

Studie

**Entwicklungsstand und Professionalität
der Dienstleistungen der Zentralstelle
für staatlichen Liegenschaftsverkehr
Basel-Stadt (ZLV)**

zu Händen von
Frau Dr. Eva Herzog
Vorsteherin des Finanzdepartments Basel-Stadt

vorgelegt von Planconsult, Basel

Inhalt:

Management Summary

1. Aufgabe und Vorgehen
2. Vorbemerkungen
3. Darstellung von Entwicklung und Stand
4. Erkenntnisse

Management Summary

(1) Die vorliegende Studie hatte zur **Aufgabe**, die Entwicklungen der letzten Jahre in der ZLV darzustellen. Dies, um Aussagen bezüglich der Professionalität der Dienstleistungen abzuleiten.

(2) Als **Vorgehen** für die Informationssammlung wurden 8 Interviews mit ZLV-Mitarbeitenden durchgeführt und diverse Unterlagen geprüft. Die Studie befasst sich mit den Organisationseinheiten:

- Immobilienanlagen (Geschäftsbereich (GB) Portfoliomanagement)
- Immobilienbewirtschaftung (GB Facility Management & Bewirtschaftung)
- Vermietung (GB Facility Management & Bewirtschaftung)
- GB Finanzen & Controlling.

(3) Die **Erkenntnisse** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Durch die Übernahme neuer Aufgaben (Portfoliomanagement, Immobilien des Verwaltungsvermögens) fand in den letzten Jahren eine vollständige Neuausrichtung der ZLV statt.
- Bezüglich konzeptioneller Grundlagen (Aufbauorganisation, Prozesse, Hilfsmittel, Informatiksysteme) wurden die notwendigen Voraussetzungen für ein hoch professionelles Immobilienmanagement geschaffen.
- Bezüglich Umsetzung der konzeptionellen Grundlagen sind grosse Fortschritte erzielt worden. Messbare Erfolge wie rasche HBK-Abrechnung (innert 6 Monaten) und Reduktion des Leerstandes (minus 1/3) zeugen von der Wirksamkeit der Massnahmen. Die Umsetzung muss weiterhin konsequent vorangetrieben werden.
- Die Mitarbeitenden verfügen über die notwendigen Fachkenntnisse für ihre Aufgaben. Es haben personelle Veränderungen und Neuanstellungen für die zusätzlichen Aufgaben stattgefunden. Die Mitarbeitenden sind motiviert und leistungsbereit.
- Die neue Geschäftsleitung verfügt über das entsprechende Fachwissen (alle Bereiche des Immobilienmanagements) und über die notwendige Managementfähigkeit. Sie ist hoch motiviert und setzt die geplanten Massnahmen konsequent um.
- Der Change-Prozess wird unter Einbezug der Mitarbeitenden mit hohem Tempo äusserst zielorientiert vorangetrieben.
- Die ZLV arbeitet professionell. Bereits heute erreicht sie gegenüber vergleichbaren Firmen ein leicht überdurchschnittliches Niveau. Bei konsequenter Umsetzung aller geplanten Massnahmen bis in 1 – 2 Jahren wird das Niveau klar überdurchschnittlich sein.

1. Aufgabe und Vorgehen

(1) Die **Ausgangslage** für diese Studie war die Folgende. Nach dem Verkauf einer Liegenschaft der Pensionskasse Basel-Stadt (Feldbergstrasse 1 – 5) durch die ZLV an private Investoren kündigten diese bestehende Mietverhältnisse. Danach wurden in den Medien Vorwürfe wegen zu tiefer Mietzinse und Bevorzugung von Staatsangestellten bei der Wohnungsvergabe bzw. Mietzinsfestlegung geäussert. Im Dezember 2006 kamen zusätzlich politische Vorstösse hinzu, die das Geschäftsgebaren der ZLV in Frage stellten. Zur Prüfung dieser Vorwürfe leitete die zuständige Departementsvorsteherin, Frau Dr. Eva Herzog, eine Untersuchung ein. Diese besteht aus den Teilen:

- Überprüfung der Mietzinse der ZLV und der Vorwürfe der Bevorzugung von Staatsangestellten
- Überprüfung der Professionalität der Dienstleistungen der ZLV

(2) Die vorliegende Studie befasst sich mit dem zweiten Teil der Untersuchung. Die konkrete **Aufgabenstellung** lautete:

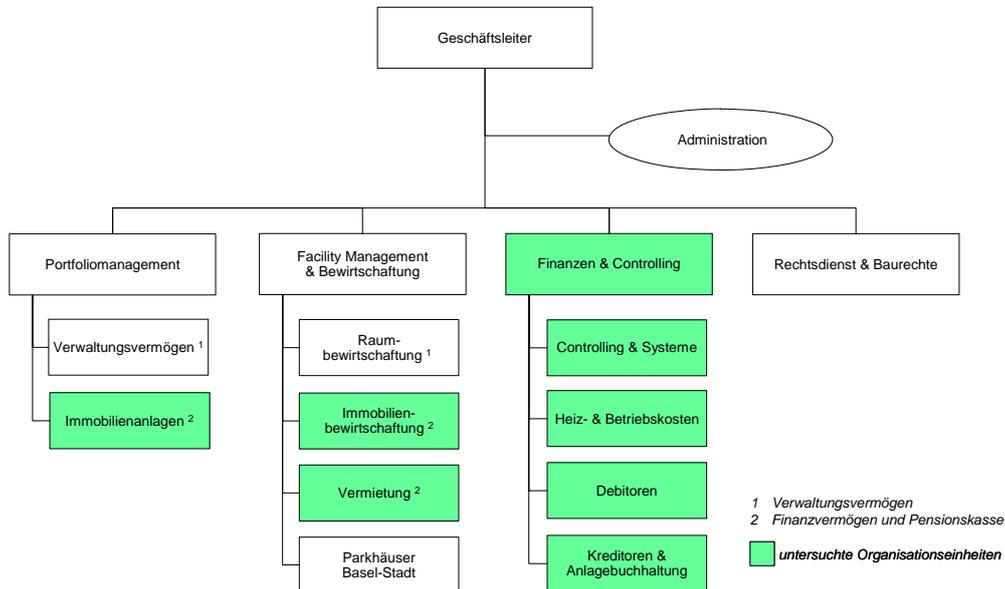
- Darstellung des Entwicklungsstandes und Überprüfung der Professionalität der Dienstleistungen der ZLV.

Die Studie fand im Februar und März 2007 statt.

(3) Als **Abgrenzung** der Aufgabe sind folgende Aspekte anzuführen:

- Die Studie versteht sich nicht als ein Gutachten, sondern als eine Berichterstattung über den Entwicklungsstand
- Die Überprüfung umfasst die letzten Jahre, d.h. seit Mitte 2003 und v.a. seit Arbeitsbeginn der neuen Geschäftsleitung ab 2005
- Es findet eine Fokussierung auf die Aufgabenbereiche der Immobilien des Finanzvermögens (FV) und der Pensionskasse Basel-Stadt (PK) mit folgenden Organisationseinheiten statt (vgl. Abb. 1):
 - Immobilienanlagen im Geschäftsbereich (GB) Portfoliomanagement
 - Immobilienbewirtschaftung und Vermietung im GB Facility Management & Bewirtschaftung
 - GB Finanzen & Controlling
- Es erfolgt keine umfassende Vorstellung der ZLV
- Andere interne und externe Standberichte (Revisionsstelle) standen bewusst nicht zur Verfügung
- Der Arbeitsumfang war auf 10 Tage ausgelegt

Abbildung 1
Organigramm der ZLV mit den untersuchten Organisationseinheiten



(4) Zur **Erhebung der notwendigen Informationen** standen diverse Unterlagen der ZLV zur Verfügung bzw. wurden zusätzlich erstellt. Es fanden zudem 8 Interviews mit Personen (Führungskräfte und Mitarbeitende) aus den untersuchten Organisationseinheiten statt.

(5) Die **Bearbeitung** der Studie erfolgte durch Marc Langhans, lic.rer.pol, Partner bei Planconsult. Planconsult ist eine mittelgrosse Beratungsfirma, welche unter anderem auf den Bereich Immobilienmanagement spezialisiert ist. Sie berät diverse öffentliche und private Immobilienbesitzer und -verwalter.

Marc Langhans hatte die ZLV im Rahmen der Konzeption der Aufbauorganisation (Gesamt-ZLV) und der Prozesse beraten (2005/06). Die Umsetzung, Konkretisierung und Optimierung erfolgte selbständig durch die ZLV.

2. Vorbemerkungen

2.1 Vorbemerkungen zur Immobilienbranche

(1) „Keine Branche dürfte zur Zeit so stark in Bewegung sein, wie die Immobilienwirtschaft“. Dieses Zitat aus der Sonderbeilage Immobilienwirtschaft der NZZ¹ weist auf die **fundamentalen Veränderungen** in dieser Branche in den letzten 10 – 15 Jahren hin. Im Zusammenhang mit dieser Studie wesentlich sind:

- Entwicklung neuer Berufsfelder: Neben die klassische Liegenschaftsverwaltung treten umfassende Ansätze des Facility Managements und neue Berufsfelder wie Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Flächen- und Raumbewirtschaftung, Bewertung, Bauherrenberatung und Vermarktung
- Steigende Ansprüche an die Professionalisierung der Ausbildungen: Verbesserte Grundlagenausbildung durch den SVIT; Angebot von (Nach-)Diplomstudiengängen auf Hochschulstufe; zunehmende Spezialisierung
- Aktive Portfoliobewirtschaftung der Investoren: Betrachtung der Immobilie als Wert; Verkürzung des Anlagehorizonts; Analyse der Immobilie bezüglich Wert, Risiko, Potenzial etc.; zunehmender Bedarf an Finanzinformationen und Reporting
- Aktive Raum- und Flächenbewirtschaftung der Immobilien im Eigengebrauch: Reduktion des Flächenbedarfs durch firmeninterne Mietermodelle (sowohl in der Privatwirtschaft wie auch in öffentlichen Verwaltungen)
- Ausgliederung von Immobilienbesitz an spezielle Firmen: Bildung von neuen z.T. kotierten Immobilienfirmen (PSP, SPS, Allreal etc.)
- Starke Zunahme der Erwerbstätigen in der Immobilienwirtschaft: Zunahme von 22'000 auf 34'000 Personen zwischen 1995 und 2005 gemäss Bundesamt für Statistik

(2) Diese massiven Entwicklungen zeigen auch, dass die ganze Immobilienbranche gegenüber anderen Branchen einen grossen **Professionalisierungs-Rückstand** aufgewiesen hatte. Diese Aussage lässt sich am Bild der klassischen Liegenschaftsverwaltung kurz aufzeigen:

¹ Siehe Seite B1, NZZ Nr. 12 vom 16. Januar 2007

- Fehlende Berufsbildung und beschränkte Möglichkeiten der Weiterbildung
- Viele Quereinsteiger in Liegenschaftsverwaltungen ohne oder mit geringen Fachkenntnissen
- Eingeschränkte finanzielle Sichtweise bei der Betrachtung der Immobilien (fehlendes Sensorium für Immobilien als Wert)
- Geringes Qualitätsbewusstsein und mangelndes Dienstleistungsverhalten
- Unzufriedenheit der Mieter mit der Liegenschaftsverwaltung als Normalfall (schlechter Ruf der Liegenschaftsverwaltungen)

Immobilienfirmen waren und sind einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Die in der Branche tätigen Firmen bewältigen diesen Druck unterschiedlich gut.

