

## Liegenschaftenverwaltung intern / extern?

An Prüfungskommission Lehrgang 'Mgmt. von gemeinnützigen Wohnbauträgern'  
Von Peter Graf  
Datum 23. Juni 2010 (Update Papier vom 4. Februar 2010)  
Betreff 'Selbständige Arbeit zu einem Praxisproblem' der Baugenossenschaft SILU

### 1. AUFTRAG

Bearbeitung Restanz aus dem 'rollenden Massnahmeplan' vom 19.12.2008 / Strategiearbeit mit Heinzmann & Partner: Nr. 12. **Liegenschaftenverwaltung intern / extern?**  
Eventueller Start einer eigenen Liegenschaftenverwaltung am 1. Januar 2011 (= Insourcing).

Bericht und Antrag an den Vorstand anlässlich Strategienachmittag vom 14. Dezember 2009.

### 2. SITUATIONSANALYSE – Was ist los?

#### Ist-Zustandsaufnahme

##### Wo kommen wir her?

Bei der Ist-Zustandsanalyse ging es vorerst einmal darum, sich klar zu werden, (von) wo wir herkommen, warum die SILU ihre Liegenschaftenverwaltung von jeher extern durchführen liess.

Die SILU entstand aus der damaligen Stifterfirma Swissair. Diese war Schirmherrin, stellte nebst der gesamten Infrastruktur auch die Liegenschaftenverwaltung (Avireal / UTO) und war zugleich auch das „Personalreservoir“ für den SILU-Vorstand. Diese „Personalquelle“ versiegte mit dem Zusammenbruch der Swissair im Herbst 2001.

Das heisst, die Liegenschaftenverwaltung der SILU wurde früher „Swissair-intern“, später durch die gleichen Personen in der Livit AG weitergeführt, sprich, die SILU hatte ihre Liegenschaftenverwaltung stets, von jeher, ausgelagert. Dies vor allem zur Entlastung ihrer Vorstandsmitglieder im „Swissair-Nebenamt“.

##### Statuten

Art. 28, Kompetenzdelegation, lässt eine externe Liegenschaftenverwaltung zu.

##### Leitbild

Eine eigene Liegenschaftenverwaltung wäre unserem Leitbild eher zuträglich.

##### Wir als Genossenschaft

Wir bieten weit mehr als nur preisgünstiges Wohnen! Gelingt es uns, dies auch unseren Genossenschaftsmietern bewusst zu machen? Ich denke, dass dies mit einer eigenen Verwaltung noch etwas besser gelänge. Das „Vorstellungsgespräch“ bei der Wohnungssuche / die Mietvertragsaushändigung und die Wohnungsübergabe wären günstige Gelegenheiten dazu.

### Identifikation

Die frühere Identifikation erfolgte weitgehend über den Arbeitgeber / Wohnungsgeber, die ehemalige Swissair.

Die heutige Identifikation erfolgt (fast) nur noch über die qualitativ gute und preisgünstige Wohnung.

### Was ist unser Kerngeschäft?

Bereitstellung und Pflege von qualitativ guten und günstigen Wohnungen → sicher Ja.

Vermietung / Bewirtschaftung dieser Wohnungen → ?

Auftrag an die Livit AG: „Die Wohnungen sollen vorzugsweise an Personen mit Interesse an der aktiven Teilnahme am „Genossenschaftsleben“ und unter Berücksichtigung eines gemeinde-adäquaten Kulturen-Mixes vermietet werden.“

### Was erwartet die SILU von ihren Genossenschaftsmietern? Und die Genossenschaftsmieter von der SILU?

Gemäss diversen Umfragen vermissen die Mieter gar nichts! Sie wollen (nur) gut und billig wohnen und in Ruhe gelassen werden.

### Was bietet uns die Livit AG und was zahlen wir dafür?

Hierzu sind Untersuchungen und Überlegungen anzustellen → siehe Bericht.

### *Stark- und Schwachstellenermittlung*

Hierzu sind Diskussionen mit engagierten Siedlungskommissionen zu führen.

### *Ursachenermittlung – Vorteile und Nachteile*

Auch hierzu sind Diskussionen mit engagierten Siedlungskommissionen zu führen.

### *Zukunftsüberlegungen*

Die SILU ist heute „reif“, die Frage einer weiterhin externen oder neu internen Liegenschaftsverwaltung zu beantworten und sich dementsprechend für die nächsten Jahre einzurichten.

## **3. ZIELSETZUNG – Was wollen wir?**

Wir wollen bei unseren Mietern eine (neue) Identifikation über die Genossenschaft erreichen.

Mit einer eignen Verwaltung können / wollen wir u.a. sogenannte weiche Faktoren wie Identifikation, Kulturenmix, genossenschaftliches Zusammenleben, Solidaritäten, Zufriedenheit, Nachbarschaftshilfe, Schnittstellen, Kommunikation besser beeinflussen.

