

XIII DIREKTION FINANZEN

INHALTSVERZEICHNIS

13.1	BERICHT DES DIREKTORS FINANZEN	539
13.1.1	Ausgangslage	539
13.1.2	Organisation	539
13.1.3	Die grössten Herausforderungen der Direktion Finanzen	541
13.1.4	Ziele der Direktion Finanzen	542
13.1.5	Strategie der Direktion Finanzen	543
13.1.6	Operationelle Aktivitäten des Direktors Finanzen	545
13.1.6.1	In der Vergangenheit	545
13.1.6.2	Liquiditätsgarantie: die wichtigste Aufgabe des Direktors Finanzen	547
13.1.6.3	Sonstige wichtige Aufgaben der Direktion Finanzen	551
13.1.7	Die wichtigsten Resultate der Direktion Finanzen	553
13.1.8	Die Erfolge der Direktion Finanzen	555
13.1.9	Schwierigkeiten	555
13.2	BUDGET- UND FINANZCONTROLLING	555
13.2.1	Basiskonzept des Controllings der Landesausstellung (Strategie)	555
13.2.2	Aufgabe des Controllings	557
13.2.3	Aktivitäten des Controllings	557
13.2.4	Resultate des Controllings	559
13.2.5	Erfolge und Schwierigkeiten	559
13.2.6	Lektionen für uns	560
13.3	FINANZBUCHHALTUNG	560
13.3.1	Organisation	560
13.3.2	Zielsetzungen und Herausforderungen	560
13.3.3	Spezifische Aktivitäten der Finanzbuchhaltung	561
13.3.4	Ergebnisse	562
13.3.5	Erfolge und Schwierigkeiten	562
13.3.6	Konsequenzen	563
13.4	VERWALTUNG DER LIQUIDITÄT UND DER EINNAHMEN	563
13.4.1	Allgemeine Situation und Zielsetzungen	563
13.4.2	Aktivitäten	563
13.4.3	Erfolge und Schwierigkeiten	564
13.4.4	Konsequenzen	565
13.5	MITARBEITER	565
13.5.1	Organisation und Konzept	565
13.5.2	Zielsetzungen	565
13.5.3	Aktivitäten	566
13.5.4	Ergebnisse: Einige interessante statistische Informationen	567
13.5.5	Erfolge und Schwierigkeiten	569
13.5.6	Konsequenzen	569
13.6	ALLGEMEINE DIENSTE	569
13.6.1	Allgemeine Dienste «Immobilien»	569
13.6.2	Verkauf von gebrauchtem Material	570
13.7	INFORMATIK	571

13.8	PROJEKTE DER DIREKTION FINANZEN	572
13.8.1	Versicherungen	572
13.8.1.1	Ziele	572
13.8.1.2	Strategie	572
13.8.1.3	Geschäftstätigkeit	573
13.8.1.4	Ergebnisse	574
13.8.1.5	Erfolge und Schwierigkeiten	574
13.8.1.6	Welche Lehren sind daraus zu ziehen?	575
13.8.2	Das Projekt «Zahlungswesen»	575
13.8.2.1	Konzept	575
13.8.2.2	Geschäftstätigkeiten	575
13.8.2.3	Erfolge und Schwierigkeiten	576
13.8.2.4	Welche Lehren sind daraus zu ziehen?	576
13.8.3	Bekleidung	576
13.8.3.1	Ideen, Ziele und Sortiment	576
13.8.3.2	Kollektionen	577
13.8.3.4	Erfolge und Schwierigkeiten	577
13.8.3.5	Welche Lehren sind daraus zu ziehen?	578
13.9	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND LEHREN	578

13.1 BERICHT DES DIREKTORS FINANZEN

13.1.1 Ausgangslage

Zu Beginn der Expo im Jahr 1996 war die Direktion Finanzen eine der Antriebskräfte und nahm vor allem bei der Organisation eine zentrale Position ein. Die damaligen Aktivitäten der Direktion Finanzen entsprachen dem Profil des ersten Direktors Finanzen der Expo.01, Rudolf Burkhalter, und gingen weit über den Rahmen der Finanzen im eigentlichen Sinne hinaus. Sie umfassten unter anderem die Verfahren, die Umwelt und den Transport sowie in einer späteren Phase die Vorbereitung der verschiedenen Bereiche der künftigen Betriebsdirektion.

Das Finanzkonzept stützte sich auf eine Organisation in Profitcenter. Sämtliche damaligen Aktivitäten der Expo waren in rund vierzig Profitcenter zusammengefasst. Die Manager der Profitcenter waren verpflichtet, ihr internes Budget im Gleichgewicht zu halten. Die Aktivitäten, mit denen keine oder nur ungenügende Einnahmen (insbesondere im Baubereich) erzeugt werden konnten, waren durch Subventionen des Bundes oder durch den Transfer von Einnahmen erzeugenden Profitcentern (Ticketverkauf und Sponsoring) abgedeckt. Das Konzept setzte auf die Prinzipien des damals modernen New Public Management. Auf Organisationsebene war die finanzielle Steuerung vollständig ausgelagert und ausserdem geographisch verstreut: Die Kontrolle der Mandate erfolgte in Lausanne, die Kontrolle der Buchhaltung in Genf, und die Verwaltung der Liquidität in Zürich. Der Verantwortliche der Direktion Finanzen befand sich in Bern. Die operationelle Steuerung war von den operationellen Aktivitäten losgelöst. Controlling und Buchhaltung waren Instanzen des Finanzreporting-Prozesses, die sich auf die Überwachung der Verbindlichkeiten und die Konsolidierung konzentrierten. Die operationelle finanzielle Verantwortung oblag in erster Linie den Managern der Profitcenter und der Generaldirektion.

Das Controlling arbeitete im Verhältnis zur Gesamtorganisation eher losgelöst und reaktiv und konnte nicht antizipierend intervenieren. Schlussendlich scheiterte die Philosophie der Profitcenter, da diese nicht in der Lage waren, die folgenden Probleme anzugehen:

1. Was geschieht, wenn das Finanzierungskonzept nicht über die externen Partner umgesetzt werden kann?
2. Wie werden wir allfällige Kostenexplosionen, die nicht neutralisiert werden können, managen?

Im Sommer 1999 haben diese beiden Probleme eine zentrale Bedeutung erhalten. Es fehlten Sponsoren, und durch die Verdopplung der Baukosten infolge des Architekturwettbewerbes geriet die Philosophie der Profitcenter ins Wanken. Massiv gewachsene Zwänge demotivierten die Leiter der Profitcenter oder veranlassten sie, wie auch die Generaldirektion, die Einnahmen zu überschätzen. Im Hayek-Bericht ist eine detailliertere Analyse hierzu zu finden.

13.1.2 Organisation

Finanzdirektoren

Die Direktion Finanzen wurde beim Übergang von der Expo.01 zur Expo.02 restrukturiert. Nach dem Abgang von Rudolf Burkhalter übernahm Rolf Dörig ad interim die Leitung der Direktion Finanzen während der Phase der Revision des Budgets und der Neubewertung der finanziel-

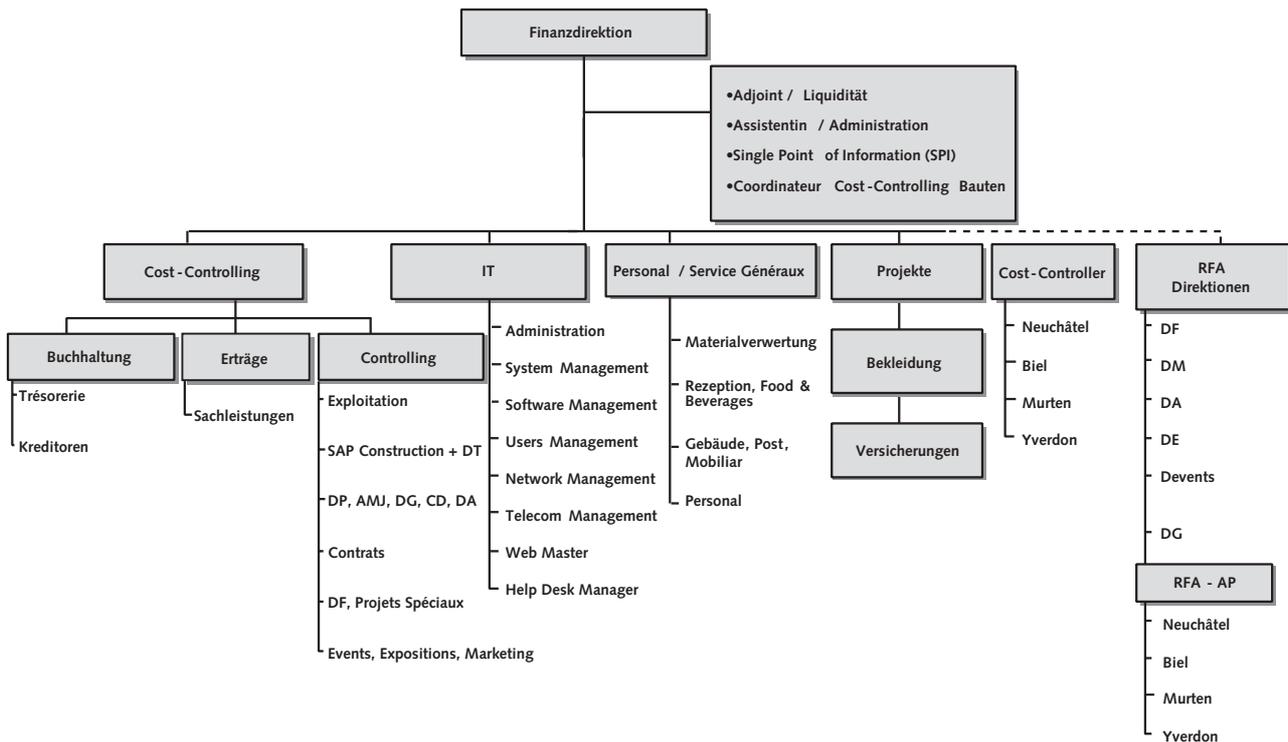
len Rahmenbedingungen. Rolf Dörig wurde von der Crédit Suisse für drei Monate zur Verfügung gestellt als ihr Beitrag für die Neulancierung der Expo.02. Nach Verabschiedung des neuen Budgets der Expo.02 durch den Bundesrat am 19. Januar 2000 trat Rolf Dörig wie geplant zurück. Am 7. Februar 2000 ernannte das Steuerungskomitee Walter Häusermann zum neuen und letzten Direktor Finanzen. Walter Häusermann leitete die Direktion Finanzen der Expo.02 von der Montagephase über den Betrieb bis hin zur Organisation der Liquidation.

Aufgaben der Direktion Finanzen

Nach Abgang von Rudolf Burkhalter und auf Empfehlung von Hayek Engineering wurde die Direktion Finanzen um die grossen Bereiche Verfahren, Transport und Umwelt entlastet. Diese wurden von der neu geschaffenen Betriebsdirektion übernommen. Nach Walter Häusermanns Amtsantritt übernahm die Direktion Finanzen die Bereiche Personal, allgemeine Dienste und Versicherungen (März 2000) sowie den Bereich Telekommunikation (Juni 2000). Es folgte der Transfer anderer kleinerer Projekte aus anderen Direktionen: Bekleidung (Juli 2000), Baukosten-Controlling (Januar 2001), Management-Information-Systems MIS (August 2001) sowie Zahlungen (Mai 2002).

Organisationsstruktur und Personalbestand der Direktion Finanzen

Die Direktion Finanzen führte ihre endgültige Organisationsstruktur im Herbst 2001 ein:



Der Personalbestand der Direktion Finanzen wurde binnen 18 Monaten von noch 17 im Frühjahr 2000 auf schliesslich 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Diese Zahl blieb praktisch das ganze Jahr 2002 über konstant. Berücksichtigt sind auch die Mitarbeiter mit Direktauftrag (mit einem Engagement von über 50 Prozent für die Expo.02). Parallel dazu wurde der Bestand an direkt unterstellten Mitarbeitern von 0 auf 17 erhöht.

13.1.3 Die grössten Herausforderungen der Direktion Finanzen

Durch die Expo.02 standen die Direktion Finanzen und ihr Leiter drei wesentlichen Herausforderungen gegenüber:

1. der progressiven Definition des Projekts auf Kosten- und Einnahmensebene vor dem Hintergrund eines Budgets ohne irgendwelche Reserven
2. einem Leistungsauftrag ohne vorher gesicherte Einnahmen
3. der Ausarbeitung einer überdurchschnittlichen Personal- und Managementstruktur für den gesamten Zeitraum

Progressive Definition des Projekts

Das Expo.02-Projekt befand sich im Januar 2000 im Vorprojektstadium. Der Definitionsgrad des Projektes auf Kosten- und Einnahmensebene lag bei etwa 80 Prozent.

Auf Kostenebene war es notwendig, dass der Definitionsgrad mindestens 20 Prozent Reserve, also 280 Millionen Franken, beinhaltete. Das Expo.02-Budget war nun aber in Abstimmung mit allen Protagonisten und absolut transparent ausdrücklich ohne Reserve gebildet worden. Zum Zeitpunkt der Budgetierung lagen grössere Probleme vor:

1. auf Bauebene, insbesondere im Bereich der Infrastruktur, der Plattformen und der Lasten ihrer Überbauten
2. auf Betriebsebene, insbesondere in Bezug auf die Personalplanung auf den vier Arteplages
3. auf der Ebene der Programme für Ausstellungen (lediglich ein abgeschlossenes Vorprojekt) und Events (Bau-Budget)

Die extrem begrenzten Kostenerhöhungen von einer Million für die Expo.02 sind vor allem vor diesem Hintergrund zu betrachten.

Bei den Einnahmen, mit Ausnahme der Einnahmen aus Sponsoring und Billettverkauf, standen lediglich Konzeptentwürfe zur Verfügung. Viele Elemente hingen von der endgültigen Definition der Dienstleistungsbereiche ab, die auf Betriebs- und Verkaufsebene erst im Laufe des Jahres 2001 in ihre detaillierte Konzeptphase eintraten.