2.2 Vorbemerkungen zu den Immobilien von Basel-Stadt

(1) Der Kanton Basel-Stadt und die Pensionskasse Basel-Stadt verfügen über einen grossen Immobilienbesitz. Dieser ist aufgeteilt in **drei Vermögensarten**:

- Pensionskasse Basel-Stadt (PK)¹
- Finanzvermögen (FV)
- Verwaltungsvermögen (VV)

Die Immobilien der Pensionskasse Basel-Stadt dienen der Pensionskasse als Anlage. Die Immobilien im Finanzvermögen dienen dem Kanton Basel-Stadt ebenfalls als Anlagevermögen, aber auch zur Sicherstellung seiner Interessen als Kanton. Die Immobilien des Verwaltungsvermögens benötigt der Kanton für seine eigene Betriebstätigkeit (Büros, Betriebsstätten, Spitäler etc.).

Der Wert der Immobilien beläuft sich auf ca. CHF 7.5 Mrd., unterteilt in CHF 5.5 Mrd. VV, CHF 1 Mrd. FV und 1 Mrd. PK.

(2) Für diese drei Immobilienportfolios gelten **unterschiedliche Zuständigkeiten**, verschiedene Regeln der relevanten finanziellen Steuerung und eigene Strategien.

Bei den Immobilien der PK ist die Anlagekommission der PK die Auftraggeberin, beim FV ist es der Regierungsrat (RR). Bei den Verwaltungsimmobilen liegt die Zuständigkeit beim Grossen Rat².

¹ Im Bericht werden ab hier die Abkürzungen verwendet

² Auf die genauen Regelungen der Zuständigkeiten wird hier nicht eingegangen

(3) Die **Zusammensetzung der drei Immobilienportfolios** ist grundverschieden. Im VV sind es v.a. Verwaltungs- und Betriebsbauten wie Bürogebäude, Betriebsstätten und Spitäler. Die Portfolios von FV und PK umfassen v.a. Wohn- und Geschäftsimmobilien (inkl. Parkplätze). Daneben existieren im FV noch viele Baurechte und Grünflächen sowie einige Spezialobjekte (Bauernhöfe, Schloss Angenstein etc).
Diese Studie beschränkt sich auf die Betrachtung von FV und PK.

(4) Bezüglich **Mengengerüst** im FV und PK lassen sich folgende Aussagen machen. Die beiden Portfolios umfassten im Jahr 2004 ca. 5'800¹ Wohnungen (davon 1'000, die von Dritten verwaltet werden), aufgeteilt in 3'500 Wohnungen der PK und 2'300 Wohnungen des FV. Dazu gehören auch 4'500 Parkplätze. Zusätzlich erfolgt die Bewirtschaftung von 1'200 weiteren Objekten wie Baurechte, Grünflächen/Parzellen, Spezialobjekte (z.B. Bauernhöfe etc.).

2.3 Begriffe im Immobilienmanagement bezogen auf die ZLV

(1) Die starken Veränderungen in der Immobilienbranche haben auch zu einer neuen **Vielfalt an Begriffen** und Bezeichnungen geführt. Der Gebrauch dieser Begriffe ist in der Praxis noch nicht einheitlich. Deshalb erfolgt hier eine Begriffserklärung für die vorliegende Studie.

(2) Den beiden Begriffen **Portfoliomanagement und Facility Management** kommt eine zentrale Bedeutung zu.

Das **Portfoliomanagement** umfasst folgende Inhalte:

- Bewirtschaften der Gesamtheit der Immobilien eines Portfolios aus einer übergeordneten Sichtweise mit einer Strategie, umfassenden Bewertungen, finanziellen Vorgaben und Umsetzungsplanung. Basis dazu bildet eine detaillierte finanzielle Bewertung und bautechnische Beurteilung der einzelnen Immobilien.
- Durchführen von Einzelgeschäften wie Transaktionen (Kauf, Verkauf, Tausch), Projektentwicklung und Projektmanagement (Neubau, Sanierung). Diese Geschäfte zeichnen sich i.d.R. durch eine lange Abwicklungsdauer aus.

¹ Alle Werte gerundet

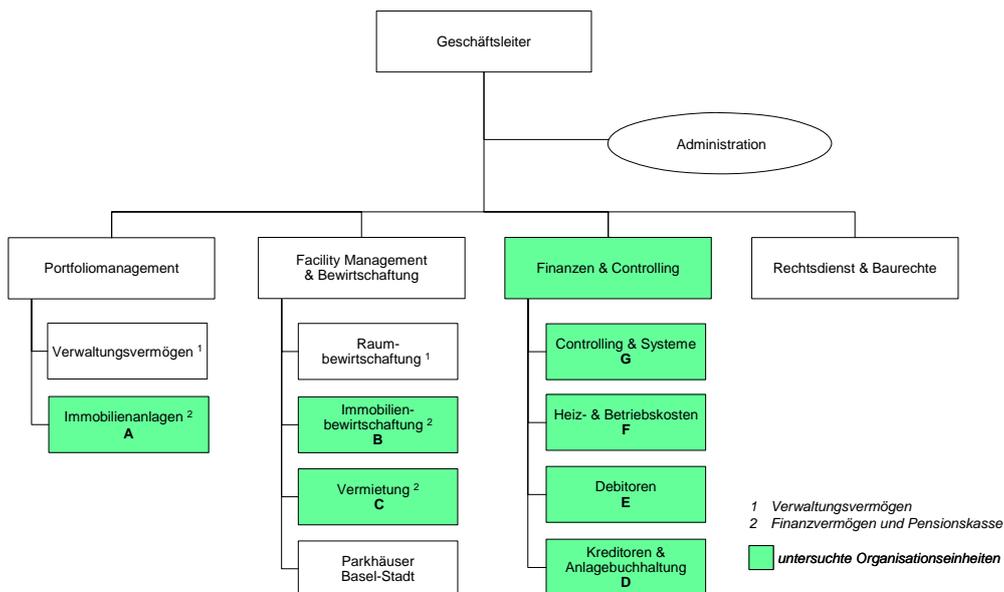
Das **Facility Management** umfasst die Betreuung und Bewirtschaftung der Gebäude in der Betriebsphase mit:

- kaufmännischem Gebäudemanagement (finanzielle Bewirtschaftung, Vermietung, Mieterbetreuung etc)
- technischem Gebäudemanagement (technische Bewirtschaftung von Anlagen und Gebäudeteilen etc)¹
- infrastrukturellem Gebäudemanagement (Reinigung, Hauswartdienste etc)

Darin enthalten sind die gesamte Abwicklung der Finanzbuchhaltung der Immobilien (Liegenschaftsbuchhaltung mit Mietinkasso und Abrechnung der Heiz- und Betriebskosten) sowie die Finanzplanung (Budgetierung, Geldfluss-/Investitionsplanung).

(3) Die Abbildungen 2 und 3 zeigen die **Zuordnung der Aufgaben** im FV und PK von Portfoliomanagement und Facility Management in der ZLV. Abbildung 3 spezifiziert die Inhalte der erwähnten Begriffe sowie von Finanzen und Controlling. Abbildung 2 enthält die Zuordnung auf die Organisationseinheiten (A – G).

*Abbildung 2
Zuordnung der Aufgaben A – G (vgl. Abbildung 3) auf die Organisationseinheiten der ZLV*



¹ Wird von externen Firmen oder vom Baudepartment für die ZLV bearbeitet.

