GEMEINDE
KILCHBERG



Liegenschaftenstrategie

Bedarf und Masterplan

Kurzfassung der Liegenschaftenstrategie der Gemeinde Kilchberg.
Vom Gemeinderat beschlossen am 15. September 2026.

Gemeinde Kilchberg

Bereich Liegenschaften · Oktober 2026

AUF EINEN BLICK

Der Weg durch die Strategie

Die Gemeinde Kilchberg hat ihre Liegenschaftenstrategie umfassend überarbeitet – in einem partizipativen Prozess mit dem Liegenschaftenausschuss, allen Ressorts und dem Bereich Liegenschaften. Der Gemeinderat hat sie am 15. September 2026 beschlossen. Sechs Schritte führen durch die Strategie: Die Ziele bilden das Fundament, Bestand, Bedarf, Objektstrategien und Masterplan bauen aufeinander auf, die Umsetzung schliesst den Kreis.

1 S. 3
Ziele
Sechs Ziele, zwölf Leitsätze – das Fundament

2 S. 4
Bestand
Alle Liegenschaften vollständig und einheitlich erfasst

3 S. 5
Bedarf
Mit allen Ressorts einheitlich erhoben

4 S. 6
Objekt-strategien
Für jede Liegenschaft der Umgang festgelegt

5 S. 7
Masterplan
Investitionen über rund 15 Jahre, priorisiert und geglättet

6 S. 8
Umsetzung
Periodisch überprüft, in der Finanzplanung verankert

WARUM EINE STRATEGIE

- Sie zeigt die Stossrichtung auf, damit der Bedarf an Liegenschaften zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und für die richtigen Anspruchsgruppen geplant werden kann.
- Sie berücksichtigt die ökonomischen, ökologischen, sozialen und gesellschaftspolitischen Aspekte der Gemeinde.
- Sie unterstützt den Dialog zwischen Bevölkerung, Politik und Verwaltung und trägt zu einer vorausschauenden Liegenschaftenverwaltung bei.

WORAUF SIE AUFBAUT

Die Strategie ersetzt keine bestehenden Vorgaben, sondern baut auf ihnen auf – unter anderem:

- Raumentwicklungskonzept Kilchberg 2040, Legislaturschwerpunkte und Aufgaben- und Finanzplan 2026–2030
- Kommunaler Richtplan, Zonenplan, Bau- und Zonenordnung, Energieleitbild Kilchberg
- Aufgaben und Planungsinstrumente der sieben Ressorts sowie die Verwaltungsdaten zu den Liegenschaften

SO IST DIE STRATEGIE ENTSTANDEN

August 2025
Der Gemeinderat beschliesst die Überarbeitung der Strategie.

Januar 2026
Ziele und Leitsätze werden verabschiedet.

Frühjahr 2026
Bedarfserhebung mit allen Ressorts.

September 2026
Der Gemeinderat beschliesst die Strategie.

SCHRITT 1 VON 6 · FUNDAMENT

Sechs Ziele – für Politik und Verwaltung massgebend

Der Gemeinderat hat die sechs strategischen Ziele und zwölf Leitsätze am 13. Januar 2026 verabschiedet. Die Ziele beschreiben, was die Gemeinde mit ihren Liegenschaften langfristig erreichen will; die Leitsätze konkretisieren, wie sie umgesetzt werden – etwa entlang der Schulraumplanung, der Belegungsplanungen für Schulräume, Turnhallen und Schwimmbad oder der Konzepte für Zivilschutz, altersgerechtes Wohnen, Sport und Kultur.

ZIEL 1 · GEMEINDEPORTFOLIO KILCHBERG

Wir wollen zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben Liegenschaften erstellen und erhalten, sodass die Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzenden, unter Berücksichtigung von zukünftigen Raumansprüchen, gedeckt sind.

ZIEL 2 · BEWIRTSCHAFTUNG

Wir wollen die betriebseigenen Liegenschaften effizient, mit klaren Vorgaben und tiefen Lebenszykluskosten erstellen und bewirtschaften. Dabei stellen wir hohe Ansprüche an die Einordnung, Gestaltung und Qualität.

ZIEL 3 · BODENPOLITIK

Wir wollen ein aktives, zukunfts- und zielgerichtetes Land-/Grundstücksmanagement betreiben.

