und Umwelt: Siehe „Leitideen für Raum und Umwelt“ verfasst vom GS VBS (Anhang 1). Bodenstrategie: Siehe «Bodenstrategie Immobilien VBS» vom 26. April 2023 (Anhang 3) Grundsatz für die einzelnen Objekte (Schwergezügig Objekte mit der Segmentierung KB6.1): Die einzelnen Objekte sind nach deren Segmentierung und der dazugehörigen Strategie (Normstrategie resp. individuelle Strategie) zu führen.	

Einteilung CC	Dunkelrot
BWE, die zurzeit nicht mehr militärisch genutzt wird aber als strategische Reserve im Kernbestand bleibt.	
Leitidee Raumplanung: Eine Zonenentwicklung in Richtung ziviler Nutzung ist nicht aktiv zu verfolgen. Die Zonensituation ist so zu beeinflussen, dass eine zukünftige militärische Nutzung gesichert bleibt und nicht eingeschränkt wird. Grundstücke: Eigenes Land darf grundsätzlich nicht verkauft werden. Das Bundesland soll eine eventuelle zukünftige langfristige Existenz der BWE sichern und zukünftige Entwicklungen ermöglichen. Zur Arrondierung kann ausnahmsweise Land erworben werden. Bedürfnisse: Investitionen zur Abdeckung neuer Bedürfnisse sind nicht möglich. Instandhaltung: Auf Instandhaltungsmassnahmen wird möglichst verzichtet, es wird eine Feuerwehrstrategie verfolgt (fallweise in Kombination mit organisatorischen Massnahmen). Bei unumgänglichen Instandsetzungsmassnahmen ist nur das absolute Minimum umzusetzen. Nicht mehr wirtschaftlich nutzbare Objekte sind abzubrechen. Raum und Umwelt: Siehe „Leitideen für Raum und Umwelt“ verfasst vom GS VBS (Anhang 1). Bodenstrategie: Siehe «Bodenstrategie Immobilien VBS» vom 26. April 2023 (Anhang 3) Grundsatz für die einzelnen Objekte (Schwergezügig Objekte mit der Segmentierung KB5): Die einzelnen Objekte sind nach deren Segmentierung und der dazugehörigen Strategie (Normstrategie resp. individuelle Strategie) zu führen.	
Einteilung O	Grau
BWE, die nicht mehr militärisch genutzt wird und die vom Kernbestand in den Dispositionsbestand überführt wurde.	
Leitidee Bodenstrategie: Siehe «Bodenstrategie Immobilien VBS» vom 26. April 2023 (Anhang 3) Grundsatz für die einzelnen Objekte: Die einzelnen Objekte sind nach deren Segmentierung und der dazugehörigen Strategie (Normstrategie resp. individuelle Strategie) zu führen. <i>Hinweis:</i> <i>Objekte mit der Segmentierung DB und LB1</i>	
Einteilung X	Schwarz
BWE, die aufgrund Rückbau, Veräusserung etc. nicht mehr im Portfolio des VBS ist.	
Leitidee Leitidee nicht nötig <i>Hinweis:</i> <i>Objekte mit der Segmentierung Liquidierter Bestand LB.</i>	

6.2.3 Leitideen Raum und Umwelt

In Ergänzung zu den oben aufgeführten Leitideen definiert das GS VBS zusätzliche Leitideen für Raum und Umwelt.

Diese Leitideen sind im **Anhang 1** angefügt.

6.2.4 Ausnahmen

Von den Leitideen kann ausnahmsweise beim Vorliegen **besonderer Verhältnisse** abgewichen werden. Diese besonderen Verhältnisse müssen schriftlich dargelegt werden. Im Ausnahmefall muss eine individuelle, auf die besonderen Verhältnisse abgestimmte Leitidee formuliert und genehmigt werden. Sie muss nach der Struktur der normierten Leitideen verfasst

sein. Abweichende Leitideen sind mit einer individuellen Planung (z.B. Nutzungskonzept oder Entwicklungsplan oder durch den Leiter PFM resp. MAD) genehmigen zu lassen.