Abbildung 3
Aufgaben der ZLV für FV und PK zugeteilt auf die Organisationseinheiten (OE, vgl. Abbildung 2)

Portfoliomanagement		OE
<i>Bewirtschaftung der Gesamtheit der Immobilien</i>	– Portfoliostrategie(n): Vorgaben des Eigentümers für den Umgang mit den Immobilien zu z.B. Rendite, geografische Diversifikation, Nutzungstypen, Mindestobjektgrösse, Risikostreuung, Umsetzungszeitraum etc.	A
	– Areal-/Objektrating: Beurteilung der Immobilien bzw. Parzellen anhand verschiedener Kriterien wie Ertrag, Lage, Zustand, Potential, Risiko etc.	A
	– Unterstützung bei der finanziellen Planung und Bewertung	A
	– Umsetzungsplanung: Plan für die Umsetzung der Strategie mit einzelnen Massnahmen bzw. Einzelgeschäften (siehe unten)	A
<i>Durchführung Einzelgeschäfte</i>	– Transaktionen: Kauf, Verkauf, Tausch	A
	– Projektentwicklung: Entwicklung von Arealen und Objekten zu neuen Projekten	A
	– Projektmanagement: Wahrnehmung der Bauherrenvertretung in Bauprojekten (Sanierung, Neubau, Rückbau)	A
Facility Management & Bewirtschaftung		
<i>Immobilienbewirtschaftung</i>	– Laufende Betreuung der einzelnen Immobilien mit finanzieller Steuerung, Zustandskontrolle und Einleiten von Massnahmen, Betrieb aller Anlagen, Beauftragung von Dritten etc.	B
	– laufende Betreuung der einzelnen Mietverhältnisse bis zur Wohnungsabnahme; Führen der Hauswarte; Hauswirtschaft	B
<i>Vermietung</i>	– Abwicklung der Vermietung (bis Mietvertrag) und der Kündigung der Mietverhältnisse	C
Finanzen & Controlling		
<i>Liegenschaftsbuchhaltung</i>	– Führen der Kreditorenbuchhaltung und der Anlagenbuchhaltung	D
	– Erstellen der Mietrechnungen und Inkasso (inkl. Mahnung) d.h. Debitoren	E
	– Führen der Heiz- und Betriebskostenabrechnung	F
<i>Bewertung und finanzielle Planung</i>	– Bewertung mit DCF-Methode basierend auf einer 10-jährigen Planung der Geldflüsse	G
<i>Controlling</i>	– Aufbau und Pflege der finanziellen Reportings	G
<i>Systeme</i>	– Betreuung der Informatiksysteme SAP, REVIS, CAFM	G

3. Darstellung von Entwicklung und Stand

(1) Die Ausführungen in diesem Kapitel folgen in der **Gliederung** der untersuchten Organisationseinheiten:

- ZLV als Ganzes
- Immobilienanlagen (im GB Portfoliomanagement)
- Immobilienbewirtschaftung (im GB Facility Management & Bewirtschaftung)
- Vermietung (im GB Facility Management & Bewirtschaftung)
- Finanzen & Controlling (eigener GB)

Ein weiteres Unterkapitel behandelt das Interne Kontrollsystem (IKS).

(2) Zu jeder Organisationseinheit werden jeweils folgende **Aspekte** näher beschrieben:

- Ausgangslage
- Bisherige Entwicklungen bei:
 - Aufbauorganisation
 - Prozesse (Ablauforganisation)
 - Hilfsmittel
 - Mitarbeitende
- Aktueller Stand

Der Begriff Hilfsmittel umfasst alle Arbeitsinstrumente und Tools zur Unterstützung und Standardisierung der Arbeit (z.B. Checklisten, Standards, Strategien, Konzepte, Listen, Reglemente, Weisungen etc.). Hilfsmittel sind für die operative Leistungserstellung und die Sicherstellung der Qualität von zentraler Bedeutung.

3.1 ZLV als Ganzes

(1) Die **Ausgangslage** für die ZLV wird anhand der Aufgaben und der Kultur kurz dargestellt. Auf die Parkhäuser wird nicht speziell eingegangen.

Bis Mitte 2004 umfasste die **Aufgabe** der ZLV ausschliesslich das Facility Management mit den Organisationseinheiten Immobilienbewirtschaftung, Vermietung und Buchhaltung. Die Immobilienportfolios waren auf FV und PK beschränkt. Abbildung 4 zeigt diesen Sachverhalt und die Entwicklung der Aufgaben in den nachfolgenden Jahren. Ab Mitte 2004 übernahm die ZLV das Portfoliomanagement der PK.

Mit dem Verwaltungsprojekt ZRD (Zentrale Raumdienste BS) entschied sich die Regierung, ein modernes Immobilienmanagement einzuführen. Dies hatte die Übertragung der VV-Immobilien an die ZLV zur Folge. Die Arbeiten dazu sind noch im Gang.

Im Rahmen dieses Projektes beauftragte die Regierung die ZLV ab 2006 auch mit dem Portfoliomanagements im FV. Innert zwei Jahren erfolgte somit eine massive Ausweitung der Aufgabenfelder¹.

Bezüglich **Kultur** in der ZLV bis Mitte 2003 lassen sich rückblickend folgende Aussagen machen. Die ZLV stand während längerer Zeit unter der gleichen Leitung. Diese pflegte einen klassischen, patriarchalischen Führungsstil mit all seinen Vor- und Nachteilen. Die Motivation und der Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden waren überdurchschnittlich. Es bestand zudem ein hohes Verantwortungsgefühl und Pflichtbewusstsein sowie ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit (Wir-Gefühl).

Die Kenntnisse bezüglich modernem Immobilienmanagement und das Bewusstsein für die Immobilie als Wert waren, wegen der beschränkten Aufgabe und des Know-How-Standes der Mitarbeitenden, kaum vorhanden.

Abbildung 4
Aufgabenfelder² der ZLV im Zeitablauf

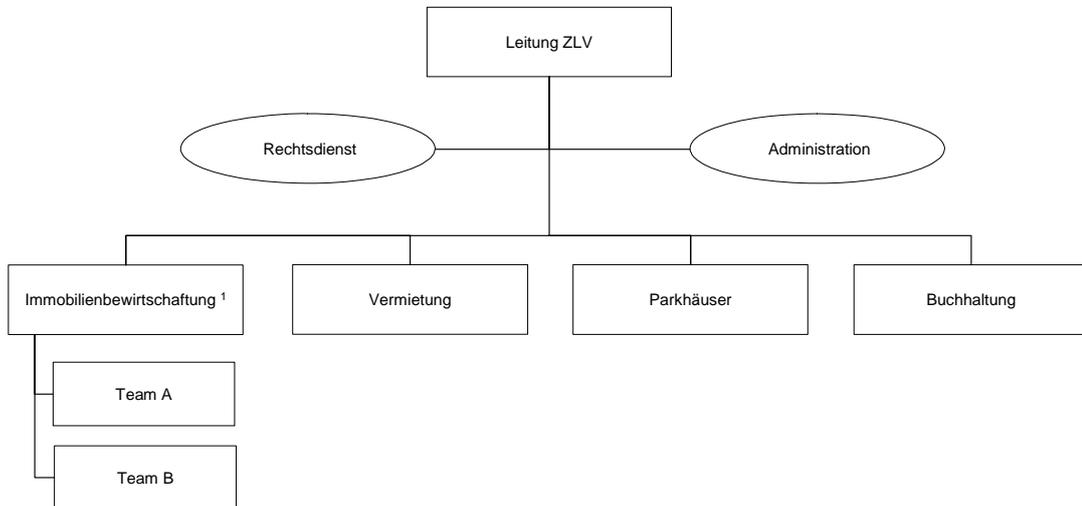
	Bis Mitte 2004		Ab Mitte 2004	
	Portfolio- mana- gement	Facility Mana- gement	Portfolio- mana- gement	Facility Mana- gement
PK			seit Mitte 2004	
FV			seit 2006	
VV			schritt- weise ab 2006	ab 2008

 Aufgaben der der ZLV

¹ Die Veränderungen im VV waren, wie bereits erwähnt, nicht Bestandteil dieser Studie.

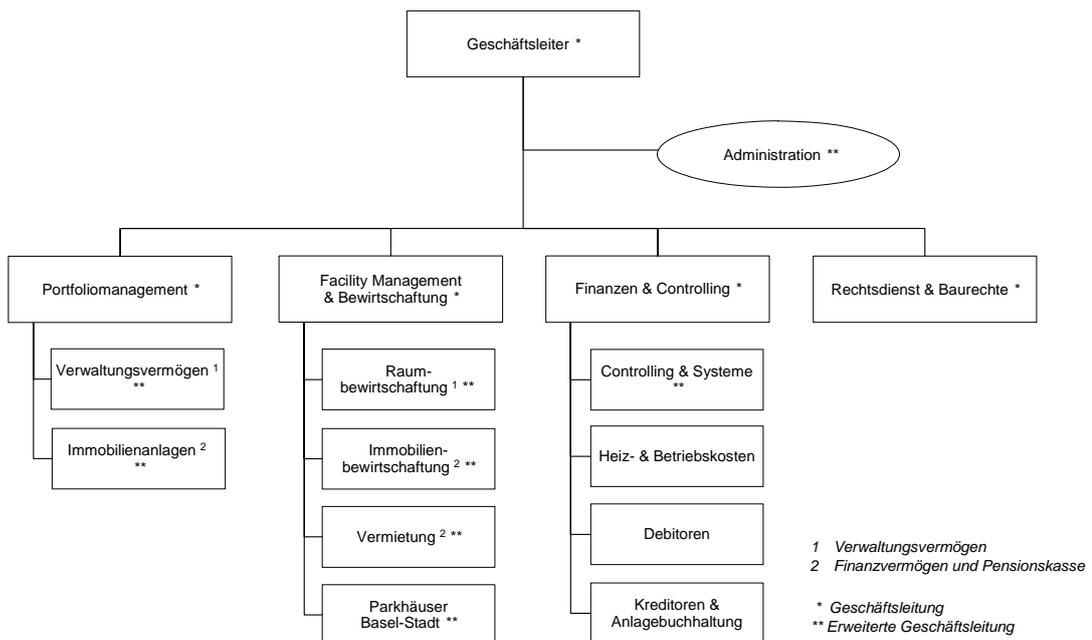
² Finanzen & Controlling als unterstützende Aufgabe für Portfoliomanagement und Facility Management nicht separat ausgewiesen.

Abbildung 5
Aufbauorganisation der ZLV bis Ende 2004



1 Damals Liegenschaftsverwaltung genannt

Abbildung 6
Aufbauorganisation der ZLV seit Oktober 2005¹



¹ Mit nachträglichen Verfeinerungen in den GB

(2) Als Folge der Übernahme der neuen Aufgaben wurde die **Aufbauorganisation** stark verändert. Abbildung 5 zeigt die alte Struktur für die Aufgabenfelder bis Ende 2004, Abbildung 6 die neue Struktur seit 2005 unter Berücksichtigung der neuen Aufgaben. Die wesentlichen Neuerungen sind:

- Aufbau des GB Portfoliomanagement sowohl fürs VV wie für Immobilienanlagen (FV, PK¹)
- Aufbau des GB Facility Management & Bewirtschaftung mit Übernahme der neuen Aufgaben Raumbewirtschaftung (entspricht in etwa dem Facility Management im VV)
- Stärkung des GB Finanzen & Controlling durch Einführung eines Controllings und Zusammenführung mit der Buchhaltung
- Neue Führungsgremien (Geschäftsleitung, erweiterte Geschäftsleitung)

Ein grosser Teil der „alten“ Aufgaben der ZLV wurde unter dem GB Facility Management & Bewirtschaftung zusammengefasst. Oder anders gesagt, die neuen Aufgaben erforderten eine zusätzliche Hierarchieebene. Die Aufbauorganisation wurde grundsätzlich verändert. Es fand und findet ein umfassender Change-Prozess statt.

