



# PORTFOLIOSTRATEGIE DER STADT THUN

# INHALT

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>Dokumentenhierarchie</b>	<b>6</b>
<b>Portfoliostrategie, grafische Übersicht</b>	<b>7</b>
<b>Grundstücke</b>	<b>8</b>
<b>Infrastruktur</b>	<b>9</b>
<b>Baukultur</b>	<b>10</b>
<b>Immobilien am Markt</b>	<b>11</b>
<b>Impressum</b>	<b>12</b>

Vorgängerdokumente:

- 1990, «Wesentliche Bodenpolitische Grundsätze»,  
Schwerpunkte des Gemeinderates von Thun
- 2000, «Grundsätze für die Boden- und  
Liegenschaftspolitik», PricewaterhouseCoopers

# EINLEITUNG

## AUFTRAG

Der Gemeinderat der Stadt Thun stellt mit der Portfoliostrategie ein Instrument zur Verfügung, das als Leitfaden im Umgang mit städtischem Grundeigentum und Liegenschaften dient. Sorgsamer Umgang mit dem Bestand, Bereitstellung zeitgemässer Infrastruktur und zukunftsgerichtete Entwicklungen bilden die Eckwerte der Portfoliostrategie.

## ZWECK UND GELTUNGSBEREICH

Der Flächenverbrauch für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben der Stadt Thun ist in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen. Die Ursache liegt in der Zunahme städtischer Aufgaben generell, aber auch in den veränderten räumlichen Bedürfnissen im Schulbereich. Die Übernahme von Sportstätten hat das Portfolio zusätzlich erweitert. Im gleichen Zeitraum ist die Einwohnerzahl der Stadt Thun nur leicht gestiegen. Diese Entwicklung ist beunruhigend. Studien<sup>1</sup> anderer Städte zeigen, dass die Investitionsfolgekosten der öffentlichen Hand stetig zunehmen und sich damit der finanzielle Spielraum für die Instandsetzung bestehender Bauten verringert.

Rund 20 Mio. Franken werden im Amt für Stadtliegenschaften jährlich für Immobilien aufgewendet, ca. 1,5 Mio. Franken werden dadurch allein an Betriebs- und Kapital-Folgekosten<sup>2</sup> der Investitionen generiert. Strategische Entscheidungen stehen am Anfang dieser Ausgaben. Die Portfoliostrategie setzt sich das Ziel, Leitplanken für eine transparente und nachhaltige Immobilienentwicklung zu setzen.

## ZYKLUS IMMOBILIEN-MANAGEMENT

Die Portfoliostrategie wirkt im gesamten Zyklus des Immobilien-Managements: von der Betrachtung des Gesamtportfolios über die Zielsetzung innerhalb des Teilportfolios bis zur Entwicklung der Bauprojekte. Dabei sind aus finanzieller Sicht die Identifikation und das Management von Kostentreibern (Verwaltungsvermögen) und Objekten mit Wertsteigerungspotenzial (Finanzvermögen) von erheblicher Bedeutung.

---

<sup>1</sup> Investitionspolitik Hochbauten, «Zürich baut gut und günstig», 24.8.2005.  
<sup>2</sup> Durchschnittliche Kapitalkosten (4% Abschreibung, 5% Verzinsung auf 1/2 des Kapitals) zuzüglich Mehraufwand Betriebskosten (pauschal ca. 100'000 bis 200'000 Franken).

## 1. BETRACHTUNG

Strukturierung  
Analyse

# PORTFOLIO STRATEGIE

## 2. ZIELSETZUNG

Bedürfnisformulierung  
Zielformulierung  
Ressourcenplanung  
Überprüfung  
Machbarkeit

## 3. ENTWICKLUNG

Projektdefinition  
Beschaffung  
Umsetzung  
Betrieb  
Überprüfung

## ZUSTÄNDIGKEITEN

Für die Umsetzung der Portfoliostrategie ist das Amt für Stadtliegenschaften als Eigentümervertreterin städtischer Liegenschaften zuständig. Handlungsräume entstehen beim Führen und Begleiten von Projektentwicklungen auf bebauten und unbebauten Parzellen sowie in Verhandlungen bei Transaktionen.

