



---

**Dienststelle Immobilien**

Stadthofstrasse 4  
Postfach 4168  
6002 Luzern  
Telefon 041 228 51 00  
Telefax 041 228 51 51  
[www.immobilien.lu.ch](http://www.immobilien.lu.ch)

# **Detailkonzept für die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete**

17.10.2006

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Ausgangslage</b> .....	<b>5</b>
2.1 Immobilienportfolio des Kantons Luzern .....	5
2.2 Bisherige Mietmodelle .....	5
2.3 Auftrag Regierungsrat .....	5
2.4 Politische Vorstösse .....	6
2.5 Zielsetzung .....	6
<b>3 Umfeld</b> .....	<b>7</b>
3.1 Rechnungslegungsnormen .....	7
3.2 Rechnungswesen .....	7
3.3 Immobilienmarkt .....	7
3.4 Immobilienrisiken .....	8
3.5 Rechtsgrundlagen .....	8
<b>4 Immobilien-Management</b> .....	<b>9</b>
4.1 Bewirtschaftungsstrategie .....	9
4.2 Führungsmodell .....	10
4.3 Standards .....	10
4.4 Flächenmanagement .....	10
4.5 Rollen .....	11
4.6 Leistungsvereinbarung .....	11
4.7 Nutzermodell .....	11
4.7.1 Nutzer .....	12
4.7.2 Betreiber .....	12
4.7.3 Bewirtschafter .....	12
4.8 Kennzahlen / Benchmarking .....	12
<b>5 Vollkostenrechnung / Kostenmiete</b> .....	<b>13</b>
5.1 Liegenschaftsbuchhaltung .....	13
5.2 Abgrenzungen .....	13
5.2.1 Erstbewertung .....	13
5.2.2 Folgebewertung .....	14
5.3 Kalkulation .....	14
5.3.1 Kapitalkosten .....	15
5.3.2 Portfoliomanagementkosten .....	15
5.3.3 Betriebskosten .....	16
5.3.4 Rückstellungen / Unterhaltskosten .....	16
5.3.5 Facilitymanagementkosten (Verwaltungskosten) .....	16
5.3.6 Risiko für Mietzinsausfälle .....	16
5.3.7 Abschreibungen .....	16
5.3.8 Nebenkosten .....	17
5.3.9 Zusatzkosten I (Servicekosten) .....	18
5.3.10 Zusatzkosten II (Ausstattungs- und Betriebseinrichtungskosten) .....	18
5.4 Verrechnung .....	19
<b>6 Fazit</b> .....	<b>20</b>
6.1 SWOT-Analyse .....	20
6.2 Finanzielle Auswirkungen .....	20
<b>7 Termine</b> .....	<b>21</b>
<b>8 Anhang</b> .....	<b>22</b>

# 1 Zusammenfassung

Immobilien binden viel Kapital und sind kostenintensiv in Unterhalt und Betrieb. Der Gebäudeversicherungswert der staatseigenen Liegenschaften beträgt rund 2,04 Milliarden Franken. Nebst den staatseigenen Objekten mietet die Dienststelle Immobilien (IMMO) für jährlich rund 18 Millionen Franken zusätzliche Objekte. Pro Jahr werden rund 65 Millionen Franken in Bauten und Ausstattungen investiert. Zudem wurden während den letzten sechs Jahren Liegenschaften im Wert von rund 62 Millionen Franken erworben und für knapp 55 Millionen Franken verkauft. Dienststellen und Gerichte bezahlen seit 1997 einen internen Mietzins. Die derzeitige Verrechnung basiert auf einem Marktmietmodell. Die internen Verrechnungen von Mietzinsen und Nebenkosten betragen jährlich rund 93,7 Millionen Franken.

Der Grosse Rat hat am 26. März 2001 den Regierungsrat beauftragt, die gesamte Verwaltung nach den Grundsätzen der wirkungsorientierten Verwaltung (WOV) zu führen. Der Regierungsrat hat am 4. Februar 2003 die Standards zur Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung (KLER, RRB Nr. 131), am 9. Dezember 2003 die Standards zur Anlagebuchhaltung (RRB Nr. 1614) und am 21. März 2006 grundsätzliche Standards zur Vollkostenrechnung/Kostenmiete (RRB Nr. 376) mit Wirkung ab 1. Januar 2008 für verbindlich erklärt. Die Dienststelle Immobilien wurde beauftragt, ein Detailkonzept für die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete zu erarbeiten und dem Regierungsrat zur Genehmigung zu unterbreiten.

Über die Kosten und Kennwerte der kantonalen Immobilien verlangt der Souverän detaillierte Rechenschaft. Der Regierungsrat hat in der Beantwortung der Motion Nr. 303 von Louis Schelbert und Mit. dargelegt, dass die effektiven betriebswirtschaftlichen Werte zur Ermittlung der Vollkosten geführt werden.

Der Kanton Luzern setzt mit dem Projekt Vollkostenrechnung / Kostenmiete ein modernes und professionelles Immobilienmanagement-Konzept nach allgemein gültigen bau- und immobilienökonomischen Grundsätzen um. Für interne Verrechnungen wird ab 1. Januar 2008 das Prinzip der Vollkostenrechnung / Kostenmiete angewendet. Die Standards gelten für alle Dienststellen und Gerichte, ohne die Verkehrsinfrastrukturen oder Gewässer. Es gelten folgende Grundsätze:

- Die IMMO fakturiert den Dienststellen und Gerichten mit interner Rechnung (ILL) die effektiven Kosten für getätigte Investitionen, Serviceleistungen und Bewirtschaftung.
- Die Kalkulation der Kostenmiete erfolgt bei älteren Bauten aufgrund des geschätzten Substanzwertes und bei neueren Bauten aufgrund der effektiven Anlagekosten.
- Ausbauten in Zumietungen, Betriebseinrichtungen und Ausstattungen werden zu Lasten des jeweiligen Nutzers abgeschrieben und verzinst. Es gelten die im Detailkonzept Anlagebuchhaltung festgelegten linearen Abschreibungssätze (RRB Nr. 131, RRB Nr. 1614).
- Bei Investitionen wird konsequent die daraus resultierende Kostenmiete (= Folgekosten) mit Alternativen auf dem freien Markt verglichen.
- Massgebliche Grösse für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist die Summe der abgezinsten (diskontierten) Cashflows der Variante Zumietung und der Variante „Kostenmiete“ über die ganze Betrachtungsperiode bis maximal zum ökonomischen Horizont.

Bei Dienststellen, welche in ein Konkordat oder in die Selbständigkeit überführt werden, gelten die aufgrund der Kostenmiete / Vollkostenrechnung ermittelten betriebswirtschaftlichen Werte für die Verrechnung der Mietkosten. Die weiteren Abmachungen werden individuell vereinbart und berücksichtigen die gesamtheitliche Beziehung zum Kanton Luzern.

Mit der Vollkostenrechnung / Kostenmiete wollen wir das Kostenbewusstsein der Dienststellen und Gerichte aktivieren, das unternehmerische Handeln fördern, die Folgekosten von Investitionen aufzeigen und eine strategisch orientierte transparente Portfoliobewirtschaftung ermöglichen. Mit der erhöhten Kostentransparenz wollen wir die Liegenschaften besser bewirtschaften. Die Kosten der staatseigenen Liegenschaften können wir so mit privaten Liegenschaften vergleichen.

Zusammen mit der Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete wird das Immobilien-Management neu definiert. Neu werden die wichtigsten Punkte in einer Leistungsvereinbarung zwischen den Nutzern und der Dienststelle Immobilien festgehalten. Diese Vereinbarung wird zusammen mit dem Budgetbeleg für die interne Verrechnung (ILL) jährlich den effektiven Gegebenheiten angepasst.

Die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete bedingt die Führung einer Liegenschaftsbuchhaltung. Darin werden sämtliche anfallenden Investitions- und Investitionsfolgekosten erfasst. Damit können die effektiven betriebswirtschaftlichen Werte ausgewiesen werden.

Die bisherige Teilung der Nutzer in drei Gruppen bezüglich der Verantwortlichkeits- und Leistungsabgrenzung wird übernommen. Die drei Gruppen werden als „Nutzer“, „Betreiber“ und „Bewirtschafter“ bezeichnet.

Die Vollkosten / Kostenmiete werden in vier Positionen aufgeteilt. Diese Kostenstruktur nimmt Rücksicht auf die drei Nutzergruppen und lehnt sich an das Mietrecht an. Die Kosten werden aufgeteilt in Nettomietkosten, Nebenkosten, Zusatzkosten I (Servicekosten) und Zusatzkosten II (Betriebseinrichtungs- und Ausstattungskosten). Die Handhabung bei den Nebenkosten und bei den Zusatzkosten I erfährt keine grosse Veränderung, da schon bisher die effektiven Kosten verrechnet wurden. Änderungen im Zusammenhang mit den Zusatzkosten II wurden von der Regierung bereits mittels Beschluss Nr. 1614 vom 9. Dezember 2003, Detailkonzept zur Anlagebuchhaltung, für verbindlich erklärt.

Die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete führt zu einer Erhöhung der Nettomietzinse. Aufgrund von Hochrechnungen dürfte die Kostenmiete inklusive Nebenkosten neu 117,8 Millionen Franken betragen. Die bisher intern verrechnete Marktmiete inklusive Nebenkosten (ILL) beträgt jährlich 93,7 Millionen Franken. Bei der Einführung der Kostenmiete wird das Budget der von der Erhöhung oder Senkung betroffenen Dienststellen und Gerichte auf Stufe Detailbudget entsprechend angepasst.

## 2 Ausgangslage

Immobilien binden viel Kapital und sind kostenintensiv in Unterhalt und Betrieb. Die Immobilien der öffentlichen Hand werden letztendlich durch die Steuerzahler für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben zur Verfügung gestellt. Dies verpflichtet zu effizientem Einsatz und fachkompetenter Bewirtschaftung dieser Ressourcen mit einem griffigen Führungs- und Steuerungsinstrument. Voraussetzungen sind Know-how über neue Beurteilungs- und Bewertungsmethoden, betriebswirtschaftliche Kennzahlen und ein transparentes Reporting, welches marktgängigen Standards genügt.

### 2.1 Immobilienportfolio des Kantons Luzern

Die Dienststelle Immobilien bewirtschaftet staatseigene Liegenschaften mit einem Gebäudeversicherungswert von rund 2,04 Milliarden Franken. Für die Nutzung von Räumlichkeiten von Dritten hat die Dienststelle Immobilien Mietverträge für rund 18 Millionen Franken pro Jahr abgeschlossen. Die internen Verrechnungen von Mietzinsen und Nebenkosten an Dienststellen und Gerichte betragen jährlich rund 93,7 Millionen Franken. Pro Jahr werden rund 65 Millionen Franken in Bauten und Ausstattungen investiert. Zudem wurden während den letzten sechs Jahren Liegenschaften im Wert von rund 62 Millionen Franken erworben und für knapp 55 Millionen Franken verkauft.

Der Immobilienbestand befindet sich hauptsächlich im Verwaltungsvermögen, welches unmittelbar der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dient. Wenige Liegenschaften befinden sich im Finanzvermögen. Hierbei handelt es sich um Immobilien, die nicht direkt der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben dienen.

### 2.2 Bisherige Mietmodelle

Mit dem Budget 1997 wurde den Dienststellen und Gerichten erstmals eine Miete in Rechnung gestellt. Die derzeitige Verrechnung basiert auf einem Marktmietmodell. Zur Bestimmung der Marktmiete wurden entsprechende Grundlagen erarbeitet und im RRB Nr. 398 vom 17. März 1998 verabschiedet. Dabei wurden folgende Ansätze für den mittleren Marktmietzins gewählt:

▪ Stadt	100 %	Fr. 170.--/m <sup>2</sup> /Jahr
▪ Agglomeration	100 %	Fr. 155.--/m <sup>2</sup> /Jahr
▪ Land	100 %	Fr. 140.--/m <sup>2</sup> /Jahr

Die mittleren Mietzinse werden unter Berücksichtigung von Nutzbarkeits- und Standortkriterien überprüft und eingestuft. Je nach Einstufung erfolgt die Bewertung grösser oder kleiner als 100 % des mittleren Marktmietzinses pro m<sup>2</sup> und Jahr. Trotz veränderter Marktsituation und Rahmenbedingungen wurden bis heute keine Anpassungen vorgenommen.

### 2.3 Auftrag Regierungsrat

Der Grosse Rat hat am 26. März 2001 den Regierungsrat beauftragt, die gesamte Verwaltung nach den Grundsätzen des neuen Steuermodells der wirkungsorientierten Verwaltung (WOV) zu führen. Der Grosse Rat hat mit den Bestimmungen von § 8a und § 12 des Finanzhaushaltsgesetzes (FHG, SRL Nr. 600) die Grundlagen für die zu erlassenden Standards geschaffen. Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 131 vom 4. Februar 2003 die WOV-Standards und mit Beschluss Nr. 1614 vom 9. Dezember 2003 die WOV-Standards zur Anlagebuchhaltung auf den 1. Januar 2005 für verbindlich erklärt.

