

Oliver Heintz
Prokurist FKB, RBG
Gesamtleiter Bäder & Freizeitanlagen

Dieter Jehle
Prokurist FSB
Abteilungsleiter Technik

Barbara C. Schwaiger
Prokuristin FSB
Leiterin Recht & Personal

Michael Seiler
Prokurist FSB, FSI, FKB, RBG
Kaufmännischer Leiter

Dennis Voss
Prokurist FSB
Abteilungsleiter Wohnen & Vermieten

An die
Mitglieder des Gemeinderates
der Stadt Freiburg im Breisgau

Freiburg, den 16.07.2015

**Antrag nach § 34 I 4 GemO vom 19.05.2015
Freiburger Stadtbau GmbH – Technische/r Geschäftsführer/in**

Sehr geehrte Damen und Herren Gemeinderäte,

in der Sitzung des Gemeinderates am 28.07.2015 werden Sie über eine/n zusätzliche/n technische/n Geschäftsführer/in beim Freiburger Stadtbau Verbund beraten.

Als zweite Führungsebene und Prokuristen des FSB-Verbundes wenden wir uns an Sie, um zu den vier Argumenten des zugrundeliegenden interfraktionellen Antrages aus unserer Sicht Stellung zu nehmen.

Erstes Argument der Antragsteller:

„Neben der kaufmännischen muss nach unserer Auffassung in einem Unternehmen von Art und Größe wie der Freiburger Stadtbau wieder eine übergeordnete technische Kompetenz angesiedelt werden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass seit einiger Zeit die FSB städtische Großprojekte übernimmt und übernehmen soll. Darüber hinaus gibt es immer wieder Kritik bei Modernisierungs- und Sanierungsverfahren.“

Beurteilung der Prokuristen des FSB-Verbundes:

a. „Art und Größe erfordern einen Technischen Geschäftsführer“

Aus dieser Aussage wird nicht ersichtlich, welcher Mehrwert für die Arbeit der FSB durch den Technischen Geschäftsführer generiert werden kann. Die Art und die Größe der FSB haben zu einer professionellen integrierten Führung aus Abteilungsleiter/Prokurist und hochqualifizierten Teamleitern geführt, die die technischen Aufgabenstellungen fachlich sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Seite sehr fundiert bearbeiten. Diese Arbeitsteilung hat es zu Zeiten eines technischen Geschäftsführers bei der FSB nicht gegeben.

Auch ist diese Aussage so pauschal nicht korrekt; allein ein Blick innerhalb Baden-Württembergs zeigt, daß zahlreiche kommunale Wohnungsbaugesellschaften – zum Teil auch mit größerem Wohnungsbestand - ebenfalls nur einen Geschäftsführer haben:

- Mannheim: GBG, ca. 20.000 WE: 1 GF
- Karlsruhe: Volkswohnung, ca. 13.000 WE: 1 GF
- Ulm: UWS, ca. 7.000 WE: 1 GF

Zum Vergleich: Die FSB verwaltet aktuell einen Bestand von 8.324 eigenen und 1.804 Fremdimmobilen und damit insgesamt 10.128 WE.

b. „Es gibt immer wieder Kritik bei Modernisierungs- und Sanierungsverfahren“

Diese Aussage, die aus unserer Sicht pauschal und unkonkret ist, müssen wir entschieden zurückweisen, solange keine konkreten Beispiele genannt werden. Die Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen wurden und werden durch die FSB sowohl technisch als auch sozial intensiv und kompetent betreut.

Im Wohnungsbestand der FSB sind die Bewohner nach und nach von Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen gleichermaßen betroffen, wie begünstigt. In diesen Phasen besteht großer Bedarf an Begleitung, das bedeutet Unterstützung vor Ort und in jedem Einzelfall intensive Kommunikation.

Dieser Verantwortung stellen wir uns erfolgreich und möchten beispielhaft auf die gelungene Umsetzung der Mieter aus der Sulzburger Straße 35-39 verweisen. Nach einer Mieterversammlung, in der alle Mieter über die anstehende Modernisierungsmaßnahme informiert wurden, stand ein eigens geschaffenes Umsetzungsteam den Bewohnern persönlich bei allen Fragen zur Umsetzung zur Seite. Mit allen Mietern wurden einvernehmliche Lösungen gefunden; lediglich ca. 3 % der Mieter haben von ihrem Rückzugsrecht Gebrauch gemacht.

Vergleichbar erfolgreich waren auch die übrigen 1.400 Umsetzungen im Laufe der letzten 16 Jahre und diesem Anspruch wollen und werden wir auch bei unseren künftigen Maßnahmen nachkommen.