Leistungsauftrag ohne gesicherte Einnahmen

Die Expo.02 startete mit einem klaren Leistungsauftrag: Es galt, eine Landesausstellung an vier Standorten mit rund vierzig Ausstellungen und einem Eventprogramm zu organisieren, für eine Dauer von 159 Tagen zu betreiben und anschliessend wieder abzubauen. Die Einnahmen sollten zu jeweils einem Drittel von der öffentlichen Hand, Sponsoren und Besuchern stammen. Von diesen drei Einnahmequellen war im Januar 2000 lediglich der öffentliche Beitrag (CHF 365 Millionen) gesichert. Beim mit 454 Millionen budgetierten Sponsoring war zu dieser Zeit nur ein Drittel vertraglich abgesichert und ein weiteres Viertel von Absichtserklärungen gedeckt, die sich im Nachhinein nicht immer als sehr solide erwiesen. In

Bezug auf die Absicht der Schweizer Bevölkerung, die Expo.02 zu besuchen, wurden Umfragen und Studien durchgeführt, welche die budgetierten Beträge bestätigen sollten. Das (gemischte) Ticketing-Konzept liess sich sehr schlecht prüfen. Die Betriebseinnahmen waren auf Konzeptebene kaum definiert, da die verschiedenen Dienstleistungen nicht detailliert beschrieben waren. Auch die Liquiditätsplanung war ein ständiges Sorgenthema der Direktion Finanzen, wobei hier die besondere Schwierigkeit darin bestand, dass der Zeitplan des Verfügungsverfahrens des Parlaments berücksichtigt werden musste, wollte man nicht zu Notverfahren gezwungen werden oder ein «Grounding» riskieren.

Überdurchschnittlicher Einsatz von Personal

Projektmanagement Personal

Im Februar 2000 zählte die Expo.02 80 Mitarbeiter (ohne Auftragnehmer). Die Planung ging von der Idee aus, dass die Expo.02 allein für das Projektmanagement rund 180 Mitarbeiter beschäftigen sollte. Die von der neuen Generaldirektion im Sommer 2000 überarbeitete Planung rechnete mit 350 Projektmitarbeitern. Schlussendlich wurden daraus 450. Damit wurde die Direktion Finanzen vor grosse Probleme gestellt, denn die meisten neuen Mitarbeiter mussten zunächst in die Finanzprozesse der Expo.02 eingearbeitet werden. Die IT-Support-Abteilungen, die Personalabteilungen und die allgemeinen Dienste wurden auf eine harte Probe gestellt. Den Mitarbeitern mussten gut ausgestattete und vernetzte Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden. Und natürlich, und das ist noch viel wichtiger, mussten auf dem Arbeitsmarkt erst passende Mitarbeiter gefunden werden.

Betriebspersonal

Unter der Leitung des Betriebsdirektors war die Rekrutierung des Betriebspersonals eine noch grössere Herausforderung auf allen Ebenen. Es mussten 1000 bis 1500 Mitarbeiter für den Betrieb der Expo.02 selbst und 6000 für die Partner gefunden werden, und das in einer Region, in der das Arbeitsmarktpotenzial nicht besonders hoch ist.

13.1.4 Ziele der Direktion Finanzen

Den drei grössten Herausforderungen entsprachen drei Hauptziele:

1. sicherzustellen, dass das Projekt auf finanzieller Ebene beherrschbar bleibt
2. die Ressourcen für den Betrieb zu garantieren
3. die zentralen Servicefunktionen zu garantieren

Kontrollierbare Leitung

Zur Unterstützung der strategischen Führungsziele des Projekts der Präsidentin setzte die Direktion Finanzen folgende Ziele fest:

1. Transparenz des aktuellen und künftigen Standes der Finanzen der Expo.02 für die Verfügungsinstanzen (und die Kontrollinstanzen)
2. Kontrolle der wichtigsten Prozesse, damit sich die Ausführung bei der Zielumsetzung im Rahmen der strategischen Ressourcen kontrollierbar entwickelt
3. Schnelle Informationswege, um die rechtzeitige Reaktion zu ermöglichen

Gewährleistung der Funktionsressourcen

Ein Unternehmen benötigt Liquiditäten und Personal, um seine Aufgaben

erfolgreich zu erfüllen. Beide Elemente müssen in einer vorherigen Planung definiert und anschliessend durch rechtzeitig durchgeführte Massnahmen garantiert werden. Das Ziel besteht hier in der Bereitstellung entscheidender Ressourcen zu gegebener Zeit.

Garantie der zentralen Servicefunktionen

Jede Organisation benötigt Stabilität. Der Support im Bereich Arbeitsmittel und Arbeitsumfeld muss dauerhaft gewährleistet sein, damit die Organisation im Rahmen ihrer Steuerung beherrschbar bleibt. Hier sind insbesondere die IT-Bereiche und die allgemeinen Dienste impliziert.

13.1.5 Strategie der Direktion Finanzen

Neben den beiden bereits erwähnten (strategischen) Zielen werden in der Strategie der Direktion Finanzen zwei Bereiche unterschieden: die Bereitstellung der strategischen Ressourcen und die Definition der strategischen Aktivitäten.

Bereitstellung strategischer Mittel für die Direktion Finanzen (DF)

Zwei Mittel: einerseits Rekrutierung und Schulung des Personals der Direktion Finanzen, andererseits Einführung von Analyse- und Kontrollmitteln, insbesondere Planungs- und Prozessmitteln.

Rekrutierung und Schulung betreffen sowohl direkte Mitarbeiter als auch andere. Es sollten einerseits die strategischen Positionen «Finanzen», «IT» und «Personal/allgemeine Dienste» sowie Stellvertreter-, Assistenten- und Projektposten besetzt oder ersetzt werden. Dabei musste ausserdem das Niveau der Teamleiter der Direktion Finanzen an die steigenden Herausforderungen angepasst werden. Zum anderen sollte das Know-how in den Direktionen entschieden erhöht werden. Um die finanziellen Ziele der Generaldirektion umsetzen zu können, kam der Rekrutierung und Schulung von Finanz- und Administrationsleitern beziehungsweise den Cost-Controllern auf den Arteplages eine grosse Bedeutung zu. Sie ermöglichten der Direktion Finanzen, engen Kontakt mit den Direktionen und Arteplages zu halten, die Verbindlichkeiten und Ereignisse früh genug zu erkennen beziehungsweise die aktuellen Risiken entsprechend zu bewerten und diese unverzüglich zu annoncieren. Sie halfen ausserdem, die Standards in den Bereichen «Personalführung», «allgemeine Dienste» und «IT» innerhalb der Direktionen zu verbessern.

Wie der Bereitstellung von Personal kommt auch der Einführung von Analyse- und Kontrollhilfsmitteln eine strategische Bedeutung zu. Beim Controlling wurde der Akzent auf die Entwicklung eines «risk management tools» gesetzt. Es wurde eine neue Datenbank entwickelt, um die finanziellen Risiken auf neuen Grundlagen zu managen und in der Lage zu sein, die Konsequenzen eines Fehlens von Reserven und eines progressiven Definitionsgrades des Projektes zu evaluieren. Im Bereich der Liquiditätsplanung haben wir der Einführung eines Simulationssystems den Vorrang gegeben. Damit lässt sich die Verwaltung der Liquidität mit Hilfe von Simulationsmodellen planen und während der schwer planbaren Betriebsphase (Billetverkauf und Besucherausgaben) antizipieren.

Strategische Aktivitäten

In Übereinstimmung mit den Zielen und Mitteln wurden für die laufenden Arbeiten folgende strategische Schwerpunkte herausgearbeitet:

Erzielung einer hohen Transparenz:

Alle Bereiche der Direktion Finanzen arbeiteten so, dass gegenüber der

Generaldirektion der Expo.02 und insbesondere der Präsidentin eine transparente Information zur Lage der Expo.02 im Bereich Finanzen (Risikomanagement), Liquiditäten (Simulation) und Human Resources (Rekrutierung) gewährleistet werden konnte. Es galt ausserdem, nach aussen hin eine hohe Transparenz zu garantieren, denn das war der einzige Weg, die Glaubwürdigkeit für dieses schwierige Projekt sicherzustellen (Quartalsberichte an die Kontrollorgane).

Steigerung der Planungsleistung:

In den Bereichen des Risikomanagements, der Liquiditätssimulationen und der Planung der Human Resources war es erforderlich, die Genauigkeit der Planzahlen ständig zu steigern, um entsprechend reagieren (Kosten) oder die notwendigen Ressourcen (Liquiditäten und Personal/Equipment) vorbereiten zu können.

Gewährleistung der Kontrolle:

Das sparsame Management der Finanzressourcen als zentraler Referenzindex zur Bewertung der Fähigkeit, die Expo.02 in ihrer Gesamtheit auf operationeller Ebene zu steuern, erforderte eine feste, permanente Kontrolle der Projekte auf Kosten-, Risiko- und Risikomanagementebene. Die Garantie der Betriebssicherheit erforderte eine strenge Kontrolle der Dienstleistungen und führte zur Internalisierung ihres Betriebs bei der Informatik auf operationeller Ebene. Denn die Leistungsgarantie und ihre Kontrolle liessen sich in einer unaufhörlich wechselnden Umgebung schlecht extern halten. Dasselbe gilt auch für die Internalisierung der Planung und Kontrolle des Betriebspersonals.

Arbeit auf strategischer Ebene:

Zur Erreichung ihrer Ziele konnte sich die Direktion Finanzen nicht damit zufrieden geben, Informationen zusammenzufassen, sondern sie musste proaktiv tätig werden, um in der Lage zu sein, so früh wie möglich bei der Präsidentin der Generaldirektion zu intervenieren. Dies geschah typischerweise im Bereich Controlling mit strategischen Berichten über Ausstellungen, Events, Sponsoring und Betriebseinnahmen.

In den Departementen gesetzte Ziele:

Die genannten Elemente führten für die Departemente der Direktion Finanzen zu folgenden Zielen:

Finanzen:

Controlling	Garantie der Transparenz Aktivität als Managementeinheit für finanzielle Risiken Überwachung der Bereiche auf Kostenmanagementebene
Einnahmen und Verwaltung der Liquidität	Vollständigkeit der Einnahmen Effizienz beim Ressourcenmanagement
Buchhaltung	«Zero Backlog» in der Arbeit

IT:

Management des Systems	Kein Ausfall der IT-Infrastruktur während der Betriebsphase
Telekom	Fristgerechte und für das Expo.02-Netz ausreichende Ausstattung

Personal:

Rekrutierung zu gegebener Zeit
Geringe Personalfuktuation

Allgemeine

Dienste: Sicherstellen der Materialversorgung der Arbeitsplätze

Projekte:

Bekleidung von Uniform bis modische Kleidung

Versicherungen effiziente Deckung von Montage- und Betriebsrisiken

Zahlen automatische und fehlerfreie Abrechnung der Betriebs-
einnahmen

MIS tägliche, korrekte Information der Expo.02-Direktion
über die entscheidenden Betriebsparameter

Direktion:

Stellvertreter zuverlässige Liquiditätssimulation und Kontrolle
(Zahlungspläne)

SPI (SPI: single point of information) fristgerechtes Manage-
ment der Vertragsprozesse

Kontrolle Überwachung der hohen Baurisiken

Unter diesen Bedingungen und selbstverständlich auf der Grundlage von Standardaufgaben haben die Departemente anschliessend ihre Leistungen unabhängig entwickelt. Diese sollen in den folgenden Kapiteln beschrieben werden. Doch nachstehend möchten wir zunächst noch einmal die wichtigsten Aktivitäten des Finanzdirektors selbst in Erinnerung rufen.

13.1.6. Operationelle Aktivitäten des Direktors Finanzen

13.1.6.1 In der Vergangenheit

Zwischen Frühjahr 2000 und Winter 2002 unterscheiden wir folgende Tätigkeitsperioden der Direktion Finanzen:

Relaunch der Expo.02, Februar bis Juni 2000:

In dieser Zeit übernahm die Direktion Finanzen die Verantwortung für die allgemeinen Dienste und Telekommunikation, überarbeitete zum ersten Mal die Liquiditätsplanung und lancierte den Prozess vierteljährlicher Forecasts sowie der Quartalsberichte an die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte. In diesem Zeitraum wurden ausserdem die Haftpflicht- und Schadensversicherungen in Form eines «Schirm»-Vertrages für die Expo.02 abgeschlossen.

Bau-Countdown, Juli bis November 2000:

Aufgrund einer Integration von auf die Plattformen erweiterten Risiken und der Baukostenerhöhung sind im Bereich Bau Mehrkosten entstanden. Die Generaldirektion lancierte daher das «Countdown»-Verfahren, bei dem alle Direktionen einbezogen wurden. Im selben Zeitraum haben wir ausserdem bei Banken und Bund eine erste Finanzierung für einen (auf Grundlage der Planung vom Juni 2000) auf CHF 360 Millionen bewerteten Liquiditätsbedarf beantragt.

Konsolidierung, Dezember 2000 bis Mai 2001:

Im Bereich Controlling und nach Überschreiten der Defizitgarantie durch die Projektrisiken haben wir professionelle Hilfsmittel für Risikoerfassung und -management eingeführt. Auf der Grundlage der Controllingberichte in den Bereichen Ausstellungen und Events definierte die Generaldirektion Basisprogramme, um die Risiken (Kosten und vor allem Einnahmen/Sponsoring) in diesen Bereichen zu minimieren. Die Direktion Finanzen und der Rechtsdienst der Generaldirektion haben die verantwortlichen

Direktoren bei den Aushandlungen von Grossverträgen unterstützt. Nach schwierigen Verhandlungen mit Banken und Bund konnte das Liquiditätsmanko im Februar von den Banken (CHF 160 Millionen, ab Juni 80 Millionen) und im Juni durch einen Beitrag des Bundes (300 Millionen) gedeckt werden. Im IT-Bereich wurde beschlossen, das Management zu internalisieren und die Struktur auf neue, leistungsstärkere Grundlagen für den Betrieb zu setzen. Im Projekt Bekleidung wurde die Design-Phase abgeschlossen.