ZIEL 4 · ÖKOLOGIE

Wir wollen eine Reduktion der CO_2-Emissionen gemäss übergeordneten gesetzlichen Vorgaben.

ZIEL 5 · SOZIAL- UND GESELLSCHAFTSPOLITIK

Wir wollen im Interesse der Gemeinde Flächen zur Erfüllung von sozial- und gesellschaftspolitischen Aufgaben erstellen, erhalten und entwickeln.

ZIEL 6 · ÖKONOMIE

Wir wollen Liegenschaften im Finanzvermögen halten, die eine angemessene Rendite abwerfen und jederzeit liquidierbar sind.



SCHRITT 2 VON 6

Der Bestand – vollständig und einheitlich erfasst

Das Gesamtportfolio ist vollständig und einheitlich erfasst: Gebäude im Verwaltungs- und Finanzvermögen, angemietete Objekte, Parkplätze, Pachtländer und Baurechte – gegliedert nach den sieben Ressorts als Anspruchsgruppen. Es bildet das Mengengerüst für alle weiteren Schritte.

74
Gebäude
im Verwaltungs- und Finanzvermögen

7
Ressorts
als Anspruchsgruppen

245
Tausend m³
Gebäudevolumen

228
Mio. CHF
Gebäude-versicherungswert

Werte gerundet, Stand 2026.

VERTEILUNG NACH RESSORT

Bildung	41%
Sicherheit/Sport	19%
Finanzen/Steuern	14%
Tiefbau/Werke	13%
Präsidiales	8%
Soziales/Gesundheit	4%
Hochbau/Liegenschaften	1%

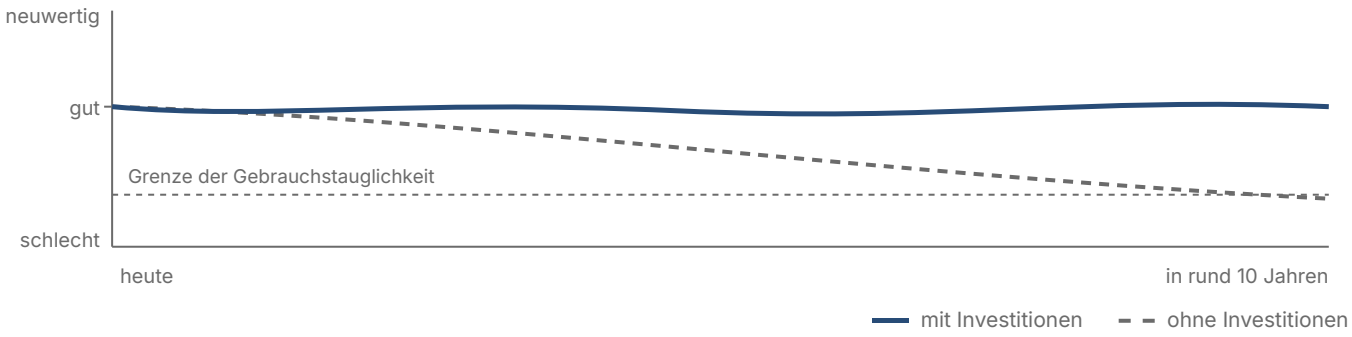
Anteil am Gebäudeversicherungswert, gerundet

ERFASSUNG UND ZUSTAND

Vom Schulhaus und Kindergarten über Gemeindehaus, Feuerwehr und Werkhof bis zu Sport- und Badeanlagen, Museum und Wohnliegenschaften: Je Objekt sind Lage, Baujahr, Gebäudevolumen, Vermögensart, Schutzstatus, Nutzungszone und Gebäudeversicherungswert ausgewiesen. Der bauliche Zustand ist bauteilgenau beurteilt und liegt im Mittel im mittleren Bereich.

ZUSTAND DES PORTFOLIOS – SCHEMATISCH

Ohne Investitionen würde der Zustand innert rund zehn Jahren bis an die Grenze der allgemeinen Gebrauchstauglichkeit sinken; mit den Investitionen gemäss Strategie wird er auf dem Niveau «gut» erhalten – nicht neuwertig, aber gebrauchstauglich.



SCHRITT 3 VON 6

Der Bedarf – gemeinsam mit den Ressorts erhoben

Der nutzerseitige Bedarf wurde 2026 einheitlich mit allen Ressorts erhoben. Der quantitative Raumbedarf ist weitgehend gedeckt; im Vordergrund stehen qualitative Themen wie thermischer Komfort, Sicherheit und Hindernisfreiheit. Die breit abgestützte Erhebung legitimiert die Strategie – und wird künftig periodisch nachgeführt.