Insbesondere stellt sich uns aber auch die Frage, wie ein Technischer Geschäftsführer bei diesem wohnungswirtschaftlichen Themenkomplex förderlich sein sollte. Gegen die technische Qualität der Maßnahmen hat es nach unserer Kenntnis bis heute keine Beschwerden, z.B. der Mieter, gegeben.

Fazit: Dieses Argument der Antragsteller ist eine unzutreffende, pauschale Formulierung ohne Belege, die die Arbeit unserer Mitarbeiter diskreditiert und steht darüber hinaus in keinem Zusammenhang mit dem Verantwortungsbereich eines Technischen GF.

Zweites Argument der Antragsteller:

„Die FSB hat durch den Kauf der städtischen Wohnungen ihren Bestand signifikant erhöht und ist der wichtigste Partner bei der Umsetzung des Handlungsprogramms Wohnen. Ebenso ist angesichts des ehrgeizigen CO2-Minderungsprogramms der Stadt Freiburg als Eigentümerin der FSB/FSI davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren zusätzlicher Bedarf an technischem Know-how erforderlich ist.“

Beurteilung der Prokuristen des FSB-Verbundes:

a. Signifikante Bestandserhöhung durch Kauf der städtischen Wohnungen

Die Übernahme der 956 FSI-Wohnungen (rund 8,6 % des neuen Gesamtbestandes) haben wir bereits aufgrund des vorhanden, gut ausgebildeten Personals, erfolgreich abgeschlossen. Wesentliche zusätzliche technische Herausforderungen sind durch die Übernahme nicht hinzugekommen.

b. CO2-Minderungsprogramm der Stadt erfordert zusätzliches technisches Know-how

Die Reduktion der CO2-Emissionen ist ein wesentlicher Bestandteil der Klimaschutzziele der Stadt Freiburg. Die Freiburger Stadtbau GmbH führt bereits seit Jahren erfolgreich Maßnahmen hierzu durch und leistet damit ihren Beitrag, nachhaltig die Klimaschutzziele der Stadt zu erreichen.

Der FSB hat sich einen technischen Sachverstand breitbandig mit seinen Abteilungsleitern, Teamleitern, Mitarbeitern und externen technischen Spezialisten (Fachplanern etc.) aufgebaut. Durch eine intensive interne Verzahnung, die Abschaffung von Ressortdenken und schlanken Prozessen mit schnellen Entscheidungswegen haben wir ein Unternehmensknowhow geschaffen, mit dem wir diese

Herausforderungen erfolgreich erfüllen. Ein technischer Geschäftsführer war hierfür bisher nicht erforderlich und wird auch zukünftig nicht gesehen; folgende Beispiele sollen dies veranschaulichen:

Die Wärmeversorgung der Wohngebäude erfolgt einerseits durch den Einsatz erneuerbarer Energien und vor allem auch durch den Ausbau und die Nutzung effizienter Wärmeversorgungsnetze:

- In Quartieren mit bestehender Fernwärmeversorgung wird diese für die Wärmeversorgung der FSB-Gebäude genutzt.
- Es wurden neue Fernwärmeversorgungsnetze erschlossen und quartiersbezogene Nahwärmeversorgungsnetze errichtet.
- Für das Sanierungsgebiet Haslach Süd-Ost hat die FSB bereits Gespräche mit der BImA geführt um künftig eine energieeffiziente Nahwärmeversorgung zu entwickeln. Hierfür wurde zwischenzeitlich eine europaweite Ausschreibung vorbereitet, die von einem mindestens 70%igen Anteil einer Kraft-Wärme-Kopplung und aktuell von einem CO₂-Einsparpotential in einer Größenordnung von mindestens 500t pro Jahr bzw. mindestens 35% ausgeht.
- Für das Quartier Südlich Basler Straße (sog. ECA-Siedlung) wird mit dem Umweltschutzamt ein Energiekonzept entwickelt, um eine energieeffiziente Wärmeversorgung anzubieten.

