

Detailstudie - Portfoliomanagement



Arbeitsdokument

- Inhalte werden als PDFs im Anhang versioniert (nur Meilensteine)
- Zugang zum Dokument ist auf Mitarbeiter der Bundesverwaltung eingeschränkt (open by default)
- Inhalte können mit Abstimmung [Rasner David BBL](#) extern geteilt werden

Inhalt:

1. Ziel dieses Dokuments
2. Portfoliomanagement – Aufgaben und Bedeutung
3. Empfehlung Geschäftsobjekte (Konsolidiert)
4. Übersicht der relevanten Standards
5. Wichtigste Standards im Detail (schrittweise Ergänzung)
6. Verweise und Anhang

1. Ziel dieses Dokuments

Dieses Fachkonzept legt die Grundlagen für ein einheitliches Verständnis und die Modellierung von Daten im Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) fest. Es dient als verbindliches Referenzwerk, um sicherzustellen, dass alle Fachbereiche und IT-Systeme mit denselben Konzepten und Definitionen arbeiten können.

Die Kernziele dieses Dokuments sind:

1. **Definition zentraler Geschäftsobjekte:** Klare und konsistente Definition der domänenspezifischen Geschäftsobjekte und deren Attribute, unabhängig von spezifischen IT-Systemen.
2. **Standardkonformität:** Sicherstellung, dass die Datenmodellierung den anerkannten nationalen und internationalen Gesetzesvorgaben und Best-Practice-Standards folgt.
3. **Interoperabilität:** Schaffung einer Basis für den nahtlosen Austausch und die Integration von Daten über verschiedene Systeme und Prozesse hinweg.
4. **Langfristige Datenqualität:** Beitrag zur Sicherung der Qualität und Konsistenz der Daten, um die Abhängigkeit von einzelnen IT-Systemen zu reduzieren und eine langfristige Nutzbarkeit zu gewährleisten.
5. **Brücke zwischen Fach und IT:** Bereitstellung eines Referenzwerks, das als gemeinsame Sprache zwischen fachlichen Anforderungen und deren technischer Umsetzung dient.
6. **Fundament für strategische Entscheidungen:** Schaffung einer faktenbasierten Grundlage für strategische Entscheidungen, operative Steuerung und Compliance-Management.

2. Portfoliomanagement – Aufgaben und Bedeutung

2.1. Rolle im Immobilienmanagement

Das Portfoliomanagement bildet die strategische Führungsebene des gesamten Immobilienmanagements im BBL. Es orchestriert die übergeordnete Steuerung, Entwicklung und Optimierung des gesamten Immobilienbestands aus einer ganzheitlichen Perspektive und schafft die strategische Grundlage für alle nachgelagerten operativen Domänen (Objektmanagement, Projektmanagement, Dokumentenmanagement, Mietermanagement). Als oberste Steuerungsinanz definiert es die langfristigen Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen für die nachhaltige Entwicklung des Bundesimmobilienportfolios.

2.2. Inhaltliche Dimensionen

Das Portfoliomanagement umfasst fünf zentrale Dimensionen:

1. **Portfoliostruktur:** Hierarchische Gliederung des Gesamtportfolios in Teilportfolios, Cluster und Segmente nach strategischen Kriterien wie Nutzungsart, Region, Objekttyp oder Lebenszyklusphasen.
2. **Strategieentwicklung:** Definition von Portfoliostrategien, Entwicklungszielen, Allokationsrichtlinien und strategischen Handlungsoptionen (Halten, Entwickeln, Veräußern) auf Basis von Marktanalysen und politischen Vorgaben.
3. **Performance-Management:** Kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Portfolio-Performance durch standardisierte Kennzahlen (KPIs), Benchmarking und Soll-Ist-Vergleiche zur wirtschaftlichen und nachhaltigen Optimierung.
4. **Risiko- und Chancenmanagement:** Systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung von Portfoliorisiken (Markt-, Objekt-, Nachhaltigkeitsrisiken) sowie Potentialanalysen zur Wertschöpfung.
5. **Investitions- und Desinvestitionsplanung:** Strategische Allokation von Ressourcen, Priorisierung von Investitionsmassnahmen und systematische Planung von Portfoliovereinbarungen zur langfristigen Werterhaltung und -entwicklung.

2.3. Kernaufgaben

1. **Strategische Portfoliosteuerung:** Definition und Umsetzung der Portfoliostrategie mit klaren Zielvorgaben für Rendite, Nachhaltigkeit und Nutzerzufriedenheit.