Neu wird bei allen Staatsliegenschaften ausgenommen Tiefbauten (Strassen und Gewässer) neben dem Finanzbuchhaltungswert auch der effektive betriebswirtschaftliche Wert als Führungs- und Steuerungsinstrument geführt. Diese Werte können wir nur mit einer Vollkostenrechnung mit Kostenmiete der Liegenschaften führen. Mit Beschluss Nr. 376 vom 21. März 2006 hat der Regierungsrat folgende, grundsätzliche Standards zur Vollkostenrechnung / Kostenmiete ab 1. Januar 2008 für verbindlich erklärt:

- Die Dienststelle Immobilien fakturiert den Dienststellen und Gerichten mit interner Rechnung (ILL) die effektiven Kosten der getätigten Investitionen, der Serviceleistungen und der Bewirtschaftung. Die Miet-, Neben- und Zusatzkosten werden ohne Rücksicht auf beitragsleistende Dritte (z.B. Krankenversicherer bei Spitälern und Beitragsleistende im Schulbereich) nach dem Prinzip der Vollkostenrechnung / Kostenmiete bemessen.
- Die Kostenmiete älterer Bauten erfolgt aufgrund des geschätzten Substanzwertes und bei neueren Bauten aufgrund der effektiven Anlagekosten. Die Gebäude werden im Gegensatz zu dem im Detailkonzept Anlagebuchhaltung festgelegten linearen Abschreibungssatz aufgrund der voraussichtlichen Lebensdauer mittels Annuität verzinst und entwertet. Intern werden Rückstellungen gebildet. Das Grundstück wird in der Kalkulation mit dem bisher gehandelten Wert eingesetzt und nicht abgeschrieben. Wertberichtigungen erfolgen nur in begründeten Ausnahmefällen über spezielle Aufwandkonti durch das Finanzdepartement.
- Ausbauten in Zumietungen, Betriebseinrichtungen und Ausstattungen werden zu Lasten des jeweiligen Nutzers abgeschrieben und mit dem jeweils sich jährlich verändernden Verzinsungsanspruch für das mittel- und langfristig aufgenommene Fremdkapital des Kantons Luzern verzinst. Für diese Abschreibung gelten die im Detailkonzept Anlagebuchhaltung festgelegten linearen Abschreibungssätze (RRB Nr. 131, RRB Nr. 1614).

Die Dienststelle Immobilien wurde beauftragt, das Detailkonzept für die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete auszuarbeiten und dem Regierungsrat zur Genehmigung zu unterbereiten.

## 2.4 Politische Vorstösse

Über die Kosten und Kennwerte der kantonalen Immobilien verlangt der Souverän detaillierte Rechenschaft. Der Regierungsrat hat in der Beantwortung der Motion Nr. 303 von Louis Schelbert und Mit. über die Liegenschaftenpolitik des Kantons Luzern u.a. festgehalten, dass nur die zentrale Bewirtschaftung aller Bau- und Immobiliengeschäfte eine gesamtheitliche Betrachtung und Bewirtschaftung aller Liegenschaften des Kantons Luzern unter Berücksichtigung der finanzpolitischen, volkswirtschaftlichen, planerischen und baulichen Aspekte ermöglicht. Weiter hat der Regierungsrat dargelegt, dass zusätzlich auch die effektiven betriebswirtschaftlichen Werte zur Ermittlung der Vollkosten geführt werden. Diese Werte ermöglichen die Förderung der Kostentransparenz sowie eine bessere Liegenschaftsbewirtschaftung und den Marktvergleich.

## 2.5 Zielsetzung

Mit dem Projekt Vollkostenrechnung / Kostenmiete wird im Kanton Luzern ein modernes und professionelles Immobilienmanagement-Konzept umgesetzt. Wir wollen vom Prinzip der Marktzur Kostenmiete (Vollkostenrechnung) übergehen. Gleichzeitig wollen wir bei sämtlichen Liegenschaften nebst den Finanzbuchhaltungs-Werten künftig auch die effektiven betriebswirtschaftlichen Werte führen. Die betriebswirtschaftlichen Werte wollen wir nach anerkannten, privatwirtschaftlichen immobilienökonomischen Grundsätzen ermitteln.

Mit der Vollkostenrechnung / Kostenmiete wollen wir das Kostenbewusstsein der Dienststellen und Gerichte aktivieren, das unternehmerische Handeln fördern, die Folgekosten von Investitionen aufzeigen und eine strategisch orientierte, transparente Portfoliobewirtschaftung ermöglichen. Mit der erhöhten Kostentransparenz wollen wir die Liegenschaften besser bewirtschaften. Die Kosten der staatseigenen Liegenschaften können wir so mit privaten Liegenschaften vergleichen.

Der Bericht soll in anschaulicher Weise auch für „Nicht-Immobilienfachleute“ Umfeld, Inhalt und Anwendung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete aufzeigen. Er soll Aufschluss über Methodik, Prozesse und Instrumente sowie über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geben.

## 3 Umfeld

### 3.1 Rechnungslegungsnormen

Bei der Rechnungslegung geht der Trend seit einigen Jahren klar in Richtung internationale Rechnungsstandards, sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Bereich. Im öffentlichen Bereich zeichnet sich eine Tendenz hin zu „International Public Sector Accounting Standards“ (IPSAS) ab. Die IPSAS lehnen sich an die in der Privatwirtschaft weit verbreiteten „International Financial Reporting Standards“ (IFRS), früher „International Accounting Standards“ (IAS), an.

Die Finanzdirektorenkonferenz (FKF) hat 2002 ein Projekt gestartet zur Weiterentwicklung des harmonisierten Rechnungsmodells der Kantone und Gemeinden HRM 81 (1) und zu deren Ausrichtung unter Berücksichtigung von IPSAS. Erste Resultate (HRM 2) werden bis zum Herbst 2007 erwartet. Erforderliche Änderungen im Finanzhaushaltsgesetz des Kantons Luzern sind auf das Jahr 2010/11 vorgesehen.

Mit dem vorgeschlagenen Modell der Vollkostenrechnung / Kostenmiete können wir im Sinne von IPSAS für die Einführung von HRM 2 wertvolle Erfahrungen sammeln und Grundlagen erarbeiten.

### 3.2 Rechnungswesen

Das finanzielle und das betriebliche Rechnungswesen stehen in einer engen Beziehung zueinander. Die Finanzbuchhaltung hat dabei die Aufgabe, die wertmässigen Beziehungen, Verpflichtungen und Zahlungen gegen aussen systematisch zu erfassen und zu verarbeiten. Dabei sollen insbesondere die Auswirkungen auf die Wertbestände und den Erfolg des Kantons ausgewiesen werden.

Die Liegenschaftsbuchhaltung ist primär auf interne Anspruchsgruppen ausgerichtet. Sie wird von politischen Zielsetzungen nicht beeinflusst. In ihrer Ausprägung unterscheiden sich die Finanz- und die Liegenschaftsbuchhaltung wie folgt:

	Finanzbuchhaltung	Liegenschaftsbuchhaltung
betriebswirtschaftliche Zahlen	beschränkt	ja
Entscheidungsgrundlagen	beschränkt	ja
Publizität nach aussen	ja	nach Wahl, beschränkt möglich

Entscheide sollen zukünftig auf der Basis der Vollkostenrechnung mit ihren betriebswirtschaftlichen Zahlen der Liegenschaftsbuchhaltung basieren.

### 3.3 Immobilienmarkt

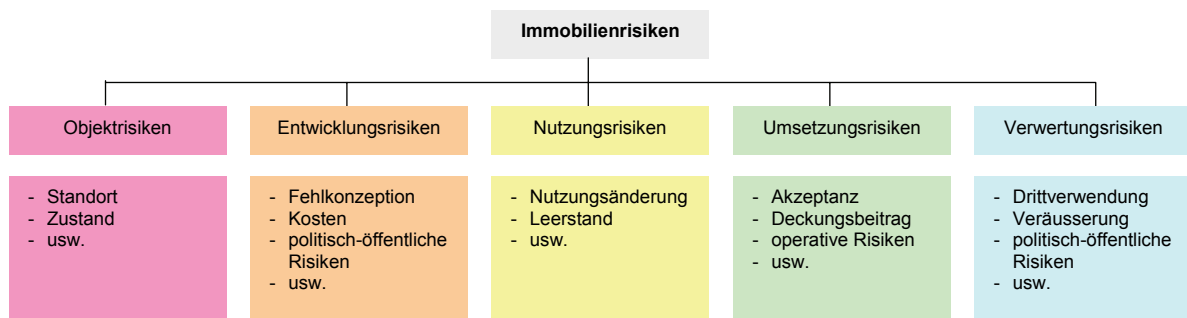
Der Immobilienmarkt hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Vor 1990 zeichnete sich der Markt durch schnellen Wertzuwachs, Zunahme des Bedarfs nach Wohn- und Geschäftsräumen und Inflation aus. Immobilienwerte mussten laufend nach oben korrigiert werden. Wertfeststellungen wurden dadurch schnell überholt. Überbezahlte Kaufpreise und Fehler bei der Immobilienbewirtschaftung wurden durch die Inflation korrigiert.

Mit dem grossen Einbruch der Immobilienwerte Anfang der Neunzigerjahre wurden zwei ganz neue Entwicklungen sichtbar: Einerseits wurde die „automatische“ Wertzunahme bei Immobilien hinfällig und der Markt besann sich im Wesentlichen darauf, dass ein Gebäude nur den Wert besitzt, den es als künftigen Nutzen erbringt. Keine Bewertungsmethode konnte das Axiom aufheben, wonach der zukünftige Zahlungsverkehr, der im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung einer Immobilie voraussichtlich abgewickelt wird, dessen Wert bestimmt.



### 3.4 Immobilienrisiken

Das Chancen- und Gefahrenpotenzial bei Immobilien hat sich durch den rascheren Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erhöht. Bei der Immobilienbewirtschaftung unterscheiden wir folgende Risiken:



Für die Sicherung des zukünftigen Immobilien-Managements ist entscheidend, dass Chancen und Risiken rechtzeitig erkannt, ganzheitlich analysiert und effizient wirkungsvoll gehandhabt werden. Das frühzeitige Erkennen von Chancen und Gefahren und die damit verbundene Fähigkeit, diese proaktiv, gesamtheitlich und nachhaltig anzugehen, sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

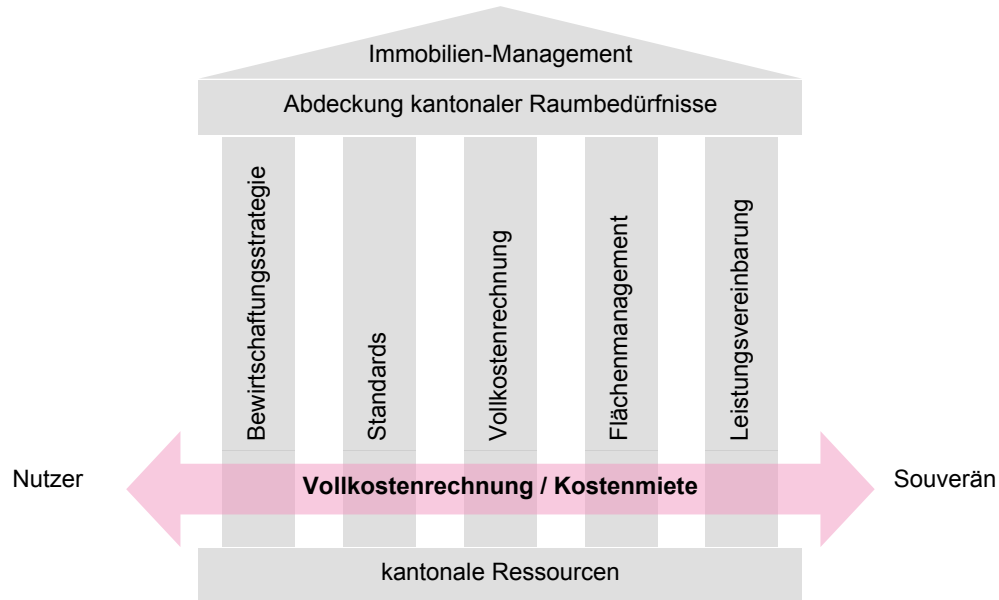
### 3.5 Rechtsgrundlagen

Sowohl das Mietrecht wie auch das landwirtschaftliche Pachtrecht schränken die Vertragsfreiheit ein. Das Mietrecht ist in Art. 253 – 274g des Obligationenrechts enthalten (OR, SR 220). Dazu kommen die bundesrätliche Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen (VMWG, SR 221.213.11) und die umfassende Rechtsprechung. Die Bestimmungen über die landwirtschaftliche Pacht finden sich im dazugehörigen Bundesgesetz (LPG, SR 221.213.2). In der Landwirtschaft finden sich bei der eigentumsmässigen Übertragung von Grundstücken mit dem Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht noch weitere Einschränkungen (BGBB, SR 211.412.11).



## 4 Immobilien-Management

Für den zukünftigen Erfolg des Immobilien-Managements des Kantons Luzern ist eine effiziente, zweckdienliche und ressourcenschonende Bereitstellung, Nutzung und Bewirtschaftung der Immobilien mit einem griffigen, schlanken Führungs- und Steuerungsinstrument entscheidend. Dabei sind folgende Instrumente relevant:



Mit dem Immobilien-Management werden diese verschiedenen Instrumente aufeinander abgestimmt.