Darüber hinaus nutzt die FSB in ihrem Gebäudebestand bereits seit Jahren weitere Potentiale, klimarelevante Emissionen zu reduzieren:

- Alle Neubauten der FSB werden mindestens im Niedrigenergiehausstandard errichtet.
- Bei Modernisierungen wird die Energieeffizienz der Wohngebäude durch energetische Sanierung der Gebäudehülle und Optimierung der technischen Anlagen verbessert.
- Im Hinblick auf Auswertung energieeffizienter Optimierungsmaßnahmen hat sich die FSB an der Umsetzung und Auswertung von Pilotprojekten beteiligt, wie an dem DENA-Projekt in der Rislerstraße oder im Zuge der Sanierungsmaßnahme „Passivhochhaus Bugginger Str. 50“.
- Geeignete Bestands- und Neubauobjekte werden mit Photovoltaikanlagen nach- bzw. ausgerüstet. Alleine mit dieser Maßnahme wurden 2007 bis 2012 Anlagen mit einer Leistung von 1.268 kWp errichtet, was einer jährlichen CO₂-Einsparung von ca. 6.340t entspricht.
- Die FSB bietet den Mietern eine Beratung durch sogenannte „Sparfuchsinnen“ an und stellt bei Umstellung der Anlagentechnik Nutzerhandbücher zur Verfügung.

Gerade mit ihrer energetischen Vorreiterrolle setzt die FSB bereits seit Jahren Standards – zum Teil mit weltweiter Beachtung: Mit der „Bugginger Straße 50“ hat es die FSB geschafft, weltweit das erste Hochhaus in Passivhausstandard zu sanieren. Fachbesucher u.a. aus Australien, China, Japan, Amerika, Schweden zeigten sich über diese gelungene Sanierungsmaßnahme ebenso beeindruckt wie die Mitglieder der Wohnungsbau-Ministerkonferenz.

Ermöglicht hat dieses Projekt die intensive Zusammenarbeit des Alleingeschäftsführers und des Abteilungsleiters mit dem beauftragten Architekten, bei der viele Lösungsalternativen durchgesprochen wurden bis zur finalen Idee, die Verkehrs- und Balkonflächen zu Wohnflächen umzugestalten. Auch dieses sehr erfolgreiche Projekt wurde zu einer Zeit technisch geplant und umgesetzt, als es keinen technischen GF gab.

Die hohe Qualität des Technischen Know-hows der FSB zeigt sich darüber hinaus auch in den zahlreichen Fachpreisen, die ihr regelmäßig verliehen werden.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß sich das technische Know-how der FSB nicht nur auf den oben dargestellten Wohnungsbaubereich beschränkt, vielmehr hat die FSB in Zeiten ohne Technischen GF auch folgende Spezialimmobilien erfolgreich errichtet bzw. saniert:

- Errichtung Zentrales Kunstdepot
- Energetische Sanierung des Keidel Mineral-Thermalbades, des West- und Haslacher Bades
- Sanierung der Schloßberg- und der Rotteckgarage
- Errichtung des integrativen Hotels „Green City Hotel Vauban“

Bereits lange vor Inkrafttreten entsprechender gesetzlicher Vorgaben hat die FSB freiwillig zusätzliche Maßnahmen ergriffen, um die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung besser zu berücksichtigen.

Schließlich werden auch die 9 Bäder im FSB-Verbund seit Jahren erfolgreich betrieben; das 2010 energetisch sanierte Keidel Mineral-Thermalbad zum Beispiel mit ständig steigenden Besucherzahlen.

All diese erfolgreichen Maßnahmen wären nicht möglich gewesen, wenn nicht innerhalb des FSB-Verbundes bereits eine hohe technische Kompetenz vorhanden wäre. Im Einzelfall bzw. bei spezifischen Projekten holen sich unsere qualifizierten Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Spezialisierungen gezielt externe Unterstützung. Dieser umfangreiche externe „Kompetenz-Strauß“ kann durch einen internen Technischen Geschäftsführer – wenn überhaupt – nur unmaßgeblich ersetzt werden, weswegen wir diese Ergänzung auch nicht für effizient ansehen.

Fazit: Die Übernahme der FSI-Wohnungen erforderte keinen Technischen GF; ebensowenig ist dies fachlich aufgrund des bereits vorhandenen Know-how der Fall.

Drittes Argument der Antragsteller:

„Im Zusammenhang mit der Diskussion um die Wohnungsbedarfsanalyse und Verlängerung der Mietpreisbindungen bei der FSB hat sich gezeigt, dass in der Geschäftsführung die Rolle des sozialen, des geförderten Wohnungsbaus gestärkt werden muss.“

Beurteilung der Prokuristen des FSB-Verbundes:

Eine positive Einflußnahme eines Technischen Geschäftsführers auf obige, durchaus relevante wohnungswirtschaftliche Problematik wäre - wenn überhaupt - nur sehr bedingt gegeben.