2. **Portfolio-Analyse und -Bewertung:** Regelmässige Analyse der Portfoliostruktur, Performance-Messung und Marktwertermittlung zur Identifikation von Optimierungspotentialen.
3. **Szenario- und Prognoseplanung:** Entwicklung von Zukunftsszenarien, Sensitivitätsanalysen und langfristigen Entwicklungsprognosen als Entscheidungsgrundlage.
4. **Ressourcenallokation:** Optimale Verteilung von Budgets, Personal und Investitionen auf Basis strategischer Prioritäten und Portfolioziele.
5. **Reporting und Controlling:** Systematisches Berichtswesen mit standardisierten Portfolioberichten, Dashboards und Management-Informationen für verschiedene Stakeholder-Ebenen.

2.4. Strategische Bedeutung

Das Portfoliomanagement gewährleistet die langfristige Werterhaltung und -entwicklung des Bundesimmobilienbestands durch systematische Steuerung und kontinuierliche Optimierung. Es schafft Transparenz über den Gesamtbestand und ermöglicht fundierte strategische Entscheidungen auf Basis belastbarer Daten und Analysen.

Als zentrale Steuerungsdomäne definiert es die strategischen Leitplanken für alle operativen Immobilienprozesse und stellt sicher, dass die Einzelmassnahmen auf Objektebene den übergeordneten Portfoliozielen entsprechen. Die systematische Portfoliosteuerung ermöglicht die proaktive Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen wie Nachhaltigkeitsanforderungen, demografischen Wandel oder neue Arbeitsformen.

Die Verbindung zu den operativen Domänen erfolgt durch die Definition von strategischen Vorgaben und Zielen, die auf Objektebene umgesetzt und über standardisierte Kennzahlen zurückgespiegelt werden, wodurch ein geschlossener Steuerungskreislauf entsteht.

3. Empfehlung Geschäftsobjekte (Konsolidiert)

Bedeutung der Prioritätsstufen:

- **Muss:** Geschäftsobjekte, die für die fachliche Vollständigkeit des Portfoliomanagements zwingend erforderlich sind. Diese Objekte bilden das Kerngerüst des Datenmodells und sind für die grundlegenden Geschäftsprozesse im Portfoliomanagement unabdingbar.
- **Sollte:** Geschäftsobjekte, die das fachliche Datenmodell um wichtige Aspekte erweitern und die praktische Anwendbarkeit erheblich steigern. Sie sind nicht kritisch für die Grundfunktionalität, aber wichtig für eine vollständige fachliche Abbildung.
- **Könnte:** Geschäftsobjekte, die zusätzlichen fachlichen Mehrwert bieten und erweiterte Anwendungsfälle ermöglichen. Sie erweitern das Datenmodell um spezialisierte Bereiche, sind aber nicht für die Kerngeschäftsprozesse erforderlich.
- **Wird nicht:** Geschäftsobjekte, die bewusst nicht im Portfoliomanagement modelliert werden, entweder weil sie durch andere Objekte fachlich abgedeckt sind oder weil sie fachlich in anderen Domänen zugeordnet sind.

	Gruppe/Geschäftsobjekt	Priorität	Beschreibung	Primäre Identifikatoren	Relevante Standards	Kommentar
1						
2						

4. Übersicht der relevanten Standards

Die folgende Tabelle bietet eine konsolidierte Übersicht der wichtigsten "Best Practice"-Standards, die für die Modellierung des "Portfoliomanagements" im BBL von hoher Relevanz sind, mit einem klaren Fokus auf Schweizer Gesetze und Normen sowie den spezifischen Anforderungen der Bundesverwaltung.

4.1 Bewertungskriterien für «Relevanz für BBL»

- **Sehr hoch:** Rechtlich oder regulatorisch verpflichtend; grundlegende Voraussetzung für Kernprozesse und -systeme; verbindliche interne Vorgabe; oder unmittelbar umsetzbarer, priorisierter Use Case mit hohem Nutzen.
- **Hoch:** Branchenweit anerkannte Praxis in der Schweiz; wesentlich für Rechtssicherheit, Compliance oder Interoperabilität; wichtig für robuste Integration in bestehende Prozess- und Datenflüsse.
- **Mittel:** Ergänzend oder domänenspezifisch; nützlich für Spezialfälle, Pilotierungen oder als Referenz; optional ohne unmittelbaren Umsetzungsdruck.
- **Niedrig:** Informativ; geringe direkte Anwendbarkeit im Betrieb; Beobachten/Monitoring ausreichend.