## PORTFOLIOSTRUKTURIERUNG

Das städtische Immobilienportfolio umfasst rund **1'150 Objekte**<sup>3</sup> und hat einen Gebäudeversicherungswert von gesamthaft rund 600 Mio. Franken. Der amtliche Wert beträgt rund 380 Mio. Franken, der Gebäudeversicherungswert beträgt rund 615 Mio. Franken. Das Portfolio ist zu **70%**<sup>4</sup> dem Verwaltungsvermögen zugehörig. Diese Liegenschaften dienen unmittelbar der Erfüllung der öffentlich-rechtlichen festgelegten Verwaltungsaufgaben. Die restlichen **30%** des Immobilienbestands gehören zum Finanzvermögen. Deren Kapital und die Erträge bilden eine Finanzanlage der Stadt oder dienen politischen Zielen.

## MODELL UND METHODIK

Die Portfoliostrategie<sup>5</sup> der städtischen Liegenschaften ist in die vier praxisnahen Themen Grundstücke, Infrastruktur, Baukultur und Immobilien am Markt und neun untergeordnete Teilstrategien gegliedert. Innerhalb der Teilstrategien sind mit den «Bausteinen» konkrete Anwendungen formuliert. Diese sind unabhängig von der Wertigkeit und Nutzung der einzelnen Gebäude. Die **Portfoliostrategie** dient also einer ganzheitlichen Portfoliobetrachtung, die **Objektstrategie** ermöglicht Unterhalts-Vorgaben auf Stufe Objekt:

Die Vielfalt der Bautypologien und Nutzungen erfordert die Bildung von Objektgruppen. Die Liegenschaften sind hierfür in die Kategorien A, B, C und D eingestuft. Die Kategorien A und B sind Kernimmobilien, wobei die Kategorie A Repräsentationsobjekte wie das historische Schloss, das Rathaus oder auch herausragende Kulturbauten beinhaltet. Die Kategorie B umfasst Bauten, welche der primären Erfüllung der Verwaltungsaufgaben dienen oder für die keine Nutzungs- oder Besitzänderung absehbar ist. C-Immobilien sind Veränderungsobjekte und haben eine geringere Bedeutung, D-Immobilien sind Liquidationsobjekte. Das Augenmerk liegt deshalb auf den A- und B-Immobilien, weil deren langfristige Gebrauchstauglichkeit gewährleistet werden muss. Der Zustand der Liegenschaften ist mit den Werten 1 «neuwertig» bis 4 «baufällig» erfasst. Daraus resultiert schliesslich das Konzept der Bauwerkserhaltung, das besagt, dass A- und B-Objekte die Zustandskategorie 1 oder 2 aufweisen sollen.