Mehrere Fraktionen hatten Mitte März 2015 einen Antrag gestellt, im Rahmen des Handlungsprogramms Wohnen den sozialen Wohnungsbau in den nächsten Jahren noch stärker zu unterstützen. Konkret wurde die Verwaltung gebeten zu prüfen, ob es möglich ist, die in den nächsten Jahren auslaufenden Belegungsbindungen zu verlängern. Aufgrund dieses interfraktionellen Antrags hat die FSB gemeinsam mit dem Amt für Wohnraumversorgung (AWV), dem Amt für Soziales und Senioren (ASS), dem Amt für Liegenschaften und Wohnungswesen (ALW) sowie dem Amt für Bürgerservice und Informationsverarbeitung (ABI) in den letzten Wochen die Datengrundlage zu den bei der FSB bestehenden Belegungsrechten und -bindungen ermittelt und analysiert. Zentraler Punkt dabei war die Frage, welche Belegungsrechte und Belegungsbindungen mit welcher Bindungsfrist auf welcher Fördergrundlage bestehen und welche Fakten zur Mieter- und Einkommensstruktur bekannt sind.

Diese Zusammenarbeit verlief aus unserer Sicht äußerst konstruktiv; der Erhalt preiswerten Wohnraums wurde und wird durch die Geschäftsführung der FSB ausdrücklich begrüßt und aktiv vorangetrieben.

Fazit: Die Notwendigkeit eines Technischen GF mit der Diskussion um die Wohnungsbedarfsanalyse zu begründen, ist nicht nachvollziehbar bzw. erläuterungsbedürftig.

Viertes Argument der Antragsteller:

„Bei nahezu allen städtischen Gesellschaften (VAG, FWTM und zuletzt FQB) gibt es aus gutem Grund ein Geschäftsführer-Duo. Es ist nicht ersichtlich, warum die FSB hier eine Sonderstellung ausübt.“

Beurteilung der Prokuristen des FSB-Verbundes:

Keine Gesellschaft gleicht der anderen. Es mag Gesellschaften geben, bei denen ein Geschäftsführer-Duo sinnvoll ist, einen allgemeingültigen „guten Grund“, bei allen Gesellschaften grundsätzlich ein GF-Duo zu installieren, gibt es indes nicht.

Insofern erlauben wir uns auch auf unsere obigen Ausführungen unter 1.a. zu verweisen.

Noch 2008 war es Ziel, bei allen städtischen Gesellschaften die Doppelspitze in der Geschäftsführung abzuschaffen. Der 2006 aus der FSB ausgeschiedene Technische Geschäftsführer wurde daher bewußt

nicht wiederbesetzt; auch wurde in unserem Aufsichtsrat und Prüfungsausschuß - im Wesentlichen von der Gesellschafterin besetzte Kontrollgremien – seither zu keinem Zeitpunkt eine mögliche Notwendigkeit für einen Technischen GF jemals thematisiert. Die Gesellschaft hingegen hat sich in diesem Zeitraum prächtig entwickelt:

- Im Vergleich zu den Jahren 2000 bis 2006 hat sich die Neubautätigkeit in den Jahren 2007 bis 2013 annähernd von 417 auf 819 Wohneinheiten verdoppelt.
- Der Anteil an neu errichteten, geförderten Mietwohnungen hat sich in diesem Zeitraum trotz der defizitären Förderbedingungen von insgesamt 156 auf 586 WE mehr als verdreifacht.
- Die Investitionen in die Sanierung der Bestände erhöhte sich von ca. 95 Mio. € auf ca. 122 Mio. € p.a.. Hierbei wurden CO²-Einsparungen entsprechend mitberücksichtigt.
- Die Betriebsleistung hat sich seit Einführung eines Alleingeschäftsführers um fast 30% erhöht.

Die im Antrag geforderte Stärkung des sozialen, geförderten Mietwohnungsbaus erfolgt in der FSB bereits seit Jahren. Aufgrund des defizitären geförderten Mietwohnungsbaus ist die Erfüllung der Kernaufgabe der FSB, die Zurverfügungstellung von preiswertem Wohnraum, jedoch nur möglich, wenn diese Maßnahmen durch die FSB querfinanziert werden. Dies ist der Gesellschaft in der Vergangenheit nicht nur gelungen, vielmehr konnte die Eigenkapitalquote darüber hinaus von 18,4 % im Jahr 2000 auf 30,4 % im Jahr 2014 gesteigert werden. Eine gute Eigenkapitalquote ist für die Gesellschaft erforderlich, um Neubau- und Sanierungsprojekte preiswert zu finanzieren.

Auch die Entwicklung der Parkhausbetriebe während der Zeit des Alleingeschäftsführers ist beeindruckend. So konnten sämtliche Garagen – mit Ausnahme der Schwabentorgarage – von Grund auf saniert und die Investitionen hierfür auf Grund der guten Ertragslage mit Eigenmitteln finanziert werden.