Prozessoptimierung, Juni bis Oktober 2001:

Mit Hilfe einer Task Force begannen wir, die Einführung einer Planungseinheit des Betriebspersonals zu beschleunigen. Ausserdem haben wir den Grundstein für ein Informationsmanagementsystem (MIS) gelegt. Die Überprüfung der erwarteten Einnahmen wie auch die erste professionelle Planung des Personals haben eine deutliche Verschlechterung der Finanzlage der Expo.02 gezeigt, der die gesamte Direktion Expo.02 mit einem Sparprogramm begegnet ist.

Die Liquiditätsplanung liess jedoch einen erneuten Deckungsmangel für Sommer 2002 erkennen, und zwar vor allem aufgrund des fehlenden Sponsorings. Dafür wurde beim Bund eine zweite Finanzierungstranche beantragt. Während derselben Zeit erfolgte, ebenfalls auf Ersuchen der Generaldirektion, eine Professionalisierung des Budgetierungsprozesses, um dem schnelleren Rhythmus der Budgetänderungen folgen zu können. Im IT-Bereich wurde unter der Leitung des neuen IT-Chefs ein komplettes Team engagiert, die Betriebsplattform wurde massiv ausgebaut und die Programmierungsarbeiten für die Informationsplattform entscheidend beschleunigt.

Der Produktionsauftrag für die Expo.02-Uniform wurde erteilt.

Beginn der Betriebsphase, November 2001 bis April 2002:

Die Expo.02-Uniform war nun fertig: Sie wurde der Öffentlichkeit präsentiert und erregte bei den Medien höchstes Interesse. Die Einrichtung einer Vertragsmanagementeinheit (SPI) entsprach dem Bedürfnis, die Kontrollen infolge der markanten Steigerung der Expo.02-Aktivitäten zu optimieren. Im Bereich der Liquiditätsplanung haben wir eine Planung eingeführt, die auf den Zahlungsplänen und schlussendlich auf der Einnahmensimulation basierte und einen deutlich höheren Präzisionsgrad bot. Bei den Finanzen wurde die Aufmerksamkeit auf die Gewährleistung der Prozesse für die Einnahmenflüsse konzentriert. Im IT-Bereich wurde die Programmierung des Infomanagements abgeschlossen. Mit grossem Einsatz realisierten wir die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander, deren Anzahl exponentiell wuchs, sowie aller Anwender des gesamten Netzes (Partner). Im Personalbereich wurde die Planung für den Betrieb im Winter abgeschlossen, und wir beschlossen ausserdem die Planung für die Nachbetriebsphase.

Auf der Grundlage eines Berichts an den Bundesrat gewährte das Parlament den beantragten Zusatzkredit. Schliesslich gelang es uns, eine Betriebsverlustversicherung abzuschliessen, nachdem eine feste Offerte infolge der Ereignisse des 11. Septembers 2001 annulliert worden war. Für die Liquidation und die Rückgewinnung des Materials haben wir nach einer Ausschreibung einer deutschen Firma den Auftrag erteilt.

Betriebsphase I: Mai bis Juli 2002

Aus finanzieller Sicht galt es im ersten Teil der Betriebsphase, auf die

Kontrolle der Prozesse zu achten. Hinsichtlich der provisorischen Schlussrechnung für November 2002 und insbesondere zur Sicherstellung der Liquiditäten verbesserten und verfeinerten wir die Präsentationsunterlagen der Direktion und führten ausserdem einen Extrapolationsprozess des Endresultats ein. Die Generaldirektion beauftragte die Direktion Finanzen mit der Leitung der «Stabsstelle Liquidation».

Betriebsphase II: August bis November 2002:

Die Extrapolation von August 2002 zeigte das sehr wahrscheinliche Eintreten eines erneuten Mangels an Finanzressourcen aufgrund mangelnder Besuchereinnahmen. In einem zweiten Bericht an den Bundesrat beantragten wir eine Zusatzfinanzierung von CHF 90 Millionen, um eine «Überschuldung» am Ende der Betriebsphase und einen Liquiditätsmangel im Jahr 2003 zu vermeiden.

Im gesamten Finanzbereich konzentrierten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Aktivitäten im Zusammenhang mit den Abrechnungen für die vorläufige Schlussrechnung von November. Die Stabsstelle Liquidation definierte die Organisation der Liquidation, stellte die Personen für die Schlüsselpositionen ein und rekrutierte einen «Verantwortlichen Abschlussarbeiten». Die mandatierte deutsche Firma realisiert den Verkauf des Expo.02-Materials.

13.1.6.2 Liquiditätsgarantie: die wichtigste Aufgabe des Direktors Finanzen

Die wichtigste Aufgabe des Direktors Finanzen bestand darin, die Finanzmittel der Expo.02 jederzeit zu gewährleisten. In erster Linie, um bei den Liquiditäten eine Sackgasse zu vermeiden und anschliessend jeglichen Verstoß gegen gesetzliche Bestimmungen (insbesondere die Bestimmung, Gläubiger nicht zu bevorzugen) zu verhindern. Bei der Bereitstellung finanzieller Mittel unterscheiden wir drei Kapitel:

1. Basisliquidität zur Vorfinanzierung der für den Arbeitsbeginn notwendigen Investitionen
2. Zusatzfinanzierung aufgrund von Verlusten auf Sponsoring-Ebene mit Auswirkung auf das Budget
3. Zusatzfinanzierung für die Aktivitäten des Zeitraums nach Betriebsende, die infolge von Verlusten bei den Besuchereinnahmen notwendig wurde.

■ Bereitstellung der Basisliquiditäten

Ausgangslage

Die Liquiditätsplanung der Expo.02 sah einen Spitzenwert von circa 60 Millionen Franken für den Liquiditätsbedarf vor. Bei der Neuprüfung des Projekts im Herbst 1999 wurde diese Spitze auf 160 Millionen geschätzt. Beide Planungen sahen vor, dass es mit der Zession der auf 295 bis 330 Millionen geschätzten Billetteinnahmen möglich wäre, eine private Finanzierung in Betracht zu ziehen, auch weil vom Bund nach der Reorganisation des Projektes eine Defizitgarantie bewilligt worden war.

Finanzierungsbedarf

Im Juli 2000 unterzog die Direktion Finanzen die Liquiditätsplanung einer detaillierten Prüfung: Die Analysen zeigten eine ungenügende Deckung von 220 bis 260 Millionen Franken. Ausserdem mussten den Generalunternehmen für den Abbau Garantien in Höhe von 40 Millionen geleistet werden.

Diese Situation hatte folgende Ursachen:

1. Internalisierung des Projekts Schifffahrt (nicht realisierbare externe Lösung) in Höhe von circa 10 Millionen
2. Änderung im Liquiditätsfluss zugunsten der Generalunternehmen (keine Vorfinanzierung) mit einem Negativeffekt auf die Liquiditäten von 30 Millionen
3. Überschreiten der Baukosten mit Auswirkung auf die Liquiditäten in Höhe von 25 Millionen
4. Verlangsamung der Sponsoringeinnahmen etc. in Höhe von 40 Millionen Franken

In einer Gesamtbewertung hielt der Direktor Finanzen fest, dass es notwendig sei, eine Finanzierung in Höhe von 360 Millionen anzuviseieren, um einen Spielraum zu erhalten, der eine Deckung einer allfälligen künftigen Verlangsamung der Sponsoringeinnahmen ermöglichte. Die 360 Millionen entsprachen der Defizitgarantie in gleicher Höhe. Die Finanzierung wurde spätestens Anfang Frühjahr 2001 erforderlich.

Bemühungen zur Finanzierungssuche

Ende September 2000 präsentierte die Direktion Finanzen den Finanzierungsbedarf einem grossen Bankinstitut. Dieses zeigte sich angesichts der Höhe des Betrages überaus reserviert und brachte neben der Zession der Billetteinnahmen auch die Notwendigkeit einer Zession der Defizitgarantie zur Sicherung eines allfälligen Kredits vor. Im Oktober 2000 informierten wir die Eidgenössische Finanzverwaltung, welche die Expo.02 ersuchte, vorher Schritte einzuleiten, um formell beim Bankenkonsortium die Finanzierung zu beantragen und zu prüfen, ob eine Zession der Defizitgarantie auf rechtlicher Ebene möglich sei.

Im November ersuchte die Expo.02 die Banken offiziell zur Teilnahme an einer Finanzierung der Landesausstellung. Die Antwort war, dass die Banken der Schaffung eines Konsortiums keine Chance geben würden, wenn sich der Bund nicht vorher klar verpflichtete. Sie stellten folgende Bedingungen: entweder eine Garantie des Bundes oder eine Zession der Billetteinnahmen und eine substantielle Beteiligung des Bundes an der Finanzierung.

Die von der Expo.02 zusammen mit dem Bund vorgenommenen Abklärungen zeigten, dass eine Zession im eigentlichen Sinne aus rechtlicher Sicht nicht möglich war.

Nach einer letzten Sitzung mit dem Eidgenössischen Finanzdepartement im Februar 2001 unterbreitete die Expo.02 dem Bundesrat Ende Februar ein Gesuch für eine Mehrheitsbeteiligung des Bundes an der Finanzierung. Der Bundesrat nahm das Gesuch an und legte es im Juni dem Parlament vor. Dafür stellten Crédit Suisse und UBS, die Leader des Bankenkonsortiums, je 20 Millionen Franken für den Sofortbedarf vor, fast exakt sechs Monate nachdem wir mit der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten begonnen hatten.

Die beiden Leader des Bankenkonsortiums lancierten parallel dazu den Prozess zur Bildung des Konsortiums für einen Betrag von 160 Millionen Franken, der den Liquiditätsbedarf bis zum Entscheid des Parlaments decken sollte. Die Einrichtung des Konsortiums mit den übrigen Banken nahm einige Zeit in Anspruch. Die Lage verbesserte sich erst, als Bundesrat Kaspar Villiger bei einer Sitzung mit den Banken das Engagement des Schweizer Bankplatzes forderte. Zwecks Optimierung der Finanzierungskosten beziehungsweise deren Reduktion wurde bei dieser Sitzung

beschlossen, den Kredit des Konsortiums im Juli auf 80 Millionen zu senken und dem Bund mit 300 Millionen Franken den Löwenanteil zu überlassen. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass sich das Risiko für den Bund nicht änderte, da die Defizitgarantie in gleichem Masse reduziert wurde. Im Juni 2001 genehmigte das Parlament die teilweise Umwandlung der Defizitgarantie in einen Kredit.

■ Zusatzfinanzierung aufgrund von Sponsoringverlusten

Ausgangslage

Bereits im Mai 2001 informierte die Expo.02 die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte, dass die Expo.02 Gefahr lief, trotz des neuen Kredits wieder auf Schwierigkeiten zu stossen. Eine Unterdeckung von 20 bis 40 Millionen Franken zeichnete sich für Juni 2002 vor allem aufgrund des schleppenden Eingangs der Sponsoringbeiträge ab. Die Selbstverwaltung von Anlagen und Parkplätzen nach Absage des externen Partners hatte ebenfalls negative Auswirkungen. Zu dieser Zeit hoffte die Direktion Finanzen, den Liquiditätsmangel mit einem strikten Debitorenmanagement (10 bis 15 Millionen), mit dem Aufschub einer Bankkreditrückzahlung (20 Millionen) und der schnelleren Überweisung des noch offenen KMU-Darlehens (20 Millionen) in den Griff zu bekommen.

Finanzierungsbedarf

Eine stark erweiterte Neubewertung der erwarteten Einnahmen durch das Controlling im Sommer 2001 zeigte, dass die Einnahmen um mindestens 140 Millionen Franken reduziert werden mussten; davon entfielen 120 Millionen auf das Sponsoring und 20 Millionen auf die übrigen Bereiche. Ausserdem bestanden die Risiken in Höhe von etwa 50 Millionen beim Sponsoring und 30 Millionen bei den übrigen Einnahmen (insbesondere Parkplätze) weiter. Die Planungen von Sommer und Herbst 2000 hatten das Risiko eines Sponsoringverlustes mit 70 Millionen bewertet gehabt; zum Zeitpunkt der Abschlussverhandlungen mit Banken und Bund im Winter 2000/2001 wurde dieses Risiko jedoch bereits auf 100 Millionen eingeschätzt. In den vorangegangenen Planungen war das Risiko bei den übrigen Einnahmen noch auf unter 20 Millionen geschätzt worden.

Zur selben Zeit, also zum Zeitpunkt, als die detaillierten Betriebsplanungen abgeschlossen waren, stellte man fest, dass sich die Kosten auf 50 Millionen Franken steigern könnten. Dank dem energischen Einsatz der Expo.02-Generaldirektion konnten die Kosten um 40 Millionen reduziert werden. Die Auswirkung der bleibenden Kostensteigerung auf die Liquiditäten war unbedeutend.

Finanzierung

Am 3. Oktober wurden der Bundesrat und am 31. Oktober 2001 die Finanzdelegation über die Notwendigkeit einer Zusatzfinanzierung in Höhe von 120 Millionen Franken in Kenntnis gesetzt. Im folgenden Ersuchen an den Bundesrat wurde explizit auf die Bewertung der Besucherrisiken (die auf zehn Prozent im Budget berechnet wurden) und die Konsequenzen einer weniger günstigen Entwicklung der Besucherzahlen hingewiesen. Gleichzeitig wurden der Bundesrat und die Finanzdelegation ausserdem über das Risiko eines Defizits der Expo.02 von maximal 560 Millionen informiert. Die Direktion der Expo.02 verfasste anschliessend einen Bericht an den Bundesrat, um mehrere Szenarien zur Risikominimierung (insgesamt 70 Millionen, davon 40 Millionen im Eventbereich) vorzuschlagen. Angesichts der radikalen Konsequenzen, zu denen diese Abstriche geführt hätten, lehnte der Bundesrat diese Vorschläge ab und genehmigte am 17. Dezember 2001 das Ersuchen um einen Zusatzkredit in der Höhe von 120 Millionen. Die Banken forderten auch ein zusätzli-

ches Engagement des Bundes, ansonsten hätten sie die Rückzahlung des noch offenen Kredites verlangt (material adverse change clause). Da die parlamentarischen Finanzkommissionen das normale parlamentarische Verfahren einhalten mussten, damit alle Parteien eine offizielle parlamentarische Diskussion führen konnten, wurde der Kredit erst im März 2002 verabschiedet, sechs Monate nachdem der Bundesrat und die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte über die Zusatzfinanzierung für die Expo.02 informiert worden waren. Zu diesem Zeitpunkt, kurz vor Eröffnung der Expo.02, war der Spielraum der Expo.02 und des Parlaments selbst mehr als gering. Nach einer lebhaften Debatte gewährte das Parlament den Kredit.

