



Villa Windegg. Verkauf durch SPG Intercity Zürich, seither bewirtschaftet durch die Intercity Verwaltungs-AG



**Robert Hauri** FRICS  
CEO Intercity Verwaltungs-AG  
T +41 44 388 58 48  
robert.hauri@intercity.ch

## «Liebe Eigentümer...»

1/2016 – Newsletter für Bewirtschaftungskunden

«Hat die Immobilienbewirtschaftung ein Fluktuationsproblem?» > Seite 2

Mietrecht: Bundesgericht schützt Kündigung wegen Zahlungsrückstand > Seite 6

Über die Schulter geschaut: Manuela Gläser-Glänzel und Chantal Siegrist > Seite 8

Führungs- und Firmenkultur: «Wir sind Intercity» > Seite 10

Freilager Zürich – eine neue Dimension der Erstvermietung > Seite 11

In Kürze > Seite 12

**Wer sind wir und wie führen wir?** Wir haben uns in den vergangenen zwei Jahren in mehreren Workshops auf allen Stufen des Unternehmens die Zeit genommen, uns mit diesen zwei scheinbar einfachen Fragen auseinanderzusetzen. Nach unserem Verständnis beruht die Leistung, die wir gegenüber unseren Kunden erbringen, massgeblich auf drei Pfeilern: auf Mitarbeitern, Prozessen und Systemen. Während Prozesse und Systeme in einem systematischen, rationalen Verfahren in Projektgruppen weiterentwickelt werden und quasi per Dekret verbindlich erklärt werden können, ist Unternehmens-, Kommunikations- und Führungskultur ungleich schwerer zu greifen, geschweige denn zu formen. Kultur folgt keinem Top-down-Ansatz, sondern wird von allen – vielfach unbewusst – geprägt.

**Positives Klima fördert kundenorientierte Leistung.** Wie wir denken und handeln, welche Wertvorstellungen wir haben und wie wir uns gegenseitig beeinflussen, ist für uns als Unternehmen nicht einerlei. Die Unternehmenskultur wirkt auf alle Bereiche unserer Interaktion im Innern wie auch nach aussen – auf Entscheidungsfindung, Führung, Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen, Kunden und Lieferanten sowie zur Öffentlichkeit. Jede

Handlung ist kulturell beeinflusst. Ein klares Selbstverständnis erlaubt es unseren Teammitgliedern, Ziele besser zu verwirklichen. Wir möchten eine Unternehmenskultur fördern, in der unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne arbeiten und die beste Leistung abrufen, die geprägt ist von Wertschätzung, angemessener Entlohnung, attraktiven Arbeitsplätzen und -inhalten, unserer Community, den passenden, zielführenden Instrumenten, Entwicklungsmöglichkeiten, Durchlässigkeit. Gleichzeitig akzeptieren wir, dass wir verschieden sind. Johnny Cash singt in einem Song treffend: «We are one, but not the same.»

**Fluktuation – ein Branchenphänomen.** Mit dem Kulturprozess wollen wir unsere Unternehmenskultur sichtbar und verständlich machen. Wie wir das tun, lesen Sie auf Seite 10. Auf den Seiten davor greifen wir das Branchenphänomen Personalfuktuation in der Immobilienbewirtschaftung auf und schauen unseren zwei neuen Abteilungsleiterinnen Bewirtschaftung bei Intercity Luzern und Intercity Olten, Manuela Gläser-Glänzel und Chantal Siegrist, über die Schulter.

Ihr Robert Hauri

# Personalfluktuaton: «Die Führungspersonen sind gefordert»



Robert Hauri



v.l.n.r. Oliver Hofmann, Dieter Sommer, Ivo Cathomen, Robert Hauri, Michael Wildhaber

**Der SPG Intercity Talk** ist eine Veranstaltungsreihe der SPG Intercity Zurich AG mit dem Ziel, den Know-how-Transfer in der Immobilienbranche und das Networking zu fördern. Die Teilnahme ist kostenlos. Die Podiumsdiskussion zum Thema «Fluktuation» fand am 19. November 2015 im «Au Premier» im Hauptbahnhof Zürich statt. Die Diskussion leitete Ivo Cathomen, Chefredaktor der SVIT-Verbandszeitschrift «Immobilien». Weitere Informationen und Veranstaltungsankündigungen finden Sie unter: [zurich.spgintercity.ch](http://zurich.spgintercity.ch) > Publikationen.

**Der Personalwechsel an der Front der Immobilienbewirtschaftung ist hoch – zu hoch, finden Eigentümer und Auftraggeber. Was sind die Gründe? Ist Bewirtschaftung ein Verschleissjob oder liegt es an der Demografie der Berufsleute? Wie die Firmenchefs von führenden Bewirtschaftungsunternehmen darüber denken und was sie konkret tun, war Thema einer Podiumsdiskussion am SPG Intercity Talk. Den Fragen stellten sich Oliver Hofmann, Geschäftsführer Wincasa, Dieter Sommer, Geschäftsführer Privera, Robert Hauri, Geschäftsführer von SPG Intercity und der Intercity Verwaltungs-AG, sowie Michael Wildhaber, Inhaber und Partner von IM43.**

**Betreffen Klagen über hohe Fluktuation Einzelfälle oder hat die Branche insgesamt ein Problem?**

*Oliver Hofmann:* Bei den grösseren Immobiliendienstleistern dürfte die Fluktuation zwischen 10 und 20 % liegen. Damit sind wir im Vergleich zu anderen Sektoren am oberen Ende der Skala. Insofern ist es ein Problem der gesamten Branche.

**Lässt sich die Fluktuation genauer verorten? Auf welchen Stufen und in welchen Funktionen ist sie hoch?**

*Dieter Sommer:* Aus meiner Erfahrung ist sie auf der Ebene der Sachbearbeiter und Bewirtschafter

höher als auf Kaderstufe und dürfte sogar eher über 20 % liegen. Sachbearbeiter und Bewirtschafter sind in der Regel junge Menschen und stehen vielfach am Anfang der beruflichen Laufbahn und der Familienplanung.