Diese Erfolge haben einen Grund:

Der FSB-Verbund hat sich nach 2006 im Innenverhältnis intensiv weiterentwickelt. Diese Gestaltung der Zusammenarbeit, der Prozesse, der Verantwortungen hat maßgeblich die erfolgreiche Entwicklung verursacht.

Unsere Erfolgsfaktoren waren und sind:

- Auflösung des Ressortdenkens auf der Abteilungsleiterenebene
- Schaffung eines hohen Fach-Know-hows auf der neu installierten Teamleiterenebene
- Gestaltung abteilungsübergreifender Arbeitsgruppen zur Problemlösung
- Schlanke Strukturen mit gezielt reduzierten Schnittstellen
- Schnelle Entscheidungswege
- Die Weiterentwicklung der Abteilungsleiter als Berater des Geschäftsführers auch in strategischen Fragen

Moderne Strukturen sind keine Sonderstellung des FSB, sondern das Zeichen, dass die Stadt Freiburg ein Unternehmen hat, das sich nicht nur im Arbeitsumfang, sondern auch in der Eigenorganisation zukunftsorientiert ausgerichtet hat. Wir sind überzeugt, dass wir bei einem tatsächlich faktenbasierten Vergleich bezüglich Qualität, Leistung, Effizienz und Kundenorientierung in jedem Benchmark überzeugen werden.

Wir als zweite Führungsebene des FSB-Verbundes begreifen uns als Führungseinheit und stellen fest, daß sich der FSB-Verbund auf einem sehr guten Weg befindet. Unsere Führungsmannschaft ist gut aufgestellt und wir haben ehrgeizige Ziele im Sinne unserer Mieter, der Mitarbeiter sowie der Gesellschafterin des Unternehmens.

Diese positive Entwicklung des FSB-Verbundes war und ist nur mit hochmotivierten, leistungsstarken Mitarbeitern zu erreichen, die gemeinsamen an einem Strang ziehen. Gerade die Entwicklung hin zu

einem einheitlichen, an gemeinsamen Ergebnissen orientierten Führungsverständnis, weg von Abteilungsdenken und internen „Machtkämpfen“ vergangener Jahrzehnte, hat dies erst ermöglicht.

Die besondere Stärke in der Unternehmensführung des FSB-Verbundes liegt gerade darin, daß in gemeinsamen Sitzungen der ersten und zweiten Führungsebene die Argumente und ggf. unterschiedlichen Sichtweisen z.B. aus technischer und kaufmännischer Sicht intensiv ausgetauscht werden und in konstruktiver Weise zueinander im Wettbewerb stehen. Final kann und muß der Alleingeschäftsführer auf Basis dieser fachlich fundierten Ausarbeitungen die erforderlichen Entscheidungen treffen. Durch diese Struktur ist sichergestellt, daß die einheitliche Umsetzung aller Projekte stets gewährleistet ist.

Wir sehen die Gefahr, daß durch die Installation eines zweiten, technischen Geschäftsführers diese positive Entwicklung hin zu kurzen Wegen und schnellen Entscheidungen konterkariert wird. Wir bitten Sie daher im Interesse des Unternehmens, und damit letztlich im Interesse unserer Mieter und Mitarbeiter, den Antrag abzulehnen.

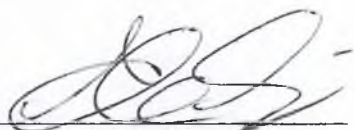
Fazit: Es gibt keinen „guten Grund“, bei der FSB einen Technischen GF einzuführen.

Bei Rückfragen stehen Ihnen gerne

Frau Barbara C. Schwaiger (Barbara.Schwaiger@fsb-fr.de; Tel.: 2105-191) und
Herr Dennis Voss (Dennis.Voss@fsb-fr.de; Tel.: 2105-136)

zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Oliver Heintz
Prokurist FKB, RBG
Gesamtleiter Bäder & Freizeitanlagen



Dieter Jehle
Prokurist FSB
Abteilungsleiter Technik



Barbara C. Schwaiger
Prokuristin FSB
Leiterin Recht & Personal



Michael Seiler
Prokurist FSB, FSI, FKB, RBG
Kaufmännischer Leiter



Dennis Voss
Prokurist FSB
Abteilungsleiter Wohnen & Vermieten

Verteiler:

1. Mitglieder des Aufsichtsrates der Freiburger Stadtbau GmbH
2. Betriebsräte des Freiburger Stadtbau Verbundes
3. Herrn EBM Neideck, zuständiger Bürgermeister für Beteiligungsverwaltung
4. Presseverteiler
5. Herrn GF Ralf Klausmann