---

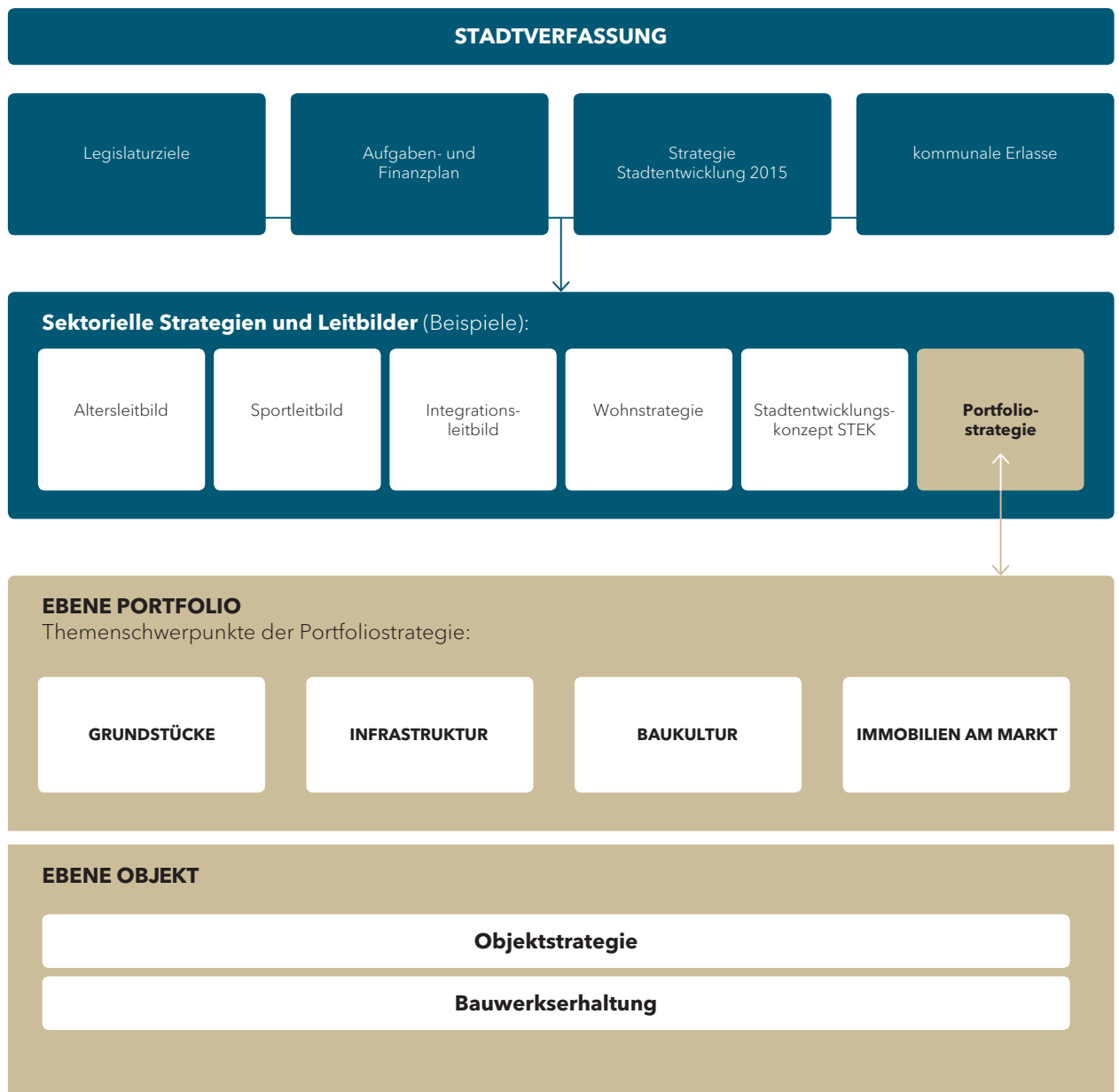
<sup>3</sup> Stand Liegenschaftsverzeichnis der Stadt Thun 2017, inkl. Teilportfolio «Tiefbauten» (Strassen, Kanalisationen, unterirdische Bauten, etc.).

<sup>4</sup> Anzahl Objekte, inkl. Teilportfolio «Tiefbauten».

<sup>5</sup> Die Portfoliostrategie regelt nicht die Handhabung für das Teilportfolio «Tiefbauten».

# DOKUMENTENHIERARCHIE

## ÜBERGEORDNETE FÜHRUNGSINSTRUMENTE <sup>6</sup>



<sup>6</sup> Stadtverfassung Thun vom 23. September 2001 (StV; SSG 101.1).

# PORTFOLIOTRATEGIE

## GRAFISCHE ÜBERSICHT

### PORTFOLIOTRATEGIE

#### 4 THEMENSCHWERPUNKTE

GRUNDSTÜCKE

INFRASTRUKTUR

BAUKULTUR

IMMOBILIEN AM MARKT

#### 9 TEILSTRATEGIEN

1

Haushälterischer  
Umgang mit stadt-  
eigenem Land

3

Raum als Ressource  
effizient nutzen

6

Baukultur  
bewahren

8

Agieren am Markt

2

Aktive Bodenpolitik  
betreiben

4

Gebäudezustand  
analysieren

7

Nachhaltige  
Gebäude planen

9

Immobilien  
entwickeln

5

Nutzerbedürfnisse  
einbeziehen

DIVERSE BAUSTEINE (MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG)

# GRUNDSTÜCKE

## 1 | HAUSHÄLTERISCHER UMGANG MIT STADTEIGENEM LAND

Der natürlich gewachsene Boden ist eine endliche Ressource. Der haushälterische Umgang mit Grundstücken ist auf Bundesebene gesetzlich<sup>7</sup> verankert.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Für die Verwaltung stadteigene Grundstücke und Bauten belegen.
- Grosse zusammenhängende Grundstücke für entsprechende Nutzungen reservieren.
- Landreserven für Arealentwicklungen ausweisen.
- Bei der Realisierung von Bauprojekten auf eine angemessene Dichte und die Siedlungsentwicklung nach innen achten<sup>8</sup>.