6.3 Strategietool mit Normstrategien für Segmente

6.3.1 Übersicht

Für die Portfoliostrategie wird ein Strategietool mit Normstrategien verwendet. Dazu wird die bestehende **Segmentierung** des Immobilienportfolios verwendet. Die einzelnen Segmente bilden Strategische Geschäftsfelder (SGF), die strategisch gleich geführt werden. Um für die Bauten, Anlagen und Grundstücke des Portfolios strategische Aussagen machen zu können, werden für die einzelnen Segmente / Feinsegmente **Normstrategien** definiert. Diese Normstrategien werden alle nach den gleichen Themenblöcken gegliedert. Für die Portfoliostrategie werden die Themenblöcke „Entwicklung Nutzungsart und Nutzungsmass“, „Nutzungsentwicklung“ und „Investitionen“ verwendet.

Da die Marktfähigkeit eines Objektes für die strategische Steuerung mitberücksichtigt wird, werden im Themenblock „Nutzungsart und Nutzungsmass“ spezifische Aussagen zu marktfähigen Objekten gemacht.

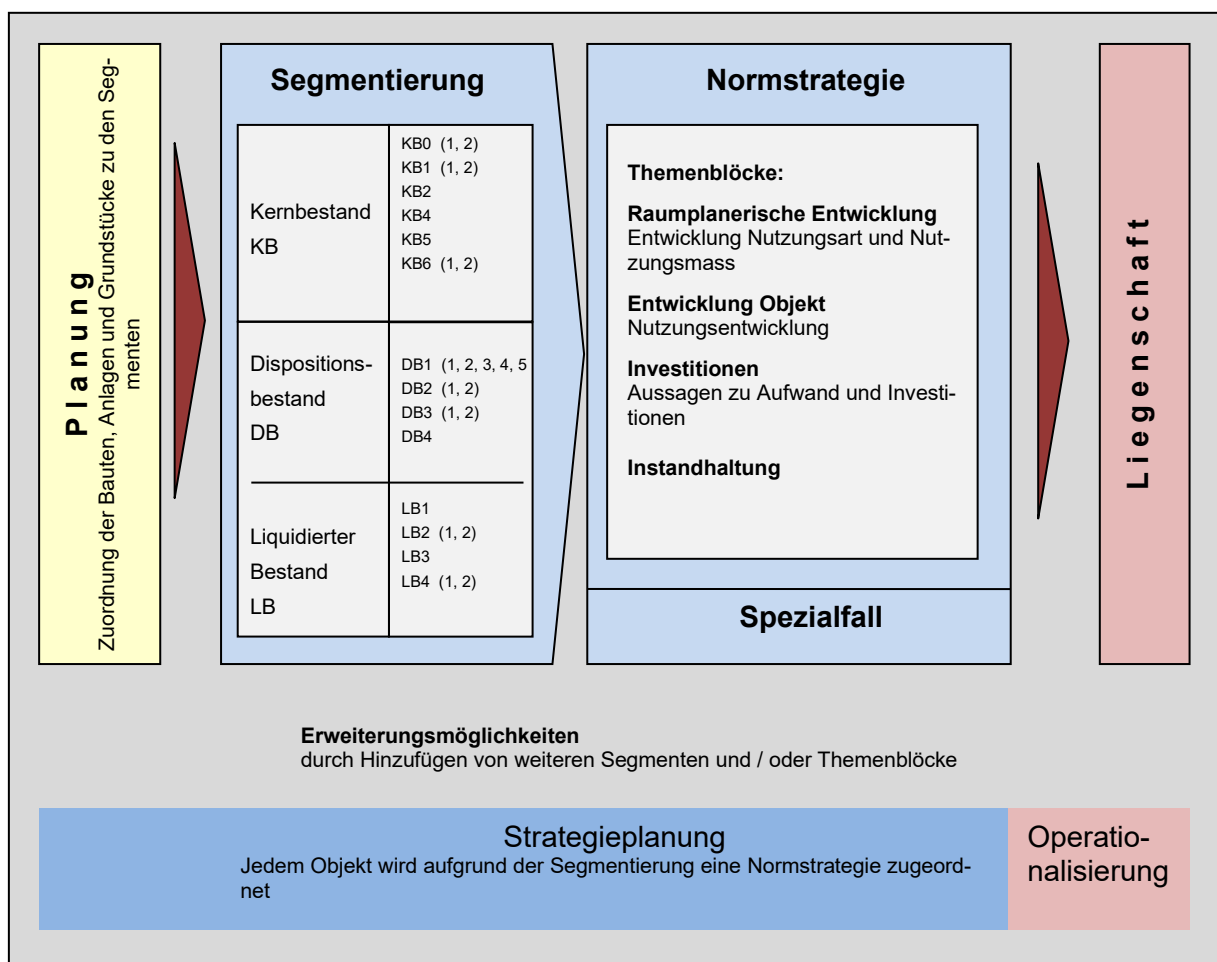


Abbildung 10 Strategietool für Bauten, Anlagen und Grundstücke mit Normstrategien