■ Zusatzfinanzierung zur Deckung der Verluste bei den Besuchereinnahmen

Ausgangslage

Als der zweite Zusatzkredit im März 2002 im Parlament verhandelt worden war, verfügte die Direktion Expo.02 noch über keinerlei Indiz, dass der aktuelle finanzielle Rahmen möglicherweise nicht ausreichend sein könnte wobei man davon ausging, dass für Mehrwertsteuer und Zinsen eine Sonderlösung gefunden werden könnte. Im Gegenteil, der Billett-Vorverkauf übertraf deutlich die Erwartungen, die Kostenentwicklung hatte man im Griff und die übrigen Risiken konnten so minimiert werden, dass Hoffnung bestand, nach Eröffnung der Expo.02 sogar einen Verlust von mehr als zehn Prozent abfangen zu können.

Finanzierungsbedarf

Die ständigen Extrapolationen der Direktion Finanzen zeigten jedoch bereits Ende Juni 2002, dass die Expo.02 Gefahr lief, sich aufgrund der tatsächlichen Entwicklung der Besucherzahlen wieder in der im Bericht von Oktober 2001 an den Bundesrat erwähnten «low-case»-Situation anzunähern. Gleichzeitig jedoch konnten noch weitere Kosten reduziert werden. Allein das unerwartete Besucherverhalten (häufigere Besuche mit weniger Tickets) führte zu Verlusten in Höhe von circa 60 Millionen Franken. Andere Verluste sind den vergünstigten Tickets im Vorverkauf, Rabatten und geringeren Billettverkäufen zuzuschreiben. Parallel dazu schienen die Risiken bei den Nebeneinnahmen zu steigen. Ausserdem muss betont werden, dass die Risiken und Verluste bei den eigentlichen Betriebseinnahmen zu wachsen schienen. Insbesondere in den Bereichen Parkings und Sales on site lag das tatsächliche Besucherverhalten unter den Erwartungen, obwohl man diese, selbst unter Berücksichtigung der Risiken, bereits im Sommer 2001 heruntergeschraubt hatte.

Der Verlust bei den Billetteinnahmen von 115 Millionen – 85 Millionen mehr als die vorhergesehenen Risiken – und die negativen Auswirkungen auf die übrigen Einnahmen führten trotz Kostenkontrolle zu einem zusätzlichen Finanzierungsbedarf für die Expo.02.

Anstrengungen in Bezug auf die Finanzierungssuche:

Bereits am 1. und 2. Juli 2002 wurden das Eidgenössische Volkswirtschafts- und das Finanzdepartement über einen voraussichtlichen Deckungsmangel von 40 Millionen Franken (Schätzunsicherheit: +/-40 Millionen) in Kenntnis gesetzt. Da sich die Tendenzen noch nicht mit Gewissheit herauskristallisiert hatten, wollte die Direktion Expo.02 das Ende der ersten Hälfte der Landesausstellung abwarten, bevor Schlussfolgerungen gezogen wurden. Eine zweite Bewertung bestätigte und akzentuierte sogar die Tendenz, so dass Bundesrat Pascal Couchepin am 19. August informiert wurde, dass eine Zusatzfinanzierung in der Höhe von 70 Millionen (plus 20 Millionen Mehrwertsteuer und Zinsen) erfor-

derlich sein werde. Couchepin informierte seinerseits unverzüglich den Bundesrat, damit der Bedarf für 2003 auf den ordentlichen Haushalt gesetzt werden konnte.

Die Direktion Expo.02 konnte den Finanzierungsprozess nicht auf später verschieben. Es galt zu verhindern, dass die Expo.02 nach Ende des Betriebs und der Einnahmeneingänge ohne konkrete Finanzierungsalternative dastand. In einer solchen Situation wäre sie verpflichtet gewesen, die Zahlungen an ihre Gläubiger zu zedieren, sobald sie Gewissheit hatte, vor einem Deckungsmangel zu stehen.

Das Parlament bewilligte diesen Zusatzkredit von 90 Millionen Franken im Dezember 2002. Die Diskussion verlief wesentlich ruhiger als die Diskussion neun Monate zuvor, und zwar nicht nur, weil die Direktion Expo.02 bewiesen hatte, dass das Kostenmanagement Früchte trug, sondern auch, weil die Besucher der Ansicht waren, die Expo.02 sei ein Erfolg.

13.1.6.3 Sonstige wichtige Aufgaben der Direktion Finanzen

Schaffung eines Pools der Finanz- und Administrationsleiter (RFA) in den Direktionen

Eine der Prioritäten der Direktion Finanzen war, einen Mitarbeiterkern innerhalb der Direktionen zu definieren oder zu engagieren. Dieser sollte bei der Umsetzung der finanziellen Ziele der Generaldirektion innerhalb der Direktionen behilflich sein.

In einer ersten Phase galt es, diese Personen in den Direktionen zu bestimmen oder diese eventuell zu rekrutieren und sie anschliessend für die Ziele und Prozesse der Direktion in zweimonatlich stattfindenden Sitzungen zu schulen.

In einer zweiten Phase, nach Übernahme des Baukostencontrollings, wurden die Cost-Controller an die Direktion Finanzen angegliedert.

In einer dritten Phase und im Hinblick auf die Betriebsphase wurden Finanz- und Administrationsleiter für die Arteplages insbesondere zur Absorbierung der Betriebsprobleme engagiert. Parallel dazu wurde der Rhythmus ab Ende 2001 auf eine Sitzung pro Monat erhöht und das Handbuch Finanzen und die verschiedenen Direktiven in einem umfassenden Manual für alle Bereiche der Direktion Finanzen zusammengefasst: Controlling, Buchhaltung und Einnahmen, IT, Versicherungen, Personal und allgemeine Dienste.

Quartalsberichte an die Finanzdelegation

Nach dem Übergang von der Expo.01 zur Expo.02 wurden die Finanzen der Landesausstellung vom Bund häufiger kontrolliert. Die Expo.02 wurde beauftragt, die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte auf dem Wege eines Quartalsberichts über das Vorankommen der Arbeiten zu informieren. Das Hauptanliegen der Präsidentin und des Direktors Finanzen war, diesen Bericht so komplett und stichhaltig wie möglich zu verfassen. Dabei bestand das Ziel darin, den Behörden eine vollständige Transparenz zu garantieren, um die Glaubwürdigkeit der Finanzen und der gesamten Direktion der Expo.02 bei den betreffenden parlamentarischen Kommissionen sicherzustellen. Neben den Analysen der Risiken und ihrer Parameter haben wir in den Berichten eine vierteljährlich aktualisierte und von einer Erläuterung begleitete Finanzplanung aufgenommen. Die Eidgenössische Finanzkontrolle hatte jederzeit Zugang zu

sämtlichen Informationen. Ihre Bewertungen der Finanzlage der Expo.02 wichen kaum von unseren eigenen ab. Die Kontroll- und Überwachungsorgane hatten also zu keiner Zeit Grund, an der Richtigkeit der Zahlen und Bewertungen zu zweifeln.

Rahmenbedingungen für die Führung des Betriebspersonals

Job Center

Die Einrichtung von Strukturen für Rekrutierung und Management des Betriebspersonals erfolgte in Absprache mit der Betriebsdirektion und der Direktion Finanzen. Noch im Rahmen der Expo.01 wurde ein aus zwei grossen Temporärbüros gebildetes Konsortium, das unter dem Namen Expo.02 Job Center tätig war, mit der Rekrutierung, Grundausbildung und dem Einsatz des Betriebspersonals für die Landesausstellung betraut. Es wurden Verhandlungen über den der Expo.02 in Rechnung zu stellenden Tarif des Job Center aufgenommen. Mit Hilfe einer sorgfältigen Analyse der Margen und einer Kosten- /Nutzenrechnung war es möglich, sich auf einen niedrigeren Ansatz zu einigen.

Darüber hinaus beschlossen die Betriebsdirektion und die Direktion Finanzen, die Planung des Personals für den Betrieb (Schichtturnus) nicht dem Job Center anzuvertrauen, sondern diese intern selbst zu übernehmen. Die Ursache dafür lag zum einen in einem potenziellen Interessenkonflikt und zum anderen in dem Interesse begründet, dass die Expo.02 die Planung so nah wie möglich in Reichweite der Betriebsdirektion halten musste, damit auf jede Änderung unverzüglich reagiert werden konnte.

Die Verhandlungen mündeten schliesslich in einen Satz, der in den Budgetrahmen mit einer Beteiligung an den Risiken der Expo.02 im Falle eines sehr niedrigen Personalbestands und/oder einer hohen Personalfluktuation aufgenommen wurde. Diese Risiken wurden jedoch nicht Realität.

Verhandlungen mit den Gewerkschaften, Nebenkosten

Parallel dazu wurden vom Rechtsdienst der Generaldirektion und von der Betriebsdirektion Verhandlungen mit den Gewerkschaften geführt. Die Expo.01 hatte mit den Gewerkschaften eine Vereinbarung getroffen, die für die Arbeitnehmer sehr günstige Rahmenbedingungen vorsah.

Abschliessend wurde mit den Gewerkschaften eine Lösung gefunden mit dem Ziel, die im Interesse der Mitarbeiter bestmögliche Offerte zu unterbreiten: zum Beispiel Einrichtung eines Mitarbeiterrestaurants, Transportmittel und Beherbergungsservice, Lohntabelle, Arbeitszeitmodell.

Stabsstelle Personalplanung

Nach Abschluss der Verhandlungen mit dem JobCenter richtete die Generaldirektion eine Task Force ein, deren Aufgabe in der Organisation des Personalplanungsbüros bestand: Verfahren, Human Resources und Tools sowie in der Erstellung einer ersten konkreten, detaillierten Planung des Betriebs. Diese Arbeiten wurden im August/September 2001 abgeschlossen und das Projekt der zuständigen Betriebsdirektion übergeben.

Stabsstelle Liquidation

Im Rahmen der strategischen Überwachung des Projektes war die Direktion Finanzen mit der Lancierung eines Konzepts für die Struktur der Organisation nach Abschluss der Betriebsphase betraut. Im November 2001 stellte sie ein Nach-Expo.02-Konzept vor, das die Struktur der Organisation für diese Phase und den Personalbedarf definierte. Dabei

stützte sich die Direktion Finanzen auf die Erfahrungen der Expo 2000 in Hannover, die sich zum damaligen Zeitpunkt in der Abbauphase befand.

Es gab folgende Schlüsselemente der Struktur:

- Ersatz der Generaldirektion durch einen «Verantwortlichen Abschlussarbeiten»
- Reorganisation der Direktionsstruktur, um den Anforderungen des Abbaus gerecht zu werden (Abteilungen: Finanzabteilung, Rechtsdienst, Abteilung Information und Archivierung, technische Abteilung). Leitgedanke war hier, dass die Struktur und die Personen, die die Montage geleitet hatten, nicht ideal waren, um die umgekehrten Arbeiten auszuführen, da die strategischen Herausforderungen hier anders, nämlich technokratisch, finanzorientiert und «dekonstruktiv» ausfielen.

Generaldirektion und Steuerungskomitee verfolgten diesen Gedanken weiter. Im April 2002 wurde der Direktion Finanzen eine Stabsstelle Liquidation anvertraut, welche die Abbauarbeiten vorbereiten und diese bis zur Übergabe an den «Verantwortlichen Abschlussarbeiten» am 1. Januar 2003 leiten sollte.

Die wichtigste Aufgabe der Stabsstelle Liquidation bestand neben der Festlegung der Planung und der (im Juli 2002 abgeschlossenen) detaillierten Terminplanung darin,

1. einen «Verantwortlichen Abschlussarbeiten» (August 2002) zu finden.
2. die Human Resources für die Nachbetriebsphase (August 2002) zu garantieren.
3. Zwischenabrechnungen zu forcieren, um den Abbau genau definieren zu können (September 2002).
4. eine schnelle Räumung des Betriebs auf den Arteples zur Optimierung der Sicherheit und der durchzuführenden Arbeiten vorzunehmen (Oktober 2002).
5. (und das ist entscheidend) einen Stillstand des Abbaus im Sektor Bauarbeiten zu verhindern, um den Expo.02-Partnern die hohen Kosten dafür zu ersparen (November 2002).

Die Aufgaben konnten fristgerecht erledigt werden, und der «Verantwortliche Abschlussarbeiten» durfte eine Organisation mit gutem Start übernehmen.

13.1.7 Die wichtigsten Resultate der Direktion Finanzen

Direktion

Die Resultate der Direktion selbst liegen zum einen in der Liquiditätsgarantie in allen Phasen. Die Expo.02 musste bei den Überwachungsorganen zu keiner Zeit für einen Notentscheid appellieren. Darin lag zweifellos ihr Verdienst, dass sie bei den Behörden stets von der notwendigen Glaubwürdigkeit profitieren konnte.

Ausserdem ist es der Direktion Finanzen gelungen, in den Direktionen das finanzielle Know-how herzustellen. Sie hat damit dazu beigetragen, die Kontrolle des Projekts auf hohem Niveau (Kostenminimierungsprogramme) sicherzustellen. Darüber hinaus arbeitete sie an der Definition der Rahmenbedingungen für Rekrutierung und Management des Betriebspersonals mit. Und schliesslich wurden die Unsicherheiten in Bezug auf den Abbau frühzeitig in die Hand genommen und im Rahmen der gegebenen Bedingungen vorangetrieben.