WER MACHT WAS

Die sieben Ressorts

Präsidiales, Bildung, Finanzen/Steuern, Hochbau/Liegenschaften, Sicherheit/Sport, Soziales/Gesundheit und Tiefbau/Werke sind Anspruchsgruppen und Besteller: Sie formulieren und begründen ihren Bedarf und vertreten ihn gegenüber den Entscheidungsinstanzen.

Bereich Liegenschaften

Drehscheibe und Lieferant: prüft und konsolidiert den Bedarf, gleicht ihn mit dem Masterplan ab und führt die Projekte.

Liegenschaftenausschuss

Erarbeitet und überprüft die Liegenschaftenstrategie, entscheidet über die Lösungsstrategie und bewilligt die Projektdefinition.

Gemeinderat, Gemeindeversammlung, Urne

Der Gemeinderat beschliesst Strategie und Masterplan. Projektierungs- und Ausführungskredite entscheiden je nach Höhe Gemeinderat, Gemeindeversammlung oder Urne.

VOM BEDÜRFNIS ZUM PROJEKT

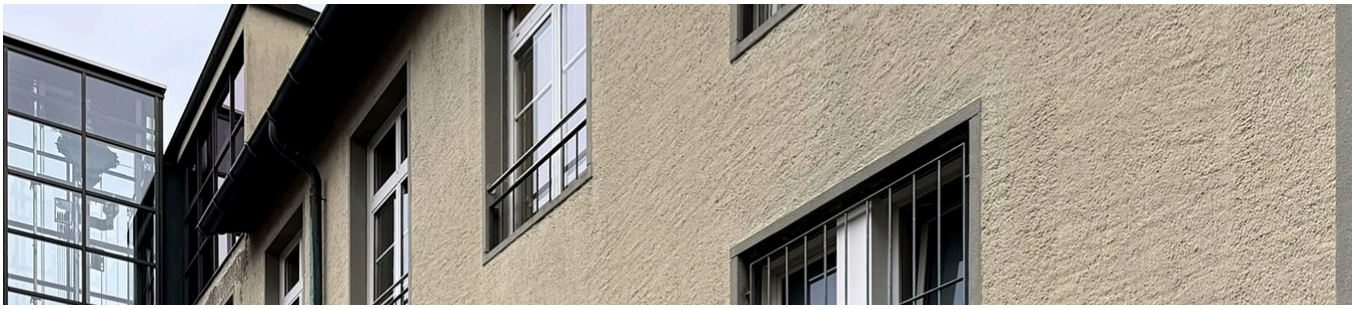
1 **Melden**
Die Ressorts formulieren und begründen ihren Bedarf mit dem einheitlichen Formular.

2 **Prüfen**
Der Bereich Liegenschaften prüft, priorisiert und gleicht mit dem Masterplan ab.

3 **Entscheiden**
Lösungsstrategie und Kredite – stufengerecht, je nach Vermögensart und Investitionshöhe.

4 **Umsetzen**
Projektdefinition, Projektierung und Realisierung – ab hier führt der Bereich Liegenschaften.

Der Prozess wiederholt sich periodisch – zeitlich abgestimmt auf die Finanzplanung der Gemeinde.



SCHRITT 4 VON 6

Die Objektstrategien – der Umgang mit jeder Liegenschaft

Die Objektstrategien übersetzen Ziele und Leitsätze auf die Ebene der einzelnen Liegenschaft: Sie legen fest, wie mit jedem Objekt in Abhängigkeit von Flächenbedarf, Zustand und Vermögensart umgegangen wird. Verwaltungs- und Finanzvermögen folgen dabei unterschiedlichen Logiken.

VERWALTUNGSVERMÖGEN

Bedarf und Zustand bestimmen die Strategie. Für das Verwaltungsvermögen – Schulhäuser und Kindergärten, Gemeindehaus, Feuerwehr und Werkhof, Sport- und Badeanlagen – leitet sich die Objektstrategie aus dem Flächenbedarf und dem Ist-Zustand ab. Der Bedarf wird periodisch mit den Ressorts geprüft, der Zustand stammt aus der bauteilgenauen Beurteilung. Jede Liegenschaft findet sich in einem Feld der Matrix wieder – mit dem passenden Ansatz für den Unterhalt.