### 4.1 Bewirtschaftungsstrategie

Gemäss Ziffer 5 des Finanzleitbild 06 hat der Kanton seine Leistungen effektiv und effizient zu erbringen. Daher wollen wir uns von kostenintensiven und ineffizienten Immobilien trennen. Um dabei möglichst grosse Synergien zu erreichen, streben wir eine Reduktion der Standorte an. Bei diesen Massnahmen ist das Gesamtinteresse des Kantons zu beachten.

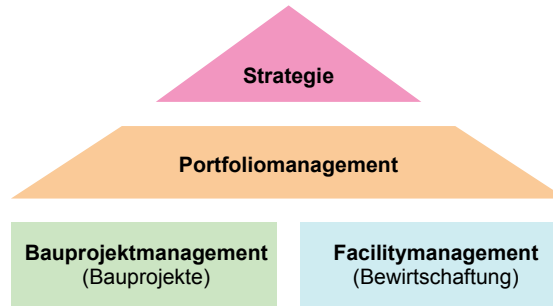
Die Bewirtschaftungsstrategie definiert die Grundsätze und legt die Rahmenbedingungen fest. Sie soll das wirtschaftliche Verantwortungsbewusstsein der Dienststellen und Gerichte stärken. Grundsätzlich verfolgen wir die Bewirtschaftungsstrategie, dass Kosten und Defizite dort auszuweisen sind, wo sie auch anfallen. Die Liegenschaften für Dienststellen und Gerichte werden erfolgsneutral bewirtschaftet. Die Nutzer, Betreiber und Bewirtschafteter bezahlen Mietpreise, welche den effektiven Investitionen und den daraus resultierenden Folgekosten entsprechen. Leistungen, welche durch Dritte nachhaltig effizienter und kostengünstiger ausgeführt und angeboten werden können, werden ausgelagert. Leistungen, welche durch den Kanton günstiger und effizienter erledigt oder angeboten werden können, werden intern erbracht.

Die Bewirtschaftungsstrategie bildet die Grundlage für eine Portfoliostrategie. Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung der Portfoliostrategie bilden die auf Basis der Vollkostenrechnung effektiven ermittelten betriebswirtschaftlichen Werte. Eine Portfoliostrategie kann folglich erst nach der Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete und dem Vorliegen der diesbezüglichen Werte erfolgen. Wir gehen davon aus, dass eine solche Strategie bis Ende 2008 erarbeitet ist.

## 4.2 Führungsmodell

Die Dienststelle Immobilien ist der spezialisierte Immobilien- und Baufachberater und vertritt als Eigentümer- und Bauherrenvertreter die Interessen des Kantons Luzern. Die Dienststelle Immobilien ist für die bedarfsgerechte Bewirtschaftung und Erstellung der zur Erfüllung der Leistungsaufträge des Kantons Luzern erforderlichen Immobilien zuständig.

Die Organisation der Dienststelle Immobilien unterscheidet folgende Rollen:



Die übergeordnete Eigentümerversammlung wird durch den Portfoliomanager übernommen. Der Portfoliomanager richtet sein kantonseigenes und gemietetes Portfolio nach der übergeordneten Immobilienstrategie aus und erteilt entsprechende Aufträge an das Bauprojekt- und Facilitymanagement (Bewirtschaftung). Weitere Angaben über die Rollen (Bewirtschafter, Eigentümer- und Bauherrenvertretung) und Aufgaben (Portfolio-, Bauprojekt- und Facilitymanagement), über die Entscheidungs- und Finanzierungsprozesse (Investitionsmanagement) sowie die Kostenarten und -stellen können dem Anhang 3 (Immobilienmanagement) entnommen werden. Weitere, ergänzende Informationen sind im Anhang 2 (Werteflussdiagramm) ersichtlich.

## 4.3 Standards

Mit Beschluss Nr. 376 vom 21. März 2006 hat der Regierungsrat die Standards zur Vollkostenrechnung / Kostenmiete ab 1. Januar 2008 für verbindlich erklärt. Bei Investitionen des Kantons Luzern ist eine konsequente vorgängige Prüfung der daraus resultierenden Kostenmiete mit Alternativen auf dem freien Markt notwendig. Massgebliche Grösse für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist die Summe der abgezinsten (diskontierten) Cashflows der Variante Zumietung und der Variante Kostenmiete über die ganze Betrachtungsperiode bis maximal zum ökonomischen Horizont. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung erfolgt grundsätzlich nach der dynamischen Methode. In dieser werden die innerhalb der Betrachtungsperiode zahlungswirksamen Ausgaben und Einnahmen eines Projektes aufgrund des anrechenbaren Kalkulationszinssatzes diskontiert werden (Berechnung des Barwertes). Dabei ist die Fertigstellung oder der Inbetriebnahme des Objektes massgebend. Den Umfang der Investitionskosten bestimmt der Baukostenplan der Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung (CRB). Nicht monetäre Entscheidungskriterien werden grundsätzlich quantifiziert und den Entscheidungsträgern kommuniziert. Diese Aufwendungen werden über spezielle Konti, z.B. für Denkmalpflegeobjekte, über spezielle Aufwandkonti abgerechnet.

## 4.4 Flächenmanagement

Das Flächen-Management dient zur Steuerung einer effizienten Nutzung der kantonalen Raumbedürfnisse. Die Bestimmung der Flächenarten beruht auf der SIA Dokumentation Nr. 0165 sowie der SIA Norm 416. Dabei kommen im Wesentlichen folgende Flächenarten zur Anwendung:

- Hauptnutzfläche (HNF)
- Nebennutzfläche (NNF)
- Verkehrsfläche (VF)
- Funktionsfläche (FF)
- vermietbare Fläche (VMF)

Die vermietbare Fläche ist diejenige Fläche, die effektiv vermietet werden kann. Im Gegensatz zur SIA Dokumentation Nr. 0165 wird die Aussengeschossfläche dabei nicht berücksichtigt. Die vermietbare Fläche setzt sich demnach zusammen aus der Geschossfläche abzüglich der tragenden Konstruktionsfläche sowie den allgemeinen Nebennutz-, Funktions- und Verkehrsflächen. Weitere Details über die verschiedenen Flächenarten und deren Zusammenhänge können aus Anhang Nr. 7 entnommen werden.

#### **4.5 Rollen**

Für die Deckung der Immobilien- und Baubedürfnisse der Dienststellen und Gerichte ist die Dienststelle Immobilien zuständig. Dienststellen und Gerichte haben neue Raumbedürfnisse durch den Regierungsrat genehmigen zu lassen (Bedarfs-RRB). Der Bedarfs-RRB ist durch das entsprechende Departement zu traktandieren. Die Dienststelle Immobilien steht den Dienststellen und Gerichten bei der Quantifizierung des Bedürfnisses beratend zur Seite. Mit dem Bedarfs-RRB erhält die Dienststelle Immobilien vom Regierungsrat den Auftrag, Lösungsvorschläge zur Deckung der neuen Bedürfnisse zu erarbeiten und dem Regierungsrat zur Genehmigung vorzulegen.

In Zusammenarbeit mit den betroffenen Dienststellen und Gerichten erarbeitet die Dienststelle Immobilien einen entsprechenden Lösungsvorschlag und lässt diesen durch den Regierungsrat genehmigen. Bei Kaufobjekten ist dies in der Regel ein Kaufsermächtigungs- und eventuell Projektierungs-RRB, bei eigenen Objekten ein Projektierungs-RRB und bei Mietobjekten ein Miet-RRB. Der Regierungsratsbeschluss wird gemeinsam vom Finanzdepartement und den übrigen involvierten Departementen traktandiert. Die Federführung liegt beim Finanzdepartement. Je nach Kostenhöhe erfolgt anschliessend die Ausarbeitung einer Kauf-, Bau- oder Miet-Botschaft durch das FD, in Zusammenarbeit mit dem antragstellenden Departement.

#### **4.6 Leistungsvereinbarung**

Für die interne Verrechnung der Raumkosten wurde bisher jährlich ein Budgetbeleg (ILL) erstellt, welcher von den Dienststellen und Gerichten unterzeichnet wurde. Dieser Budgetbeleg wird nun mit einer Leistungsvereinbarung ergänzt. Diese wird ebenfalls jährlich erneuert. Anpassungen (Übernahme/Rückgabe von Mieträumen usw.) erfolgen in der Regel zu Beginn des Budgetjahres. Zeichnet sich eine Anpassung frühzeitig ab (z.B. Bezug eines Neubaus) so muss dies periodengerecht bei der Budgetierung sowie in der Leistungsvereinbarung berücksichtigt werden.

Die in diesem Detailkonzept festgehaltenen Regelungen sind Bestandteil der Leistungsvereinbarung. Diesbezüglich wird in der Leistungsvereinbarung auf dieses Detailkonzept samt Anhang verwiesen. Weitere Angaben zur Leistungsvereinbarung finden sich im Anhang 6.

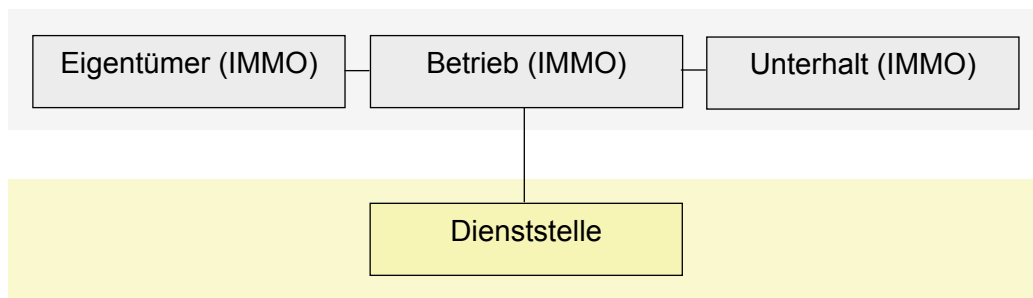
#### **4.7 Nutzermodell**

Mit der Einführung der Marktmiete zur Verrechnung der Raumkosten an die Dienststellen und Gerichte (RRB Nr. 398 vom 17. März 1998) wurden 1999 folgende Nutzergruppen gebildet:

- allgemeine Verwaltung und Gerichte
- alleinige Nutzer von Gebäuden mit Spezialeinrichtungen ohne technischen Dienst
- alleinige Nutzer von Gebäuden mit technischem Dienst

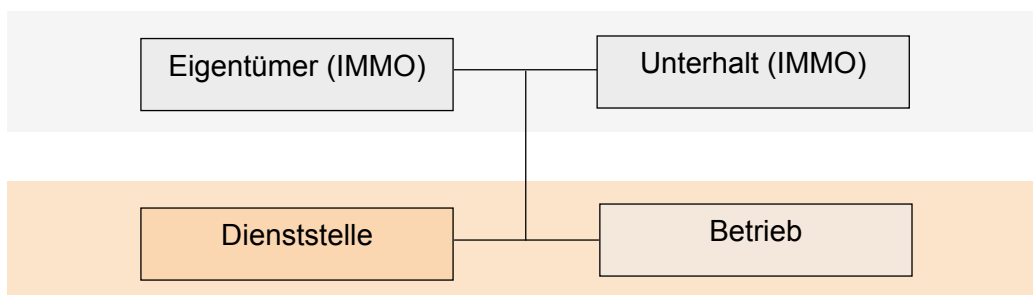
Die Verantwortlichkeits- und Leistungsabgrenzungen zwischen der ehemaligen Liegenschaftsverwaltung und dem damaligen Hochbauamt (heute beide Dienststelle Immobilien) sowie den Nutzern wurden klar definiert. Die Dreiteilung der Nutzergruppen wird im neuen Konzept übernommen. Die Aufteilung der Dienststellen und Gerichte in die verschiedenen Nutzergruppen befindet sich im Anhang 1.

#### 4.7.1 Nutzer



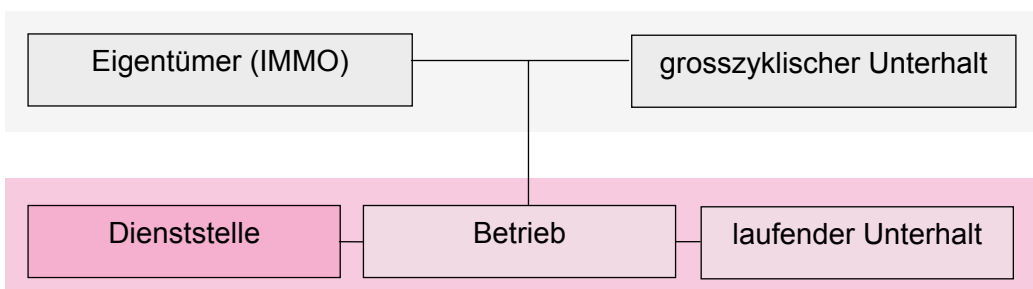
Beim „Nutzermodell“ werden die Rollen „Eigentümer“, „baulicher Unterhalt“ und „Betreiber“ von der Dienststelle Immobilien zentral übernommen. Der Nutzer ist in einer Mieter-Rolle und die Dienststelle Immobilien erbringt sämtliche Leistungen zur Bereitstellung der Räume.