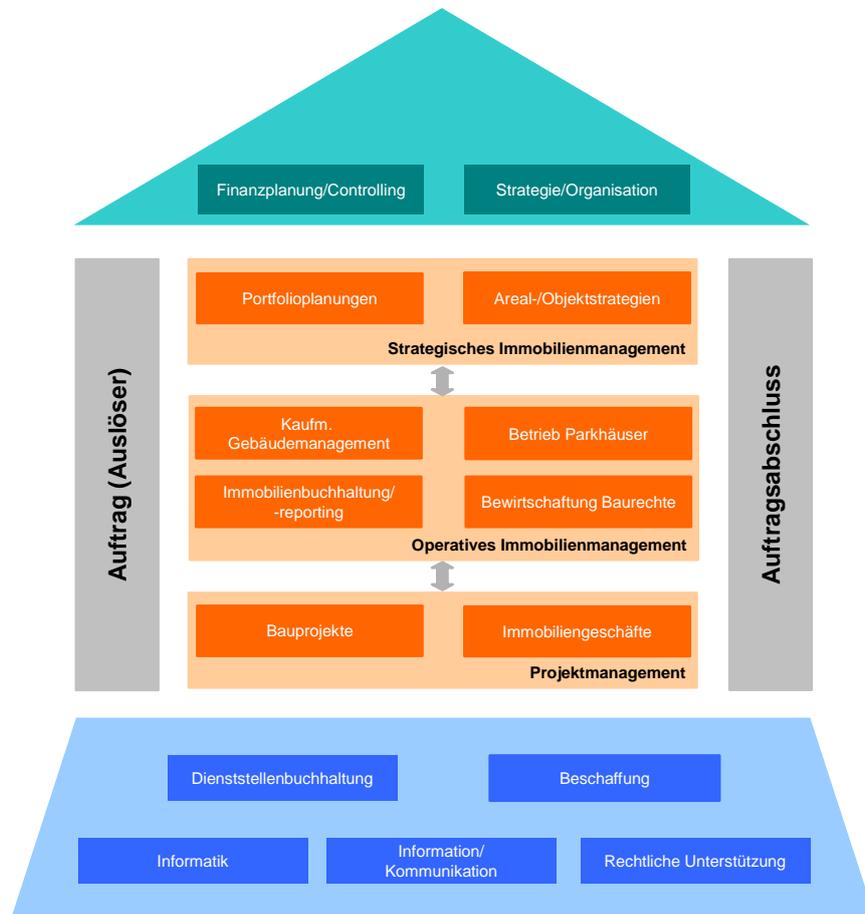
(3) Bei den **Prozessen** waren nur teilweise gültige Beschreibungen vorhanden. Die Abläufe waren implizit klar und funktionierten meistens. Es kam jedoch zu Schnittstellenproblemen und Unklarheiten in der Verantwortung.

Die neue Geschäftsleitung liess daher alle relevanten Prozesse überarbeiten bzw. neu entwickeln (inkl. neue Aufgaben). Dies erfolgte unter Mitarbeit aller Betroffenen. So war es möglich, das vorhandene Wissen in die Prozesse einfliessen zu lassen. Als Ergebnis lagen ca. 40 dokumentierte, diskutierte und bereinigte Arbeitsprozesse vor. Diese klärten Arbeitsschritte, Zuständigkeiten und Entscheidungspunkte. Die Arbeitsprozesse liessen sich in einem Prozessmodell (vgl. Abbildung 7) verdichten. Sie sind seit Mitte 2006 definitiv eingeführt und werden laufend optimiert.

Die Erarbeitung der Prozesse ermöglichte auch eine Teamentwicklung in der neuen ZLV und förderte das geschäftsbereichsübergreifende Verständnis (Arbeitsgruppen waren bewusst so zusammengesetzt).

¹ Portfoliomanagement für die PK wurde bereits ab Februar 2005 als eigener organisatorischer Bereich geführt.

Abbildung 7
Prozessmodell ZLV



(4) Im Rahmen der Prozessentwicklung wurden auch die zur Unterstützung der operativen Arbeit notwendigen **Hilfsmittel** definiert. Ihre Anzahl beträgt rund 190. Davon waren per Ende Februar 2007 170 eingeführt d.h. bestätigt, überarbeitet oder neu erstellt. Die verbleibenden 20 befinden sich in Erarbeitung. Auch hier erfolgt eine laufende Optimierung und Anpassung. Für die operative Leistungserstellung sind diese Hilfsmittel von zentraler Bedeutung. Sie dienen der Handlungssicherheit, der Vereinheitlichung, der Qualitätssicherung/-verbesserung und auch der Beschleunigung der Arbeit. Zusätzlich wird die Transparenz erhöht und die Arbeit wird kontrollierbar. Hier genannt sind stellvertretend drei Beispiele:

- Umfassende Unterschriften und Visumsregelung
- Weisung über Beschaffungsverfahren
- Neue Stellenbeschreibungen für die meisten Funktionen

(5) Unter dem Thema **Mitarbeitende** bei der Betrachtung der „ZLV als Ganzes“ wurden die Aspekte Betriebszugehörigkeit und die obersten Führungsebenen näher analysiert.

Durch die neu übernommenen Aufgaben einerseits und durch einen „Generationenwechsel“ mit mehreren Pensionierungen andererseits hat sich das Personal der ZLV stark verändert. Diese Veränderung wurde bewusst genutzt, um Personen mit Kenntnissen im modernen Immobilienmanagement einzustellen. Betrachtet man die **Betriebszugehörigkeit** (vgl. Abbildung 8) der Mitarbeitenden, dann zeigt sich, dass ca. 60% der Mitarbeitenden 5 oder weniger Jahre bei der ZLV arbeiten. Vor allem in jüngster Zeit (letzte 2 Jahre) hat sich das durch den Aufbau des neuen GB Portfoliomanagement verstärkt. Andererseits verfügt man mit etwa 40% Mitarbeitenden mit mehr als 5 Jahren Betriebszugehörigkeit über eine gewisse Kontinuität.

Wie bereits erwähnt, wurden mit der neuen Aufbauorganisation die **obersten Führungsebenen** neu besetzt. Mit dieser Neubesetzung wurde den neuen Aufgaben im Immobilienmanagement Rechnung getragen und vor allem Erfahrung und Wissen in folgenden Bereichen beschafft (vgl. Abbildung 9):

- Modernes Immobilienmanagement im Facility Management
- Modernes Immobilienmanagement im Portfoliomanagement
- Aktuelle Finanzkenntnisse
- Aktuelle Kenntnisse im juristischen Bereich
- Breite Erfahrung in der Führung eines Verwaltungsbereiches

Damit einher ging auch eine Verjüngung des Kaders. Angesichts der zu bearbeitenden Aufgaben (Fachwissen) und der Bewältigung der aktuellen Change-Prozesse (Managementeinführung) vereint die Geschäftsleitung alle notwendigen Kompetenzen und Eigenschaften.

(6) Die Aussagen zum **aktuellen Stand** der ZLV als Ganzes folgen als Zusammenfassung über alle Organisationseinheiten in Kapitel 4 „Erkenntnisse“.

Abbildung 8
Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden (exkl. Hauswarte und Parkhäuser, Stand 31.12.2006)

Betriebszugehörigkeit (Jahre)	Anzahl Mitarbeitende	Prozentualer Anteil
< 2	13	35%
3 – 5	10	27%
6 – 10	8	22%
> 10	6	16%
<i>Total</i>	<i>37</i>	<i>100%</i>

Abbildung 9
Erfahrungen der Geschäftsleitung (anonymisiert)

Funktion	Geschäftsleiter ZLV	Leiter Portfoliomanagement	Leiter Facility Management & Bewirtschaftung	Leiter Rechtsdienst & Baurechte	Leiter Finanzen & Controlling
Jahrgang	1964	1951	1953	1969	1970
in Funktion seit	1. Februar 2005	1. Februar 2005	1. August 2005	1. Januar 2004	1. Februar 2005
in ZLV seit	1. Februar 2005	1. April 2003	1. August 2005	1. April 2003	1. Februar 2005
Berufserfahrung	langjährige Erfahrung im Management von öffentlichen Dienstleistungen	langjährige Führungs- und Projekterfahrung in der Immobilienbranche	langjähriger Leiter Facility Management der Basler Versicherungen	Senior Consultant Schweiz. Bankverein, mehrjährige Erfahrung im Rechts-, Steuer- und Finanzwesen	mehrjährige Erfahrung als interner Unternehmensberater, ehemaliger Assistent des CFO der Holcim Ltd.
Ausbildung	lic.iur., MBA	dipl. Bauing. ETH	dipl. Bauing. HTL, NDS Wirtschaftsing., Master of Corporate Real Estate Management	Dr. iur., Master of Science in Real Estate Management (CUR-EM)	lic. oec. HSG

3.2 Immobilienanlagen (GB Portfoliomanagement)

(1) Portfoliomanagement war keine Aufgabe der ZLV. Es bestand kein Auftrag (Mandat) dafür, weder für die PK, noch für das FV. Die **Ausgangslage** für das Portfoliomanagement für FV und PK stellte sich vor 2005 deshalb wie folgt dar:

- Das Wissen in modernem Portfoliomanagement und entsprechende Personalressourcen waren nicht vorhanden
- Es bestanden kaum Instrumente für das Portfoliomanagement (ausser 5-Jahres-Investitionsplanung, Bewertung mit Ertragswerten)

Erst mit den Mandaten der PK (ab Mitte 2004) und im FV (ab 2006) wurde das Portfoliomanagement eine Aufgabe der ZLV.