## 2 | AKTIVE BODENPOLITIK BETREIBEN

Aktive Bodenpolitik bedeutet, das Grundeigentum gezielt einzusetzen und aktiv zu bewirtschaften. Dies erlaubt, die Strategie Stadtentwicklung<sup>9</sup> konsequent zu unterstützen und positive Entwicklungen zu beschleunigen. Aktuell nicht benötigte Grundstücke werden im Baurecht abgegeben, damit zukünftige Entwicklungen möglich bleiben. Für die Abgabe von Boden im Baurecht werden zielführende Anreizsysteme formuliert. So kann die Stadt Thun in Zusammenarbeit mit privaten Bauwilligen die Stadtentwicklung im Sinne ihrer strategischen Ziele fördern. Die Stadt Thun nutzt sich bietende Kaufgelegenheiten, um ihr Portfolio zu erweitern. Sie ist befähigt, bei Angeboten am Markt rasch zu handeln.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Land im Baurecht abgeben.
- Auflagen für Landabgabe im Baurecht schaffen.
- Strategische Grundstücke oder Liegenschaften erwerben.
- Nur unbedeutende Restparzellen verkaufen.
- Einrichtung eines Rahmenkredits zum Erwerb von Liegenschaften auf dem freien Markt prüfen.

---

<sup>7</sup> Bundesgesetz vom 22. Juni 1979 über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz, RPG; SR 700).

<sup>8</sup> Stadtentwicklungskonzept Thun - STEK 2035, Dez. 2018.

<sup>9</sup> Strategie stadtentwicklung, 14 Teilstrategien des Gemeinderates zur Stadtentwicklung Thun, GRB 118 / 2015 vom 3. März 2015.



# INFRASTRUKTUR

## 3 | RAUM ALS RESSOURCE EFFIZIENT NUTZEN

Der gebaute Raum ist kostenintensiv, sowohl in der Erstellung als auch im Betrieb. Damit verbunden ist aber auch der Verbrauch von kostbarem Boden und grauer Energie<sup>10</sup>. Die Unterbringung städtischer Aufgabenbereiche wird deshalb auf wenige Einheiten konzentriert. Ausgenommen davon sind dezentrale und standortgebundene Nutzungseinheiten.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Funktional ähnliche Nutzungen konzentrieren.
- Nutzungen überlagern.
- Polyvalente Flächen realisieren.
- Raum optimieren (Flächenstandards aus SW 9<sup>11</sup> anwenden).
- Flächenverbrauch überwachen (Kontrollinstrumente zum Flächenverbrauch anwenden).
- Raumreserven (Rochadeflächen) ausweisen.
- Kostentransparenz schaffen.
- Verwaltungseinheiten zentralisieren.

## 4 | GEBÄUDEZUSTAND ANALYSIEREN

Die detaillierte Kenntnis des Zustands des Immobilienportfolios ist Grundlage für die strategische Planung. Die Portfoliobetrachtung ermöglicht das Bündeln von Massnahmen und das frühzeitige Erkennen von Entwicklungen. Dadurch können finanzielle und personelle Ressourcen gezielt eingesetzt werden.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Unterhaltszustand der Liegenschaften kennen.
- Bauwerkserhaltung<sup>12</sup> anwenden.
- Objektstrategie<sup>13</sup> anwenden.
- Standards und Benchmarks anwenden.

## 5 | NUTZERBEDÜRFNISSE EINBEZIEHEN

Liegenschaften dienen den Menschen, die sie nutzen. Im Planungsprozess ist die Nutzerperspektive deshalb zentral. Mit phasengerechtem Einbezug der Nutzenden wie auch der Betreibenden können deren Bedürfnisse eingeholt und die daraus entstehenden Schlussfolgerungen in die Planung integriert werden.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Nutzende im Planungsprozess phasengerecht einbeziehen.
- Vor baulichen Lösungen betriebliche prüfen.

---

<sup>10</sup> Als graue Energie wird die Energiemenge bezeichnet, die für Herstellung, Transport, Lagerung, Verkauf und Entsorgung eines Produktes benötigt wird.

<sup>11</sup> Ständige Weisung über die Nutzung von Verwaltungsbauten (SW9; GRB Nr. 243 vom 23. Mai 2013). Vorbehalten bleiben die spezifischen Regelungen, insbesondere das Richtraumprogramm für Schulbauten und deren Einrichtungsstandards, (GRB Nr. 551 vom 24. Oktober 2013).