Ein Strategietool mit Normstrategien ist wegen den nachfolgenden Punkten für die Anwendung bei armasuisse Immobilien ideal:

- Das von armasuisse Immobilien betreute Immobilienportfolio beinhaltet sehr viele Bauten, Anlagen und Grundstücke. Es ist nicht möglich, für jede dieser Immobilien eine individuelle Strategie zu definieren. Mit dem gewählten Strategietool mit Normstrategien

kann mit einfachen Mittel für die sehr grosse Anzahl von Objekten und Grundstücken eine, auf die Immobilie abgestimmte Portfoliostrategie definiert werden.

- Bei der Vielzahl von Immobilien ist anzunehmen, dass nicht jedes Objekt oder Grundstück eine unterschiedliche Strategie haben wird.
- Mit der bestehenden Segmentierung besitzt armasuisse Immobilien eine ideale Strukturierung des Gesamtportfolios für ein Strategietool mit Normstrategien.
- Es ergibt sich ein sehr einfaches Strategietool, das auf bekannten Daten (Segmente) aufbaut. Es ist verständlich und leicht nachvollziehbar.

6.3.2 Erweiterbarkeit des Strategietools

Das Strategietool mit Normstrategien ist flexibel und kann sich zukünftigen Entwicklungen und Bedürfnissen anpassen, zusätzlich ist es erweiterbar. Ausserdem kann es bei weiteren Strategien, Konzepten und Ausführungsbestimmungen verwendet werden.

Die für das Portfoliomanagement verwendeten Normstrategien können bei Bedarf mit weiteren strategischen Aussagen (Themenblöcke) ergänzt werden. So werden sie z.B. für die Instandhaltungsstrategie mit einem weiteren Themenblock ergänzt, der die nötigen Aussagen zur Instandhaltung macht. Das Strategietool ist auch erweiterbar, indem zukünftig bei Bedarf weitere Segmente / Feinsegmente mit eigenen Normstrategien – mit oder ohne zusätzliche Themenblöcke – hinzugefügt werden. Bei Bedarf könnten auch Normstrategien für einzelne Feinsegmente definiert werden.

6.3.3 Spezialfall

Mit den Normstrategien kann der grösste Teil der Immobilien strategisch geführt werden. Für einzelne, spezielle Objekte oder bei aussergewöhnlichen Situationen sind sie jedoch nicht tauglich.

Für solche Fälle würde die Verwendung der Normstrategien zu einer Fehlsteuerung führen. Diese Liegenschaften müssen als Spezialfall behandelt werden und mit einer individuell definierten Strategie geführt werden. Bei der Segmentierung einer Liegenschaft muss geprüft werden, ob die Liegenschaft mit der Normstrategie geführt werden kann oder ob ausnahmsweise ein Spezialfall vorliegt. Ist letzteres der Fall, so muss der Portfoliomanager die Liegenschaft entsprechend bezeichnen und eine individuelle, auf die Liegenschaft abgestimmte Strategie formulieren.

Die Kennzeichnung des Spezialfalls wird mittels eines Sterns vorgenommen, der dem Segment hinzugefügt wird.

Segmentierung	Spezialfall	Strategie
z.B. KB1	Nein	Normstrategie A1
z.B. KB1	Ja *	Individuelle Strategie für Objekt

Abbildung 11 Spezialfall

6.3.4 Normstrategien für die Segmente

Bedeutung und Funktion

Die Normstrategien basieren auf der unterschiedlichen Segmentierung der Liegenschaften im Gesamtportfolio. Für die einzelnen Segmente werden dazugehörige Normstrategien definiert. Diese Normstrategien geben an, wie mit den einzelnen Segmenten verfahren werden soll. Es handelt sich dabei um normierte strategische Stossrichtungen und Handlungsanweisungen für ähnlich gelagerte bzw. vergleichbare Liegenschaften, an denen sich das Immobilienmanagement orientieren kann.

Systematik

Für jedes einzelne Segment wird eine entsprechende Normstrategie definiert.