(2) In der **Aufbauorganisation** wurde der GB Portfoliomanagement am 1. Februar 2005 gebildet. Sie bestand aus dem Leiter und einem Portfoliomanager für PK. Ab 2006 wurden erste Aufgaben für das FV und für das VV übernommen. Der GB ist unterteilt in einen Bereich Verwaltungsvermögen und einen Bereich Immobilienanlagen (FV und PK).

(3) Die **Prozesse** im Portfoliomanagement wurden in der erwähnten Prozessentwicklung durch die Mitarbeitenden entwickelt und dokumentiert. Sie umfassen folgende Arbeitsprozesse:

- Portfoliostrategien
- Normen und Standards
- Areal-/Objektstrategien
- Bauprojekte FV/PK (2 Arbeitsprozesse)
- Kauf
- Verkauf/Baurechtsabgaben
- Umwidmung

In Zusammenarbeit mit Finanzen & Controlling

- Finanzplanung FV/PK
- Bewertung FV/PK

*Abbildung 10
Übersicht Hilfsmittel und Bearbeitungsstand im Portfoliomanagement*

Hilfsmittel	Bearbeitungsstand	
	PK	FV
<i>Bewertung nach DCF mit 10-jähriger Geldflussplanung (laufende Ausgaben, Investitionen)</i>	Seit 2005 für alle ca. 100 Liegenschaften mit DCF	Seit 2006 für alle Wohn-/Geschäftsliegenschaften (ca. 190) und Baurechte (ca. 330) mit DCF, für Grünflächen (ca. 550) und Spezialobjekte (ca. 40) nach Anlagewert
<i>Objekt-/Arealrating mit Beurteilung verschiedener Faktoren wie Rendite, Lage, Zustand, Standard, Risiko, Potential etc.</i>	Seit 2005 für alle ca. 100 Liegenschaften	Ab 2007 in Erarbeitung
<i>Zustandsberichte mit detaillierter Erhebung des Zustandes der einzelnen Bauteile</i>	Vorhanden für alle ca. 100 Liegenschaften	Vorhanden für ca. 40 Wohn-/Geschäftsliegenschaften (von ca. 190)
<i>Strategie (als Handlungsvorgabe) mit Aussagen zu Rendite, geografischer Diversifikation, Kauf-/Verkaufs-/Tauschabsichten, Risikostreuung</i>	Vorhanden	Vorhanden, bei Regierung zur Genehmigung
<i>Umsetzungsplanung mit Planung der Einzelgeschäfte wie Halten/Investieren, Kauf/Verkauf/Tausch</i>	Vorhanden	Wird nach Genehmigung der Strategie erstellt
<i>Umsetzung: (Durchführung der geplanten Einzelgeschäfte)</i>	In Bearbeitung <ul style="list-style-type: none"> – Käufe, Verkäufe (z.T. schon erfolgt) – Projektentwicklung (in Arbeit) 	Fallweise in Bearbeitung, wird nach Umsetzungsplanung konkretisiert

(4) Innert einem Jahr (2005) gelang es dem Portfoliomanagement alle wichtigen **Hilfsmittel** konzeptionell zu entwickeln und 2006 noch zu verfeinern. Abbildung 10 enthält als Übersicht die Zusammenstellung der wichtigsten Hilfsmittel und den Bearbeitungsstand bezogen auf die beiden Portfolios PK und FV.

Im Weiteren wurden Grundsätze für eine transparente Verkaufsabwicklung entwickelt wie: Anlegung eines Dossiers, externe Schätzung, Abklärungen mit dem Denkmalschutz und mindestens einmalige Publikation.

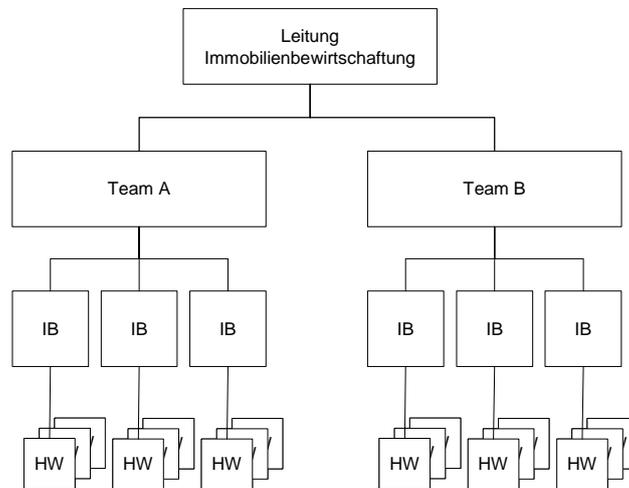
(5) Der GB Portfoliomanagement wurde neu aufgebaut. Aktuell sind für die Immobilienanlagen zwei Personen zuständig plus die Leitung des GB. Für das VV ist eine Person tätig. Im Jahr 2007 wird der GB in der Projektentwicklung und im Projektmanagement noch ausgebaut. Die **Mitarbeitenden** sind alles qualifizierte Fachleute mit baulicher und/oder betriebswirtschaftlicher Hochschulausbildung. Die Art der Arbeit mit mehr konzeptionellen und projektmanagementbezogenen Aufgabenstellungen bedarf grundsätzlich anderer fachlichen Qualifikationen als das Facility Management. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Abteilungen Immobilienanlagen und Immobilienbewirtschaftung wurde geregelt. Durch die verschiedenen Rollen ergeben sich zeitweise unterschiedliche Standpunkte zwischen der operativen und der strategischen Sichtweise (z.B. Zweckmässigkeit der Durchführung von Investitionen). Dies trägt zur Verbesserung der Qualität bei.

(6) Heute lässt sich zum **aktuellen Stand** bei den Immobilienanlagen festhalten, dass die wesentlichen konzeptionellen Grundlagen (Hilfsmittel) für ein modernes Portfoliomanagement vorhanden sind. Offene Punkte gibt es noch bezüglich Verfeinerungen beim Arealrating und bei der Umsetzungsplanung FV (nach Genehmigung Strategie FV).

Bezüglich Bearbeitungsstand verfügt das PK-Portfolio über einen Vorsprung von etwa einem Jahr, was auch der zeitlichen Abfolge der Mandatsvergabe entspricht. Bei der PK befindet man sich bereits in der Umsetzung der Strategie mit der Abwicklung von Einzelgeschäften. Diese bedürfen grosser Geduld und teilweise mehrjähriger Bearbeitung.

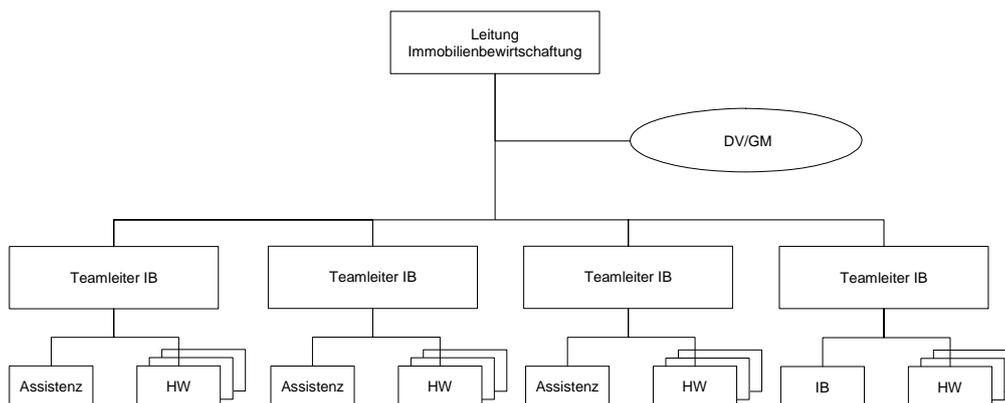
Beim FV müssen noch die Objekt-/Arealratings durchgeführt sowie die Zustandsberichte vervollständigt werden. Nach Genehmigung der Strategie durch die Regierung kann auch hier die Umsetzung an die Hand genommen werden.

Abbildung 11
Aufbauorganisation Immobilienbewirtschaftung bisher



IB Immobilienbewirtschafter
HW Hauswart

Abbildung 12
Aufbauorganisation Immobilienbewirtschafter ab 1. Februar 2007



IB Immobilienbewirtschafter
HW Hauswart

DV Drittverwaltungen
GM Geschäftsmiete

3.3 Immobilienbewirtschaftung (GB Facility Management & Bewirt- schaftung)

(1) Zur **Ausgangslage** in der Immobilienbewirtschaftung¹ lassen sich folgende Aussagen machen:

- Klassische Aufgaben des kaufmännischen Gebäudemanagements in Zusammenarbeit mit der Vermietung und der Buchhaltung
- Teilweise Bearbeitung von Sanierungen (Projektmanagement)
- Klare Zuständigkeit und Einheitlichkeit bei der Mietzinsberechnung
- Selbständige Bearbeitung eines Portfolios durch den Immobilienbewirtschafter² (Einzelkämpfer)
- Individuelle Arbeitsweisen (geringe Standardisierung von Abläufen und Ablage)
- Grosse zeitliche Arbeitsbelastung
- Geringe Erreichbarkeit durch die Mieter
- Unterschiedliche fachliche Qualifikationen
- Unterschiedliche Grössen der Portfolios

(2) Ursprünglich waren die Immobilienbewirtschafter in zwei Teams unterteilt und der Leitung Immobilienbewirtschaftung unterstellt (vgl. Abbildung 11). Diese **Aufbauorganisation** wurde 2005/06 bezüglich ihren Stärken und Schwächen analysiert. Ab Mitte 2006 untersuchte man in einem Pilot-Versuch eine andere Arbeitsweise. Ein Immobilienbewirtschafter bildet mit einer Assistenz ein Zweier-Team. Dieses bearbeitet gemeinsam ein Portfolio. Die Assistenz stellt die Erreichbarkeit sicher, erledigt die Administration, disponiert die Termine und führt das Back-Office. Der Immobilienbewirtschafter kümmert sich um die Aufgaben vor Ort (Wohnungsabnahmen etc.), die Beauftragung von Dritten, die finanzielle Planung und Steuerung etc. Diese Arbeitsweise (auch in vielen anderen Immobilienverwaltungen mit grossen Portfolios üblich) hat sich bewährt, so dass ab 1. Februar 2007 die ganze Abteilung der Immobilienbewirtschaftung so organisiert wurde (vgl. Abbildung 12). Ein Team arbeitet ohne Assistenz, dafür mit einem zusätzlichen Immobilienbewirtschafter mit einem 50%-Pensum.