#### 4.7.2 Betreiber



Beim „Betreibermodell“ werden die Rollen „Eigentümer“ und „baulicher Unterhalt“ von der Dienststelle Immobilien wahrgenommen. Der Benutzer übernimmt den Betrieb. Dieses Modell gewährt grosse Selbständigkeit für die Betreiber, ohne sich um Bauliches kümmern zu müssen.

#### 4.7.3 Bewirtschafter



Beim Modell „Bewirtschafter“ verfügt der Nutzer über eigenes Immobilienfachpersonal. Die Eigentumsrechte sowie der grosszyklische, wertvermehrende Unterhalt verbleiben jedoch bei der Dienststelle Immobilien.

### 4.8 Kennzahlen / Benchmarking

Immobilienkennzahlen und Benchmarking fördern die Transparenz und ermöglichen Vergleiche. Die Definition der Kennzahlen basiert im Wesentlichen auf den SIA Dokumentationen Nr. D 0165 und Nr. D 0213. Es werden folgende Kennzahlen erhoben:

- Flächenkennzahlen
- Kostenkennzahlen
- Erfolgskennzahlen

Weitere Informationen zu den Immobilien-Kennzahlen finden sich im Anhang 8.

## 5 Vollkostenrechnung / Kostenmiete

Die Dienststelle Immobilien verrechnet den Dienststellen und Gerichte mit interner Rechnungsführung (ILL) sämtliche Aufwendungen im Zusammenhang mit den getätigten Investitionen, den Serviceleistungen und der Bewirtschaftung. Als Kostenmiete wird derjenige Mietzins bezeichnet, der die Investition und deren Folgekosten langfristig kostendeckend zu tilgen vermag.

### 5.1 Liegenschaftsbuchhaltung

Grundlage und Voraussetzung für die Erstellung der Vollkostenrechnung und der daraus resultierenden Kostenmiete ist die neu zu führende Liegenschaftsbuchhaltung. Aufgabe der Liegenschaftsbuchhaltung ist es, sämtliche effektiv anfallenden Investitions- und Investitionsfolgekosten zu ermitteln und verursachungsgerecht den einzelnen Kostenträgern (z.B. Dienststellen) zu fakturieren. Eigenleistungen und Subventionen werden nach immobilienökonomischen Grundsätzen berücksichtigt. Es wird der effektive betriebswirtschaftliche Wert ausgewiesen.

Die buchhalterische Erfassung und Weiterverrechnung sämtlicher Aufwendungen sind im Werteflussdiagramm, Anhang 2, und werden in der Liegenschaftsabrechnung dargestellt.

Die Liegenschaftsbuchhaltung ermöglicht mit ihrer fünfstufigen Liegenschaftsrechnung, Anhang 10, aufgrund der ermittelten Daten privatmarktwirtschaftlich orientierte Kalkulationen für das Benchmarking und offeriert Grundlagen für strategisch orientierte, nachhaltige ökonomische Investitionsentscheidungen.

### 5.2 Abgrenzungen

Die Mietzinskalkulation erfolgt auf der Basis des Werteflussdiagramms im Anhang 2 wie folgt:

	Erstbewertung	Folgebewertung
Grundstücke	absoluter/relativer Landwert	effektive Kosten
Hochbauten	Substanzwert (Zeitwert)	effektive Kosten
Zumietungen (Umbauten, Installationen)	Buchwert	effektive Kosten
Mobilien/Ausstattung	Buchwert	effektive Kosten

#### 5.2.1 Erstbewertung

Zur Ermittlung des Substanzwertes (Zeitwert) bei bestehenden Gebäude und der daraus resultierenden Kostenmiete wird eine Bewertung gemäss Anhang 4 vorgenommen.

Grundsätzlich müssten als Ausgangslage die bisher getätigten Investitionen für die Bestimmung des Substanzwertes und somit der Kapitalkosten herangezogen werden. Dies ist aber mit erheblichem Aufwand verbunden, welcher nicht zu rechtfertigen wäre. Die Investitionen liegen zum Teil Jahrzehnte zurück und können nicht vollständig eruiert werden. Zudem wurden wahrscheinlich früher Investitionen getätigt, welche heute aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr oder anders vorgenommen würden. Fraglich ist ferner, ob sämtliche entstandenen Kosten im Zusammenhang mit der Realisation eines Bauvorhabens auch ausgewiesen wurden. Entsprechend wird bei der Einführung der Kostenmiete/Vollkostenrechnung bei jeder Immobilie der Zeitwert ermittelt. Bei älteren Objekten führt dies zu einem tendenziell tiefen Mietzins. Die Bildung von Rückstellungen erfolgt erst mit der Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete. Für die Ermittlung der Altersentwertung, und damit des potentiellen Erneuerungsbedarfs der Liegenschaften werden Bauteile mit ähnlichen Funktionen und Erneuerungszyklen auf Basis der Elementkostenmethode zu Gruppen zusammengefasst (Tragkonstruktion, Dach, Fassade, Fenster, Installationen und Ausbauten) und entsprechend des jeweiligen wirtschaftlichen Alters entwertet.

Der Wert des Grundstücks wird aufgrund bisher gehandelter Werte eingesetzt. Bei der Festlegung des Landwertes wird die Zonenart (insbesondere Zone für öffentliche Zwecke oder Landwirtschaftszone), in welcher sich das Grundstück befindet, berücksichtigt. Landreserven werden gesondert betrachtet.

Für die Berechnung des Mietzinses ist diese (vorgenommene) Kurzbewertung ausreichend. Im Zusammenhang mit einem Verkauf müssten einzelne Berechnungskomponenten ergänzt, zusätzlich präzisiert und detaillierter berechnet werden.

### 5.2.2 Folgebewertung

Investitionen werden in der Liegenschaftsbuchhaltung gemäss nachstehender Grafik auf drei Arten erfasst:

Kleinunterhalt	werterhaltende Investitionen		wertvermehrende Investitionen
direkt zu Lasten Nutzer	Rückstellungen vorhanden	Rückstellungen nicht (genügend) vorhanden	Mietzinserhöhung
Verrechnung über Zusatzkosten I	keine Mietzinserhöhung	(teilweise) Mietzinserhöhung	

Investitionen werden gemäss Werteflussdiagramm im Anhang 2 entweder als Kleinunterhalt (siehe Ziffer 5.3.9) über die laufende Rechnung als Zusatzkosten I, als werterhaltende Investition über das Rückstellungskonto (siehe Ziffer 5.3.4) oder als wertvermehrende Investition aktiviert und mietzinswirksam über die Nettomietkosten (siehe Ziffer 5.3.1 - 5.3.7) an den Nutzer weiterverrechnet. Das Werteflussdiagramm beinhaltet weitere Aktivierungskriterien, welche entscheiden, ob der Aufwand via Investitionsrechnung und Anlagebuchhaltung in die Bestandesrechnung fliesst und gleichzeitig in der Liegenschaftsbuchhaltung die Kalkulation der Kostenmiete und den betriebswirtschaftlichen Wert beeinflusst, oder direkt über die laufende Rechnung der Dienststelle weiterverrechnet wird.

Die Unterscheidung in werterhaltende und wertvermehrende Investitionen erfolgt in Anlehnung an das Mietrecht (Art. 14 VMWG). Als wertvermehrend gelten Investitionen, welche die Verbesserung oder die Vergrösserung der Mietsache bewirken. Investitionen aufgrund eines betrieblichen Nutzungsbedürfnisses gelten auch als wertvermehrend. Wertvermehrende Investitionen werden immer aktiviert und die Kostenmiete wird entsprechend erhöht.

Aufwendungen für werterhaltende Investitionen sollten mit den gebildeten Rückstellungen refinanziert werden. Reichen die vorhandenen Rückstellungen nicht aus, so wird der nicht gedeckte Teilbetrag aktiviert und es erfolgt eine entsprechende Erhöhung der Kostenmiete. Dieses Vorgehen soll nicht die Regel sein. Zeigt es sich, dass der Rückstellungsanteil immer zu tief ist, so wird dieser entsprechend erhöht. Dies mit der Folge, dass auch die Kostenmiete entsprechend angehoben wird.

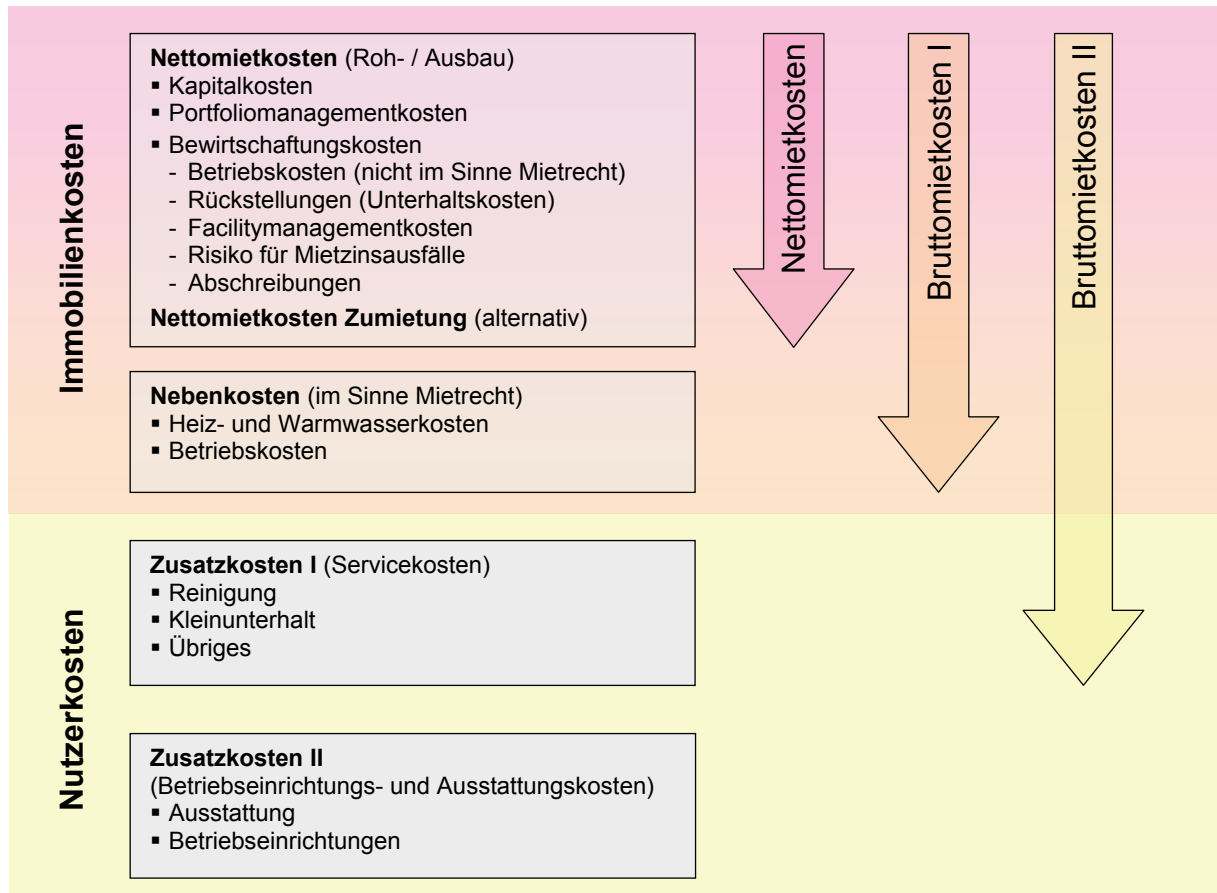
Die Auswirkungen von Investitionen auf die Kostenmiete werden pro Projekt bei der Budgetierung ermittelt und dem Nutzer mitgeteilt. Erfolgt eine Aufteilung in werterhaltende und wertvermehrende Investitionen, so wird eine prozentuale Aufteilung pro Projekt vorgenommen. Es erfolgt keine Aufteilung auf der Stufe der verschiedenen Arbeitsgattungen. Weitere Angaben zur Budgetierung von Investitionen finden sich im Anhang 9.

## 5.3 Kalkulation

Die Mietzinskalkulation erfolgt auf der Basis des Werteflussdiagramms im Anhang 2. Die Berechnung der Kostenmiete berücksichtigt den Werdegang der Immobilie bis maximal zum öko-

nomischen Horizont. Mit den dadurch erzielten Einnahmen müssen die jährlichen Bewirtschaftungskosten gedeckt, eine genügende Rücklage für kommende Renovationen gebildet und eine angemessene Verzinsung des investierten Kapitals und deren Amortisation erreicht werden.

Für die Kalkulation und Verrechnung der Kostenmiete sind die Kostenarten wie folgt strukturiert:



Alle anfallenden Kostenarten werden wahrheitsgetreu berücksichtigt. Deren Festsetzung basiert auf immobilienökonomischen Grundsätzen.

### 5.3.1 Kapitalkosten

Die Kapitalkosten (= Eigen- und Fremdkapitalverzinsungsanspruch) werden auf dem ganzen Betrag berechnet, welcher in eigene Immobilien investiert wurde. Es wird dabei nicht zwischen Fremd- und Eigenkapitalkosten unterschieden. Das Eigenkapital wird zum gleichen Zinssatz wie das Fremdkapital verzinst. Der Verzinsungsanspruch des Kantons Luzern beträgt 4 %. Er entspricht dem durchschnittlichen und nachhaltigen kalkulatorischen Zinssatz des Kantons Luzern während der letzten 25 Jahre.