Liste der Normstrategien

Bei der Umsetzung der Portfoliostrategie arbeitet armasuisse Immobilien im Kernbestand und im Dispositionsbestand mit Normstrategien. Diese Normstrategien sind im **Anhang 2** angefügt. Zusätzlich zu den drei Themenblöcken der Portfoliostrategie sind auch die weiteren Themenblöcke (z.B. Themenblock Instandhaltung der Instandhaltungsstrategie) beschrieben.

6.4 Strategietool Entwicklungsplanung

6.4.1 Übersicht

Bei der Entwicklungsplanung EP handelt es sich um ein individuelles Strategieplanungsinstrument. Hier wird für einen definierten Standort, abgestimmt auf eine konkrete Fragestellung, eine individuelle Planung zur Definition einer Strategie und deren Umsetzung erarbeitet.

Für diese Planung ist, im Gegensatz zu einem Nutzungskonzept, kein konkreter Bedarf der Nutzer nötig. Wie es der Name „Entwicklungsplanung“ impliziert, soll damit meist das vorhandene Potential eines Immobilienstandorts aufgezeigt und darauf basierend eine zukünftige Entwicklung mit den Strategien und der Umsetzung festgelegt werden.

6.4.2 Inhalt und Struktur des Entwicklungsplans

Das Vorgehen bei der Erarbeitung des Entwicklungsplans und die Struktur des Schlussberichts richten sich nach dem Modell des Strategischen Immobilienmanagements.

Eine Entwicklungsplanung wird mit einem Schlussbericht und den entsprechenden Plangrundlagen dokumentiert. Der Schlussbericht orientiert sich an einer standardisierten Dokumentenvorlage.

6.5 Bodenstrategie Immobilien VBS

6.5.1 Übersicht

Boden ist nicht vermehrbar und der sparsame Umgang damit ist gesetzlich geregelt. Deshalb orientiert sich die strategische Planung auch an den Ökosystemleistungen des Bodens. Die Bodenstrategie sichert die Bodenfunktionen Boden als Lebensgrundlage und Lebensraum für Menschen, Tiere, Pflanzen und Bodenorganismen, Boden als Bestandteil des Naturhaushaltes, insbesondere der Wasser- und Nährstoffkreisläufe und Boden als Fläche für die Überbauung, Nutzung, Bewirtschaftung und den Rückbau der Immobilien des VBS.

6.5.2 Inhalt

Es gibt Massnahmen zur Optimierung und Sicherung von Fläche für die militärischer Bau- und Nutzungsentwicklung, zur gezielten Bodenbewirtschaftung, damit die militärische Nutzung, der Bodenschutz und die Biodiversitätsförderung gewährleistet werden können und zur Festlegung von Prozessen und Werkzeugen. Diese sind in drei Leitsätzen zusammengefasst.

6.6 Kennzahlen

Die Bildung eines Kennzahlensystems im Rahmen der Eigentümer- und Portfoliostrategie erfolgt zur Sicherstellung der Konformität der strategischen Zielsetzungen:

- auf der Ebene Gesamtportfolio armasuisse Immobilien zur Nachverfolgung der Portfolioentwicklung
- auf der Ebene Teilportfolio und auf der Basis der BWE-Einteilung und Leitideen resp. der Segmentierung zur Steuerung der Investitionen
- auf der Ebene der einzelnen BWE im Rahmen der Angebotsplanung und Abbildungen aus den Bewertungen aus den weiteren individuellen strategischen Konzepten NUK & EP
- auf der Ebene der einzelnen Gebäude werden die strategischen Ziele und Stossrichtungen primär durch Handlungsanweisungen für die einzelnen Segmentierungen und Normstrategien sichergestellt

- Auf der Ebene der Prozesse sind die Key Performance Indicators (KPIs) festzulegen

Der bestehende und anzupassende Bericht Portfoliocontrolling und das zukünftige Portfoliocockpit müssen mit der Erarbeitung des Kennzahlensystems sinnvoll zusammengeführt werden.

7 Umsetzung

Ein weiterer anspruchsvoller Teil im Strategischen Management ist der Umsetzungsteil. Die beste Strategie scheitert, wenn sie nicht erfolgreich verwirklicht werden kann. Zu allen nötigen Umsetzungsmassnahmen braucht es neben einer passenden Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb des Unternehmens weitere entscheidende Faktoren wie Kapazitäten, Finanzen, politischer Wille etc.

Das Resultat der Strategieplanung ist für die Organisationseinheiten von armasuisse Immobilien von Bedeutung und muss bei der Aufgabenerfüllung berücksichtigt werden.