**Wann ist eine Fluktuationsrate für ein Unternehmen unbefriedigend?**

*Robert Hauri:* Fluktuation ist nicht per se negativ. Mit dem Personalwechsel kommen neue Ideen, neue Beziehungen und Kontakte ins Unternehmen. Problematisch ist sie dann, wenn die Leistung gestört wird, wenn Wissen verloren geht, Pendenzen offen bleiben oder Fehler gemacht werden. Besonders störend ist, wenn die Kunden darunter leiden, wenn sie unzufrieden sind und wenn sogar Mandate verloren gehen.

**Wie sieht das aus der Sicht der Arbeitnehmer aus?**

*Hauri:* Ich denke auch, dass die Rate branchenweit eher über 20 % liegt. Die durchschnittliche Verweildauer ist nicht selten zwei Jahre. Das bedeutet, dass Mitarbeiter bereits kurz nach dem Eintritt wieder eine neue Stelle suchen. Das kann auch aus der Sicht der Karriereplanung und der Berufserfahrung nicht zielführend sein.

**Haben es kleinere Bewirtschaftungsunternehmen in Sachen Mitarbeiterbindung einfacher?**

*Michael Wildhaber:* Davon bin ich überzeugt. Im kleinen Unternehmen können wir ein breiteres Spektrum an Aufgaben bieten. Die Mitarbeiter



Dieter Sommer



Oliver Hofmann, Dieter Sommer

übernehmen schneller Verantwortung und sind nahe an der Geschäftsleitung. Selbstverständlich kennen auch wir repetitive Arbeiten, aber nicht in dem Mass wie bei grösseren Unternehmen. Unsere Strukturen sind wesentlich flexibler und die Jobprofile offener. Mit unseren 13 Mitarbeitern verzeichnen wir pro Jahr im Schnitt einen Wechsel. Das können wir bewältigen.

## «Wir müssen an der Führungs- und Firmenkultur arbeiten und die Attraktivität der Jobs betonen.»

Oliver Hofmann, Wincasa

*Hofmann:* Bei unserer Grösse bedeutet eine Fluktuation von 10 bis 20%, dass wir jährlich 75 bis 150 Leute rekrutieren müssen. Erfahrene Bewirtschafter zu finden, ist eine zentrale Herausforderung. Eine andere ist der finanzielle Aufwand. Die Rekrutierungskosten pro Stelle können bis zu einem Jahressalär betragen.

*Sommer:* Je nach Stufe müssen wir eine Sockelfluktuation akzeptieren, die mit der Demografie dieser Berufe zusammenhängt. Von Bedeutung ist, dass wir unser Geschäft immer noch so betreiben wie vor 20 Jahren. Es gab keinen technologischen Quantensprung. Prozesse wurden

zwar optimiert, aber das Berufsbild der Bewirtschafter und die Produktionsprozesse sind immer noch genau gleich, während sich das Umfeld massiv verändert hat. Das hat zur Folge, dass der Arbeitsalltag stark fragmentiert und von vielen Systembrüchen gekennzeichnet ist. Hier ist aus meiner Sicht ein wichtiger Ansatzpunkt. Zauberworte der Branche sind Digitalisierung, Industrialisierung und Automatisierung von Prozessen.

Industrialisierung und Automatisierung von Prozessen.

*Hauri:* Die Fluktuation ist auch darum in kleineren Unternehmen geringer, weil sie eine von den Inhabern geprägte Kultur pflegen.

Mitarbeiter wählen das Unternehmen, weil sie sich für eine bestimmte Führungsperson entscheiden. Ausschlaggebend sind die Vorgesetzten, die Teamleiter und Niederlassungsleiter. Wenn sie ihren Job gut machen, funktionieren die Mitarbeiterbindung und die Kultur. Die Vorgesetzten sind matchentscheidend.

### Wie wichtig ist der Lohn bei der Stellenwahl?

*Hofmann:* Mit meiner Berufserfahrung in der Finanzwirtschaft überrascht mich, wie lohnsensitiv die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Immobilienwirtschaft im Vergleich zu Sachbearbeitern in der Bankenwelt sind.

*Hauri:* Zudem befinden wir uns als Arbeitgeber regelmässig im Spannungsfeld zwischen einer Vakanz und dem Zugeständnis eines höheren Lohns. Damit treiben wir als Arbeitgeber die Lohnspirale selbst an.

der Mitarbeiter. Oft stelle ich eine Lücke zwischen den persönlichen Vorstellungen und den individuellen Fähigkeiten fest. Das führt zu Frustration und unerfüllten Erwartungen auf beiden Seiten.

## «Innovation in der Aufbau- und der Ablauforganisation unserer Unternehmen ist ein wichtiger Schlüssel für die Mitarbeiterbindung.»

Dieter Sommer, Privera

*Sommer:* Gleichzeitig können wir von den früheren Honoraren für Vollmandate von 5% nur noch träumen. Das hat zur Folge, dass der Druck auf die Mitarbeiter ebenfalls steigt. Differenzierung am Arbeitsmarkt ist vor allem über die Kultur möglich. Denn vielfach haben wir die gleichen Systeme und Prozesse, teilweise die gleichen Kunden.

*Wildhaber:* Ein Problem der Grossen ist, dass sie aus der Sicht des Mitarbeiters austauschbar sind. Wir versuchen im Gegenzug eine individuelle Firmenkultur zu schaffen und das Jobprofil individuell anzupassen. Das ist unser USP.

