

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 20 (2007)
Heft: [3]: UBS Immobilienfonds : Rendite mit Qualität

Artikel: Boxenstopp nach Mass
Autor: Westermann, Reto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-123195>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 31.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Boxenstopp nach Mass

Text: Reto Westermann

Für die erfolgreiche Sanierung von Gebäuden genügt eine rein technische Betrachtung schon lange nicht mehr. Construction & Development, die Bauabteilung der UBS Immobilienfonds, arbeitet deshalb mit umfassenden Analysen und mehrjährigen Planungshorizonten.



1



2



3

• Optimal unterhaltenes Material, eine ausgefeilte Diagnosetechnik sowie rechtzeitiges Reagieren auf Veränderungen in der Branche und technische Innovationen sind in der Formel 1 neben talentierten Fahrern entscheidend, um ganz vorne mithalten zu können. Gleiches gilt für den Immobilienmarkt: Wer hier in der obersten Liga mitspielen und gute Renditen erzielen will, braucht nicht nur fähige Manager, sondern muss die richtigen Gebäude am richtigen Ort und mit dem richtigen Raumangebot in seinem Portefeuille haben. Das gilt insbesondere für Immobilienfonds, die ihren Anlegern eine möglichst gute und langfristige Rendite bieten wollen.

Ein wichtiger Schlüssel dazu sind die laufende Analyse des Gebäudebestandes sowie dessen zielgerichtete Erweiterung, Erneuerung und Anpassung an die Gegebenheiten des Marktes. Bei den Immobilienfonds der UBS ist dafür die Abteilung Construction & Development in Basel zuständig. Sie betreut als Bauherr nicht nur die Projektentwicklung und die Neubauvorhaben, sondern auch den baulichen Unterhalt der rund 750 bestehenden Liegenschaften in der gesamten Schweiz. Jede der Bestandesliegenschaften – egal ob es sich um ein Mehrfamilienhaus, ein Bürogebäude oder ein Einkaufszentrum handelt – absolviert regelmässig «Boxenstopps», um eingehend geprüft zu werden. Dabei interessiert die Spezialisten in Basel nicht nur der bauliche Zustand, sondern auch die Entwicklung der Leerstände, der Wertzuwachs oder die Wertabnahme sowie das aktuelle und künftige Marktumfeld des jeweiligen Gebäudes. Das Ziel dabei ist klar: Die Renditevorgaben der Fondsmanager müssen, wenn immer möglich, eingehalten werden. Der Handlungsspielraum reicht vom totalen Verzicht auf Investitionen über bauliche Anpassungen, Neupositionierungen am Markt oder Nachverdichtungen zwecks besserer Ausnutzung bis hin zum Abbruch und Ersatzneubau oder zum Verkauf einer Liegenschaft, die nicht mehr ins Portefeuille passt.

Genau geplant – auch der Verzicht

Ein Verzicht auf eigentlich nötige Investitionen scheint im ersten Moment ein Widerspruch zu sein, verliert das Gebäude dadurch doch an Wert. Doch wenn die Analysen zeigen, dass jede noch so kleine Verbesserung nichts zur Beibehaltung oder Steigerung der Rendite beiträgt, wird dieser Weg gewählt und parallel dazu ein Verkauf der Liegenschaft ins Auge gefasst. Vor allem in der Romandie, wo die Praxis im Umgang mit der Mietgesetzgebung sehr viel restriktiver ist als in der Deutschschweiz und die Überwälzung von Investitionen fast nicht erlaubt, muss manchmal diese unpopuläre Variante gewählt werden.

Die Methoden und die Analyseinstrumente im modernen Immobilienmanagement haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Früher wurden Entscheidungen eher aufgrund von Erfahrungswerten oder subjektiven Markteinschätzungen getroffen. Heute stehen mit modernen →

- 1 Zürich, Im Walder /Niederhofenrain: Wohnüberbauung, 1953, saniert, «Sima».
- 2 Riehen, Im Esterli 17-23: Wohnüberbauung, 1961, saniert und mit neuen Balkonen versehen, «Sima».
- 3 Moosseedorf, Gewerbestrasse 17-19, «Moosbühl»: Gewerbegebäude mit Autogarge, 2006, «Swissreal».
- 4 Schaffhausen, Im Eschengut 2-12: Wohnhäuser, 1966, Sanierung 2005, «Sima».