Die Umstellungen erforderten neben personellen Veränderungen (siehe unten) auch eine umfassende Bereinigung und teilweise Neuverteilung der betreuten Portfolios. Dies erfolgte nach eingehender Prüfung der Arbeitsbelastung durch die einzelnen Gebäude. Ebenfalls wurden die Drittverwaltungsmandate, grosse Geschäftsliegenschaften

¹ Auf die Hauswarte wird nicht speziell eingegangen.

² Es wird wegen der Anonymisierung und der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet.

schaften und Spezialobjekte in einem separaten Portfolio zusammengefasst (siehe Abbildung 12). Es wird von der Leitung der Immobilienbewirtschaftung und einer weiteren Person bearbeitet. In den nächsten Monaten findet zudem die räumliche Zusammenführung der Büros von drei der vier Teams statt.

(3) Die folgenden **Prozesse** der Immobilienbewirtschaftung wurden mit Arbeitsschritten und Zuständigkeiten definiert:

- Mietvertrags-/Objektbewirtschaftung FV/PK
- Mietzinsanpassungen FV/PK
- Drittverwaltungsmandat FV/PK
- Vermietung von Geschäftsräumen FV/PK

Bei der Immobilienbewirtschaftung handelt es sich um eine Betriebsaufgabe mit immer wieder ähnlichen Arbeiten zu sehr vielen verschiedenen Gebäuden und Mietern. Deshalb kommt den Hilfsmitteln (siehe unten) eine entscheidende Bedeutung zu.

Bei den Prozessen zu erwähnen ist, dass die Berechnung der Mietzinse neu durch den Immobilienbewirtschafter erfolgt. Deren Vorschlag wird durch die Leitung der Immobilienbewirtschaftung geprüft (Gesamtportfolio-Betrachtung). Danach erfolgt eine zusätzliche Prüfung durch die Leitung der Vermietung (bezüglich der Vermietungssichtweise). Dazu existiert das Formular „Berechnung Mietzinsanpassung“. Es gilt ein 6-Augen-Prinzip. Bisher erfolgte die Mietzinsberechnung durch die Leitung Immobilienbewirtschaftung und wurde durch die Leitung Vermietung geprüft (4-Augen-Prinzip).

Eine weitere Neuerung betrifft die Straffung und Regelung nach einer Kündigung. Die Arbeitsschritte, welche vom Immobilienbewirtschafter zu erledigen sind, sind sowohl zeitlich (Terminvorgaben für Prüfung und Instandstellung der Wohnung) wie inhaltlich (Checkliste Wohnungszustand) geregelt. Dies war bisher nur inhaltlich der Fall. Die maximale Reaktionszeit auf eine Mieteranfrage (Beantwortung, Bearbeitungsbestätigung) wurde ebenfalls festgelegt (3 Tage).

(4) Wie bereits erwähnt arbeiteten die Immobilienbewirtschafter früher vollständig selbständig. Dies führte trotz kompetenter Arbeitserledigung zu einer Uneinheitlichkeit in der Ablage und Dokumentation. Deshalb erfolgten im Bereich der **Hilfsmittel** enorme Anstrengungen. Zu erwähnen sind (Liste nicht vollständig; teilweise neu, teilweise überarbeitet):

- Standard – Objektdossier
- Standard – Mietdossier
- Formular Berechnung Mietzinsanpassung
- Checkliste Wohnungszustand
- Formblatt Telefonnotiz
- Formblatt Vorfallnotiz Hauswarte
- Überarbeiteter Stellenbeschreibung Hauswart

- Vorgaben für Ausbaustandard
- Vorgaben für Lieferantenrechnung
- Vorgaben für Beschaffungen
- Checkliste wertvermehrende Investitionen (Lebensdauer, Aktivierbarkeit)
- Zustandsbericht (mit Portfoliomanagement)

(5) Bei den **Mitarbeitenden** fanden und finden einige Veränderungen statt¹. Durch die Bildung von Zweier-Teams mit neu einer Assistenz wurden 3 Personen angestellt. Durch Pensionierungen und Verlagerung in die Abteilung Raumbewirtschaftung wurden 2 Stellen frei. Zudem schuf man ein Kompetenzzentrum für Drittverwaltungsmandate und Geschäftsmiete (Verlagerung einer Stelle eines Immobilienbewirtschafters).

Die Immobilienbewirtschaftler verfügen alle über eine geeignete Fachausbildung (wie Immobilienbewirtschaftler mit Fachausweis, eidg. dipl. Immobilientreuhänder) und/oder über langjährige Berufserfahrung (10 – 15 Jahre im Immobilienbereich). Die Fachkompetenz wird mit Kursbesuchen erneuert (z.B. aktuelles Mietrecht, SVIT-Kurse etc). Die Altersstruktur der Immobilienbewirtschaftler ist ebenfalls durchmischt (Jahrgänge 1951 – 1970). Die fachliche Qualität kann so sichergestellt werden.

Auch die Arbeitsbelastung durch die neu verteilten Portfolios sollte gleichmässiger ausfallen.

(6) Die Veränderungen in der Abteilung Immobilienbewirtschaftung waren und sind relativ gross. Der **aktuelle Stand** lässt sich mit folgenden Aussagen erläutern:

- Neue Aufbauorganisation per 01. Februar 2007
- Diverse neue Mitarbeitende (Assistenz)
- Verlagerung von Portfolios und von Funktionen
- Viele neue und stark überarbeitete Hilfsmittel

Die konzeptionellen Arbeiten zur Neugestaltung der Immobilienbewirtschaftung sind alle erfolgt. Die Umsetzung steht jetzt an. Dies gilt v.a. für die neue Organisation. Ebenso müssen die neuen Hilfsmittel eingesetzt werden. Dies erfolgt bereits teilweise seit Mitte 2006. Die Vereinheitlichung der Objekt- und Mieterdossier bedarf wegen der hohen Anzahl einer gewissen Zeit (Abschluss im Verlauf von 2008). Die Massnahmen in diesem Bereich zielen alle auf eine Qualitätsverbesserung der Dienstleistungen und einer Erhöhung der Effizienz. Dies erfolgreich umzusetzen bedarf erstens einer gewissen Zeit und zweitens der Standfestigkeit der Führung. Die Prozesse und die

¹ Es wird der zukünftige Zustand dargestellt. Im Zeitraum Februar bis Ende April 2007 finden die letzten der erwähnten Veränderungen statt.

neuen Hilfsmittel ermöglichen dafür eine verbesserte Kontrollierbarkeit der Arbeitserledigung (Zeitvorgaben, Standardisierung). Eine Pendenz (zusammen mit Portfoliomanagement) ist das Erarbeiten der Zustandsberichte für Gebäude des FV (wo noch nicht vorhanden).

3.4 Vermietung (GB Facility Management & Bewirtschaftung)

(1) Die **Ausgangslage** in der Vermietung lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Lange Schalteröffnungszeiten (ganztägig) mit vielen Gesprächen und wenig konkreten Vermietungsergebnissen
- Geringe personelle Kapazität für gezielte Vermietung
- Schlechtes Image durch lange Wartezeiten am Schalter und durch ungenügende Beschriftung
- Geringe Präsenz im Internet
- Relevanter Leerstand
- Veraltetes Vermietungsreglement (mit Einschränkungen)
- Ungeeignete Formulare und Wartelisten

Diese Situation wurde Mitte 2005 analysiert. Ein dazu erstelltes umfassendes Konzept (Konzept Optimierung Vermietungsmanagement ZLV 19.10.2005) enthält diverse Massnahmen, welche inzwischen erfolgreich umgesetzt wurden.

(2) In der **Aufbauorganisation** ist die Vermietung nach wie vor eine selbständige Einheit, welche die professionelle Abwicklung der Vermietung sicherstellt. Als wichtige Verbesserungen wurden folgende organisatorische Massnahmen umgesetzt:

- Verminderung der Schalteröffnungszeiten
- Bauliche Verbesserung beim Schalter
- Möglichkeit zur Suche und Anmeldung mittels Computer direkt neben dem Schalter
- Vermehrte Präsenz bei Wohnungsbesichtigungen
- Konzentration auf die Verminderung des Leerstandes
- Gezielte Betreuung von Mietinteressenten wie z.B. Relocation-Firmen

(3) Die **Prozesse** in der Vermietung wurden ebenfalls überprüft und dokumentiert. Es handelt sich um:

- Vermietung FV/PK
- Kündigung FV/PK

Neben einer Klärung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen der Immobilienbewirtschaftung und der Vermietung ist hier besonders die Verkürzung der Leerstandszeit nach einer ordentlichen Kündigung zu nennen. Die Leerstandszeit wird durch die Straffung des Ablaufes mit klaren Zeitvorgaben für die Bestätigung der Kündigung, die Prüfung des Renovationsbedarfs, die Kalkulation des Mietzinses und die Freigabe zur Wiedervermietung minimiert.

Für die Mietvertragsunterzeichnung inkl. Hinterlegung des Mietzinsdepots gilt neu auch ein zeitlich genau bestimmter Ablauf.