*Hauri:* Grosse Unternehmen sind aber im Vorteil, weil sie Aufstiegschancen und die Möglichkeit einer internen

Durchlässigkeit anbieten können. Mitarbeiter kleinerer Unternehmen wechseln, weil sie an der neuen Stelle eine neue Funktion und neue Aufgaben erhalten.

**Passen Berufsbild und persönliches Profil nicht zusammen?**

*Wildhaber:* Der Bewirtschafterberuf hat sich gewandelt, aber auch das Anforderungsprofil

*Hofmann:* Es sind zudem die strikteren Prozessvorgaben der Kunden aufgrund der strengeren Regulierung, die Mitarbeiter in ein enges Korsett zwingen.

*Hauri:* Der Beruf des Sachbearbeiters und des Bewirtschafters wird vielfach als Durchgangsstation auf dem Weg zu einer besseren

Position bei einem Eigentümer, Investor oder einem Finanzinstitut angesehen. Die wenigsten können sich vorstellen, in diesen Berufen pensioniert zu werden. Darum ist es schwierig, Fachpersonen zu finden, die älter als 35 Jahre alt sind.

*Hofmann:* Die Branche muss sich angesichts des ausgetrockneten Arbeitsmarkts fragen, ob wir zu wenige Leute ausbilden. Heute stehen junge Leute sehr anspruchsvollen Kunden gegenüber. Das Marktumfeld mit tiefen Zinsen,

## «Wenn wir es schaffen, attraktive Aufgaben in unseren Jobprofilen abzubilden, können wir die Reputation des Bewirtschafterberufs stärken.»

Robert Hauri, Intercity Verwaltungs-AG

tiefen Mietzinsen und damit tieferen Honoraren hat den Druck auf die Unternehmen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

*Hauri:* Die Ausbildung der Branche ist fachlich gut, aber es fehlt den Mitarbeitern häufig an sozialer Kompetenz. Unser Job hat zwar mit Fachthemen zu tun, aber vor allem auch mit Menschen.



Robert Hauri, Michael Wildhaber

*Wildhaber:* Man kann aber von einem 28-Jährigen nicht erwarten, dass er die Sozialkompetenz eines 45-Jährigen mitbringt. Dass wir keine erfahrenen Bewirtschafter mehr finden, hat mit der sinkenden Reputation des Berufs zu tun. Wir müssen das Jobprofil wieder schätzen lernen.

len geführt werden, wünschen Rückmeldung, Rückendeckung und Anerkennung.

**Wie beeinflusst man die Kultur?**

*Wildhaber:* Wir versuchen Kultur vorzuleben – Umgang, Respekt, Anstand, das offene Gespräch. Probleme nicht wegschieben, sondern aufgreifen, Wege finden, damit eine hohe Zufriedenheit entstehen kann.

*Sommer:* Es sind viele «soft facts». Führungskultur bedeutet aber auch, dass mit einem Wechsel der Führung auch die Kultur ändert. Wir müssen radikal bei Aufbau-

«Die Wertschätzung von Arbeit- und Auftraggebern spielt eine entscheidende Rolle.»

Michael Wildhaber, IM43

**Was müssen die Unternehmen anders machen?**

*Hofmann:* Ein Schlüssel ist die Ausbildung an der Basis, das Coaching der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist eine zentrale Führungsaufgabe. Dort sehe ich Nachholbedarf. Neue Teammitglieder brauchen und wünschen sich eine langfristige, enge Begleitung und eine kontinuierliche Weiterbildung. Das ist absolut zwingend.

*Hauri:* Mein Ansatz geht dahin, dass wir von kleineren Zellen lernen müssen. In diesen müssen wir eine Struktur und Kultur schaffen, in der man gerne arbeitet. Das spürt auch der Kunde. Mitarbeiter wollen Leitplanken. Sie wol-

und Ablauforganisation ansetzen und alles automatisieren, was die Maschine übernehmen kann. Dies bringt eine entscheidende Erleichterung im Arbeitsalltag. So schaufeln wir den Mitarbeiter frei für Aufgaben, die Mehrwert generieren.

*Hofmann:* Wir müssen unter dem Stichwort «employer branding» die Attraktivität des Berufs und unserer Firmen vermehrt betonen. Denn dabei muss sich unsere Branche nicht verstecken.

*Hauri:* Kunden sind ein wichtiger Teil des Wertschätzungssystems. Die heutige Generation möchte Antworten auf die Sinnfrage. Dabei können die Kunden einen Beitrag leisten. •

# Bundesgericht schützt Kündigung wegen Zahlungsrückstand



**Geneveva Lahmadi**  
lic. iur.  
Leiterin Fachstelle Recht  
T +41 61 317 67 60  
geneveva.lahmadi@intercity.ch

**Eine Zahlungsverzugskündigung ist nicht missbräuchlich und ein Zahlungsrückstand von 160 CHF ist nicht unbedeutend. Art. 257d OR setzt nicht voraus, dass der Mietzins oder die Nebenkostenforderung unbestritten ist oder gerichtlich festgestellt wurde, die Fälligkeit genügt.\***

**Säumiger Mieter.** A. ist Mieter einer 4½-Zimmer-Wohnung im Kanton Neuenburg. Der monatliche Mietzins beträgt 710 CHF, Nebenkosten nicht inbegriffen. Am 11. Dezember 2009 übermittelte die Vermieterin dem Mieter die Heizkostenabrechnung für die Periode vom 1. Juli 2008 bis 30. Juni 2009, aus der ein Saldo zulasten des Mieters von 329.25 CHF resultierte. Es ergaben sich in der Folge Unstimmigkeiten, vor allem hinsichtlich des Ortes, an dem die Belege eingesehen werden konnten. Der Mieter gelangte an die Schlichtungsbehörde. Die Parteien verständigten sich in der Folge auf eine Sistierung des Verfahrens bis 31. März 2010. Im Verhandlungsprotokoll wurde festgehalten, dass bei Nichteinigung diejenige Partei, die auf ihrem Begehren beharrt, innert 30 Tagen das zuständige Gericht anzurufen habe. Obwohl sich die Parteien nicht einigten, wurde der Richter nicht angerufen.