4

→ Datenbanksystemen und differenzierten Auswertungen leistungsfähige Beurteilungs- und Reporting-Tools zur Verfügung, die immer weiterentwickelt werden und sich mehr und mehr den Instrumenten der Finanzwelt annähern.

Bei den UBS Immobilienfonds kümmern sich heute zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um die baulichen Aspekte der Neu- und Umbauprojekte. Zusammen mit den Abteilungen Asset und Portfolio Management legen sie die Interventionen, die finanziellen Leitplanken und die Termine fest. Daraus resultierend investieren sie alleine für den Unterhalt und die Erneuerung der Bestandesliegenschaften jährlich gegen 100 Millionen Franken – das entspricht rund 1,5 Prozent des Gesamtwertes aller Bauten.

Die Basler Zentrale ist das Gehirn der Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten. Hier laufen die Fäden zusammen und hier werden die Strategien festgelegt. Ein wichtiges Hilfsmittel dabei ist die selbst entwickelte Datenbank «REOS» (Real Estate Owner System). Sie verwaltet von allen Liegenschaften die relevanten Daten: vom Gebäudevolumen über den aktuellen Wert oder die Leerstandsnummer bis zur Telefonnummer des Hauswirts. «REOS» gibt aber auch Auskunft über die ausgeführten oder geplanten Arbeiten sowie die damit verbundenen Kosten, ferner steuert die Datenbank die Projektmanagement-Prozesse. Und ähnlich wie die gelb-rote, schwarze oder grüne Flagge in der Formel 1 dem Piloten eine rutschige Fahrbahn, die Disqualifikation oder freie Fahrt signalisiert, zeigt auch die Datenbank allen Beteiligten, wie sie mit der Liegenschaft längerfristig zu verfahren haben: Halten, verkaufen oder entwickeln sind die möglichen Optionen.

Unerlässlich ist «REOS» auch für das Projekt- und Portfoliomanagement von Neubau-, Umbau- und Erneuerungsvorhaben. Dort erlaubt die Datenbank nicht nur ein systematisches Controlling von Kosten, Verträgen und Terminen,

sondern auch Risiken abzuschätzen und Prognosen zu erstellen. Das ist umso wichtiger, weil mit der detaillierten Projektierung und Realisierung der Vorhaben ausschliesslich externe Planer, Unternehmer und Spezialisten beauftragt werden. Das Vorgehen als Bauherr bei der Zusammenarbeit mit den externen Planern ist klar strukturiert: Die Vergabe der Arbeiten erfolgt immer nur phasenbezogen, also beispielsweise für die Vorstudien, die Projektierungs- oder die Ausführungsphase.

Das schafft klare Verhältnisse zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern: Der Auftragnehmer weiss, für welche Phase er bezahlt ist, und die Bauherrschaft hat die Möglichkeit, ein Projekt nach jeder Phase zu dokumentieren, zu beurteilen und wenn nötig auch zu stoppen, ohne dass daraus Ansprüche der Beauftragten entstehen. Das ist dann wichtig, wenn die Projektorganisation oder das Vertragsmodell angepasst werden, aber auch, wenn äussere Umstände ein Umdenken im Projekt notwendig machen.

Einheitlich geregelt, individuell gelöst

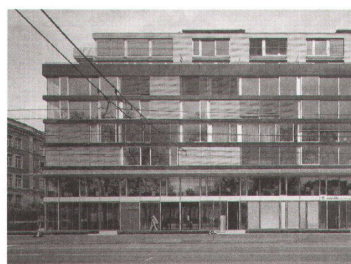
Klar strukturiert ist seit einigen Jahren aber nicht nur das phasenweise Vorgehen, sondern jeder Ablauf für den Neubau oder den baulichen Erhalt der Liegenschaften. Basis für alle diese Prozesse ist die ISO-Norm 9001. Umfassende Instrumente und Standards regeln, wie jedes der rund 600 laufenden Projekte in der Grössenordnung zwischen 0,5 und 150 Millionen Franken abgewickelt wird. Dabei sind die Abläufe grundsätzlich immer die gleichen – egal ob Neubau oder Umbau, ob kleines Mehrfamilienhaus oder Büroturm. Ablaufdiagramme und darauf abgestimmte Kompetenzmatrizes gehören dabei zu den wichtigsten Instrumenten. Sie regeln jeden Schritt von der Langzeitplanung der baulichen Erneuerung über die laufende Kontrolle der Kosten bis hin zur Überprüfung der Ziele. →