(4) Die **Hilfsmittel** für die Vermietung wurden bereinigt und unnötige Formulare abgeschafft. Die wichtigsten, inzwischen umgesetzten Massnahmen aus dem neuen Vermietungskonzept sind:

- Erarbeiten eines neuen Vermietungsreglements für Wohnungen mit klaren, zeitgemässen Vorgaben (1. Juni 2006), welches u.a. die Mieterauswahl anhand klarer Kriterien regelt (Wohnkompetenz, Zahlungskompetenz)
- Überarbeitung der Anmeldung und Suchmöglichkeiten der ZLV-Wohnungen auf dem Internet (neuer Internet-Auftritt)
- Verlinkung mit den grössten Immobilien-Internet-Plattformen „homagate“ und „immoscout24“
- Erarbeitung von Standard Absage- und Zusagebriefen
- Überprüfung und Anpassung des Standard-Mietvertrages
- Abschaffen unnötiger Formulare/Listen
- Regelung Arbeitsteilung Vermietung und Immobilienbewirtschaftung bei Wohnungsbesichtigungen
- Besserer Einbezug der Hauswarte in den Vermietungsprozess (Wohnungsbesichtigungen, Erstbeurteilungen)
- Laufende Überwachung des Leerstandes (Listen)

(5) Die Personalkapazität beträgt in der Vermietung nach wie vor 2.5 Stellen. Die Zusammensetzung der **Mitarbeitenden** hat sich geändert. Eine bestehende Mitarbeiterin wurde zur Abteilungsleiterin befördert (per 01.10.2005 a.i., per 01.01.2006 definitiv). Die anderen beiden Mitarbeitenden stiessen neu zur Vermietung.

(6) Die Veränderungen und Anstrengungen in der Vermietung haben zu folgendem **aktuellen Stand** geführt:

- Reduktion des Leerstandes um ca. 1/3 zwischen Mitte 2005 und Mitte 2006 (unter Berücksichtigung von Sanierungen)
- Ansprechen neuer Mietersegmente (z.B. Relocation-Firmen)
- Rasche Insertion der vermietbareren Wohnungen im Internet
- Erfolgreiche Etablierung des Internets als Such- und Anmeldeweg

Insgesamt kann man festhalten, dass die konzeptionellen Grundlagen für die Vermietung (Aufbauorganisation, Prozesse, Hilfsmittel) mehrheitlich entwickelt wurden. Offen ist noch ein standardisierter Vorgehensplan für Liegenschaften mit Entwicklungsmöglichkeiten. Die geplanten Massnahmen wurden weitgehend umgesetzt.

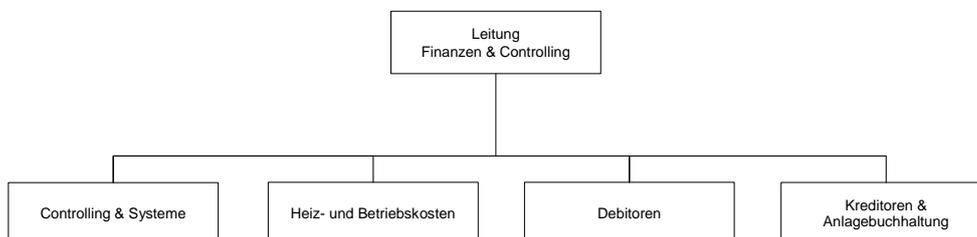
3.5 Finanzen & Controlling

(1) Die **Ausgangslage** im Bereich des Finanzwesens lässt sich wie folgt darstellen:

- Bearbeitung der Liegenschaftsbuchhaltung für PK, FV und Parkhäuser sowie der Dienststellenbuchhaltung
- GB ohne organisatorische Unterteilung
- Umstellung der Finanz- und Immobiliensysteme auf SAP im Jahr 2002 mit funktionalen Mängeln bei HBK-Abrechnung (Heiz- und Betriebskosten), Mahnmodul, Mietvertragserstellung und zusätzlichem Datenpflegeaufwand
- Rückstand bei der HBK-Abrechnung von 2 – 3 Jahren
- Kein aussagekräftiges Reporting im Sinne eines Management-Informationssystems (MIS)

Von zentraler Bedeutung waren die funktionalen Mängel des SAP-Systems. Die gesetzeskonforme HBK-Abrechnung war nicht möglich. Schwierigkeiten bestanden auch beim Ausdrucken des Mietvertrages aus dem System. Zudem war der Mahnablauf systemmässig ungenügend unterstützt. Rückblickend muss man festhalten, dass bei der Einführung des Systems der SAP-Standard für die schweizerischen Bedürfnisse unzureichend war. Andere Firmen, welche dieses System einführten, kämpften mit ähnlichen Problemen.

Abbildung 13
Aufbauorganisation Finanzen & Controlling seit 1. Juli 2006



(2) Früher hiess dieser Bereich Buchhaltung und war organisatorisch nicht unterteilt. Durch die wachsenden Bedürfnisse nach aggregierter Information wurde ab Februar 2005 eine Person für das Controlling eingestellt. Im Herbst 2005 fasste man dann das Controlling und die Buchhaltung unter einer Leitung zusammen. Nach einer Analyse der Aufgaben führte der neue Leiter auf die Pensionierung des bisherigen Leiters der Buchhaltung per Mitte 2006 eine neue **Aufbauorganisation** (vgl. Abbildung 13) mit drei Teams und einem Spezialbereich Controlling & Systeme ein. Diese trägt den aktuellen Aufgaben und der Arbeitsbelastung besser Rechnung. In der Zwischenzeit wurde die Aufgabe der Dienststellenbuchhaltung ans zentrale Rechnungswesen übertragen (geringer Arbeitsaufwand). Die gesamte Immobilienbuchhaltung verbleibt bei der ZLV wegen des dafür notwendigen spezialisierten Wissens.

(3) Gleich wie in den anderen Bereichen erfolgte die Neugestaltung und Dokumentation der **Prozesse**:

- Kreditorenrechnung
- Debitorenrechnung/Inkasso/Exmission FV/PK
- HBK-Abrechnung FV/PK
- Buchhaltungsabschlüsse
- Finanzplanung FV/PK
- Bewertung FV/PK

Auch hier ging es darum, mit den Mitarbeitenden die bisherigen Abläufe zu hinterfragen, zu verbessern und zu dokumentieren. Besonders erwähnenswert ist die Neugestaltung des Ablaufs der Debitorenrechnung, insbesondere der Umgang mit den Mahnungen. Der Ablauf wurde zeitlich straff strukturiert und die Zuständigkeiten klar zugeteilt. So sollen die Debitorenverluste möglichst gering gehalten werden. Dazu waren auch Änderungen im SAP notwendig (bessere Automatisierung des Mahnablaufes). Nach einer erstmaligen Festlegung anfangs 2006 wurde der Prozess nochmals bereinigt (Ende

2006). Ebenfalls neu ist die Bildung eines Entscheidungsgremiums für Kündigungen (EGK) durch die ZLV, welches sich aus je einer Vertretung der Finanzen, der Vermietung und der Immobilienbewirtschaftung zusammensetzt.

Daneben wurde die Budgetierung und Finanzplanung mit der Bewertung nach DCF (discounted cash flow) neu aufgebaut (siehe auch Portfoliomanagement). Besondere Anstrengungen (zeitlich, zu bereinigende Daten) waren dazu 2006 für die erstmals so bewerteten Objekte des FV nötig.

(4) Bei den **Hilfsmitteln** fand eine grosse Erneuerung statt. Dies war umso wichtiger, weil der langjährige Leiter der Buchhaltung Mitte 2006 in Pension ging. Man wollte möglichst viel von seinem Wissen erhalten. Eine Auswahl von relevanten Hilfsmitteln sind:

- Terminpläne für Budgetierung, Finanzplanung, Bewertung (für mehrere Buchungskreise)
- Checklisten für Buchhaltungsabschlüsse
- Weisung Entscheidungsgremium Kündigung
- Überwachung Stand der HBK-Abrechnung
- Neue Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeitenden

Sehr wichtig sind die **Informatiksysteme**, welche in der Verantwortung von Finanzen & Controlling liegen. Hier musste zuerst systemtechnisch die Möglichkeit für die korrekte HBK-Abrechnung und die Automatisierung des Mahnablaufes geschaffen werden. Daneben führte man das neue Portfolio- und Finanzplanungssystem REVIS ein. Dies erlaubt eine langfristige Finanzplanung (Geldflüsse) und somit die DCF-Bewertung. Im Weiteren befindet sich für das VV ein CAFM-System¹ im Aufbau.

(5) Bei den **Mitarbeitenden** erfolgte ein geringer Wechsel. Die Pensionierung des langjährigen Leiters der Buchhaltung und die neue Führung des GB wurden bereits erwähnt. Zudem erfolgten im Rahmen der neuen Aufbauorganisation mehrere Beförderungen zu Teamleitern.

Weiterhin ist man aber aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes auf den regelmässigen Einsatz von vom RAV vermittelten Mitarbeitenden angewiesen.

¹ computer aided facility management

(6) Die eingeleiteten Massnahmen im Geschäftsbereich Finanzen & Controlling haben bereits messbare Erfolge ermöglicht. Die Aussagen zum **aktuellen Stand** sind:

- Vollständiger Abbau des Rückstandes bei der HBK-Abrechnung
- Abrechnung der HBK-Periode Mitte 05/Mitte 06 per Ende 2006, was für eine Immobilienverwaltung sehr rasch ist!
- Bessere Unterstützung durch die Informatiksysteme (HBK-Abrechnung, Mahnablauf)
- Bewertung der PK und FV nach DCF-Methode mit einer 10-jährigen Geldflussrechnung (vgl. Portfoliomanagement)
- Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)
- Veränderungen im Denken der Mitarbeitenden hin zu einer stärkeren Kundenorientierung (Geschwindigkeit) und geschäftsbereichsübergreifender Zusammenarbeit

Konzeptionell wurden die wesentlichen Grundlagen gelegt.

Messbare Erfolge in der operativen Umsetzung sind vorhanden (siehe oben). In den nächsten Jahren muss der Fokus weiterhin auf der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen und dem Einsatz der neuen Arbeitsinstrumente liegen. Auch bestehen bei der geschäftsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit noch Verbesserungsmöglichkeiten.

3.6 Internes Kontrollsystem IKS

(1) Nach der Prozessentwicklung (in Kraft seit 1. Juli 2006) und der neuen Aufbauorganisation (in Kraft seit 1. Oktober 2005) waren die organisatorischen Voraussetzungen für ein Internes Kontrollsystem IKS gegeben (in Kraft seit 1. Oktober 2006).