4.2 Strategische Einordnung (Kategorie Standards)

Die Standards und Use Cases lassen sich in folgende strategische Kategorien einordnen:

- **Rechtliche Grundlagen:** Rechtlich bindende Vorgaben auf Bundes- oder Verordnungsebene; definieren Mindestanforderungen und Rahmenbedingungen.
- **BBL Weisungen und Prozesse:** Interne, verbindliche Standards und Prozessmodelle; legen organisatorische Zuständigkeiten, Abläufe und Qualitätsvorgaben fest.
- **BBL Fachanwendungen:** Operative IT-Systeme und Register für fachliche Leistungen und Verwaltungsaufgaben; stellen Funktionen und Schnittstellen für die Datenintegration bereit.
- **Technische Standards:** Normen und Integrationsstandards (z. B. Datenmodelle, Schnittstellen, Qualitäts- und Leistungskataloge), die Austauschformate und Qualitätsstufen definieren.
- **Externe Beispiele:** Verifizierte Praxisbeispiele und Best-Practice-Implementierungen als Referenz für erfolgreiche Umsetzungen und innovative Ansätze.

4.3. Übersicht als Tabelle

	Kategorie / Name des Standards	Beschreibung (Kurz)	Relevanz für BBL	Kommentar
1	Rechtliche Grundlagen			
2	Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB)	Regelt die Bewirtschaftung, Nutzung und Verwaltung der Immobilien des Bundes sowie strategische Portfoliosteuerung	Sehr hoch – Definiert verbindliche Vorgaben für Portfoliostrategie und -verwaltung	Zentrale Rechtsgrundlage für BBL-Portfoliomanagement
3	Bundesgesetz über eidgenössischen Finanzhaushalt (FHG)	Definiert Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit für Bundesvermögen	Sehr hoch – Rahmen für wirtschaftliche Portfoliosteuerung	Compliance-kritisch für Investitionsentscheide
4	Energie- und Klimastrategie Bund	Vorgaben für nachhaltige Entwicklung und CO2-Reduktion im Bundesimmobilienbestand	Sehr hoch – Strategische Zielvorgaben für Portfolioentwicklung	ESG-Kriterien für Portfoliostrategie
5	BBL Weisungen und Prozesse			
6	BBL Portfoliostrategie 2030	Strategische Ausrichtung des BBL-Immobilienportfolios bis 2030	Sehr hoch – Verbindliche strategische Vorgaben	Leitplanken für Portfolioentwicklung
7	BBL Nachhaltigkeitsstrategie	Nachhaltigkeitsziele und -massnahmen für BBL-Portfolio	Sehr hoch – ESG-Integration	Operative Umsetzung Klimaziele
8	Immobilienstrategie Bund	Übergeordnete Strategie für Bundesimmobilien	Sehr hoch – Politische Rahmenvorgaben	Strategischer Überbau
9	BBL Fachanwendungen			
10	SUPERB Datenmodell	BBL-spezifisches Datenmodell für integriertes Immobilienmanagement	Sehr hoch – Technische Basis für Portfoliodaten	Systemarchitektur für Portfolio
11	SAP RE-FX	Immobilienverwaltungssystem für Stammdaten und Verträge	Sehr hoch – Zentrale Datenbasis für Portfolio	Operative Datenquelle
12	CAFM-System	Computer Aided Facility Management für technische Objektdaten	Hoch – Technische Portfoliodaten	Basis für Zustandsbewertung
13	Power BI Portfoliodashboards	Business Intelligence Lösung für Portfolioanalysen und Reporting	Sehr hoch – Visualisierung und Analyse	Operative Steuerung
14	Technische Standards - Portfolio- und Asset Management			
15	ISO 55000 Asset Management	Internationaler Standard für systematisches Management von Vermögenswerten über deren Lebenszyklus	Sehr hoch – Framework für strategisches Asset Management	Grundlage für strukturiertes Portfoliomanagement
16	ISO 55001 Asset Management Systems	Anforderungen an Managementsysteme für Asset Management mit Fokus auf Wertschöpfung	Sehr hoch – Zertifizierbare Systematik für Portfoliosteuerung	Strukturiert Prozesse und Verantwortlichkeiten
17	ISO 55002 Asset Management Guidelines	Leitlinien zur Anwendung von ISO 55001 mit praktischen Umsetzungshinweisen	Hoch – Konkrete Implementierungshilfen	Praktische Anleitung für BBL
18	KBOB Empfehlung Portfoliomanagement	Schweizer Standard für systematisches Immobilienportfoliomanagement der öffentlichen Hand	Sehr hoch – Spezifisch für Bundesverwaltung entwickelt	Verbindlich für BBL-Portfolioprozesse
19	KBOB Nachhaltigkeitsstandard	Standards für nachhaltiges Bauen und Bewirtschaften im öffentlichen Sektor	Sehr hoch – ESG-Integration in Portfoliostrategie	Nachhaltigkeitsziele für Portfolio
20	Technische Standards - Bewertung und Kennzahlen			
21	SIA 480 Wirtschaftlichkeitsrechnung	Schweizer Norm für Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Bauinvestitionen	Sehr hoch – Basis für Investitionsentscheide	Standardisierte Bewertungsmethodik
22	SNBS Standard Nachhaltiges Bauen	Schweizer Standard für Nachhaltigkeitsbewertung von Gebäuden	Sehr hoch – Nachhaltigkeitskriterien für Portfolio	ESG-Bewertung auf Objektebene
23	GEFMA 100-2 Portfolio Management	Deutsche Richtlinie für systematisches Immobilienportfoliomanagement	Hoch – Detaillierte Prozessbeschreibungen	Ergänzende Best Practices
24	GEFMA 250 Benchmarking	Standard für Leistungsvergleiche und Kennzahlen im FM/Portfolio	Hoch – Standardisierte KPIs für Portfoliovergleich	Basis für Performance-Messung
25	Swiss Valuation Standard (SVS)	Schweizer Bewertungsstandard für Immobilienbewertung	Sehr hoch – Marktwertermittlung für Portfolio	Einheitliche Bewertungsgrundlage
26	Technische Standards - Strategische Planung			
27	EN 15221 Facility Management	Europäische Norm für FM mit strategischen Portfoliospekten	Hoch – Integration von FM in Portfoliostrategie	Verbindung Portfolio zu Operations
28	RICS Red Book	Internationale Bewertungs- und Portfoliomanagement-Standards	Hoch – Internationale Best Practices	Globale Vergleichbarkeit
29	IPD/MSCI Real Estate Standards	Internationale Standards für Performance-Messung von Immobilienportfolios	Hoch – Benchmarking-Standards	Internationale Vergleichsdaten