Die Kapitalkosten für Ausbauten in Zumietungen sind gemäss WOV-Detailkonzept Anlagebuchhaltung (RRB Nr. 131, RRB Nr. 1614) auf der Basis des jeweiligen Buchwertes vom jeweiligen Nutzer zu verzinsen. Der diesbezügliche Verzinsungsanspruch des Kantons Luzern beträgt auch 4 %. Er entspricht dem sich verändernden kalkulatorischen Zinssatz und wird vom Finanzdepartement festgelegt.

### 5.3.2 Portfoliomanagementkosten

Als Portfoliomanagementkosten (Eigentümerversetzungsleistungen) gelten Aufwendungen der Dienststelle Immobilien, welche nicht als Bewirtschaftungs- oder Kapitalkosten der Dienststelle Immobilien indirekt über den Nettomietzins oder als Neben- oder Zusatzkosten direkt dem Mieter weiterverrechnet werden können.



Die Bauprojektmanagementkosten (Bauherrenvertretungskosten) der Dienststelle Immobilien gelten als Anlagekosten gemäss Baukostenplan der Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung (CRB).

### 5.3.3 Betriebskosten

Betriebskosten nicht im Sinne des Mietrechts sind Kosten, welche dem Eigentümer aus der Nutzung des Grundstückes oder des Mietobjektes entstehen, aber dem Mieter nicht direkt als Nebenkosten weiterverrechnet werden können (z.B. Grundstücksteuern, Perimetergebühren, Versicherungen, usw.).

### 5.3.4 Rückstellungen / Unterhaltskosten

Für die Finanzierung des grosszyklischen Unterhaltes wird pro Liegenschaft in der Liegenschaftsbuchhaltung ein Rückstellungskonto geführt. Die Einlagen werden so bemessen, dass sie - mit Zins und Zinseszins gerechnet - ausreichen würden, um nach Ablauf des Renovationszyklus (in der Regel alle 25 Jahre) den Ausbau komplett zu renovieren.

### 5.3.5 Facilitymanagementkosten (Verwaltungskosten)

Die Dienststelle Immobilien verrechnet den Dienststellen und Gerichten mit interner Rechnung (ILL) indirekt über den Nettomietzins die effektiven Aufwendungen (Verwaltungshonorar) für die ordnungsgemässe, kaufmännisch und technisch fachgerechte Betreuung der Liegenschaft oder des Mietobjektes. Die Bemessung erfolgt aufgrund der Aufwendungen nach den Richtlinien und Empfehlungen des Schweizerischen Verbandes der Immobilienwirtschaft (SVIT).

### 5.3.6 Risiko für Mietzinsausfälle

Mietzinsausfälle werden verursachungsgerecht im Sinne und auf Basis der Vollkostenrechnung weiterverrechnet. Aufwendungen für die Bildung von strategischen Raumreserven, welche nicht einem Nutzer zugeordnet werden können, gehen zu Lasten des Konzerns

### 5.3.7 Abschreibungen

Im Gegensatz zu dem im Detailkonzept Anlagebuchhaltung festgelegten linearen Abschreibungssatz werden die Gebäude intern aufgrund der jeweiligen voraussichtlichen Lebens- oder Gebrauchsdauer bis maximal zum ökonomischen Horizont mittels Annuität abgeschrieben. Ausbauten in Zumietungen, Betriebseinrichtungen und Ausstattungen werden gemäss WOV-Detailkonzept Anlagebuchhaltung (RRB Nr. 131, RRB Nr. 1614) zu Lasten des jeweiligen Nutzers linear abgeschrieben.

Nutzungsdauer und Verzinsung des investierten Kapitals verhalten sich in der Liegenschaftsbuchhaltung im Gegensatz zum WOV-Detailkonzept beim Verwaltungsvermögen gemäss nachstehender Grafik wie folgt:

Verwaltungsvermögen	Finanzbuchhaltung WOV-Detailkonzept		Liegenschaftsbuchhaltung Vollkostenrechnung	
	Abschreibungs- / Nutzungsdauer	Verzinsung	Abschreibungs- / Nutzungsdauer	Verzinsung
unüberbaute Grundstücke	-	ja	-	ja
überbaute Grundstücke				
▪ Grundstücke	40 Jahre	ja	-	ja
▪ Hochbauten				
▪ Rohbau	40 Jahre, linear	ja	75 Jahre <sup>a)</sup> , Annuität	ja
▪ Ausbau	40 Jahre, linear	ja	25 Jahre <sup>b)</sup> , Annuität <sup>c)</sup>	ja
Zumietungen (Umbauten, Installationen)	25 Jahre, linear	ja	25 Jahre, linear	ja
Möblien/Ausstattung	8 Jahre, linear	ja	8 Jahre, linear	ja

a) voraussichtliche Lebensdauer, maximal bis zum ökonomischen Horizont von 75 Jahren (= unendlich)

b) voraussichtliche Lebensdauer; die Erstinvestition wird bei der Vollkostenrechnung adäquat des Rohbaus abgeschrieben. Ersatzinvestitionen werden über die Rückstellungen refinanziert.

c) Erstinvestition

Beim Finanzvermögen verhalten sich in der Liegenschaftsbuchhaltung die Nutzungsdauer und Verzinsung des investierten Kapitals im Gegensatz zum WOV-Detailkonzept wie folgt:

Finanzvermögen	Finanzbuchhaltung WOV-Detailkonzept		Liegenschaftsbuchhaltung Vollkostenrechnung	
	Abschreibungs- / Nutzungsdauer	Verzinsung	Abschreibungs- / Nutzungsdauer	Verzinsung
unüberbaute Grundstücke	-	nein	-	ja
überbaute Grundstücke				
▪ Grundstücke	-	nein	-	ja
▪ Hochbauten				
- Rohbau	-	nein	75 Jahre <sup>a)</sup> , Annuität	ja
- Ausbau	-	nein	25 Jahre <sup>b)</sup> , Annuität <sup>c)</sup>	ja

a) voraussichtliche Lebensdauer, maximal bis zum ökonomischen Horizont von 75 Jahren (= unendlich)

b) voraussichtliche Lebensdauer; die Erstinvestition wird bei der Vollkostenrechnung adäquat des Rohbaus abgeschrieben. Ersatzinvestitionen werden über die Rückstellungen refinanziert.

c) Erstinvestition

### 5.3.8 Nebenkosten

Der Umfang der Nebenkosten ergibt sich aufgrund des Mietrechts. Die Nebenkosten teilen sich auf in Heiz- und Warmwasserkosten sowie in Betriebskosten. Seit der Einführung der Marktmiete wurden den Dienststellen und Gerichten die effektiven Nebenkosten in Rechnung gestellt. Die Verrechnung erfolgte immer mit einer Verzögerung von einem Jahr. Der Umfang der Nebenkosten bleibt mit der Einführung der Vollkostenrechnung/Kostenmiete praktisch unverändert. Die Dienststellen und Gerichte bezahlen eine Pauschale, welche auf den effektiven Nebenkosten des Vorjahres beruht. Neu wird der Lagerbestand an Heizmittel (z.B. Heizöl, Holz-schnitzel) Ende Jahr periodengerecht ermittelt und abgegrenzt. Zudem erfolgt die Verteilung der Nebenkosten neu nach der vermietbaren Fläche und nicht mehr nach der Nettogeschossfläche.

### 5.3.9 Zusatzkosten I (Servicekosten)

Die Servicekosten sind das Entgelt für zusätzliche Leistungen der Dienststelle Immobilien oder eines Dritten, die mit dem Gebrauch der Sache zusammenhängen aber nicht durch den Nettomietzins und die Nebenkosten gedeckt sind. Dazu gehören insbesondere die Reinigung der gemieteten Räume mit eigenem Personal oder durch Dritte sowie der Kleinunterhalt, welcher durch den Nutzer direkt zu tragen ist. Als Kleinunterhalt gelten sämtliche Aufwendungen die im Einzelfall den Betrag von 3'000 Franken nicht übersteigen.

### 5.3.10 Zusatzkosten II (Ausstattungs- und Betriebseinrichtungskosten)

Die Zusatzkosten II umfassen die Verzinsung und Amortisation der Ausstattung (mobile Gegenstände) sowie der Betriebseinrichtung (nutzerspezifische Einrichtungen). Änderungen im Zusammenhang mit den Zusatzkosten II wurden von der Regierung bereits mittels Beschluss Nr. 1614 vom 9. Dezember 2003, Detailkonzept zur Anlagebuchhaltung, für verbindlich erklärt (s. Ziffer 2.3). Betriebseinrichtungen und Ausstattungen werden zu Lasten des jeweiligen Nutzers innert 8 Jahren abgeschrieben und sind auf Basis des jeweiligen Buchwertes vom jeweiligen Nutzer zu verzinsen. Der diesbezügliche Verzinsungsanspruch des Kantons Luzern beträgt 4 %. Er entspricht dem sich verändernden kalkulatorischen Zinssatz des Kantons Luzern und wird vom Finanzdepartement festgelegt. Bei der Eranschaffung und bei der Ersatzbeschaffung der Ausstattung sowie von Betriebseinrichtungen wird auf das Nutzermodell Rücksicht genommen.

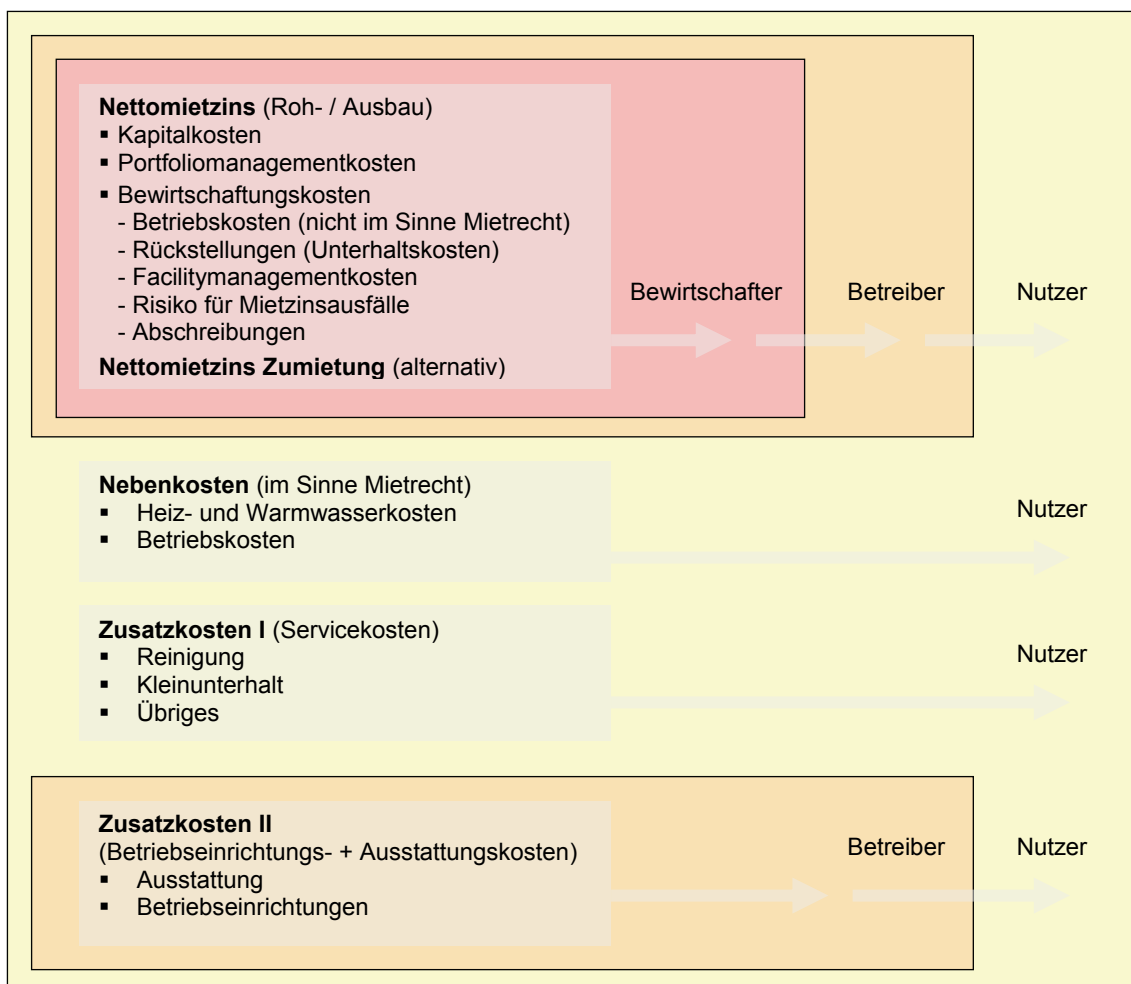
Ausstattung / Betriebseinrichtung	Eranschaffung	Ersatzbeschaffung
Nutzer	Dienststelle Immobilien	Dienststelle Immobilien
Betreiber	Dienststelle Immobilien	Betreiber
Bewirtschafter	Bewirtschafter	Bewirtschafter

### 5.4 Verrechnung

Bei der Vermietung an externe Dritte ist das Mietrecht (OR 253 – 274g, SR 220) massgebend. Der Anfangsmietzins beruht jedoch auf der Kostenmiete. Bei der Verpachtung von landwirtschaftlichen Grundstücken an Dritte ist das Bundesgesetz über die landwirtschaftliche Pacht (LPG, SR 221.213.2) anzuwenden.