Ein solches wurde auch von der Finanzkontrolle und der Revision empfohlen. Das System, als ein wichtiges geschäftsbereichsübergreifendes Hilfsmittel, wird hier separat dargestellt, weil es den **massgeblichen Zielen** der ZLV-Führung entspricht:

- Verbesserung der Dienstleistungsqualität (Geschwindigkeit und Qualität der Aufgabenerledigung)
- Erhöhung der Effizienz
- Verbesserung der Transparenz

(2) Der **Aufbau** des IKS umfasst einen strategischen und operativen Teil. Im **strategischen** Teil geht es um die regelmässige Überprüfung und Anpassung der Grundannahmen für die strategische Planung. Aus der strategischen Planung erfolgt eine langfristig orientierte Auswahl der Risiken, welche dann auf der operativen Ebene überwacht werden.

Der **operative** Teil lässt sich in die eigentliche Kontrolle und die Kontrolle dieser Kontrollen unterteilen. Im Rahmen der Risikoanalyse wurden ca. 30 Kontrollsachverhalte definiert. Sie wurden bezüglich Prozess, Risiko, Kontrolle, Kontrollziel, Bedeutung, Zuständigkeit, Periodizität und Dokumentation genau definiert. Die zuständigen Personen haben nun die Kontrollen durchzuführen.

Zur Sicherstellung der Aktualität des IKS und der Durchführung der Kontrolle erfolgte die Bestimmung eines IKS-Verantwortlichen. Dieser führt u.a. die Kontrolle der Kontrollen durch.

(3) Das so konzipierte IKS ermöglicht der ZLV-Führung die Überwachung der oben genannten Ziele, in dem es **wichtige Führungsinformationen** generiert. Es ermöglicht z.B. die Kontrolle der neuen operativen Vorgaben (siehe Prozesse, Hilfsmittel in den vorangestellten Unterkapiteln). Ebenfalls trägt es zur Vermeidung von Risiken bei.

(4) Der **aktuelle Stand** des IKS lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Die konzeptionellen Grundlagen inkl. Kontrollsachverhalte sind entwickelt
- Das System ist seit 1. Oktober 2006 in Kraft
- Erste operative Kontrollen der Kontrollen haben stattgefunden
- Die Revisionsstelle hält das System für zweckmässig
- Erste Ergebnisse sind aussagekräftig und führen zu Systemverbesserungen
- Abschliessende Urteile lassen sich erst in ca. 1 – 2 Jahren fällen

Ein IKS ist in der öffentlichen Verwaltung eher selten anzutreffen. Hier verfügt die ZLV über einen Vorsprung.

4. Erkenntnisse

(1) Die vorliegende Studie hatte zur Aufgabe die Entwicklungen und den Stand der Dienstleistungen der ZLV darzustellen. Daraus waren Aussagen zur Professionalität abzuleiten.

Beginnend bei den Aufgaben der ZLV wurde rasch klar, dass in den letzten 2 – 4 Jahren eine **vollständige Neuausrichtung** stattgefunden hat. Aus einer reinen Liegenschaftsverwaltung für PK und FV entstand eine umfassende Dienstleisterin für Immobilienmanagement mit neuen Aufgaben im Portfoliomanagement und im Controlling sowie mit einem zusätzlichen Immobilienportfolio (VV).

Zur Gestaltung dieser Neuausrichtung wurde eine Vielzahl von Massnahmen eingeleitet. Die Erkenntnisse dazu lassen sich in folgenden Themenblöcken zusammenfassen:

- Ebene der Konzeption
- Ebene der Umsetzung
- Führung
- Mitarbeitende
- Change-Prozess
- Professionalität

(2) In allen untersuchten Bereichen wurden neue konzeptionelle Grundlagen geschaffen bzw. überarbeitet. Der Bedarf war natürlich bei den neuen Aufgaben (Portfoliomanagement, Controlling) am grössten. Die wichtigsten Massnahmen auf **Ebene der Konzeption** waren:

- Neue Gestaltung der Gesamt-Aufbauorganisation (funktionale Gliederung wie im Immobilienmanagement üblich)
- Optimierung der Aufbauorganisation in allen GB
- Entwicklung, Überarbeitung und Dokumentation aller operativen Prozesse
- Entwicklung, Überarbeitung und Dokumentation einer Vielzahl operativer Hilfsmittel (Neuerarbeitung aller Hilfsmittel im Portfoliomanagement; diverse Reglemente, Checklisten, Vorgaben für das Facility Management und Finanzen & Controlling)
- Optimierung und Neubeschaffung der Informatiksysteme
- Aufbau eines finanziellen Reportings für die Immobilien aus einer Portfoliosichtweise inkl. Bewertung mit DCF-Methode
- Aufbau eines zweckmässigen IKS

Die konzeptionellen Grundlagen müssen regelmässig angepasst werden. Aus unserer Sicht verfügt die ZLV heute über einen sehr guten Abdeckungsgrad für ein hoch professionelles Immobilienmanagement von ca. 80 – 90%.

(3) In der Folge geht es nun um die **Umsetzung** der konzeptionellen Grundlagen. Diese erfolgte laufend, sobald die Grundlagen vorhanden waren. Der Stand der Umsetzung ist in den vier untersuchten Bereichen unterschiedlich und noch nicht abgeschlossen. Unter Berücksichtigung der Zeit beurteilen wir den erreichten Umsetzungsstand und die Qualität der Umsetzung als sehr hoch.

Es ergeben sich Unterschiede z.B. für die neuen Aufgaben des Portfoliomanagements und die Neugestaltung der Immobilienbewirtschaftung. Die Abteilung Vermietung und der GB Finanzen & Controlling scheinen in der Umsetzung schon etwas weiter fortgeschritten.

Messbare Erfolge in der Umsetzung sind die Reduktion des Leerbestandes (Mitte 2005/Mitte 2006) und die rasche HBK-Abrechnung (Periode Mitte 2005/Mitte 2006). Im Portfoliomanagement der PK befindet sich die Umsetzung gemäss der verabschiedeten Strategie ebenfalls bereits voll in der Bearbeitung.

Bei der konsequenten Fortsetzung des raschen Veränderungstempos und der Zielorientierung der Führungskräfte rechnen wir damit, dass die Umsetzung der konzeptionellen Grundlagen in ca. 1 – 2 Jahren in allen Bereichen vollständig abgeschlossen sein wird.

(4) Die Geschäftsleitung der ZLV hat sich in den letzten Jahren im Zuge der Übernahme der neuen Aufgaben und der damit einhergehenden Aufbauorganisation vollständig verändert.

Heute verfügt die **Führung** der ZLV über das notwendige Immobilien- und Finanzfachwissen für die neuen Aufgaben. Ebenso hat sie grosse Erfahrung in der Leitung einer öffentlichen Verwaltungseinheit.

Noch wichtiger scheint, dass die Führungskräfte den Wandel der ZLV bewusst steuern und ihn mit grosser, auch in der Privatwirtschaft selten anzutreffender, Konsequenz vorantreiben.

(5) Bei den **Mitarbeitenden** haben diverse Veränderungen stattgefunden. Neben Pensionierungen waren dies interne Verschiebungen mit der Übernahme neuer Aufgaben. Ebenfalls wurden einige neue Mitarbeitende angestellt (v.a. für die neuen Aufgaben im Portfoliomanagement).

Insgesamt verfügt das Personal der ZLV heute über das notwendige Fachwissen zur Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen. Nach wie vor bestehen bei der Kapazität Engpässe. Dies v.a. im GB Finanzen & Controlling (regelmässiger Einsatz von RAV-Mitarbeitenden) und im Portfoliomanagement, wo mit etwas mehr Personal die Umsetzung der Strategie rascher vorangetrieben werden könnte.

Zwei offene Stellen im Portfoliomanagement konnten jedoch aus Mangel an qualifizierten Kandidaten noch nicht besetzt werden.

Durch die Neuausrichtung der ZLV haben die Anforderungen an das Personal deutlich zugenommen, ebenso ein höherer Leistungsdruck und die Kontrollierbarkeit der Arbeitserledigung. Die Motivation, der

Stolz auf die eigene Arbeit und das Wir-Gefühl scheinen aber nach wie vor überdurchschnittlich.

(6) Die ZLV befindet sich seit 2 Jahren in einem starken **Change-Prozess**. Weite Teile der Arbeit werden neu gestaltet und neue Aufgabenbereiche kommen dazu. Dies führt wie überall auch zu Konflikten. Über alles gesehen vermag die Führung den Prozess aber erfolgreich zu gestalten. Zu erwähnen sind folgende Fakten:

- Einbezug der Mitarbeitenden bei der Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen (Prozessentwicklung, Hilfsmittel etc.)
- Regelmässige und direkte Information
- Ernst nehmen und eingehen auf die Vorschläge der Mitarbeitenden (Kulturwandel gegenüber früher)
- Sach- und Zielorientierung bei Problemstellungen:
 1. Analyse, 2. Konzeption (Lösungsvorschlag) und insbesondere
 3. rasche und sehr konsequente Umsetzung
- Straffes Termin-/Pendenzenmanagement

(7) Fasst man die Erkenntnisse dieser Studie im Hinblick auf die **Professionalität der ZLV** zusammen, so kann man ihr heute ein professionelles Geschäftsgebaren attestieren. Die ZLV hat sowohl bezüglich konzeptioneller Grundlagen, Mitarbeitenden und Führung die notwendigen Massnahmen ergriffen.

Auch der Vergleich zu anderen professionellen Immobiliendienstleistern von ähnlicher Grösse als aussagekräftiger Beurteilungsmassstab braucht die ZLV nicht zu scheuen. Bereits heute beurteilen wir die operative Dienstleistungsqualität im Vergleich zu diesen als leicht überdurchschnittlich.

Die ZLV verfolgt zudem sehr ambitionierte Zielsetzungen und strebt ein hoch professionelles Immobilienmanagement an. Werden alle Massnahmen wie geplant umgesetzt, dann wird die ZLV in 1 – 2 Jahren ein klar überdurchschnittliches Niveau erreichen. Dies bedarf einer konsequenten Fortsetzung der bisher gezeigten Anstrengungen.