Die Rahmenbedingungen, unter denen die Direktion Finanzen arbeiten musste, gestalteten sich schwierig. Die Expo.02 wurde – ausgehend von einer Neudimensionierung der Expo.01 – auf der Grundlage eines Budgets ohne Reserven oder gesicherte Einnahmen geschaffen, woraus unangemessene Erwartungen der verschiedenen Direktionen auf der Ebene des Inhalts und der Realisierung erwachsen sind. Der Kampf um den Erhalt zusätzlicher Mittel hat zu zahlreichen Konflikten mit den verschiedenen Direktionen und innerhalb der Direktion Finanzen selbst geführt. Gelegentlich gar zu schwerwiegenden Konflikten, die je nach Fall in der Generaldirektion oder im Steuerungskomitee geregelt und entschieden wurden. Angesichts der Resultate auf der Ebene der Kostenkontrolle und des Erfolgs bei der Bevölkerung lässt sich jedoch sagen, dass die Konflikte positive Auswirkungen auf das Gesamtprojekt hatten.

Die einzelnen Departemente werden noch im Detail auf die erzielten Resultate zurückkommen. Im Folgenden soll jedoch bereits an dieser Stelle ein kurzer Überblick gegeben werden:

Finanzen

Die wichtigsten Resultate sind zweifellos der Beitrag zur gelungenen Kostenkontrolle, die hohe Effizienz der Budgetierungsverfahren und die durch die Kontrolle des Budgets und insbesondere durch die Einrichtung von Systemen zur Risikoüberwachung bis zur Ebene jedes Projekts garantierte Transparenz.

IT

Der IT-Bereich hatte während des Betriebs weder Pannen noch Ausfälle zu verzeichnen. Das IT-Management für die gesamte Expo lief auf höchstem Niveau bei gleichzeitig niedrigen Kosten.

Personal und allgemeine Dienste

Die Personalfuktuation im Management fiel sehr gering aus. Das Personal wurde innerhalb nützlicher Frist rekrutiert. Trotz des unaufhörlich steigenden Bedarfs ist es den allgemeinen Diensten gelungen, den Bedarf an Räumlichkeiten termingerecht zu decken.

Projekte und Stabsfunktionen

Es konnte rechtzeitig eine Versicherungsdeckung für alle Bereiche gefunden werden.

Das Management-Informationen-System (MIS) lieferte dem Management die für die täglichen Geschäfte notwendigen Informationen.

Das Projekt «Zahlungen» erwies sich als wirtschaftlich und wurde von den meisten Kunden akzeptiert.

Das Projekt «Bekleidung» erarbeitete dank einem grossen Engagement modische und effiziente Kleidungsstücke für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sowohl beim Personal als auch im Modemilieu allgemein überaus gut ankamen.

Den Stellvertretern gelang es, die Liquiditätsplanung und die Simulation der Resultate rasch und effizient auf die Beine zu stellen und die Einhaltung der Zahlungspläne zu garantieren.

Dank Einführung des Contract Management (SPI: Vertragsmanagement-einheit) war es möglich, Schwachpunkte im Prozessablauf und bei der administrativen Abwicklung der vertraglich eingegangenen Verpflichtungen in Richtung eines effizienten internen Ablaufs zu beheben.

Schliesslich ermöglichte das Baukosten-Controlling, die Budgetrisiken transparent zu gestalten, die weiterhin auf dem Bau lasteten.

13.1.8 Die Erfolge der Direktion Finanzen

1. Die Expo.02 profitierte von einer wachsenden Glaubwürdigkeit bei den Überwachungsorganen.
2. Die Steuerungsorgane der Expo.02 verfügten über Instrumente, die ihnen die Überwachung der Kostenentwicklung ermöglichten. Damit konnten sie die Entwicklung der Risiken auf die Einnahmen rechtzeitig vorhersehen.
3. Die finanziellen Ressourcen konnten rechtzeitig bereitgestellt werden. Unter schwierigen Planungsbedingungen gelang es der Direktion Finanzen, die notwendigen Entscheidungsprozesse mit einer Zeitspanne bis zum Abschluss von jeweils sechs bis neun Monaten einzuleiten.
4. Die rigorose Kostenüberwachung des Gesamtprojekts konnte von der Generaldirektion während der gesamten Zeit aufrecht erhalten werden. Die Konten – mit einer Kostensteigerung von einer Million Franken (weniger als ein Prozent vor den Prognosen) –, für ein derartiges Projekt, mit geringer Definition und hohen Risiken, über drei Jahre im Gleichgewicht zu halten, ist als eine sehr gute Managementleistung anzusehen.
5. Der IT-Bereich verzeichnete keinerlei Materialausfall während der Betriebsphase.
6. Das in den Verantwortungsbereich des Departements Publikationen fallende Infomanagement-System für Mitarbeiter und Besucher konnte mit einem Teil der von Hannover verwendeten Ausgabe eingerichtet werden.
7. Die Personalfuktuation lag für die Dauer der Expo.02 bei circa zehn Prozent, was für ein Projekt mit einem derartigen Stressfaktor überraschend positiv ist.
8. Die Einführung des Contract Management ermöglichte den Abschluss von 2000 Verträgen durch die internen Prozesse innerhalb von sechs Monaten auch dank dem Einsatz des Rechtsdienstes.

13.1.9 Schwierigkeiten

1. Eines der grössten Probleme war, die tatsächlichen Risiken bei den Einnahmen in ihrem ganzen Umfang zu erkennen, insbesondere auch nach der Revision der Ziele der Projektleiter im Sommer 2001. Die manchmal verspätete Definition der Projekte hätte zu einer wesentlich umsichtigeren Budgetierung der Einnahmen führen müssen.
2. Die Klärung der Budgetprozesse bis zum Erhalt der vollständigen internen Transparenz und mit einem hohen Grad an Effizienz gelang erst nach 18 Monaten.
3. Der Wechsel des Partners für das IT-System im Sommer 2001 führte zu einigen Problemen.

13.2 BUDGET- UND FINANZCONTROLLING

13.2.1 Basiskonzept des Controllings der Landesausstellung (Strategie)

Die Expo.02 stellte einen besonderen Typ eines Unternehmens und Investitionsprojekts dar. Aufgrund ihres temporären Charakters wies sie Merkmale auf, die eine wichtige Rolle bei den Erfordernissen im Bereich der Budgetverwaltung und der Finanzkontrolle spielten.

Die Expo.02 war ein in ihrer Art einzigartige Veranstaltung. Es existierte keine vergleichbare Erfahrung in diesem Bereich, auf die sie sich gültig hätte stützen lassen.

Ausserdem war das Projekt durch eine begrenzte Lebensdauer gekennzeichnet, in der verschiedenste Aktivitäten und ein stark versetzter Produkt- und Kostenfluss aufeinander folgten. Einer der bekanntesten Effekte war, dass Investitionen und hohe Kosten bereits ab der Vorbereitungsphase der Expo.02 anfielen, während ein Grossteil der von Zufallsfaktoren wie Wetterlage oder Laune der Besucher abhängigen Einnahmen stark auf die Betriebsperiode konzentriert war.

Das Expo.02-Konzept basierte auf grosser Offenheit, so dass der Kreativität und der persönlichen Initiative Raum gelassen wurde, was aus finanzieller Sicht eine Konsolidierung und eine grosse Koordinierung erforderte.

Die Finanzverwaltung der Expo.02 war um den Projektbegriff aufgebaut. Per Definition sind Projekte Verantwortungszentren, die eine direkte Kontrolle auf die Kosten und Produkte im Zusammenhang mit ihren Leistungen ausüben. Somit ist jeder Projektleiter dafür verantwortlich, alle Aktivitäten, Kosten, Einnahmen sowie Alternativen, mit der die von seiner Direktion festgelegten Ziele erreicht werden können, zu identifizieren und zu evaluieren.

Um den Besonderheiten der Expo.02 Rechnung zu tragen, wurde ein Budgetverwaltungssystem auf SAP R/3 eingerichtet. Das Expo.02-Budget setzt sich aus circa 1500 Positionen (OTP) zusammen, die sich selbst wiederum in folgende Rubriken untergliedern:

- | | |
|---|-------------|
| 1. Bereits verbuchte Ausgaben/Einnahmen | REEL |
| 2. Abgeschlossenen, aber noch nicht bezahlte Kostenverträge | MM |
| 3. Laufende Verträge/Laufende Kaufanfragen | MM réservés |
| 4. Bis Ende Expo.02 noch aufzuwendender/einzunehmender Betrag | CTC |

Die Summe all dieser Elemente ergibt das Gesamtbudget/Forecast.

Neben dem SAP-System wurde die Budgetverwaltung von einer Bewertung der Risiken auf Access/Excel-Basis ergänzt.

- | | |
|----------------------------------|---------|
| 5. Evaluierung der Budgetrisiken | Risiken |
|----------------------------------|---------|

Die Summe aller Elemente ergibt den Forecast und die Risiken.

So verfügt man jederzeit über die bereits realisierten Ausgaben/Einnahmen, die laufenden Verbindlichkeiten (MM und MM réservés), den Betrag (CTC), der noch aufgewendet werden kann sowie die Risiken. All diese Elemente sind zeitlich verteilt, um eine Liquiditätskurve zu erhalten.

Das Controlling war Gegenstand eines Mandats an ein Treuhandbüro, welches der Expo örtlich in die Direktion Finanzen eingegliederte Mitarbeiter zur Verfügung stellte. Dieses Mandat, das 1998 begonnen hatte, entwickelte sich in Abhängigkeit von der von der Expo.02 eingerichteten Organisation, ohne dass der eingangs definierte Auftrag geändert wurde.

Zu Beginn des Jahres 2000 stand der Expo.02 ein ausgeglichenes Budget zur Verfügung, das keinerlei Rückstellungen beinhaltete. Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Unternehmen verfügte die Expo.02 über keine

Eigenmittel, die ihr eine Deckung dieser diversen Eventualitäten ermöglicht hätten. Somit wurde vom Bund eine Defizitgarantie eingeräumt, denn in diesem Stadium des Projekts war es möglich, die Plausibilität der Budgetrubriken zu prüfen, ohne jedoch über eine Budgetierung aus der Grundlage von definitiven Projekten und Festofferten seitens der Lieferanten zu verfügen.

13.2.2 Aufgabe des Controllings

Die Aufgabe des Budget- und Finanzcontrollings (Departement der Direktion Finanzen) bestand in der Budgetplanung des gesamten Expo.02-Projekts und seiner Finanzkontrolle unter konstanter Beibehaltung des Ziels der Sicherung eines Gesamtbudgetgleichgewichts.

Die Budgetverwaltung bestand vorrangig in:

1. der Einführung einer projektorientierten Mentalität und Organisation
2. der Akzentsetzung auf die Planung und ihrer konstanten Aktualisierung zur raschen Integration sämtlicher neu eingetretenen Bedingungen
3. der Garantie der Berücksichtigung sämtlicher bestehenden und künftigen Verbindlichkeiten in den Budgets (Obligomanagement)

Die Controller prüften regelmässig die Plausibilität der erfolgten Pläne und insbesondere, ob alle vorhersehbaren Verbindlichkeiten korrekt in das Budget integriert worden waren. Sie stellten sicher, dass die Planung regelmässig auf der Grundlage sämtlicher neu bekannter Sachverhalte aktualisiert wurde (vierteljährliche Forecasts), damit bei vorhersehbarer Budgetüberschreitung unverzüglich entsprechende Massnahmen ergriffen werden konnten.

Im Rahmen dieser Arbeiten begleitete das Controlling die Projektleiter, um diese für die Budgetverwaltung zu schulen und ihnen bei ihrer Ausgaben- und Einnahmenplanung zu helfen. Wurde der Bedarf spürbar, wurden Controllingberichte erstellt, die es der betreffenden Direktion oder sogar der Generaldirektion ermöglichten, in voller Kenntnis der Finanzlage der Projekte Entscheidungen zu treffen.

13.2.3 Aktivitäten des Controllings

Das vom Auftragnehmer der Expo.02 eingesetzte ständige Team widmete einen grossen Teil seiner Tätigkeit der Erstellung und Kontrolle der vierteljährlichen Forecasts und der Erstellung der Berichte an die organisationsleitenden Instanzen.

Nach Entscheidung des Parlaments, eine Defizitgarantie zu gewähren, wodurch der Expo.02 die Fortsetzung ihrer Arbeit möglich wurde, standardisierte das Controlling in einer ersten Etappe die Finanzcontrollingprozesse über die gesamte Organisation. Somit wurde jeder Artepilge und jeder Direktion ein Administrationsleiter (RFA) zugewiesen. Diese waren mit der Kontrolle des Budgets beauftragt und sollten den verschiedenen Projektleitern bei der Vorbereitung ihrer Budgetdaten unter Einhaltung der festgesetzten Fristen helfen. Das Controlling musste eine bemerkenswerte Anstrengung unternehmen, um die Mitarbeiter für das Budgetmanagement zu schulen.

Erstellung und Kontrolle von vierteljährlichen und anschliessend monatlichen Forecasts

Wie ursprünglich vorgesehen, wurde ein vierteljährlicher Forecast vorbereitet. Es galt jedes Mal, alle Budgetpositionen zu analysieren und die verschiedenen Projektleiter zu ersuchen, die Zahlen in Abhängigkeit der Projektentwicklung zu aktualisieren. Diese einem «Zero Base Budgeting» nahe Praxis zeigte ihre Zweckmässigkeit, denn binnen drei Monaten entwickelten sich die Budgets der verschiedenen Projekte spürbar. Diese Situation liess sich aus mehreren Elementen, welche die Finanzverwaltung der Expo.02 tiefgreifend geprägt hatten, ableiten:

1. dem einzigartigen Charakter der Expo.02, der keine Vergleiche mit anderen ähnlichen Veranstaltungen ermöglichte
2. der sehr raschen Entwicklung der Organisation
3. dem nationalen und künstlerischen Charakter der Veranstaltung, der zu einer Multikulturalität ihrer Teilnehmer führte
4. der Labilität der Finanzen der Expo.02, die wiederholt zu Sparübungen und Redimensionierungen des Gesamtprojektes Anlass gab

Auf Grundlage der Erfahrungen ist es wichtig festzustellen, dass die Expo.02 ohne diese vierteljährliche Budgetierung und die Kontrolle der Finanzrisiken ihre Ausgaben nicht auf dem aktuellen Niveau hätte halten können. Was die anderen Einnahmen als die durch den Betrieb generierten anbelangt, so wurden regelmässige Anpassungen in Abhängigkeit zur aktuellen Entwicklung vorgenommen. Die Betriebseinnahmen (Ticket-Verkauf, Verpflegung, Events usw.) wurden auf der Grundlage von externen Spezialistenberichten ermittelt und in den Quartalsbudgets als von den verschiedenen Projektverantwortlichen zu erreichende Ziele festgehalten (wiederholt von Steuerungskomitee und Generaldirektion bestätigte Politik).