Bei Dienststellen, welche in ein Konkordat oder in die Selbständigkeit überführt werden, gelten die aufgrund der Kostenmiete / Vollkostenrechnung ermittelten betriebswirtschaftlichen Werte für die Verrechnung der Mietkosten. Die weiteren Abmachungen werden individuell vereinbart und berücksichtigen die gesamtheitliche Beziehung zum Kanton Luzern.

Die Dienststelle Immobilien verrechnet den Dienststellen und Gerichten mit interner Rechnung (ILL) sämtliche Aufwendungen im Zusammenhang mit den getätigten Investitionen, den Serviceleistungen und der Bewirtschaftung. Die Verrechnung erfolgt grundsätzlich verursachungsgerecht und sofern sie zugeordnet werden können direkt. Ansonsten erfolgt die Verrechnung mittels Verteilschlüssel nach der vermietbaren Fläche gemäss nachstehender Grafik.



Beim Nutzermodell werden sämtliche vier Positionen (Nettomietkosten, Nebenkosten, Zusatzkosten I und II) verrechnet. Bei den Betreibern fallen die Zusatzkosten I direkt an. Ihnen werden lediglich die drei restlichen Positionen verrechnet. Beim Bewirtschaftermodell wird nur der Nettomietzins verrechnet. Die restlichen drei Positionen fallen direkt beim Bewirtschafter an.

## 6 Fazit

Die entscheidende Neuerung ist, dass die Dienststellen und Gerichte Mietpreise bezahlen, welche den effektiven Investitionen, Aufwendungen und den daraus resultierenden Folgekosten entsprechen. Dies kann unter Umständen schmerzen, wenn die Dienststellen und Gerichte die Mittel für die Miete auch anderweitig einsetzen könnten. Wir aktivieren somit das Kostenbewusstsein der Dienststellen und Gerichte und fördern ihr unternehmerischen Denken und Handeln. Als Folge wird eine bedarfs- wie auch kostengerechte Raumversorgung Ziel der Dienststellen und Gerichte sein. Es werden Anreize geschaffen, nicht mehr benötigten Raum an die Dienststelle Immobilien zurück zu geben. Dadurch können wir das Potential einer Immobilie besser nutzen. Ein Rückzug aus teuren Standorten wird ebenfalls begünstigt. Diese Standorte können dann aufgegeben (künden/verkaufen).

Dadurch dass Investitionen zukünftige die Mietkosten beeinflussen, liegt eine Beschränkung auf die notwendigen Massnahmen auch im Interesse der Dienststellen und Gerichte. Dies kann auch zu einem Verzicht von Investitionsvorhaben führen und so das Investitionsbedarf verringern.

### 6.1 SWOT-Analyse

Die Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse zeigt folgendes auf:

#### Stärken

- fördert die Kostentransparenz/-wahrheit
- berücksichtigt Subventionen und wertvermehrende Investitionen
- ergibt Zahlen für Benchmarking

#### Chancen

- fördert unternehmerisches Denken und Handeln
- steigert Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit
- einheitliche Erfassung und Bewirtschaftung der Daten
- Daten ermöglichen strategische Portfoliobewirtschaftung
- Wertschöpfungspotentiale werden aufgezeigt
- Transparenz von Folgekosten
- bedarfs- und kostengerechtere Raumversorgung

#### Schwächen

- aufwändige Einführung

#### Risiken

- Wertberichtigungen

### 6.2 Finanzielle Auswirkungen

Die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete führt zu einer Erhöhung der Nettomietzinse. Aufgrund von Hochrechnungen dürfte die Kostenmiete inklusive Nebenkosten neu 117,8 Millionen Franken betragen. Die bisher intern verrechnete Marktmiete inklusive Nebenkosten (ILL) beträgt jährlich 93,7 Millionen Franken. Bei der Einführung der Kostenmiete wird das Budget der von der Erhöhung oder Senkung betroffenen Dienststellen und Gerichte auf Stufe Detailbudget entsprechend angepasst.

## 7 Termine

Für die Einführung der Kostenmiete/Vollkostenrechnung sind folgende Termine massgebend:

Genehmigung des Detailkonzepts durch den Regierungsrat	Ende Oktober 2006
Information der Dienststellen und Gerichte über die Einführung der Kostenmiete / Vollkostenrechnung inkl. Versand des genehmigten Detailkonzepts	November 2006
Kalkulation der Kostenmiete/Vollkostenrechnung	August bis Dezember 2006
Mitteilung der Kostenmiete/Vollkostenrechnung an Dienststellen und Gerichte	November 2006 bis März 2007
Unterzeichnung Budgetbeleg und Leistungsvereinbarung für das Jahr 2008	April 2007
Einführung der Kostenmiete/Vollkostenrechnung	ab 2008

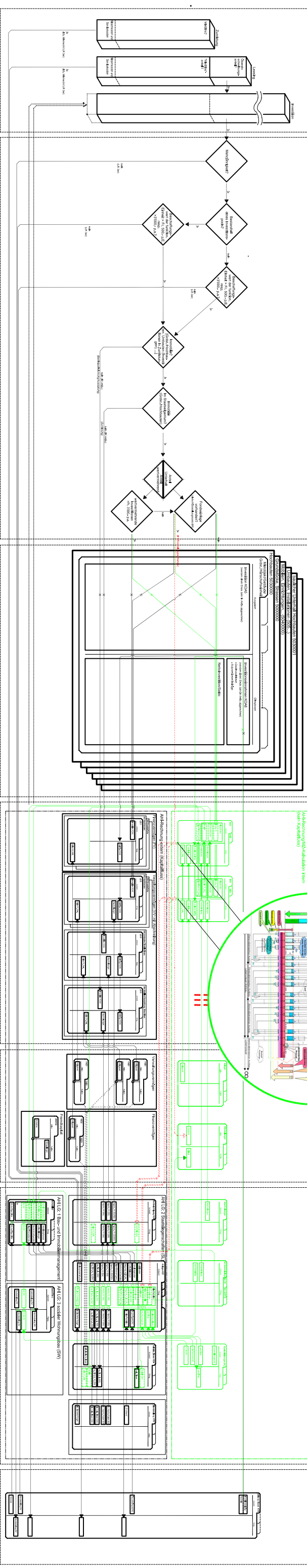
## 8 Anhang

- Anhang 1: Aufteilung der Dienststellen und Gerichte in Nutzergruppen
- Anhang 2: Wertefluss
- Anhang 3: Immobilienmanagement
- Anhang 4: Schema Bewertung und Erstmietzinskalkulation
- Anhang 5: Portfoliostrategie
- Anhang 6: Muster-Leistungsvereinbarung
- Anhang 7: Flächenarten
- Anhang 8: Kennzahlen AHI
- Anhang 9: Budget- und Finanzplanung
- Anhang 10: Liegenschafts-Vollkostenrechnung



### Wertefluss Angebotsbuchhaltung "Staatslegenschaften"-Mobilien

Beschreibung (Modellformulierung)



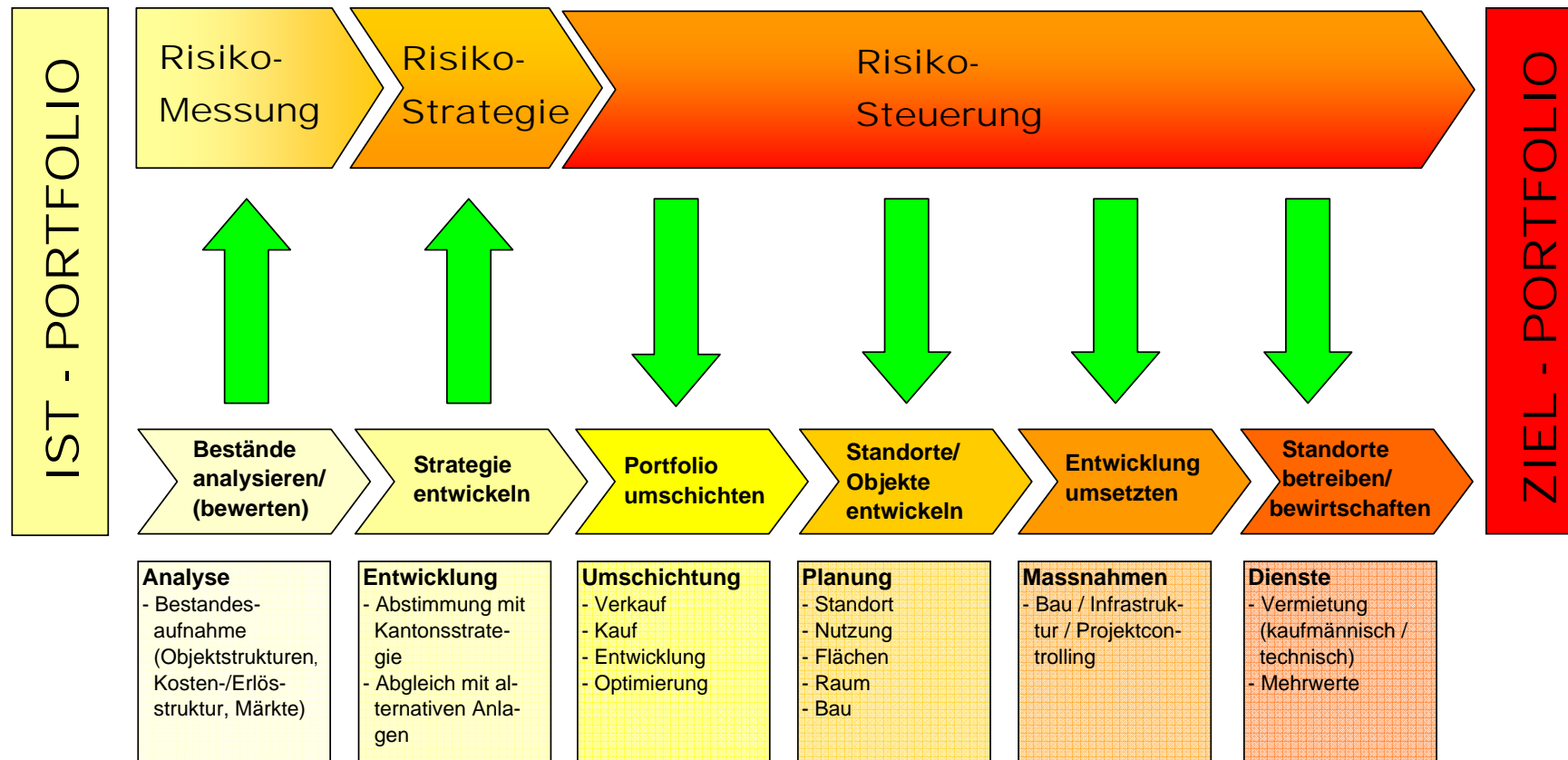
Anhang 2

Versionenmanagement		Status	in Arbeit
Datum	wer		was
Erstellt			
Geändert			
Geändert			
Geändert			