Am 5. August 2010 betrieb die Vermieterin den Mieter. Gegen den Zahlungsbefehl im Betrag von 329.25 CHF wurde Rechtsvorschlag erhoben. Mit separatem Schreiben vom 3. September 2010 mahnte die Vermieterin den Mieter über den betriebenen Betrag ab und drohte an, dass das Mietverhältnis aufgelöst werde, wenn der Betrag nicht innert 30 Tagen bezahlt werde. Der Mieter antwortete der Vermieterin, er würde die Hälfte des abgemahnten Betrages innert Frist bezahlen und forderte erneut die Berichtigung der Abrechnung. Am 11. Oktober 2010 liess die Vermieterin dem Mieter eine Kündigung des Mietverhältnisses mit Wirkung auf den 30. November 2010 zukommen mit der Begründung, es sei innert der gesetzten Frist lediglich ein Betrag von 164.60 CHF anstatt die abgemahnten 329.25 CHF bezahlt worden.

Am 12. November 2010 klagten die Ehegatten bei der Schlichtungsbehörde. Im darauffolgen-

den Instanzenzug unterlag die Vermieterin. Sie gelangte schliesslich mit Beschwerde in Zivilsachen an das Bundesgericht, das mit Urteil vom 19. November 2014 den angefochtenen letztinstanzlichen Entscheid aufhob und die Gültigkeit der Kündigung feststellte.

**Keine Missbräuchlichkeit bei kleinen Beträgen.** Gemäss Art. 257d OR kann der Vermieter dem Mieter schriftlich eine Zahlungsfrist setzen, wenn der Mieter mit der Zahlung fälliger Mietzinse oder Nebenkosten im Rückstand ist und ihm androhen, dass bei unbenutztem Ablauf der Frist das Mietverhältnis gekündigt werde. Diese Frist beträgt bei Wohn- und Geschäftsräumen mindestens 30 Tage. Abs. 2 von Art. 257d OR bestimmt, dass der Vermieter fristlos kündigen kann, wenn der Mieter innert der gesetzten Frist nicht bezahlt; Mietverhältnisse über Wohn- und Geschäftsräume können mit einer Frist von mindestens 30 Tagen auf Ende eines jeden Monats gekündigt werden.

In der Praxis kann eine Kündigung, die gestützt auf Art. 257d OR ausgesprochen wird, ausnahmsweise missbräuchlich sein. Missbräuchlichkeit ist aber nur sehr restriktiv anzunehmen, damit das Recht des Vermieters, den Mietzins innert Frist zu erhalten, nicht infrage gestellt wird. Die Beweislast für die Missbräuchlichkeit trägt derjenige, der sich darauf beruft. Im vorliegenden Fall ist unbestritten, dass die objektiven Voraussetzungen für eine Kündigung gestützt auf Art. 257d OR erfüllt waren. Strittig ist einzig die Frage der Missbräuchlichkeit.

Der Mieter stellte sich nach wie vor auf den Standpunkt, der nicht innert Frist bezahlte Betrag von 164.65 CHF sei ein unbedeutender Betrag. Das Bundesgericht bestätigt nun ein früheres Urteil, wonach ein Betrag von 286 CHF nicht unbedeutend sei (BGE 120 II 31). Es hält damit an dieser restriktiven Praxis fest. Wenn ein Betrag als unbedeutend qualifiziert wird, kann ein Mieter ansonsten nicht bezahlen und darauf spekulieren, der Vermieter werde auf Inkassomassnahmen verzichten. Wann ein Betrag als unbedeutend qualifizieren ist, bestimmt sich nach der Höhe dieses Betrages und nicht nach dem Verhält-

\*) Urteil des Bundesgerichts BGE 140 III 591.  
Publiziert in ganzer Länge in MRA 3/2015,  
kommentiert von Dr. Urban Hulliger, mit  
freundlicher Genehmigung des SVIT-Verlags.



#### Lesenswerte Literatur zur neusten Rechtspraxis

Im Frühjahr 2016 erscheint Band 2 über «Aktuelles aus dem Sachenrecht – Übersicht über die neuste Rechtsetzung, Rechtsprechung und Rechtentwicklung». Prof. Dr. Roland Pfäffli, langjähriger Grundbuchverwalter in Thun, Autor, Initiator des papierlosen Registerschuldbriefs, erläutert und kommentiert in der Publikation die aktuellen Gesetzesänderungen, die jüngste Rechtsprechung und laufende Projekte im Immobiliarsachenrecht. Aus dem SVIT-Verlag: [www.svit.ch/publikationen](http://www.svit.ch/publikationen)

nis zur Höhe des Mietzinses oder zum Total der bereits während des Mietverhältnisses bezahlten Mietzinse. Massgebend ist sodann ein objektiver Massstab und nicht die subjektive Situation der Parteien. Auf die finanziellen Verhältnisse des Vermieters kommt es nicht an; Art. 257d OR steht allen Vermietern offen, egal ob diese vermögend sind oder nicht.