	Zustand schlecht	Zustand gut
Bedarf hoch	ersetzen, entwickeln	entwickeln, erweitern, verbessern
Bedarf mittel	halten, proaktiv instand setzen	halten, instand halten
Bedarf tief	umnutzen, rückbauen, vermieten, verkaufen	umnutzen, vermieten, verkaufen

FINANZVERMÖGEN

Drei Kategorien mit abgestuften Renditezielen. Liegenschaften im Finanzvermögen – vor allem Wohn- und Gewerbeliegenschaften sowie Landwirtschaftsland – werden als Kapitalanlage, Reserve oder aus sozialpolitischen Gründen gehalten. Jede Liegenschaft ist einer Kategorie zugeordnet und hat ein objektspezifisches Zielbild, das periodisch überprüft wird.

«Rendite»

Anspruch, die Rendite zu steigern. Werterhalt und Prüfung auf Wertsteigerung.

«Strategische Reserve»

Rendite halten. Werterhalt; Prüfung auf Wertsteigerung oder Veräusserung, wenn ein Projekt es erfordert.

«Sozial- und Gesellschaftspolitik»

Rendite halten. Werterhalt sowie zusätzliche gesellschaftliche und soziale Ansprüche.

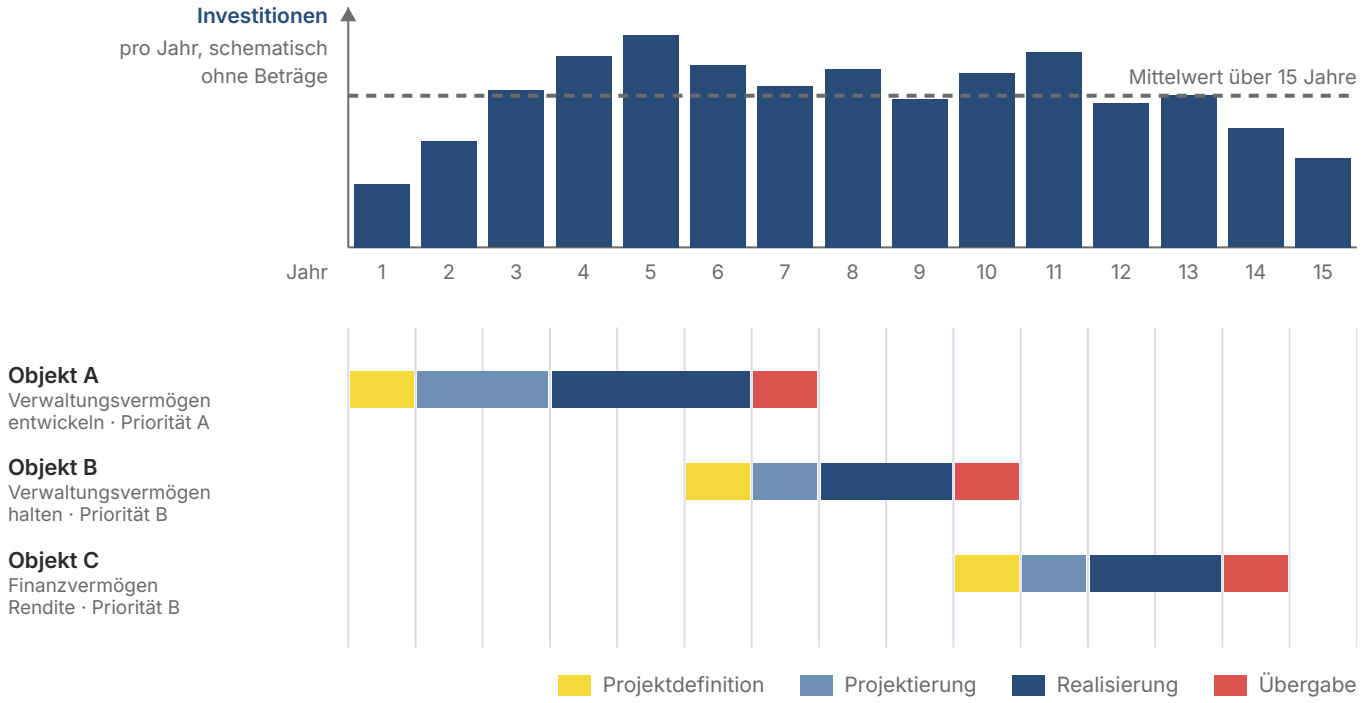
Die objektspezifische Zuteilung ist im Masterplan hinterlegt. Sie verbindet die Portfoliosicht – Bestand, Bedarf, Zustand – mit den konkreten Projekten.