Im Frühjahr 2001 führte das Controlling angesichts des Fortschreitens der Projekte eine Datenbank ein, welche die Evaluierung der OTP-Budgetrisiken pro OTP ermöglichten. Durch dieses Instrument wurde es möglich, die Evaluierung der pro Projekt eröffneten Risiken quartalsweise zu verfolgen und mit den verschiedenen Projektleitern die Massnahmen zu definieren, die notwendig waren, um die Risiken einer Budgetentgleisung zu begrenzen. Dieses Instrument erwies sich in der Finanzverwaltung der Expo.02 als sehr nützlich. Seine relativ späte Einführung ist im Wesentlichen auf die Tatsache zurückzuführen, dass es von fundamentaler Bedeutung war, dass die Projekte korrekt definiert waren, bevor eine Analyse der Budgetrisiken möglich wurde.

Im Herbst 2001 wurde der Forecast-Prozess im Hinblick auf die Vor-Betriebs- und die Betriebsphase selbst deutlich verstärkt, wobei das Ziel in der Erhöhung der allseitigen Transparenz lag. Zunächst wurden die Standardbearbeitungs- und -präsentationsdokumente entwickelt. Diese Dokumente mussten jedem Entscheidungstyp (Übertragung der Budgetverantwortungen, kompensierte Änderungen auf Kosten- und Einnahmenseite, Änderungen mit Einfluss auf das Defizit etc.) entsprechen. In einer zweiten Etappe wurde der Forecast-Prozess gesteigert – der ab Januar 2002 monatlich erfolgte –, um die steigende Zahl an Entscheidungen zu berücksichtigen. Drittens und abschliessend wurde die aktuelle Terminologie (beispielsweise zwingende und freie Modifikationen) auf die vorangegangenen Forecasts angewandt.

Insgesamt registrierten wir allein für den Zeitraum der Expo.02 über 10'000 Budgetbewegungen zwischen den Direktionen und den Projekten

oder in Bezug auf die Budgetänderungen auf Ebene der Generaldirektion. Eine grosse Zahl an Bewegungen erfolgte im Inneren der Direktionen und Projekte selbst. Das Controlling verwaltete diese Änderungen mithilfe seines Forecast-Prozesses.

Controlling-Berichte

Im Laufe seiner Tätigkeit erstellte das Controlling unabhängig oder auf Ersuchen der Generaldirektorin über 75 Berichte, um diverse Projekte, deren Budgetentwicklung nicht den Erwartungen entsprach, zu analysieren. Diese Berichte waren für die Generaldirektorin und die verschiedenen Expo.02-Direktoren zur Verarbeitung bei den Sitzungen der Generaldirektion bestimmt.

Dieser Dokumententyp war eine grosse Hilfe bei der Definition des Basisprogramms der Ausstellungen sowie für das Basisprogramm der Events und die Durchsicht der Projekte in Bezug auf die Einnahmen.

13.2.4 Resultate des Controllings

Das wichtigste und entscheidende Resultat des Expo.02-Controllings war zweifellos die tatsächliche Aufrechterhaltung des gegebenen Kostenbudgets. Die erfolgreiche Einführung eines Management-Tools für Finanzrisiken, die gesteigerte Transparenz und die Erhöhung des Rhythmus für den Forecast-Prozess haben stark dazu beigetragen.

13.2.5 Erfolge und Schwierigkeiten

Erfolge:

1. Im Rahmen eines so einzigartigen Projektes wie das der Landesausstellung ist es absolut fundamental, das Budget in relativ kurzen Abständen durchzusehen. Der vierteljährliche Forecast ermöglichte es, die Budgetprognosen regelmässig in Frage zu stellen und je nach Projektentwicklung Entscheidungen zu treffen. Der Aufwand und die Schwierigkeiten dieser vierteljährlichen (beziehungsweise monatlichen) Budgetierung waren beträchtlich – aber es ist zu einem grossen Teil diesem Instrument zu verdanken, dass die Kosten unter Kontrolle gehalten werden konnten.
2. Dank dem System der in Kategorien (Réal / MM / MM Réservé / CTC und Risiken) untergliederten Budgetverwaltung war es möglich, bei jedem Projekt jederzeit zu erkennen, welche finanziellen Mittel bereits investiert wurden und welche noch aufgewendet werden können. Ausserdem konnten die dem Projekt innewohnenden Risiken erkannt werden. Dieses System war ein gutes Finanzverwaltungsinstrument.
3. Aufteilung der Direktionen/Projekte pro Controller: Die Effizienz des Controllings hängt von der Fähigkeit der Controller ab, die stichhaltigen Informationen zu erhalten. Dazu müssen sie den Projektverantwortlichen nahe stehen.
4. Die Einführung der Datenbank der Risiken pro OTP ermöglichte es, die Risiken nach Massgabe der Entwicklung der Projekte besser einzukreisen.
5. Das Controlling stellte eine hohe Flexibilität unter Beweis. Denn ein Projekt wie die Expo.02 erforderte seitens des Controllings eine sehr hohe Flexibilität in Anbetracht der Schnelligkeit der Veränderungen, die im Laufe des Projektes eintraten. Ausserdem mussten zu Beginn des Projektes alle Verfahren eingeführt werden, ohne dass dabei von der Erfahrung der Vergangenheit profitiert werden konnte.

Schwierigkeiten:

1. Die SAP-Software, die ganz zu Projektbeginn gewählt worden war, erwies sich als leistungsstark. Sie war jedoch für ein Projekt wie die Expo.01/02, das regelmässig starken Strukturänderungen unterworfen ist, nicht ausreichend flexibel.
2. Die Einführung einer Datenbank der OTP-Risiken pro OTP hätte bereits zu Projektbeginn erfolgen müssen, was sicherlich bei der Verfolgung der Projektentwicklung eine Hilfe gewesen wäre.
3. Die häufigen Änderungen auf der Ebene der Projekt- und Finanzleiter (RFA) störte gelegentlich die Budgetkontinuität und die Transparenz.

13.2.6 Lektionen für uns

Neben den Lektionen, die wir automatisch aus den negativen Erfahrungen ziehen können, können wir uns im Nachhinein die Frage stellen, ob es auf der Ebene «Personal» eine gute Strategie war, das Controlling einer externen Treuhandgesellschaft anzuvertrauen. Durch die überaus grosse strategische Bedeutung dieses Bereichs ist auch die komplette Internalisierung unzuverlässig: Doch hätte sie verhindert, dass die Projektverantwortlichen die Steuerung des Budgets als in externen Händen liegend wahrnehmen. Der aktive und notwendige Einfluss der Controller (im Gegensatz zu Treuhandunternehmen) in einem solchen Projekt sollte deutlich nach vorn verlagert werden. Die konventionellen Auditoren mussten damit quasi Druck ausüben, um im wahrsten Sinne des Wortes als «operationelle Controller» zu agieren. Und genau dort lagerte eine Funktion, die vom Finanzkonzept der Expo.02 pro Profitcenter nicht ausreichend berücksichtigt worden war, und die die Direktion Finanzen der Expo.02 nur mit wiederholtem Engagement und wiederholter Schulung hatte durchsetzen können.

13.3 FINANZBUCHHALTUNG

13.3.1 Organisation

Infolge der im Sommer 1997 lancierten öffentlichen Ausschreibung wurde eine Treuhandgesellschaft mit der Durchführung der Finanzbuchhaltung für die Expo.01 für den Zeitraum von Januar 1998 bis September 2002 beauftragt. Aufgrund der im Dezember 1999 gefallenen Entscheidung für die Verschiebung der Veranstaltung um ein Jahr wurde das Mandat für ein zusätzliches Jahr bis September 2003 verlängert.

13.3.2 Zielsetzungen und Herausforderungen

Zielsetzungen

Hauptfunktionen der Finanzbuchhaltung waren folgende:

- Schnelle Erfassung der über das Programm SAP R3 zu verbuchenden Daten
- Erstellung eines Jahresabschlusses am 31. Dezember eines jeden Jahres
- Aufstellung der Mehrwertsteuer-Abzüge
- Verwaltung der Lieferanten und Debitoren
- Verwaltung der Zahlungen, Banken und Kassen
- Verwaltung der kurzfristigen Liquidität
- Monatliche Erstellung eines «Finanzberichts»
- Ausbildung der Projektleiter in Bezug auf Finanztechnik und Nutzung der Hilfsmittel
- Verwaltung der Einnahmen

Herausforderungen bezüglich der Organisation und des Ablaufs der Expo.02

Da man sich bei einem Anlass dieser Grösse nicht auf bereits vorhandene Erfahrungen stützen konnte, war es auch nicht möglich, das tatsächliche, einsatzbereite Umfeld für den Ablauf der Expo.02 objektiv zu evaluieren.

Bei der Führung der Buchhaltung hatten insbesondere folgende Elemente Einfluss auf die Qualität und die Entwicklung der Arbeit:

- Dezentralisierung: Die Aufteilung auf vier Standorte erschwerte die Kommunikation, die Koordination, den Dokumentenfluss
- häufige Wechsel der Projektmanager
- vielfältige Änderungen der Budgetstrukturen
- mangelnde Konsequenz bei der Budgetverrechnung und dem Rechnungsversand

13.3.3 Spezifische Aktivitäten der Finanzbuchhaltung

Der Unterschied zwischen den an eine Finanzbuchhaltung gestellten Erwartungen und den tatsächlichen Herausforderungen hat sich in den vielen ergänzenden Aufgaben widerspiegelt, die die Buchhaltung zusätzlich vor und während der Expo.02 übernehmen musste:

- grosse Mengen an Buchungen und Korrekturen in Verbindung mit Budgetanpassungen, den ausservertraglichen Zahlungen, dem Mangel an Konsequenz bei den Budgetverrechnungen (OTP)
- zahlreiche Analysen in Verbindung mit der Rekonstruktion der nicht laufend überwachten Ausgaben, aufgrund der Nachfragen von Direktionen, die nicht mit SAP R3 vertraut waren
- zahlreiche Fragen, Rückfragen bezüglich des Rechnungsflusses, der dringenden Zahlungen, des Kostenüberblicks, der Verrechnungsweisen in den Verträgen
- Mehraufwand bei den Zahlungsaufträgen

Während der Betriebsphase sind weitere Aktivitäten hinzugekommen:

- Verwaltung der Bargeldbewegungen im Zusammenhang mit den Veranstaltungen, das heisst Verbuchung der Liquiditätsbewegungen in Verbindung mit den Zahlungen der Künstlergagen (rund 1000 Gagen über die gesamte Dauer der Expo. 02), Supervision und Kontrolle der Verwaltung der Geldflüsse, Kassenbücher über die Arteplages, Bankkontenspeisungen für die Veranstaltungen
- Verwaltung der zahlreichen kleinen Kassen
- Rechnungsverwaltung der Betreiber, das heisst: Vergleich und Abstimmung der elektronischen Datenbanken (SAP, UBS, Retailment, MIS), Verbuchung der UBS-Dateien für die Schnittstelle zur Verwaltung der jeweiligen Bankkonten jedes internen Betreibers (zwölf Konten), Analyse des Umsatzes und der UBS-Kommissionen
- Rechnungsverwaltung des Billettverkaufs, das heisst Verrechnung und Verbuchung der Abrechnungen aus dem Verkauf von Eintritts- und Eventtickets, Vergleich und Abstimmung mit den zugehörigen Liquiditätsbewegungen
- Rechnungsverwaltung des Local Operators (Zweigstelle) für den Verkauf von Leistungen an Gruppen und Vereine.

13.3.4 Ergebnisse

Abschluss der Jahresabrechnungen

Die Buchhaltung der Expo.02 erfolgte regelmässig und im Sinne des für Aktiengesellschaften geltenden schweizerischen Handelsrechts. Die Jahresabschlüsse und Finanzberichte wurden innerhalb der Fristen erstellt, vorgelegt und vom internen Wirtschaftsprüfer durchleuchtet. Die Jahresabschlüsse wurden vorbehaltlos angenommen.

Zahlungen an die Lieferanten

Trotz der Dezentralisierung der Expo.02, der strengen Zahlungsverfahren, der strukturellen Änderungen und der wechselnden Projektleiter wurden von der Buchhaltung für den Zeitraum von 1998 bis Ende 2002 rund 150'000 Rechnungen bearbeitet und beglichen, durchschnittlich mit einer Zahlungsfrist von 45 Tagen.

Kurzfristige Liquidität

Die optimale Verwaltung der Lieferanten und des kurzfristigen Bedarfs (Vorauszahlungen der Eidgenossenschaft, Bankdarlehen) hat die ständige Deckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs (zwei Monate) in Verbindung mit der langfristigen Planung gewährleistet.

Prüfung der Bilanzkonten

Die Bilanzkonten wurden monatlich geprüft und angeglichen, wodurch das genaue Umlaufvermögen der Expo.02 (Kasse, Bank, Debitoren, Lieferanten) bekannt war.

Debitorenüberwachung

Ein einfaches Fakturierungssystem hat es ermöglicht, die Leistungen an Dritte (Sponsoring, Events, Neufakturierung) mit rund 3000 Rechnungen genau zu verfolgen.

Mit elektronischen Schnittstellen und der Hilfsbuchhaltung war es möglich, die Einnahmen durch die Leistungen während der Betriebsphase (Ticketverkauf, Eintrittsgelder, Events, Einnahmen aus Kommissionen, Parkings) zu integrieren.