**Nur unbestrittene Forderungen?** Zu klären war vom Bundesgericht die Frage, ob die Forderung unbestritten sein müsse. Diese Frage war bisher offen geblieben, so etwa im Bundesgerichtsurteil 4A\_325/2010 vom 1. Oktober 2010. Dem Urteil lag folgender Sachverhalt zugrunde: Mit Schreiben vom 30. September 2008 sandte die Vermieterin der Mieterin für den Zeitraum vom 1. Juli 2007 bis 30. Juni 2008 eine Heiz- und Nebenkostenabrechnung mit beigelegtem Kostenverteilschlüssel zu und verlangte die Zahlung eines Saldos von 7797.60 CHF innert 30 Tagen. In der Folge mahnte die Vermieterin die Mieterin im Sinn von Art. 257d OR ab und drohte ihr die ausser-

ordentliche Kündigung an für den Fall, dass der Saldo innert Frist nicht bezahlt werde. Obgleich die Mieterin den Saldo der streitigen Nebenkostenabrechnung nur teilweise bestritt, verweigerte sie in der Folge jegliche Nachzahlung. Nach unbenutztem Fristablauf kündigte die Vermieterin das Mietverhältnis ausserordentlich unter Hinweis auf Art. 257d OR. Das Bundesgericht schützte die Kündigung der Vermieterin aus folgendem Grund: Die Mieterin habe sich im Zeitpunkt der Kündigungsandrohung im Zahlungsrückstand befunden, weil sie trotz der nur teilweisen Bestreitung des Saldos jedwelche Zahlung verweigerte. Weil auch innert der zu Recht angesetzten 30-tägigen Zahlungsfrist keine Zahlung oder Verrechnungserklärung erfolgte, seien die Voraussetzungen der Kündigung im Sinn von Art. 257d OR gegeben.

Mit der Erwägung, die Mieterin habe nicht einmal den unbestrittenen Teil der Abrechnungsforderung bezahlt, womit die Kündigung zulässig gewesen sei, ging das Bundesgericht der Frage, ob eine Zahlungsverzugskündigung auch bei bestrittenem Saldo möglich ist, elegant aus dem Weg. Aus dem vorstehend genannten Urteil des Bundesgerichts leiteten diverse Autoren die Meinung ab, dass der Vermieter ein Mietverhältnis nicht gestützt auf Art. 257d OR kündigen darf, wenn der Saldo der jährlichen Nebenkostenabrechnung vom Mieter bestritten wird. Im vorliegenden Entscheid hat das Bundesgericht diese Auffassung klar verworfen.

Das Bundesgericht erwog, eine Zahlungsverzugskündigung nach Art. 257d OR setze nicht voraus, dass der Saldo der Nebenkostenabrechnung

«Es darf kein Anreiz geschaffen werden, geschuldete Mietzinse oder Nebenkosten nicht zu bezahlen und darauf zu hoffen, dass der Vermieter auf ein Inkasso verzichtet.»

unbestritten sei. Voraussetzung sei einzig, dass der Nebenkostensaldo im Zeitpunkt der Abmahnung im Sinn von Art. 257d Abs. 1 OR fällig ist. Das Gesetz regelt im Übrigen die Fälligkeit für Nachzahlungen aus Nebenkostenabrechnungen nicht näher. Massgebend sind daher die Bestimmungen des allgemeinen Teils des OR über die Zeit der Erfüllung, die Fälligkeit und den Verzug (vgl. Art. 75 und 102 OR). Im Normalfall werden solche Forderungen mit Aufstellung der Abrechnung zur Zahlung fällig, wobei die im privaten Zahlungsverkehr übliche 30-tägige Zahlungsfrist gilt. •

# Über die Schulter geschaut: Manuela Gläser-Glänzel und Chantal Siegrist



Manuela Gläser-Glänzel

## Manuela Gläser-Glänzel

(\*1977) ist seit März 2015 Leiterin Bewirtschaftung der Intercity Verwaltungs-AG in Luzern. Die gebürtige Deutsche ist seit 2003 in der Schweiz und hat die letzten Jahre in verschiedenen Positionen bei grossen Immobilienfirmen gearbeitet. Manuela Gläser absolvierte eine Weiterbildung an der European Business School im Bereich Facility Management und Corporate Real Estate Management und ist Member of RICS.

## Intercity Luzern und Intercity Olten

Die beiden Niederlassungen in Luzern und Olten bieten privaten und institutionellen Kunden mit einem Team von je ca. zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dienstleistungen in den Bereichen Immobilienbewirtschaftung, Verwaltung von Stockwerkeigentümergeinschaften und Vermarktung von Wohn- und Renditeliegenschaften. In Luzern betreut die Bewirtschaftungsabteilung ein Portfolio mit rund 1400 Wohnungen, die Niederlassung Olten ein solches von rund 1300 Wohnungen.

## Die beiden Abteilungsleiterinnen Bewirtschaftung haben im Verlauf des letzten Jahrs bei Intercity Luzern und Intercity Olten ihre Stelle angetreten – eine Bilanz ihrer ersten Monate in der neuen Führungsposition.

«Das Verhältnis ist familiär, geprägt von Respekt und offen.» Chantal Siegrist und Manuela Gläser-Glänzel sind sich darin einig, was ihnen als Erstes zur Intercity-Gruppe durch den Kopf geht. Beide haben im Verlauf des vergangenen Jahrs ihre Stelle angetreten, Chantal Siegrist als Abteilungsleiterin Bewirtschaftung bei Intercity in Olten und Manuela Gläser-Glänzel in gleicher Funktion bei Intercity Luzern. Beide blicken in ihrer beruflichen Laufbahn auf eine Zeit bei grösseren Bewirtschaftungsunternehmen zurück. «Es gibt wesentliche Unterschiede. Etwa beim Kontakt zur Geschäftsleitung. Wenn ich

eine Frage habe, kann ich jederzeit direkt auf die betreffende Person zugehen und erhalte umgehend eine Antwort», sagt Chantal Siegrist dazu. «Die flache Hierarchie und der direkte Draht sind bis zu unseren Assistentinnen und Bewirtschaftern spürbar», ergänzt Manuela Gläser-Glänzel. «Es wird von unseren Mit-

arbeitern in den Niederlassungen besonders geschätzt, dass der CEO einmal pro Monat zum «jour fixe» bei uns vorbeischaud und alle persönlich begrüsst.» Vorschläge und Probleme werden angehört, abgewogen und umgesetzt. «Das ist ein wichtiger Aspekt der Wertschätzung für unsere Arbeit.»