Erstmietzinskalkulation Kostenmiete

Anhang 4

Liegenschaft			
<b>Stammdaten</b>		<b>Flächendaten</b>	
Wirtschaftseinheit WE	0 WE-Nr. 0	Büro / Gewerbe / Schule	
Grundbuch GB	GB-Nr.	Hauptnutzfläche	m2
Gebäudebezeichnung	Baujahr	Nebennutzfläche	m2
Strasse 0	Stratus Nr.	Nutzflächen	- m2
PLZ / Ort 0	Gebäude Nr. SAP	Funktionsfläche	m2
Zone	Kubatur GVL m3	Verkehrsfläche	m2
Gebäudeversicherungswert	Fr.	Konstruktionsfläche (nichttragend)	m2
Lageklasse nach Weisung SchG	-	Vermietbare Fläche Büro / Gewerbe / Schule	- m2
Korrektur nach Weisung SchG	%	Wohnen	
Überbaute/überbaubare Grundstückfläche	m2	Nutzfläche (Haupt- und Nebennutzfläche)	- m2
Landreserve / Mehrschwung	m2	Vermietbare Fläche Wohnen	- m2
Total Grundstückfläche	- m2	Total vermietbare Fläche	- m2
<b>Parameter</b>			
<b>Zinssätze und effektive Anlagekosten</b>		<b>Zumietung / Diskont</b>	
Zinssatz der Rechnung während der letzten 25 Jahre	4.00 % p.a.	<b>Nettomietzins</b> (Zumietung):	Fr./J.
Zuschlag	0.00 % p.a.	<b>Verwaltungskosten</b> <sup>2)</sup> (Zumietung):	Fr./J.
Total Zinssatz der Rechnung während der letzten 25 Jahre	4.00 % p.a.	Zusatzkost. BKP 1 (Vorbereitungsarbeiten) :	#DIV/0! % 1.00 %
Durchschnittliche (zukünftige) Teuerung <sup>2)</sup>	0.00 % p.a.	Zusatzkost. BKP 4 (Umgebung) :	#DIV/0! % 7.00 %
Vergleichszinssatz	4.00 % p.a.	Zusatzkost. BKP 5 (Baunebenkosten + Übergangskonten) :	#DIV/0! % 7.00 %
Aktueller Zinssatz der Rechnung für baulichen Anlager	4.00 % p.a.	Total Zusatzkosten (exkl. Betriebseinricht. u. Ausstattung) :	#DIV/0! % 15.00 %
Aktueller Zinssatz der Rechnung für Betriebseinrichtung	4.00 % p.a.	Ersatzrythmus Ausbauten	25 Jahre
Wirtschaftliche Alterung	%	Lebensdauer Rohbau:	75 Jahre
Anteil Landwert Zone für öffentliche Zwecke	30.00 %	Anteil ersatzbedürftiger Bauteile:	45 %
ZIW; Stand 1:	Pkt.	Lebens-/ (Abschreibungs-) dauer Betriebseinrichtung	25 Jahre
ZIW; Stand 2:	Pkt.	Lebens-/ (Abschreibungs-) dauer Ausstattung/Mobiliar	8 Jahre
Basis:	Teuerung: #DIV/0! %	<b>Diskont</b>	Jahre NRB <sup>a)</sup> NRE <sup>b)</sup>
<b>Subventionen / Beiträge / usw.</b>	0 Fr.	Gesamtlebensdauer Rohbau:	75 23.680 448.63
<b>Anlagekosten</b>	bei Erstellung bei Bewertung	Restlebensdauer Rohbau:	75 23.680 448.63
BKP 0 Grundstück:	0 0 Fr.	Gesamtlebensdauer Ausbau:	25 15.622 41.65
BKP 1 Vorbereitungsarbeiten:	0 #DIV/0! Fr.	Restlebensdauer Ausbau:	25 15.622 41.65
BKP 2 Gebäude:	0 #DIV/0! Fr.	a) nachschüssiger Rentenbarwertfaktor	b) nachschüssiger Rentenendwertfaktor
BKP 3 Betriebseinrichtungen:	0 #DIV/0! Fr.	Gesamtlebensdauer Betriebseinrichtung	25 15.622 41.65
BKP 4 Umgebung:	0 #DIV/0! Fr.	Restlebensdauer Betriebseinrichtung	25 15.622 41.65
BKP 5 Baunebenkosten/Übergangskonten	0 #DIV/0! Fr.	Gesamtlebensdauer Ausstattung	8 6.733 9.21
BKP 9 Ausstattung:	0 #DIV/0! Fr.	Restlebensdauer Ausstattung:	8 6.733 9.21
<b>Total Anlagekosten</b>	#DIV/0! 0 Fr.		
<b>Berechnung</b>			
<b>Substanzwert<sup>1)</sup></b>		<b>Kostenmiete</b>	
<b>Landwert</b>		Zumietung:	#DIV/0! % 0.00 Fr./J.
Landwertanteil (relativ):	0.00 %	Betriebs-+ Verwaltungskosten(Zumietung):	#DIV/0! % 0.00 Fr./J.
[in % vom Neuwert (BKP 2 + 5)]		Verzinsung Landwert:	#DIV/0! % 0.00 Fr./J.
Landwert (relativ)	#DIV/0! Fr./m2	Verzinsung + Amortisation für baul. Anlage	#DIV/0! % 0.00 Fr./J.
Landwert Zone für öffentliche Zwecke (relativ)	#DIV/0! Fr./m2	(Rente, welche die Kosten für bauliche Anlagen über die Lebensdauer des Rohbaues finanzieren kann.)	
Landwert (absolut)	Fr./m2	Rückstellungen für Ersatzinvestitionen	#DIV/0! % 0.00 Fr./J.
Landwert Zone für öffentliche Zwecke (absolut)	- Fr./m2	übrige eigentümersseitige in der Kalkulation nicht enthaltene Kosten:	0.00 Fr./J.
Landreserve (absolut)	0.00 Fr./m2 =	lauf. Untkost.: 0.4 (effektiv: 0.4) übrige Betr.Kost.: 0.37 %	
<b>Berücksichtigter Landwert</b>	Fr./m2	Kostenmiete netto für Anlage:	#DIV/0! % 0.00 Fr./J.
<b>Anlagewert</b>		Verlust an Nutzungspotential für Anlage <sup>2)</sup> :	#DIV/0! Fr./J.
Gebäudeneuwert (BKP 2):	#DIV/0! Fr.	Subventionen / Beiträge / etc.:	0.00 Fr./J.
Gebäudeneuwert (wirtsch. Alt. berücks.):	0 Fr.	<b>Kostenmiete netto für Anlage (bereinigt)</b>	#DIV/0! Fr./J.
Entwertung:	Fr.	<b>Kostenmiete netto für Wohnen (bereinigt)</b>	#DIV/0! Fr./J.
Zeitwert:	0 Fr.	effektive Miete für Wohnen	0.00 Fr./J.
Zusatzkosten (BKP 1, 4 + 5):	0 Fr.	<b>Differenz (zu Lasten Büro / Gewerbe / Schule)</b>	#DIV/0! Fr./J.
<b>baulicher Anlagewert</b>	0 Fr.	<b>Kostenmiete netto für Büro / Gewerbe / Schule (bereinigt)</b>	#DIV/0! Fr./J.
<b>baulicher Anlagewert inkl. Landwert</b>	0 Fr.	Verzinsung Betriebseinrichtung	0.00 Fr./J.
<b>Verlust an Nutzungspotential<sup>2)</sup>(dauernd):</b>	0 Fr.	Amortisation Betriebseinrichtung(linear):	0.00 Fr./J.
Landwert: #DIV/0! aul. Anlagewert #DIV/0!		Verzinsung + Amortisation (Annuität):	0.00 Fr./J.
<b>baulicher Anlagewert inkl. Landwert bereinigt</b>	#DIV/0! Fr.	Verzinsung Ausstattung	0.00 Fr./J.
<b>Betriebseinrichtung / Ausstattung</b>		Amortisation Ausstattung(linear):	0.00 Fr./J.
Betriebseinrichtung	Neuwert Zeitwert	Verzinsung + Amortisation (Annuität):	0.00 Fr./J.
Ausstattung	#DIV/0! 0 0 Fr.	übrige eigentümersseitige Bewirtschaftungskosten	0.00 Fr./J.
<b>Anlagewert brutto</b>	#DIV/0! 0 Fr.	<b>Kostenmiete brutto</b>	#DIV/0! Fr./J.
Subventionen	0 Fr.		
<b>Anlagewert netto</b>	#DIV/0! Fr.		
<b>Kennzahlen / Bemerkungen</b>			
<b>Nettomietkosten</b> (Zeitwert)	#DIV/0! Fr.	<b>Bemerkungen</b>	
Nettomietkosten Neuwert	#DIV/0! Fr.		
Nettomietkosten Wohnen	#DIV/0! Fr.		
Nettomietkosten Büro / Gewerbe / Schule Mark	Fr.		
<b>Bruttorendite</b>	#DIV/0! %		
Gebäudeneuwert/m3	#DIV/0! Fr.		
Landanteil/Gebäudeneuwert	#DIV/0! %		



**Anhang 6**

Dienststelle Immobilien

<b>Dienststelle</b>		<b>Departement</b>	
		<b>Rollenmodell</b>	
<b>Zeitraum</b>		<b>Vertrag-Nr.</b>	
<b>Areal</b>		<b>Areal-Nr.</b>	
<b>Mietobjekt</b>		<b>Mietobjekt-Nr.</b>	
		<b>Mietfläche</b>	

Nettomietzins	m2	Fr./m2	Fr.
Mietobjekt			
<b>Total Nettomietzins</b>			

Nebenkosten	m2	Fr./m2	Fr.
Heiz- und Warmwasserkosten			
Betriebskosten			
<b>Total Nebenkosten</b>			

Zusatzkosten I (Servicekosten)	m2	Fr./m2	Fr.
Reinigung			
Kleinunterhalt			
<b>Total Zusatzkosten I (Servicekosten)</b>			

Zusatzkosten II	Investition	Abschreibung	Jahr	Zins	Fr.
Zumietung (Umbauten, Installationen)					
Möbilien/Ausstattung					
<b>Total Zusatzkosten II</b>					

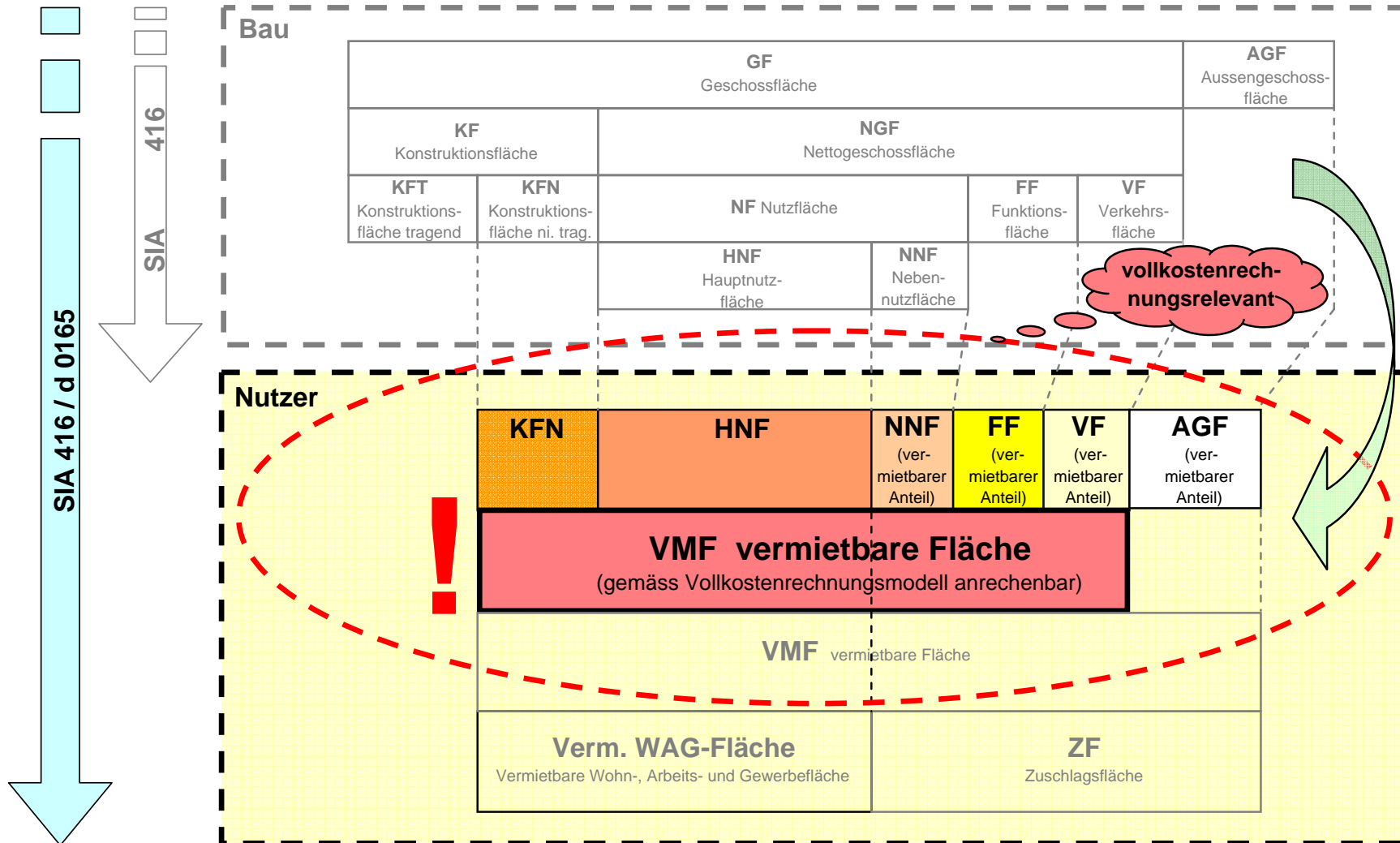
Zusammenzug	Fr.
Nettomietzins	
Nebenkosten	
Zusatzkosten I (Servicekosten)	
Zusatzkosten II	
<b>Total</b>	

<b>Ort / Datum</b>	<b>Ort / Datum</b>
<b>Dienststelle Immobilien</b>	<b>Dienststelle</b>
<b>Ansprechpartner</b>	<b>Ansprechpartner</b>

Bitte senden Sie uns diese Leistungsvereinbarung unterzeichnet bis am XX.XX.XXXX zurück. Besten Dank!