Eine eigene, selbstbestimmte Liegenschaftsverwaltung ist ein prägendes Merkmal einer Baugenossenschaft, resp. ein starkes Zeichen, wie sie mit ihren Mietern / Genossenschaftlern umgehen möchte.

Wir glauben wir an unsere Grösse, Stärke, Zukunft – wir wollen unsere Zukunft / unseren Mietermix neu aktiv gestalten. Investition in die Zukunft.

## **4. LÖSUNGSSUCHE – Welche Lösung finden wir?**

Was kostet uns eine eigene Liegenschaftsverwaltung?

- Einrichtungs- / Erstinstallationskosten CHF 219'000.
- Übergangskosten vor Inbetriebnahme CHF 245'500.
- Jährliche Kosten CHF 515'500, davon Personalkosten CHF 437'600 für die ersten 1 bis 2 Jahre.

Das heisst, wir haben „Aufstart-Kosten“ von CHF 464'500 und spätere, jährliche „Mehr-Kosten“ von 42'000 bei einer eigenen Verwaltung.

Vor- und Nachteile einer eigenen Liegenschaftsverwaltung?

Siehe Bericht vom 6. Dezember 2009, Seiten 11 bis 13 – wurden am Strategienachmittag vom 14. Dezember 2009 sorgfältig abgewogen.

Erfahrungen des Berichterstatters bei der Bearbeitung:

- Begeisterungsphase: Selbstverständlich können und machen wir das!
- Ernüchterungsphase: Oh je – wir sind ja gleich teuer wie die Livit AG!
- Nachdenkphase: Warum sollen / wollen wir uns das antun? Für was / wen?

## 5. BEWERTUNG / ENTSCHEIDUNG – Welche Lösung erachten wir als sinnvoll?

Es wurden Vergleiche mit drei befreundeten Wohnbaugenossenschaften und mit dem SVW angestellt.

Vorstandsentscheide am 14. Dezember 2009:

Eine Mehrheit von 2/3 der Stimmen hat sich grundsätzlich für eine Inhouse-Lösung ausgesprochen (= Vorentscheid).

Vor einer definitiven Entscheidung muss nun in eine weitere Abklärungsphase getreten werden. U. a. muss geprüft werden, wie den aufgeführten kritischen Punkten begegnet werden soll und wie die technische Lösung aussehen soll. Es wäre wünschenswert, wenn bis ca. Mitte 2010 ein definitiver Entscheid gefällt werden könnte.

## 6. REALISIERUNG – Wie setzen wir die Lösung durch?

**Vertragsverhandlungen** mit der Livit AG für Neufassung unseres Vertrages vom 20.02.2002 mit besseren Konditionen.

Ist erfolgt – Resultat: Der Vorstand entschied sich am 3. März 2010 für die Variante B (3-Jahres-Vertrag mit degressivem Honorar) mit einer Vertragsdauer bis (mindestens) Ende 2012. Hinsichtlich „eigene Verwaltung“ soll im Frühjahr 2011 eine Standortbestimmung mit Terminplan vorgenommen und ein definitiver Entscheid spätestens im September 2011 gefällt werden.

Einsetzen einer **Arbeitsgruppe** für besseren Transfer des Genossenschaftsgedankens, der Identifikation und Zufriedenheit der Genossenschaftsmieter.

Untersuchung unserer **Verwaltungskosten** im 2010 (SVW-Vergleich).

Projektgruppe / Abklärungsphase / kritischen Punkte untersuchen und technische Lösung skizzieren. Entscheid Sommer / Herbst 2010.

Wahrscheinlich **Kündigung** des Liegenschaftsverwaltungsvertrages vor dem 31. Dezember 2011 auf den 31. Dezember 2012. Start mit eigener Verwaltung am 1. Januar 2013.

Künden der nebenliegenden **4.5 Zimmerwohnung** EG (Eigenbedarf) – Umplatzierung der Familie und **Einrichten** der nebenliegenden 4.5 ZWG für eigene Liegenschaftsverwaltung / Abtausch mit heutiger 3.5 ZWG.

**Anstellung** TeamleaderIn auf Frühjahr 2012 für Aufstart / IT / Personalanstellungen, Einrichten; restliche Teammitglieder auf Herbst 2012. Teamleader löst zugleich heutigen GF im Frühjahr / Sommer 2013 ab.

Anpassung Organigramm, **Organisation**, Reglemente, Abläufe.

Anpassung / Neubeurteilung unserer **Risikobeurteilung hinsichtlich** Geschäftsrisiken, Operationelle Risiken, Reputationsrisiken, Finanzrisiken, Umweltrisiken.

ENDE