«Klar wussten wir, dass die Führungsfunktion in der Bewirtschaftung anspruchsvoll ist», sagt Chantal Siegrist. «Für uns in der Leitung der Niederlassung ist darum die Rückendeckung sehr wichtig.» Manuela Gläser-Glänzel wollte eine solche Führungsfunktion eigentlich gar nicht mehr übernehmen. Aber die Vakanz in

«Ich sehe mich gegenüber den Mitarbeitern als Mentorin und Coach.»

Manuela Gläser-Glänzel, Intercity Luzern

der Niederlassung Luzern mit einem Fokus auf Akquisition, Verwaltung von Stockwerkeigentum und Bewirtschaftung von Renditeliegenschaften hat sie zu sehr gereizt. «Gleichzeitig sind wir aber beide mit einem eigenen Portfolio in der Bewirtschaftung tätig, nehmen Wohnungen ab und machen Besichtigungen», stellt Chantal



A portrait of Chantal Siegrist, a woman with blonde hair tied back, wearing a black blazer and a purple scarf. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred red wall.

Chantal Siegrist

#### Chantal Siegrist

(\*1984) ist seit April 2015 Leiterin Bewirtschaftung der Intercity Verwaltungs-AG in Olten. Sie begann als Quereinsteigerin ihre Immobilienlaufbahn im Jahr 2005 nach Abschluss ihrer kaufmännischen Lehre bei der Swisscom AG. Chantal Siegrist absolvierte erfolgreich die Weiterbildungen zur Immobilienbewirtschafterin mit eidg. FA sowie zur eidg. dipl. Immobilientreuhänderin. Liegenschaften sind ihre Leidenschaft.

Siegrist klar. «Das trägt zu unserer Glaubwürdigkeit gegen innen und aussen bei.» Chantal Siegrist war zuletzt auf der Eigentümerseite tätig und tat sich mit den langen Entscheidungswegen schwer. «Ich schätze es, Verantwortung für meine Entscheidungen zu übernehmen.»

Abteilungsleiter nicht immer einfach – und andererseits auch eine Challenge im positiven Sinn.» Der Servicegedanke müsse im Vordergrund stehen und im Team auch immer wieder betont werden. Das beginne bei Kleinigkeiten – wie man das Telefon abnehme beispielsweise

oder wie rasch ein Mieter oder Eigentümer eine verlässliche Antwort erhalte. «Leider sind die positiven Rückmeldungen Mangelware, aber damit müssen wir umgehen können», sagt Manuela Gläser-Glänzel dazu.

## «Wir sind das Gesicht von Intercity in unseren Regionen.»

Chantal Siegrist, Intercity Olten

Beide kannten die Intercity-Gruppe aus der früheren Tätigkeit. «Als Konkurrentin ärgerte ich mich natürlich, wenn Intercity ein Mandat gewann, für das auch wir uns interessierten», sagt Manuela Gläser-Glänzel. «Gleichzeitig überzeugte mich die Persönlichkeit der Führungscrow.» Chantal Siegrist bestätigt: «Bei Intercity fühlte ich mich vom Vorstellungsgespräch weg willkommen und als Teil einer Familie.» Die Herausforderungen für Bewirtschaftungsunternehmen sind allerdings überall die gleichen, räumen beide ein. Margendruck, Personalfuktuation und die Sandwich-Position zwischen Eigentümer und Mieter prägen ihre Führungsfunktion. «Das ist gerade für uns

Auf die Frage, als was sie ihre Rolle als Abteilungsleiterinnen sehen, kommt die Antwort von beiden rasch: «Gegen innen vor allem als Mentorin und Coach, gegen aussen als Repräsentantin des Unternehmens an unseren lokalen Märkten.» Das Coaching hat viel mit eigener persönlicher und fachlicher Erfahrung zu tun – «individuell fördern und fordern», fasst es Chantal Siegrist knapp zusammen. «Wir wissen, dass wir dabei jederzeit die Unterstützung der Geschäftsleitung haben.» •

# Führungs- und Firmenkultur: «Wir sind Intercity»



**Robert Hauri** FRICS  
CEO Intercity Verwaltungs-AG  
Tel. 044 388 58 48  
robert.hauri@intercity.ch

## Der Verhaltensregeln-Fächer

Mit dem Abschluss der verschiedenen Seminare wurde allen unseren Mitarbeiter/-innen der handliche Verhaltensregeln-Fächer ausgehändigt. Somit bleiben die gemeinsam erarbeiteten Führungs- und Kommunikationsgrundsätze stets präsent und können jederzeit wieder in Erinnerung gerufen werden.



**Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nebst Prozessen und Systemen der Hauptpfeiler unserer Leistungserbringung. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein und zur besten Leistung animieren – unter anderem mit transparenten und verständlichen Führungs- und Kommunikationsgrundsätzen. Sie sind ein Ausdruck unserer Kultur, die wir gemeinsam leben.**

In der Immobilienbewirtschaftung arbeiten Menschen mit Menschen zusammen. Eine banale Erkenntnis, aber in der Bedeutung und Konsequenz nicht hoch genug einzuschätzen. Über die Niederlassungen und Abteilungen hinweg werden wir von der Intercity Verwaltungs-AG über die Menschen identifiziert, die im täglichen Kontakt mit unseren Kunden, den Mietern und Lieferanten stehen. Und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wiederum auf das Zusammenspiel untereinander angewiesen.