SCHRITT 5 VON 6

Der Masterplan – Investitionen über rund 15 Jahre

Der Masterplan führt Bestand, Bedarf, Zustand und Objektstrategien zusammen und konsolidiert sämtliche erwarteten Projekte der nächsten rund 15 Jahre: was wann ansteht und welche Mittel es bindet. Er ist das zentrale Steuerungs- und Kommunikationsinstrument der Strategie und wird periodisch mit der Finanzplanung abgestimmt.

AUFBAU DES MASTERPLANS – SCHEMATISCH



DIE ELEMENTE

- **Objekt und Vermögensart** – jede Liegenschaft mit ihrer Objektstrategie (Seite 6)
- **Projektphasen** – Projektdefinition, Projektierung, Realisierung, Übergabe (Kreditbeschlüsse jeweils vor Projektierung und Realisierung)
- **Priorität** – A: hoher Bedarf, hohe Dringlichkeit, Abhängigkeiten; B: zeitlich flexibel

PRIORISIERT UND GEGLÄTTET

Die Projekte sind nach Dringlichkeit und zeitlicher Flexibilität priorisiert und zeitlich geglättet: Spitzen werden gebrochen, Abhängigkeiten zwischen Projekten berücksichtigt. So entsteht ein tragbarer Investitionsrhythmus. Bereits bewilligte Kredite, nachweislich hoher Flächenbedarf und wesentliche Abhängigkeiten bleiben bei Anpassungen unangetastet.

Finanzielle Tragbarkeit. Der Masterplan ist mit der Finanzplanung abgestimmt; die Tragbarkeit ist gemäss Beurteilung der Abteilung Finanzen/Steuern für die kommenden Jahre gegeben – im Verwaltungs- wie im Finanzvermögen. Zur Mitte der Legislatur und danach alle zwei Jahre wird sie zusammen mit Masterplan und Bedarfserhebung vertieft überprüft.

SCHRITT 6 VON 6 · UMSETZUNG

Periodisch überprüft, fest verankert

Die Liegenschaftenstrategie ist auf rund 15 Jahre ausgelegt. Damit sie wirksam bleibt, werden Bedarf, Masterplan und Strategie in festen Rhythmen überprüft und nachgeführt – zusammen mit den Finanzen der Gemeinde.

PERIODISCH

Bedarfserhebung

Die Ressorts melden ihren Bedarf mit dem einheitlichen Formular – zeitlich abgestimmt auf die Finanzplanung.

ALLE ZWEI JAHRE

Masterplan

Erstmals zur Mitte der Legislatur: Masterplan, Projektfahrplan und finanzielle Tragbarkeit werden vertieft überprüft.

JE LEGISLATUR

Strategie

Die Liegenschaftenstrategie wird im Rhythmus der Legislaturperiode überprüft und bei Bedarf nachgeführt.

LANGFRISTIGER WERTERHALT

Im Zentrum steht der Werterhalt des Portfolios: Die Investitionen halten die Gebäude gebrauchstauglich, bevor ihr Zustand kritisch wird. Die Portfoliogrösse wird gehalten; auf einen Abbau «auf Vorrat» wird verzichtet. Abweichungen vom Masterplan sind möglich – die periodische Überprüfung fängt sie geordnet auf: Zeithorizont strecken, Projekte etappieren, Prioritäten überprüfen.

> «Die Liegenschaftenstrategie ist die verbindliche Leitlinie für den gesamtheitlichen Umgang mit den kommunalen Liegenschaften – auf rund 15 Jahre ausgelegt, periodisch nachgeführt und fest in der Finanzplanung verankert.»

GEMEINDE KILCHBERG

Fragen zur Liegenschaftenstrategie?
Bereich Liegenschaften, Alte Landstrasse 110, 8802 Kilchberg
www.kilchberg.ch

Kurzfassung der Liegenschaftenstrategie,
Version 1.0, Oktober 2026
Fachliche Begleitung: icccon AG, Zürich
Fotos: Gemeinde Kilchberg