# Flächenarten

## Anhang 7



## Anhang 8

**Kennzahlen IMMO** (SIA D 0165 / SIA D 0213)**1. Flächenkennzahlen** (SIA D 0165)

<u>Vermietbare Fläche</u> Geschossfläche	<u>VMF</u> GF	%
<u>Leerstandsfläche</u> Vermietbare Fläche	<u>LF</u> VMF	%

**2. Kostenkennzahlen** (SIA D 0165)**Bau- und Honorarkosten**

<u>Baukosten BKP 2</u> Geschossfläche	<u>BauK</u> GF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Baukosten BKP 5</u> Geschossfläche	<u>BauK</u> GF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Baukosten BKP 1.2.5</u> Geschossfläche	<u>BauK</u> GF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Baukosten BKP 2</u> Rauminhalt SIA 116	<u>BauK</u> RI	<u>SFr.</u> m <sup>3</sup>
<u>Baukosten BKP 4</u> Bearb. Umgebungsfläche	<u>BauK</u> BUF	%

**Mietkosten**

<u>Nettomietkosten</u> Vermietbare Fläche	<u>NMK</u> VMF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Bruttomietkosten I</u> Vermietbare Fläche	<u>BMK</u> VMF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Bruttomietkosten II</u> Vermietbare Fläche	<u>BMK</u> VMF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>

**Nebenkosten**

<u>Nebenkosten (im Sinne Mietrecht)</u> Vermietbare Fläche	<u>NK</u> VMF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Energieverbrauch</u> Energiebezugsfläche	<u>EV</u> EBF	<u>MJ</u> m <sup>2</sup>
<u>Energieverbrauch erneuerbar</u> Energieverbrauch	<u>EVEB</u> EV	%
<u>Energieverbrauch Wärme</u> Energiebezugsfläche	<u>EVW</u> EBF	<u>MJ</u> m <sup>2</sup>
<u>Energieverbrauch Elektrisch</u> Energiebezugsfläche	<u>EVE</u> EBF	<u>KW</u> m <sup>2</sup>
<u>Wasserverbrauch</u> Energiebezugsfläche	<u>VW</u> EBF	<u>m<sup>3</sup></u> m <sup>2</sup>

**Zusatzkosten I (ZK I)**

<u>Servicekosten</u> Vermietbare Fläche	<u>SK</u> VMF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>
<u>Gebäudereinigungskosten</u> Vermietbare Fläche	<u>SFr.</u> VMF	<u>SFr.</u> m <sup>2</sup>

**3. Erfolgskennzahlen** (SIA D 0213)

Nettorendite NR (nicht im Sinne Mietrecht)	<u>Nettoertrag</u> Betriebswirtschaftlicher Wert	<u>NE</u> BW	%
Bruttorendite BR (nicht im Sinne Mietrecht)	<u>Mietertrag (SOLL)</u> Betriebswirtschaftlicher Wert	<u>ME Soll</u> BW	%
EBIT Marge	<u>EBIT</u> Mietertrag (IST)	<u>EBIT</u> ME Ist	%
Mietzinsausfallquote	<u>Mietzinsausfälle</u> Mietertrag (SOLL)	<u>MA</u> ME Soll	%
Betriebskostenquote	<u>Eigentümerkosten</u> Mietertrag (IST)	<u>EK</u> ME Ist	%
Facilitymanagementaufwandquote	<u>Facilitymanagementkosten</u> Mietertrag (SOLL)	<u>FK</u> ME Soll	%
Portfoliomanagementaufwandquote	<u>Portfoliomanagementkosten</u> Mietertrag (SOLL)	<u>PK</u> ME Soll	%
Instandhaltungsquote	<u>Instandhaltungskosten</u> Mietertrag (IST)	<u>IHKost</u> ME Ist	%
Instandsetzungsquote	<u>Instandsetzungskosten</u> Mietertrag (IST)	<u>ISKost</u> ME Ist	%

**4. Informationsgrößen**

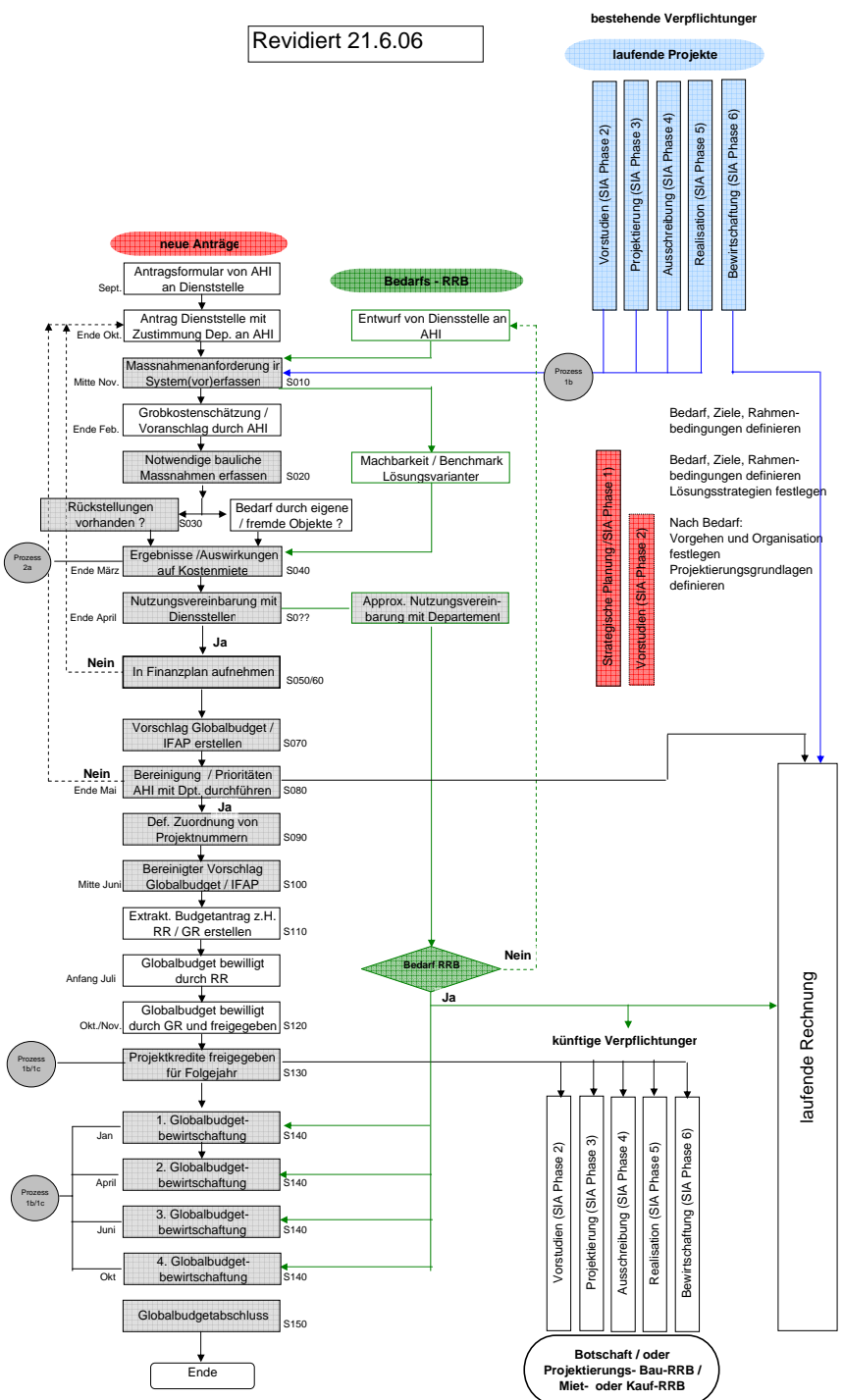
- Mietertrag soll
- Mietertrag ist
- Mietzinsausfälle
- Mietzinsreduktionen
- Eigentümerkosten
- Facilitymanagementkosten
- Portfoliomanagementkosten
- Instandhaltungskosten
- Instandsetzungskosten
- Realisierte Gewinne aus Verkäufe
- Realisierte Verluste aus Verkäufe
- Nettoertrag
- EBIT
- EBITDA
- usw.



Amt für Hochbauten und Immobilien																	
	IMMO			BAU		ZD		STAB									
Benutzer	Fachdepartement	Portfolio-Management	Facility-Management	Abteilungsleiter	Projektleiter	Abteilungsleiter	Administration	Finanz	Stammdaten+Flächen	Abteilungsleiter	Kantonsbaumeister	Assistentin	Strategie + Entwicklung	GL	Finanzdepartement	Regierungsrat/Crossrat	Planer
	B	F	M		(M)										(M)		(M)
S010		B			(M)	F			M*								
					B	F									(M)		(M)
S020					B	F			M*								
S030		B	M	F											(M)		
S040		B	M	F				(I)							(M)		
S07?	I	V	B*	M*	F				M*								
S050/60	I	B			F												
S070		V			F/B			M*		I	V				I		
S080	B	M			F										M		
S090	I	I			I	F		B	(M)								
S100	I				F/B					I	V						
S110															F		E
S120															F		E
S130	I	I	I	I	I	F		B*		V	I	I	I				
S140	V	I	B	F		(I)				I	V		(I)				
S140	V	I	B	F		(I)				I	V		(I)				
S140	V	I	B	F		(I)				I	V		(I)				
S140	V	I	B	F		(I)				I	V		(I)				
S150	V	I		F		B				I	V				I		V

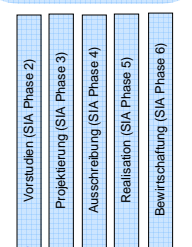
B= Bearbeiten / E= Entscheiden / F= Federführend / I= Information  
M= Mitarbeit / V= Vernehmung / ( ) = bei Bedarf  
□ ohne SAP    ■ Schritt mit SAP  
M\* Noch zu definieren

Revidiert 21.6.06



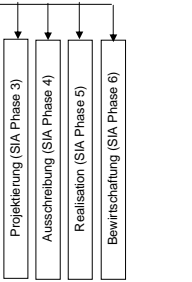
bestehende Verpflichtungen

laufende Projekte



Bedarf, Ziele, Rahmenbedingungen definieren  
Bedarf, Ziele, Rahmenbedingungen definieren, Lösungsstrategien festlegen  
Nach Bedarf: Vorgehen und Organisation festlegen, Projektierungsgrundlagen definieren

künftige Verpflichtungen



Botschaft / oder Projektierungs- Bau-RRB / Miet- oder Kauf-RRB

# Zusammenstellung Liegenschafts - Vollkostenrechnung

Detailkonzept für die Einführung der Vollkostenrechnung / Kostenmiete

<b>1 Mietertrag (SOLL; Kostenmiete)</b>
- 2 Mietzinsausfälle
- 3 Mietzinsreduktionen
<b>= 4 Mietertrag (IST)</b>
+ 5 Facilitymanagement-/Verwaltungskosten
+ 6 Vermietungskosten
+ 7 Miet-, Pacht- und Baurechtszinsaufwand
+ 8 Perimeterbeiträge
+ 9 Nebenkosten (im Sinne Mietrecht)
+ 10 Zusatzkosten I (Servicekosten)
+ 11 Zusatzkosten II
+ 12 Steuern, Abgaben und allgemeiner Betrieb
+ 13 Versicherungen
- 14 Zahlungen Neben- und Zusatzkosten
<b>= 15 Betriebskosten (nicht im Sinne Mietrecht)</b>
+ 16 Instandhaltungskosten (nicht im Sinne Mietrecht)
<b>= 17 Eigentümerkosten (nicht im Sinne Mietrecht)</b>
<b>= 18 Nettoertrag (4-17)</b>
- 19 Portfoliomanagementkosten
+ 20 Realisierter Gewinn aus Verkäufen
- 21 Realisierter Verlust aus Verkäufen
+ 22 unrealisierter Gewinn aus Wiederbewertung
- 23 unrealisierter Verlust aus Wiederbewertung
<b>= 24 EBITDA (operativer Liegenschaftsertrag)</b>
- 25 Instandsetzungskosten
<b>= 26 EBIT (nachhaltiger Liegenschaftsertrag)</b>
- 27 Finanzierungskosten
<b>= 28 Liegenschaftserfolg</b>
<b>29 Cash-Flow (EBIT - 20 + 21 - 22 + 23)</b>

<b>Bilanzpositionen</b>
Verkehrswert
Investitionskosten brutto
Investitionskosten netto
Betriebswirtschaftlicher Wert brutto
Betriebswirtschaftlicher Wert netto
Wertberichtigung
Ausserordentliche Wertberichtigung
Rückstellungen

<b>Renditekennzahlen</b>
<b>Nettorendite (Nettoertrag / Betriebswirtschaftlicher Wert)</b>
<b>Bruttorendite (Mietertrag SOLL / Betriebswirtschaftlicher Wert)</b>
<b>EBIT Marge (EBIT / Mietertrag IST)</b>
<b>Mietzinsausfallquote (Mietzinsausfälle / Mietertrag SOLL)</b>
<b>Betriebskostenquote (Eigentümerkosten / Mietertrag IST)</b>
<b>Facilitymanagementaufwandquote (FK / Mietertrag SOLL)</b>
<b>Portfoliomanagementaufwandquote (PK / Mietertrag SOLL)</b>
<b>Instandhaltungsquote (IHKost / Mietertrag IST)</b>
<b>Instandsetzungsquote (ISKost / Mietertrag IST)</b>
<b>Cash-Flow Rendite <math>[Cash-Flow / (\sqrt{V_{t0}} + \sqrt{V_{t1}}) / 2]</math></b>
<b>Bauprojektmanagementaufwandquote (BK / anr. AK)</b>