## «Das Wir-Gefühl trägt massgeblich zur Leistung und zur Freude an unseren Aufgaben bei.»

**Kommunikation** ... Es lohnt sich daher, sich fern vom Tagesgeschäft und auch ohne dringlichen Anlass Gedanken über die Führung, die Kommunikation und die Zusammenarbeit zu machen. Wir haben uns über die vergangenen zwei Jahre auf allen Stufen des Unternehmens mit der Frage auseinandergesetzt, wie wir die beste Leistung abrufen können und haben bei uns selbst angesetzt. Die Art der internen Kommunikation hat einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur und diese wird wiederum zur Visitenkarte unseres Unternehmens. Wir haben uns in einem intensiven Dialog mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Stufen und in allen Niederlassungen auf Kommunikations- und Verhaltensgrundsätze geeinigt. Allein die Anregung zur Selbstreflexion über den Umgang untereinander ist Gold wert.

Denn wir interagieren pro Tag schätzungsweise mehrere Hundert Mal «face to face», per Telefon, in Schriftform und via E-Mail. Wir haben uns in einem «Leitfaden für das Miteinander» darauf geeinigt, wie wir das künftig handhaben wollen. Gleichzeitig respektieren wir andere Persönlichkeiten, Meinungen, Einstellungen und Verhalten. Wir wollen Freiräume schaffen, ohne dadurch andere Teammitglieder einzugrenzen.

... **und Führung.** Eine wesentliche Facette der Unternehmenskultur kommt in der Art, wie wir führen, zum Ausdruck. Wir haben uns unter den Führungsverantwortlichen auf einen einfachen Nenner geeinigt: «Wir sind Vorbild, führen verantwortungsbewusst, authentisch und partnerschaftlich. Unsere Ziele erreichen wir gemeinsam.» Dieser Leitsatz beschreibt die Grundhaltung als Führungskraft, soll im Alltag eine Orientierung und in herausfordernden Situationen Unterstüt-

zung bieten. Aber auch hier wollen wir keine Gleichmacherei. Authentizität bedeutet, dass in jedem Führungsstil einer Vorgesetzten oder eines Vorgesetzten die eigene Persönlichkeit zum Tragen kommen soll.

Mit der Aufmerksamkeit für das eigene Kommunikations- und Führungsverhalten sowie mit Verhaltensgrundsätzen als Leitplanken positionieren wir uns als attraktiver Arbeitgeber, für den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem positiven Klima kundenorientiert ihre Aufgaben erfüllen können. Wir sind überzeugt, dass uns unsere Kultur auszeichnet und abhebt. Wir sind Intercity. •

# Freilager Zürich

## – eine neue Dimension der Erstvermietung



Info-Zentrum

Kontakt:

**Ines Silvestri**

Leiterin Erstvermietung Wohnen Zürich  
Intercity Zürich AG  
T +41 44 388 58 85  
ines.silvestri@intercity.ch

Informationen zum Freilager Zürich finden Sie unter: [www.freilager-zuerich.ch](http://www.freilager-zuerich.ch)  
Info-Zentrum:  
Rautistrasse 33, 8047 Zürich  
T +41 44 388 56 90

### Erstvermietung – eine besondere Disziplin

Alle Intercity-Niederlassungen und die Intercity-Tochtergesellschaft Wüst und Wüst verfügen über die Kapazität und das Know-how für die Erstvermietung von Wohnliegenschaften. Dank unserer Erfahrung können wir massgeschneiderte Dienstleistungen anbieten, die nicht nur die rasche Vermietung, sondern auch die Identifikation der passenden Interessenten für ein möglichst langfristiges Mietverhältnis zum Ziel haben.

**Das Freilager Zürich ist auch für Zürcher Verhältnisse ein Wohnbauprojekt von bisher unbekannter Grösse. Seit Februar 2015 läuft die Erstvermietung für fast 800 Mietwohnungen. Dies stellt besondere Herausforderungen. Eine Aufgabe, der sich das Team von Intercity Zürich mit Herz und viel Engagement stellt. Ein Augenschein im eigens errichteten Info-Zentrum.**

**Nachfrage ungebrochen.** An diesem Nachmittag im Spätherbst geht es hoch zu und her im Info-Zentrum des Zürcher Freilagers. Ein Mieter informiert sich bei der Mitarbeiterin, wie es mit der Sonneneinstrahlung steht und wie seine künftige Wohnung ausgestattet sein wird. Ein Ehepaar hat Fragen zur Behindertengerechtigkeit und erhält eine kompetente Antwort. Ein Dritter informiert sich über den Ablauf der Wohnungsbewerbung und die erforderlichen Dokumente. «Das ist seit dem Beginn der Vermietung jeden Tag so», sagt Ines Silvestri, Leiterin Erstvermietung der Intercity Zürich AG. Mit 796 Wohnungen, die im Laufe von 2016 an ihre Bewohner übergeben werden, ist das Freilager das wohl grösste Wohnbauprojekt, das in Zürich je realisiert wurde. Das stellt besondere Anforderungen an die Erstvermietung. «Es geht in erster Linie darum, aus den vielen Interessenten die passenden Mieter mit den geeigneten Wohnungen zusammenzubringen», erklärt Ines Silvestri. «Die Nachfrage ist trotz der allgemeinen Konsolidierung am Wohnungsmarkt ungebrochen.» Das liegt zwar auch an den zumeist moderaten und teilweise vergünstigten Mietzinsen, aber vor allem am spannenden Gestaltungskonzept des neuen Quartiers mit einer Durchmischung aus unterschiedlichen Wohnungsgrundrissen und -grössen, studentischem Wohnen, Gastronomie, Detailhandel und sogar einem Kindergarten.