<sup>12</sup> Norm SIA Nr. 469 «Erhaltung von Bauwerken».

<sup>13</sup> Die Objektstrategie bildet die Relevanz (A-D) sowie den erforderlichen Zustand (1-4) der Gebäude ab.

# BAUKULTUR

## 6 | BAUKULTUR BEWAHREN

Baukultur<sup>14</sup> umschreibt das stimmige Zusammenspiel von Architektur, Städtebau und funktionierender Infrastruktur. Die Stadt Thun verfügt über eine reiche Baukultur. Das städtische Immobilienportfolio umfasst sämtliche Objektgruppen - von Wohnen, Arbeiten, Bildung und Kultur bis Sport - und ist deshalb bedeutend im Stadtgefüge.

Mit der Bereitschaft, die gebaute Umwelt weiterzuentwickeln und Veränderungen gegenüber offen zu sein, wird die Baukultur von morgen geschaffen.

### ***Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:***

- Qualitätssichernde Verfahren wählen.
- Adäquaten architektonischen Ausdruck wählen.
- Historische Bausubstanz würdigen.
- Zukunftsfähige Erschliessung und Mobilität in die Betrachtung einbeziehen.

## 7 | NACHHALTIGE GEBÄUDE PLANEN

Die gebaute Umwelt widerspiegelt gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Faktoren. Das nachhaltige Bauen stellt diese Faktoren in eine Wechselwirkung, so dass die Gebäude zukunftsfähig sind.

### ***Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:***

- Varianten in Bezug auf Kosten und Qualität vergleichen.
- Den ganzen Lebenszyklus einer Liegenschaft betrachten.
- Langfristige Lösungen anstreben.
- Konzepte für Teilportfolios erarbeiten.
- Gebäudeenergiestrategie: Geplante Bauten mit Nachhaltigkeitsstandards überprüfen.

---

<sup>14</sup> In Anlehnung an die Erklärung von Davos, Januar 2018.

# IMMOBILIEN AM MARKT

## 8 | AGIEREN AM MARKT

Die Immobilien des Finanzvermögens erfüllen nicht primär eine öffentliche Aufgabe. Somit unterliegen diese Liegenschaften den Regeln von Angebot und Nachfrage. Sie werfen eine marktkonforme Rendite ab. Bei Wohnbauten sind die Zielgruppen der Wohnstrategie<sup>15</sup> angesprochen. Bei Gewerbe- und Bürobauten wird der Mehrwert dadurch geschaffen, dass Belegungen mit langfristiger Perspektive geschaffen werden.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Langfristige Rendite erwirtschaften und optimieren.
- Investitionen nach wirtschaftlichen Kriterien prüfen.
- Marktangebot vergleichen, marktkonform agieren.
- Sozialverträgliche Lösungen suchen.
- Bewussten Verzicht auf Rendite politisch legitimieren.

## 9 | IMMOBILIEN ENTWICKELN

Die städtisch bewirtschafteten Wohnliegenschaften sind wegen der grossen Anzahl bedeutend im Thuner Immobilienmarkt. Durch gezielte Entwicklungsplanungen soll diese Stellung gehalten und ausgebaut werden.

### **Bausteine für die Umsetzung dieser Teilstrategie:**

- Potenzial- und Wertsteigerung anstreben.
- Entwicklung von Wohnbauprojekten vorantreiben.
- Städtische Siedlungen zukunftsfähig weiterentwickeln.

---

<sup>15</sup> Wohnstrategie 2030, GRB Nr. 419 / 2016 vom 24. Januar 2016.

# IMPRESSUM

**Herausgeberin**

Stadt Thun, Amt für Stadtliegenschaften  
Industriestrasse 2  
Postfach, 3602 Thun

**Verfassung, Bearbeitung**

Sandra Röthlisberger, Portfoliomanagerin

**Projektteam**

Thomas Zumthurn, Leiter Amt für Stadtliegenschaften  
Katja Brunetta Brunner, Leiterin Portfoliomanagement  
Sandra Röthlisberger, Portfoliomanagerin  
André Hinni, Projektleiter Grundlagen Portfoliomanagement

**Gestaltung**

Reto Kernen, magma | graphics  
[www.magmagraphics.ch](http://www.magmagraphics.ch)

**Gemeinderatsbeschluss**

GRB 173/2019 vom 15. März 2019