Die Interessenwahrung gegenüber Dritten, die Steuerung der Bedürfnisse, die Instandhaltungsplanung, die Investitionsplanung etc. sind nur zielgerichtet möglich, wenn die Resultate der Strategieplanung einfließen.

Die Umsetzung und das Controlling erfolgen in den einzelnen Prozessen von armasuisse Immobilien. Schlüsselprozesse dazu sind:

P4	Lösungsstrategie
P6	Investitionsplanung
P7	Botschaftsplanung
P8	Strategisches Projektcontrolling
P9	Interessenwahrung
P10	Standards & Compliance
P11	Portfoliocontrolling
P13	Management Dispositionsbestand (inkl. Steuerung K-Prozesse)
FM1	Bewirtschaftungsplanung
FM3	Instandhaltungsplanung
FM5	Planungs-/baubegleitendes FM
B1	Vorstudien
B2	Projektierung
B3	Ausschreibung und Realisierung

8 Controlling und Reporting

Strategische Planung ist kein einmaliger Akt, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. Das Controlling ist zwar der letzte Schritt in diesem Modell, es ist aber als permanenter Überwachungs- und Lenkungsprozess erforderlich.

Das Controlling kann auf drei Ebenen durchgeführt werden.

- Bei der **Prämissenkontrolle** wird geprüft, ob die der Strategie zugrundeliegenden Annahmen (z.B. Ausgangslage wie Sachplan Militär, Stationierungskonzept; Umfeldanalyse) gelten und ob sie mit den Strategieaussagen kongruent sind.
- Bei der **Durchführungskontrolle** wird überprüft, in welchem Ausmass die geplante Strategie tatsächlich umgesetzt wurde.
- Bei der **Wirksamkeitskontrolle** wird geprüft, ob mit der umgesetzten Strategie die gesteckten Ziele erreicht wurden. Auf der Stufe Gesamtportfolio/Grobsegment erfolgt diese Prüfung im Rahmen des Portfoliocontrollings PUM und den darin definierten Kennzahlen zur Verfolgung der in der Portfoliostrategie formulierten Zielsetzungen.

Die Portfoliostrategie ist in ein System von verschiedenen Strategien, Vorgaben und Konzepten über verschiedene Führungsebenen eingebunden. Dementsprechend ergeben sich auch verschiedenen Stufen für Controlling und Reporting:

- Ebene Departement
Gegenüber der Departementsebene erfolgt das systematische Controlling und Reporting im Rahmen des Integrierten Aufgaben- und Finanzplans (IAFP) und im Rahmen der Finanzplanung- und Berichterstattung nach NFB. Zudem ist ein departementsinternes Immobiliencontrolling durch die Departementsebene in Arbeit.
- Ebene GL armasuisse Immobilien
Gegenüber der GL armasuisse Immobilien erfolgt das Reporting im Rahmen des Prozesses P11 in Form des jährlichen PUM-Controllingberichts. Die Betrachtungsebene des PUM-Controllingberichts liegt auf Stufe Gesamtportfolio, Bewirtschaftungseinheit resp. Segment. Das PUM-Controlling umfasst in erster Linie eine Wirkungskontrolle bezüglich der Umsetzung der Immobilienstrategie.
- Ebene Portfoliomanagement / PUM
Der FB PFM resp. der einzelne Portfoliomanager erstellt situationsbezogen Portfolio-Analysen und wertet diese aus.

9 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Modell des Strategischen Immobilienmanagements.....	4
Abbildung 2	Dokumentenhierarchie Strategieplanung	9
Abbildung 3	Stossrichtungen für die Grobsegmente	16
Abbildung 4	Sachplan Militär SPM und Bewirtschaftungseinheit (BWE)	19
Abbildung 5	Übersicht der BWE-Einteilungen	20
Abbildung 6	BWE-Einteilung und Segmentierung	22
Abbildung 7	Übersicht Segmente.....	24
Abbildung 8	Übersicht Strategieplanung	32
Abbildung 9	Strategietool für BWE mit Leitideen.....	33
Abbildung 10	Strategietool für Bauten, Anlagen und Grundstücke mit Normstrategien	37
Abbildung 11	Spezialfall	38

10 Anhang

10.1 Anhang 1 Leitideen für Raum und Umwelt

10.2 Anhang 2 Normstrategien

10.3 Anhang 3 Bodenstrategie Immobilien VBS (genehmigt durch die GL ar Immo vom 26. April 2023)