**Unsicherheiten ausräumen.** «Für uns ist es wichtig, dass wir die Bewerber persönlich hier im Info-Zentrum begrüssen und ihnen so das Konzept und die Wohnung näherbringen können. Eine Wohnung ab Plan zu mieten, ist für

Schweizer Verhältnisse ungewöhnlich. Mit dem Info-Zentrum wollen wir möglichst viele Unsicherheiten ausräumen und so einen Rückzieher der Mieter im letzten Moment vermeiden», betont Ines Silvestri. Im Info-Zentrum, das zwei Tage die Woche und an einem Samstag pro Monat geöffnet hat, sieht es aus wie in einer Bemusterungsausstellung: Alle Oberflächen der Wohnungen sind zum Anfassen ausgestellt. Auf 100 m<sup>2</sup> Fussboden begeht man das Freilager im Massstab 1 zu 33. «Zudem stehen uns vier Musterwohnungen für Besichtigungen zur Verfügung, damit die künftigen Bewohner einen möglichst realitätsnahen Eindruck erhalten.» Das Team von Ines Silvestri unternimmt alles, um Fragen und Unsicherheiten auszuräumen. «Wir streben einen ausgewogenen Mietermix zwischen den Objekten mit Wohnen in verschiedenen Preissegmenten und Gewerbeflächen an. «Interessant ist, dass viele künftige Mieter bereits in Zürich-Albisrieden wohnen, also mit dem Quartier vertraut sind und die Vorzüge schätzen.»

**Positive Zwischenbilanz.** Die grosse Feuerprobe steht mit dem Bezug der ersten Wohnungen bevor. «Die Einzugsstermine müssen akribisch geplant und koordiniert werden. Sonst kommen sich die Umzugswagen und die Mieter schon an ihrem ersten Tag im Freilager in die Quere», schmunzelt Ines Silvestri. Die Einzugsplanung wird durch die Bauherrschaft selber organisiert. Die Erstvermietung des Freilagers und damit die Arbeit von Ines Silvestris Team werden Ende 2016 abgeschlossen sein. «Bis dahin gibt es für uns noch viel zu tun, aber wir sind im Plan oder sogar darüber», zieht Ines Silvestri Zwischenbilanz. «Inzwischen sind mehr als die Hälfte der Wohnungen vermietet.» •



Abendstimmung auf dem Bohlgutsch in Zug

## Intercity Verwaltungs-AG

### Basel

Intercityhaus am Aeschenplatz  
St. Jakobs-Strasse 3, 4002 Basel  
T +41 61 317 67 67

### Luzern

Intercityhaus  
Alpenstrasse 6, 6004 Luzern  
T +41 41 418 40 10

### Olten

Jurastrasse 19, 4600 Olten  
T +41 62 206 10 20

### St. Gallen

Hugo Steiner-Haus  
St. Leonhard-Strasse 49, 9001 St. Gallen  
T +41 71 243 21 00

### Zug

Fischmarkt 1, 6300 Zug  
T +41 41 727 53 70

### Zürich

Intercityhaus  
Zollikerstrasse 141, 8008 Zürich  
T +41 44 388 58 58

## Impressum

Herausgeber: Intercity Group, Zürich  
Erscheinung: Januar 2016  
Auflage: 800 Stück  
Redaktion: Robert Hauri, Ivo Cathomen  
Korrektur: Ruth Rybi  
Kontakt: info@intercity.ch

## Wüst und Wüst-Haus erhält Gold

Das Wüst und Wüst-Haus in Küsnacht ZH ist mit einer der renommiertesten Auszeichnungen für Architektur in Europa prämiert worden. Die Architekten Lorenzo Giuliani und Christian Hönger, giuliani.hönger ag, Zürich, erhielten für das Bürogebäude der Intercity-Tochtergesellschaft Wüst und Wüst an der Seestrasse 221 in Küsnacht den «Best Architects Awards 16 in Gold» im Bereich Büro- und Verwaltungsbauten.

## Traditionsreiche Stadt- liegenschaften finden neue Eigentümer

Die SPG Intercity Zurich AG hat Käufer für die Villa Windegg in Zürich-Seefeld sowie die Kramgasse 72 und 74 in Bern, drei traditionsreiche Liegenschaften aus Familienbesitz, vermittelt. Die Villa Windegg an der Bellerivestrasse 10 ging an Unternehmer Ernst Tanner, die Liegenschaften Kramgasse 72 und 74 an die HIG Immobilien Anlage Stiftung.

## SPG Intercity vermittelt neuen Standort für BSI

Die Privatbank BSI SA zieht 2016 in den ehemaligen Hauptsitz der Allianz Suisse am Bleicherweg 19 in Zürich. BSI wurde bei der Anmietung von rund 4500 m<sup>2</sup> Bürofläche von der SPG Intercity Zurich AG beraten.

## Martin Meier wird stellvertretender CEO

Zum Jahresauftakt ist Martin Meier, COO, zum stellvertretenden CEO der Intercity Verwaltungs-AG befördert worden. Er übernimmt verschiedene Aufgaben von CEO Robert Hauri.

## Bohlgutsch Zug: ein rundum begeisterndes Wohnkonzept

Ein kurzer Spaziergang nur ist es vom Herzen der Zuger Altstadt zum Bohlgutsch, der kleinen und feinen Überbauung auf dem alten Burghügel mit atemberaubender Sicht über den See und die Stadt bis weit in die beeindruckenden Alpen. Das durchdachte Konzept vereint die Vorzüge der pflegeleichten Eigentumswohnung auf perfekte Art mit denjenigen der Villa mit ihrer Privacy. So nehmen die elf Eigentumswohnungen in den vier Gebäuden jeweils ein ganzes Geschoss für sich ein und sind direkt mit einmalig grosszügigen Nebenräumen zur freien Nutzung verbunden. Die Bewohner bringen ihre Gäste in der separaten Gästewohnung unter und nutzen die Lobby mit dem angegliederten Konferenzraum samt Terrassenlounge für Besprechungen oder Feste. Ein neuartiges Wohnkonzept, das von Wüst und Wüst mitgestaltet und -konzipiert wurde. Bald startet der Verkauf der sehr exklusiven Wohnungen. Erste Informationen finden Sie unter [www.bohlgutsch.ch](http://www.bohlgutsch.ch) oder bei Aline Fischer von Wüst und Wüst in Zug.