13.3.5 Erfolge und Schwierigkeiten

Erfolge

- Standardisierung der Verfahren zur Bearbeitung der Buchungen
- Schaffung von elektronischen Schnittstellen zur Bearbeitung der Einnahmen der Betreiber und der Rechnungen des JobCenters
- monatliche Überwachung des Finanzvermögens
- Abschlüsse und Finanzberichte wurden vorbehaltlos angenommen
- Deckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs

Schwierigkeiten

- Durch die Zentralisierung der Buchführung bei der Zentralkommission war es nicht möglich, dass ständig Fachleute für Buchhaltung in den Direktionen und auf den Arteplages anwesend waren.
- Die Basisarbeiten (Belegfassung) hätte man besser an kostengünstigeres Temporärpersonal übertragen. Die Verantwortlichen hätten sich so auf ihre Kontrollaufgaben, die Überwachung, die Kostengegenüberstellungen und die Analysen konzentrieren können.
- Unzureichende Integration der finanziell beteiligten Parteien (Direktionen, Arteplages), insbesondere aufgrund der Dezentralisierung der Organisation.

- Unzureichende Flexibilität des Finanzverwaltungsprogramms SAP R3, das an die ständigen strukturellen Änderungen der Expo.02 nicht angepasst war, wodurch vielfältige Klassifizierungen und Korrekturen in der Buchhaltung nötig waren, was eine regelmässige Kontoführung erschwerte.

13.3.6 Konsequenzen

Die Auslagerung der Buchhaltung hat sich trotz der oben genannten negativen Aspekte und des sich ständig ändernden Charakters der Expo.02, der sehr hohe Anforderungen an die von Standardmodellen abhängige Buchhaltung stellt, bewährt. Das spezifische Wissen des externen Partners und seine Möglichkeit, in Spitzenzeiten mit qualifizierten Mitarbeitern einzuspringen, kompensierten die negativen Aspekte vollauf.

Es galt auch darauf zu achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Direktionen rechtzeitig eingewiesen wurden, um in der Folge ein exzessives Aufkommen an Korrekturen zu vermeiden.

13.4 VERWALTUNG DER LIQUIDITÄT UND DER EINNAHMEN

13.4.1 Allgemeine Situation und Zielsetzungen

Die Direktion hat vom Projektstart an ein Verwaltungskonzept für die Einnahmen entwickelt, das eine maximale Automatisierung durch die Zulieferung bei externen Partnern gewährleistete.

Die Einnahmen unterteilen sich in vier Kategorien:

- Sponsoring und andere Einnahmen
- Ticketing: Eintrittsgelder und Events
- Einnahmen in Verbindung mit dem allgemeinen Betrieb (Schiffahrt, Funpark, Sales on site, Gastronomie)
- Subventionen

Das Sponsoring, die Subventionen und andere Einnahmen wurden von dem dafür bestimmten Auftragnehmer überwacht, die Verwaltung des Billettverkaufs durch das Konsortium SAG (Swiss Acces Group), die Verwaltung der Einnahmen aus dem allgemeinen Betrieb durch die UBS. Hauptsächliche Zielsetzung war dabei, die Verwaltung der Einnahmen sicher zu stellen, um die Vollständigkeit der Leistungen der Expo.02 und des Inkassos der Einnahmen zu gewährleisten.

13.4.2 Aktivitäten

Sponsoring und Subventionen

Die Fakturierung des Sponsorings erfolgte 1997 bis 2002 auf der Grundlage der Verträge in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst und der Direktion Partnerschaften. Das Inkasso der Subventionen wurde durch den Bevollmächtigten der Expo.02 in Zusammenarbeit mit dem Generalsekretariat kontrolliert. Die gesamten Einnahmen (Sponsoring und Subventionen) wurden fakturiert.

Billettverkauf, Eintrittsgelder und Events

Der Billettverkauf wurde von der Gesellschaft SAG verwaltet. Die Konsolidierung der Verkäufe und Finanzströme wurde durch die SAG ausge-

führt (im Rahmen der Direktion Betrieb). Die Informationen in Bezug auf die Kontrolle der Liquidität und der Buchhaltung wurden regelmässig an die Expo.02 übermittelt.

Die Verbuchung der Einnahmen aus dem Billettverkauf erfolgte durch periodische Gesamtbuchungen (alle 14 Tage). Der Billettverkauf wurde mit dem SAG-Reporting und der Buchhaltung der Expo.02 verglichen und abgestimmt.

Betreiber

Die Verwaltung der Betriebseinnahmen erfolgte durch die UBS, die ein komplett integriertes System entwickelt hat, vom Verkauf an den Besucher bis hin zur Bonifikation der Einnahmen auf den Bankkonten der Expo.02. Eine elektronische Schnittstelle wurde entwickelt, um die automatische Wiederaufnahme der Daten des UBS-Systems im Finanzverwaltungsprogramm SAP R3 zu ermöglichen. Diese Schnittstelle hat bestens funktioniert. Weitere Informationen dazu sind im Unterkapitel «Zahlungen» zu finden.

Prüfung der Einnahmen aus der Betriebsphase

Im Juli 2001 hat eine Projektgruppe an der Verwaltung und der Prüfung der Einnahmen aus der Expo.02 gearbeitet.

Die Zielsetzungen dieses Projekts waren: Identifizierung aller für die Einnahmen ursächlichen Leistungen, Schaffung eines Verwaltungssystems für die Fakturierung und das Inkasso aller Einnahmen, Überprüfung des Verwaltungssystems der Einnahmen während der Dauer der Expo.02.

Die beiden Projektphasen waren:

Phase 1: Aufarbeitung des Verfahrensstands, der Prozesse und des Aktionsplans

Beurteilung jeder Einnahmeart, das heisst Merchandising, Sales on site, Listing, Ticketing (Eintrittsgelder und Events), Local Operator, Funpark, Gastronomie, Beherbergung, Privatverkehr, Busbahnhof, Schifffahrt, Empfang, allgemeine Dienste (Sicherheit, Informatik etc.), Schaffung eines Funktionsschemas des Leistungsprozesses (Vertrieb, Verteilung, Fakturierung etc.) mit Hervorhebung der fehlenden Informationen und Erstellung eines idealen Funktionsprofils und eines individuellen Aktionsplans je nach Einnahmeart.

Phase 2: Koordination, Coaching und Prüfung.

13.4.3 Erfolge und Schwierigkeiten

Erfolge

Die gesamten Einnahmen wurden fakturiert und/oder eingezogen sowie die Prüfung der am Ende des Betriebs noch offenen Aussenstände sichergestellt.

Schwierigkeiten

Das zu fakturierende Leistungsvolumen (ausserbetrieblich) ist von der Expo.02 unterschätzt worden, was zu mit der Fakturierung zusammenhängenden Störungen in der Organisation führte.

13.4.4 Konsequenzen

Angesichts der Vervielfachung der von der Expo.02 gegenüber Dritten zu erbringenden Leistungen, die nicht in die vorgesehenen IT-Tools integriert werden konnten, hätte man eher eine professionelle Erfassung der Debitoren vorsehen sollen.

13.5 MITARBEITER

13.5.1 Organisation und Konzept

Dieser Bericht beschränkt sich auf die «internen» Mitarbeiter der Expo.02, also die vor, während und nach der Betriebsphase für das Projektmanagement eingestellten Mitarbeiter. Nach der erneuten Lancierung des Projekts im Frühjahr 2000 beschäftigte die Expo.02 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Laut der Budget-Planung vom Winter 1999/2000 war vorgesehen, dass sich diese Zahl auf maximal 180 belaufen sollte. Die von der neuen Direktion Finanzen der Expo.02 im Sommer 2000 überarbeitete Planung hat gezeigt, dass 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt werden würden. Diese Zahl ist dann schliesslich in der Zeit unmittelbar vor Eröffnung der Expo.02 noch auf 450 Personen angestiegen. Die Gründe für diesen zusätzlichen Bedarf an Mitarbeitern sind nicht nur in diesem Schätzungsfehler, sondern insbesondere in der Tatsache zu suchen, dass die Expo.02 einige zunächst ausgelagerte Bereiche wieder integriert hat (zum Beispiel: Personal Office, Protokoll, Empfang), um die erforderliche Qualität zu gewährleisten. Das Management des Projekts «Mitarbeiter» wurde zunächst von einem Temporärbüro als Arbeitgeber mit einem so genannten «Payrolling»-Vertrag geführt und wurde erst später in das JobCenter der Expo.02 integriert, als das Mandat «HRM.02» dem Konsortium aus zwei grossen Firmen für Temporärarbeit unterzeichnet war. Die Mitarbeiter der Direktionen (Direktoren, Leiter der Arteplages und ausgewählte Mitarbeiter) wurden direkt von der Expo.02 eingestellt und deren Dossiers über eine Treuhandgesellschaft verwaltet.

Im Rahmen einer Service-Partnerschaft (Sponsoring) war das Konsortium JobCenter ebenfalls für das Management der Human Resources und für die Personalverwaltung verantwortlich. Das Konsortium stellte Expo.02 Dienstleistungen im Wert von über 3,5 Millionen Franken zur Verfügung.

Dieses Konzept der Personalverwaltung wurde ausgewählt, um eine schwerfällige und planungsaufwändige Personalverwaltung zu vermeiden.

13.5.2 Zielsetzungen

Die Zielsetzungen für die Mitarbeiterführung waren folgende:

1. erfolgreiche Einstellung von qualifizierten Mitarbeitern für dieses Projekt
2. niedrige Personalfuktuation

Methoden

Die Suche nach Mitarbeitern erfolgte über verschiedene Kanäle:

- Inserate in der Presse
- Internet

- Agenturen der beiden Temporärfirmen, die das Konsortiums-JobCenter bildeten

Hier ist festzuhalten, dass sich das Internet im Vergleich zum Inserat als ein für die Mitarbeitersuche äusserst effizientes und ökonomisches Mittel erwiesen hat. Das lässt sich auch daran erkennen, dass rund 85 Prozent der 37'000 Bewerber für die Betriebsphase der Expo.02 ihre Bewerbung über das Internet eingereicht haben.

Während sich die Expo.01 noch eines Systems für das Dokumentenmanagement (DMS), das speziell für die Expo.01 programmiert worden war, und eines elektronischen Projektführers bediente – beide haben sich als sehr kostenintensiv herausgestellt und wurden kaum benutzt –, hat sich die Expo.02 auf folgende IT-Tools beschränkt:

- Website der Expo.02
- Website «HRM.02», mit den erforderlichen Unterlagen für die Personaleinstellung (zum Beispiel: Personalordnung, Kostenordnung etc.) und erreichbar nur für die Nutzer, die über einen Zugangscodes verfügten.
- Gemeinsame Dossiers
- E-Mail

Diese Hilfsmittel haben sich als ausreichend erwiesen und wurden von allen Mitarbeitern verwendet, nicht nur, weil sie in gut bekannte Plattformen integriert waren, sondern auch, weil sie keine besondere Ausbildung erforderten.

13.5.3 Aktivitäten

Suche nach Mitarbeitern

Die Suche nach Mitarbeitern erwies sich als zunehmend schwieriger, je näher die Betriebsphase der Expo.02 rückte. Einerseits lag das Profil für die internen Mitarbeiter immer oberhalb des Durchschnitts (Zweisprachigkeit, hohe Belastbarkeit), andererseits konnten wir den möglichen Kandidaten keine langfristigen Anstellungen anbieten. Es ist immer die Attraktivität der Expo.02 als Arbeitgeber gewesen, die schliesslich überzeugte. Die Verantwortlichen haben es geschafft, ein hoch motiviertes, auf Service und Qualität ausgerichtetes Team zusammenzustellen und bis zum Ende beizubehalten.

Fluktuation / Motivation

Es ist zu betonen, dass die internen Mitarbeiter der Expo.02 eine grosse Motivation, Freude an der Arbeit und eine überdurchschnittliche Belastbarkeit an den Tag gelegt haben. Über die gesamte Dauer des Projekts gesehen gab es natürlich Momente mit einem «Motivationsabfall», besonders im August 1999, als die Expo.01 gestoppt wurde und während einer ganzen Zeit nicht klar war, ob es eine Expo.02 geben würde. Diese Motivationsabfälle haben hohe Anforderungen an die leitenden Angestellten der Expo gestellt, da, je näher die Betriebsphase rückte, jeder Weggang mit einem enormen Verlust an Know-how verbunden war. Verschiedene regelmässig organisierte Veranstaltungen für die Mitarbeiter, insbesondere die vom 15. Mai 2001 (365 Tage vor der Eröffnung der Expo.02), boten neue Anreize und haben das Zugehörigkeitsgefühl zu der «grossen Familie» und die Idee der «gemeinsamen Zielsetzung» verbessert.

Die Fluktuation bei den Mitarbeitern hat sich insgesamt auf rund zehn Prozent pro Jahr stabilisiert, was ein relativ niedriger Anteil ist und von der hohen Motivation und der Treue der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeugt.

Kündigung der Verträge am Ende der Expo.02

Da die Künstlerische Direktion als erste die wichtigsten Teile ihrer Arbeit realisiert hatte, wurde bereits im Frühjahr 2002 mit dem «Abbau» des Personals begonnen. Die Reduktion der Mitarbeiterzahl setzte sich über die gesamte Betriebsphase und bis zum Ende 2002 fort. Die Expo.02 hat das Jahr 2003 mit einer Mitarbeiterzahl von 100 Personen begonnen (die Auftragnehmer nicht mit eingerechnet), die noch während des Frühjahrs um 60 Personen reduziert werden sollte. Aus der fortlaufenden Personalreduktion sind für die Direktion verschiedene Probleme entstanden:

- Einhalten der Kündigungsfristen auf der Grundlage eines seit langem geplanten «Downsizing»
- Regelung von Konflikten im Interesse einer gleichen Behandlung aller Mitarbeiter
- Anspruch auf Urlaub

Wir haben immer besonderen Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter möglichst früh über die vorhersehbare Kündigung ihres Vertrags informiert waren. So wurden die Mitarbeiter bereits im Frühjahr 2002 über die Dauer ihrer Beschäftigung nach der Betriebsphase informiert.