30	GRESB Real Estate Assessment	Global Real Estate Sustainability Benchmark für ESG-Performance	Hoch – ESG-Rating für Portfolios	Nachhaltigkeits-Benchmarking
31	Technische Standards - Risikomanagement			
32	ISO 31000 Risk Management	Internationaler Standard für systematisches Risikomanagement	Sehr hoch – Framework für Portfoliorisiken	Strukturiertes Risikomanagement
33	COSO ERM Framework	Enterprise Risk Management Framework für integriertes Risikomanagement	Hoch – Ganzheitlicher Risikoansatz	Integration in Governance
34	VaR (Value at Risk) Methoden	Statistische Methoden zur Risikoquantifizierung im Portfolio	Mittel – Quantitative Risikoanalyse	Für komplexe Portfolioanalysen
35	Technische Standards - Datenmanagement			
36	GEFMA 400 Datenmanagement	Strukturiertes Datenmanagement für Immobilienportfolios	Sehr hoch – Datenqualität für Portfoliosteuerung	Basis für datengetriebene Entscheide
37	IFC (Industry Foundation Classes)	Offener Standard für digitale Gebäudedaten und Portfolio-Integration	Hoch – BIM-Integration in Portfolio	Digitaler Zwilling für Portfolio
38	COBie (Construction Operations Building Information Exchange)	Datenstandard für Übergabe von Projektdaten an Portfolio/FM	Hoch – Strukturierte Datenübernahme	Schnittstelle Projekt zu Portfolio
39	Technische Standards - Reporting			
40	XBRL für Immobilienreporting	Standard für digitales Financial Reporting	Mittel – Automatisiertes Reporting	Für Finanzberichterstattung
41	GRI Standards	Global Reporting Initiative für Nachhaltigkeitsberichterstattung	Hoch – ESG-Reporting-Standard	Transparenz für Stakeholder
42	EPRA Best Practices	European Public Real Estate Association Reporting-Standards	Mittel – Für börsennotierte Portfolios	Referenz für Reporting
43	Externe Beispiele			
44	Immobilien Basel-Stadt Portfolio	Portfoliomanagement-System des Kantons Basel-Stadt	Hoch – Vergleichbare öffentliche Verwaltung	Best Practice Schweizer Kantone
45	BIG Österreich Portfoliosteuerung	Bundesimmobiliengesellschaft Österreich Portfoliomanagement	Hoch – Vergleichbarer öffentlicher Eigentümer	Internationale Referenz
46	GSA Portfolio Management USA	General Services Administration Portfolio-Ansatz	Mittel – Grosse öffentliche Portfoliosteuerung	Skalierungsansätze

5. Wichtigste Standards im Detail (schrittweise Ergänzung)

[Dieser Abschnitt wird schrittweise mit detaillierten Beschreibungen der wichtigsten Standards ergänzt, analog zur Struktur im Dokumentenmanagement mit Tabellen der relevanten Begriffe, Kategorien und BBL-Relevanz]

6. Verweise und Anhang

6.1 Verweise

- TBD

6.2 Anhang

[Wird bei Bedarf mit relevanten Dokumenten und Grafiken ergänzt]