1



2



3



4



5



6



7



8



9

1 Gelterkinden, Zeltwegstrasse 29-35: Wohnhäuser, 1981, «Anfos».

2 Horgen, Ziegelmatzstrasse 21-33: Wohnhäuser, Martin Spühler Architekten, 2004, «Sima».

3 Zürich, Kasernenstrasse 77: Wohnen, Büro und Gewerbe, Bob Gysin Partner Architekten, 2001, «Sima».

4 Reinach, Neuhofstrasse 11: Gewerbegebäude, 2003, «Sima».

5 Buchs, Erlengrund 1-8/Lagerstrasse 15: Wohnüberbauung, 1985, «Anfos».

6 Basel, Gotthelfstrasse 98: Wohnhaus, 1951, «Anfos».

7 Zürich, Bachtobelstrasse 85-103: Wohnüberbauung, 1954, «Sima».

8 Winterthur, Rümikerstrasse/Ohrbühlstrasse: Wohnhäuser, 2006, «Anfos».

9 Meilen, Burgstrasse 144-154: Wohnüberbauung, Bob Gysin Partner, 2000, «Sima».

10 Zürich, Max-Bill-Platz/Binzmühlestrasse (Vordergrund): Wohnen, Gewerbe, Ateliers, WW Arch., 2006, «Anfos». Sophie-Täuber-Strasse/Binzmühlestrasse (Hintergrund): Wohnhaus und Bürohaus, Kaufmann, von der Meer Partner, 2005, «Sima».



→ Geplant wird immer mit einem Zeithorizont von zehn Jahren. Innerhalb dieses Zeitraums erfolgt durch die externen Spezialisten alle fünf Jahre eine bauliche Zustandsanalyse inklusive Abschätzung der Investitionen für den baulichen Unterhalt. Ergänzt wird diese externe Einschätzung durch einen Augenschein der Fondsmitarbeiter vor Ort, Inputs der Verwaltung und eine Analyse des zukünftigen Potenzials der Liegenschaft. Mithilfe des selbst entwickelten Baukostenrechners «STRAPSS» (Strategieplanung Sanierung Standards) können die Kosten der Umbau- und Erneuerungsarbeiten innerhalb weniger Minuten auf 5 bis 10 Prozent genau berechnet werden. Dadurch lässt sich schnell und genügend präzise abschätzen, ob etwa die Kosten eines Umbaus innert nützlicher Frist amortisiert werden können. Basierend auf allen vorliegenden Daten, legen dann die interdisziplinären Fondsteams fest, was wann wo und wie in den nächsten Jahren in die jeweilige Liegenschaft investiert werden soll.

Genau hinschauen führt zu Lösungen

Trotz standardisierter Abläufe werden bei Construction & Development keine standardisierten Entscheide gefällt. Ein Beispiel: Das 1973 erbaute Büro- und Geschäftshaus «Flurhof» in Zürich-Altstetten mit 26'700 Quadratmetern Nutzfläche war in die Jahre gekommen. Wäre man nach Standard vorgegangen, hätte man einfach die technischen Anlagen und die Fassade saniert, ohne gross etwas am Gebäude zu verändern. Der bevorstehende Auszug des Grossmieters bot aber die Chance für eine Neukonzeptionierung. Die Fachleute der Immobilienfonds analysierten das Gebäude eingehend und kamen zum Schluss, dass langfristig eine erfolgreiche Vermietung nur nach einer umfangreichen Sanierung mit optischer Aufwertung und zeitgemässer Aufteilung der Flächen möglich sein würde.

Um eine grosse Bandbreite an Ideen zu erhalten, wie eine solche Totalsanierung am effizientesten und preiswertesten zu bewerkstelligen wäre, wurde ein Wettbewerb unter Totalunternehmern ausgeschrieben und die überzeugendste Variante schliesslich umgesetzt. Entscheidend für die Vergabe war eine Gesamtbewertung, die Faktoren wie die Finanzierung, mögliche Leerstände oder den künftigen Energieverbrauch mit einbezog. Im Sinne einer nachhaltigen Erneuerung des Objekts wäre ein Entscheid rein nach den tiefsten Baukosten falsch gewesen.

Auch bei einem weiteren typischen Beispiel aus dem Portefeuille – der Wohnsiedlung «Gutstrasse» aus den Fünfzigerjahren in Zürich – ging den Erneuerungsarbeiten eine umfangreiche Analyse voraus. Eigentlich hätte es auf den ersten Blick genügt, Küchen, Bäder und zugehörige Leitungen auszutauschen und die in die Jahre gekommenen Fenster zu ersetzen. Doch die Analyse zeigte, dass dieser Weg die vorhandenen Potenziale der Liegenschaft und des Marktes nur ungenügend ausgeschöpft hätte. Als grösstes Manko für eine langfristig erfolgreiche Vermietung stellten sich die viel zu kleinen Balkone und die fehlenden Parkierungsmöglichkeiten heraus. Erste Berechnungen nach der Methode des Discounted Cashflow (DCF) zeigten, dass sich die Investitionen in eine Tiefgarage und eine Vergrößerung der Balkone durch die nach dem Umbau erzielbaren höheren Mietzinse in absehbarer Frist bezahlt machen würden. Deshalb wurde eine Totalsanierung samt Balkonerweiterung und Tiefgarage realisiert.

Zwei Beispiele, die zeigen, wie Bauten nachhaltig modernisiert und ergänzt werden konnten, um im Rennen um Mieter wieder ganz vorne mit dabei zu sein – so wie nur ein Formel-1-Rennwagen, der stetig analysiert und immer den neuesten technischen Entwicklungen angepasst wird, dem Rennstall Podestplätze einbringt. •



1



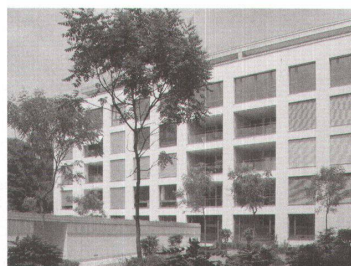
2



3



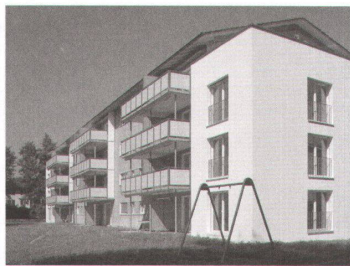
4



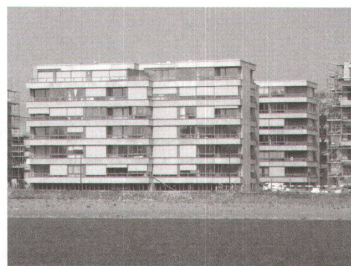
5



6



7



8



9

1 Walenstadt, Platzrietstrasse 3-7: Wohnüberbauung, 1994, «Anfos».

2 Allschwil, Hegenheimermattweg 119: Gewerbegebäude, 2006, «Swissreal».

3 Luzern, Schlösslihalde: Wohnüberbauung, 2003, Arch. Matti Ragaz Hitz, «Sima».

4 Zürich, Dangelstrasse 2-8/Paradiesstrasse 3-11: Wohnhäuser, 1950, saniert, Dolenc Scheiwiller Architekten, «Sima».

5 Zürich, Kreuzplatz/Klosbachstrasse: Wohnen, Gewerbe, Büros, Erwin Werder Architekt, 2003, «Sima».

6 Winterthur, Brauerstrasse 10-12: Wohnhaus, 1950, «Sima».

7 Zürich, Langgrütstr. 46-56: Wohnhäuser, 1955, umgebaut und erweitert, «Sima».

8 Glattpark, Farmanstrasse 52-54: Wohnhäuser, von Ballmoos Krucker Architekten, 2006, «Sima».

9 Bern, Landoltstrasse 60-64: Wohnhäuser, 1957, «Anfos».

10 Zürich, Flurstrasse 64-72: Bürohaus, 1973, Umbau und Sanierung 2006, Stücheli Architekten, «Sima».