Outplacement

Um den Mitarbeitern die Arbeitssuche nach der Expo.02 zu erleichtern, wurde ihnen vom 1. Juni bis zum 31. Dezember 2002 ein Outplacement-Service zur Verfügung gestellt. Dieser wurde durch das JobCenter wahrgenommen und bot folgende Dienste an:

- Praktische Ratschläge für die berufliche Zukunft
- Interaktive Tests
- Unterstützung bei der Gestaltung eines persönlichen Dossiers
- Herstellen von Kontakten
- Freier Internet-Zugang und Nutzung des Internets

Dieses Angebot wurde von den Mitarbeitern rege genutzt und hatte grossen Erfolg.

13.5.4 Ergebnisse: Einige interessante statistische Informationen

(Stand Januar 2002; einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Betriebsphase sind bereits mit eingerechnet)

Die Expo.02 war eine gesamtschweizerische Veranstaltung, was sich auch in der Alters- und Herkunftsstruktur der Mitarbeiter widerspiegelte.

Direktion	Anzahl	Anteil in %
CD	2	0.4
Direction Artistique	14	3.0
Direktion Betrieb	88	18.6
Direktion Finanzen	27	5.7
Direktion Marketing	62	13.1
Generaldirektion	78	16.5
Direktion Technik, Logistik und Sicherheit	16	3.4
Direktion Veranstaltungen	103	21.7
Direktion Partnerschaft	22	4.6
Arteplage Biel-Bienne	14	3.0
Arteplage Neuchâtel	12	2.5
Arteplage Murten-Morat	11	2.3
Arteplage Yverdon-les-Bains	16	3.4
AMJ	6	1.3
JobCenter	2	0.4
Div.	3	0.6
Total	476	100.0
Zentrale	412	86.9
Arteplage	59	12.4
Diverse	5	1.0

Aufteilung Männer/Frauen

Geschlecht	Anzahl	Anteil in %
Weiblich	228	48
Männlich	248	52
Total	476	100

Aufteilung nach Alter

Alter	Anzahl	Anteil in %
> 60 Jahre	13	2.7
50 bis 59 Jahre	54	11.3
40 bis 49 Jahre	98	20.6
30 bis 39 Jahre	198	41.6
20 bis 29 Jahre	113	23.7
< 20 Jahre	0	0.0
Total	476	100

Hierarchische Aufteilung

Art der Mitarbeiter	Anzahl	Anteil	in %
Direktion	45		9
Leitende Angestellte	188		39
Angestellte	243		51
Total	476		100

Aufteilung nach Region/Herkunft

Region	Anzahl	Anteil in %
Lausanne, Genf, Freiburg	139	29,2
Neuenburg, Biel, Jura	186	39,1
Bern, Wallis	57	12,0
Basel, Solothurn	13	2,7
Aargau	7	1,5
Luzern, Tessin, Zentralschweiz	12	2,5
Graubünden	1	0,2
Zürich, Thurgau	57	12,0
St. Gallen	2	0,4
Ausland	2	0,4
Total	476	100

13.5.5 Erfolge und Schwierigkeiten

Zunächst sollten noch einmal die bereits erwähnte ausserordentliche hohe Motivation, die Identifikation und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Expo.02 unterstrichen werden. Zu jedem Zeitpunkt war spürbar, dass da Frauen und Männer am Werk waren, die das, was sie begonnen hatten, auch erfolgreich zu Ende bringen und die gemeinsame Zielsetzung erreichen wollten – was ihnen auch gelungen ist.

Das Management für die Human Resources der Expo.02 hat grosse Anforderungen an die Verantwortlichen gestellt, sowohl im rein finanziellen Bereich als auch bei den humanen/ethischen Aspekten. Auch wenn den Mitarbeitern der Expo immer bekannt war, dass es sich um eine temporäre Beschäftigung handelte, lag es in der Natur des Projekts und seiner Entwicklung, dass manchmal eine gewisse Unsicherheit auftrat. Wir haben uns bemüht, dies zu berücksichtigen und insbesondere die Abbauphase möglichst frühzeitig zu planen. Die geringe Zahl der Probleme zu Beginn der Abbauphase zeigt dann auch, wie erfolgreich unsere Vorgehensweise war.

13.5.6 Konsequenzen

Hier lassen sich vor allem zwei Konsequenzen ziehen. Zunächst ist es ausschlaggebend, eine solide Personalplanung zu entwerfen und sich während der gesamten Dauer des Projekts strikt daran zu halten. Einerseits kann der Arbeitsmarkt ausreichend früh evaluiert werden, andererseits lässt sich die Unsicherheit bezüglich der Dauer der Arbeitsverhältnisse für viele Mitarbeiter frühzeitig ausräumen. Und dann ziehen die Mitarbeiter ihre Motivation direkt aus dem Projekt selbst; die Hochs und Tiefs der Landesausstellung wirken sich direkt auf die Arbeitsmotivation aus. Es war interessant festzustellen, dass diese Faktoren trotzdem nur eine relative Bedeutung für die Einstellungen hatten. Die angebotenen Jobs haben ihre Attraktivität stets behalten.

13.6 ALLGEMEINE DIENSTE

13.6.1 Allgemeine Dienste «Immobilien»

Im Laufe des Projekts und seiner Entwicklung haben sich die Räumlichkeiten, in denen die Mitarbeiter der Expo.02 untergebracht waren, deutlich verändert. Da die Zahl der Mitarbeiter von einigen wenigen im Jahr 1996

auf fast 450 kurz vor der Eröffnung angestiegen war, mussten im Laufe der Personalentwicklungen zahlreiche neue Räumlichkeiten entsprechend des Personalbestandes und der Verlegung der Mitarbeiter auf die Arteplages gefunden werden.

Im Februar 1996 befanden sich die ersten Räumlichkeiten der Expo im Palais du Peyrou in Neuchâtel in einer 3-Zimmer-Wohnung in der obersten Etage des Gebäudes, bevor die Expo in die Rue du Musée umzog. Ab 1997 reichten diese Büros nicht mehr aus, und es wurden neue Räume an der Place de la Gare 4 gefunden, die die Expo am 15. April 1997 bezog. Es wurden umfangreiche Renovationsarbeiten durchgeführt.

Im Frühjahr 1999 zog die Künstlerische Direktion in die 1. Etage des Gebäudes der Poste de la gare (Place de l'Europe 2-4). Ein Jahr später bezog die Direktion Technik, Logistik und Sicherheit die Räume an der Place de l'Europe 3a. Im Winter 2000 richtete sich die Direktion Betrieb an der Place du Port in der 3. Etage ein. Parallel dazu zog die Direktion Events wegen Platzmangels in die Räume an der Ecluse 38.

Im Jahr 2001 bezogen die Teams der Arteplages ihre Büros auf den Baustellen der Arteplages.

Im Sommer 2001 verliess das Departement Informatik die Place de la Gare 4 und übernahm sein neues Quartier an der St-Honoré 2. Mitte November 2001 wechselte die Direktion Partnerschaft von der Place du Port 2 an die Faubourg de l'Hôpital 12.

Anfang Mai 2002, also 2 Wochen vor Beginn des Betriebs, fand der letzte grosse Umzug statt. Einige Direktionen hatten den Grossteil ihrer Arbeit bereits beendet, andere zogen auf die Arteplages, und wiederum andere brauchten wesentlich mehr Platz (wie zum Beispiel der Local Operator Service der Direktion Marketing). 130 Mitarbeiter sind auf diese Weise zwischen den verschiedenen Verwaltungsgebäuden und den Arteplages umgezogen.

Ab Ende Oktober 2002 begannen wir mit der Rückgabe der Verwaltungsgebäude in Neuchâtel. Ende Dezember 2002 waren alle Gebäude in Neuchâtel geräumt und an die Eigentümer zurückgegeben. Im Januar 2003 war nur noch im Gebäude an der Place de la Gare 4 und an der Place de l'Europe 3 Personal untergebracht.

13.6.2 Verkauf von gebrauchtem Material

Die Generaldirektion hat sich im Dezember 2001 dem Problem der Liquidierung des gesamten der Expo.02 gehörenden Materials mit Ausnahme des Eigentums der Generalunternehmen (der grössere Teil) gewidmet. Zielsetzung war dabei, die Direktion der Expo.02 nicht während der Vorbereitungs- und der Betriebsphase mit dem Weiterverkauf des Materials zu belasten, zu verhindern, dass die Direktionen zu viel Arbeit in Verbindung mit dem Verkauf haben, und Haushaltsdefiziten vorzubeugen sowie eine umweltschonende Entsorgung zu gewährleisten. Die umfangreiche Verwaltung dieses Verkaufs sowie die zahlreichen mit Garantien, Materialmängeln, Lagerung und der umweltgerechten Entsorgung des nicht weiterverkauften Materials verbundenen Probleme brachten die Direktion Finanzen dazu, diese Aufgaben an einen Dritten zu übergeben. Eine deutsche Gesellschaft bekam nach einer öffentlichen Ausschreibung das Mandat für diesen Auftrag.

Seit Beginn des Sommers 2002 hat diese Firma die erfassten Artikel im Internet zum Verkauf angeboten. Der Verkauf bekam grossen Zuspruch in der Öffentlichkeit. In Biel wurden ausserdem Versteigerungen organisiert.

Beinahe das gesamte Material konnte weiterverkauft werden (98 %), was auch aus ökologischer Sicht ein Erfolg ist. Die Organisation der Expo.02 wurde mit dem Verkauf des Materials nur sehr wenig belastet.

13.7 INFORMATIK

Das Ziel der Abteilung IT war klar: störungsfreie Vernetzung der Mitarbeiter, Partner und Expo.02-Besucher untereinander bei konstantem Leistungsangebot. Überdies ging es um den Aufbau eines leistungsfähigen Informationssystems für die Besucher.

Die meisten Arbeiten wurden ausgelagert, insbesondere jene Aufgaben, die mit dem Datentransportnetz in Zusammenhang standen sowie ein grosser Teil der Telekommunikation.

Die Kosten der Expo-Informatik belaufen sich auf circa 32 Millionen Franken.

Beschrieb	Summe (Millionen Franken)
Steuerungskomitee	5,6
IT-Management	0,3
System-Management	8,7
Softwareentwicklung	2,6
Internet	0,4
Telekommunikation	15,0
Total	32,6

Die Informatik der Expo.01/Expo.02 durchlief eine Entwicklung in drei Etappen.

Anfangs beabsichtigte das Management der Expo.01, die Informatik angesichts der relativ beschränkten Mittel, die für die Ausstattung der Arbeitsplätze von 50 Mitarbeitern zur Verfügung standen, komplett auszulagern. Die Schwerpunktaufgaben bestanden in der Anschaffung und Verwaltung von Personalcomputern und Druckern. Diese Aufgaben wurden in ein Unternehmen aus der Westschweiz ausgelagert. Mit der internen Koordinierung wurden Mitarbeiter betraut, die unter der Leitung des Informatik-Verantwortlichen des Standortes Neuchâtel (RISN) am Arbeitsplatz ausgebildet worden waren.

In der Vorbereitungsphase der Expo.02 wurde an den externen Verträgen festgehalten. Jedoch erwies sich diese Lösung als ungeeignet, da sie den Anforderungen des Projektes, insbesondere bei der Wartung und Dimensionierung des Servers und der Netze, nicht genügte.

Im Mai 2001 wurde ein neuer IT-Manager eingesetzt. In der nun folgenden Etappe waren insgesamt 650 Arbeitsplätze vorgesehen. Ein grosser Teil davon sollte auf den Arteplages eingerichtet werden. Die IT-Struktur wurde vom neuen Manager vollständig neu organisiert. Als Rahmenarchitektur wurden zwei Rechenzentren, die an zwei verschiedenen geographischen Orten stationiert werden sollten, geplant.

Die anfängliche Planung von 1999 sah die Einstellung von 180 Mitarbeitern vor. Die neuen Zahlen des Projektes überschritten diesen Rahmen beträchtlich: Letztendlich wurden 1050 Arbeitsplätze geschaffen.

Ab November 2001 und für die gesamte Dauer der Expo darf schliesslich festgehalten werden, dass sich der Informatik-Betrieb dank eines leistungsfähigen Teams, das von professionellen Zulieferern unterstützt wurde, im Vergleich zu Unternehmen ähnlicher Grösse durch eine aussergewöhnliche Stabilität auszeichnete.

Am 15. März 2002 wurden bei einem unter Echtheitsbedingungen durchgeführten «Disaster Recovery»-Test herausragende Ergebnisse erzielt (der kritische Service wurde nach 1 Stunde Unterbrechung, die elektronische Post innerhalb von 4 Stunden und der Rest innerhalb von 72 Stunden wieder hergestellt).

Die Anleitung der Zulieferer durch interne Spezialisten und die ständige Überwachung des IT-Einsatzes durch die von «Helpdesk» realisierte zentrale Erfassung (durchschnittlich 1300 Anrufe pro Monat, von denen 200 den Einsatz des nächstgelegenen Technikers auf dem Gelände erforderlich machten) haben bewiesen, dass hierfür die richtige Strategie gewählt worden war.

13.8 PROJEKTE DER DIREKTION FINANZEN

13.8.1 Versicherungen

13.8.1.1 Ziele

Das Ziel des Projektes «Versicherungen» bestand darin, einen entsprechenden Versicherungsschutz zu gewährleisten, um die der Expo.02 durch Beschädigung oder durch Bedienungsfehler entstehende finanzielle Verluste niedrig zu halten.

13.8.1.2 Strategie

Die für den Versicherungsschutz festgelegte Strategie stützte sich auf eine Risikoanalyse. Diese umfasste die zu versichernden Personen, Tätigkeiten und Güter. Des Weiteren sollte der Versicherungsschutz dazu beitragen, die Verluste aller an der Ausstellung Beteiligten (Personal, Besucher, Vertragspartner) zu minimieren. Schliesslich mussten die versicherten Summen in einem entsprechenden Verhältnis zu den potenziellen Verlusten und den Versicherungsprämien stehen.

Im Wesentlichen waren drei Versicherungen beabsichtigt:

- Schadens- und Betriebsausfallversicherung: TRC-Police (All-risks-Versicherung), worin auch die Partner der Expo. 02 eingeschlossen waren
- Haftpflichtversicherung, «Regenschirm-Versicherung», bei der die Partner für die Abdeckung der ersten Risikostufe haften
- Annullierungsversicherung für die Schliessung der Arteplages

Budget

Bei der Anfangsplanung betrug das Budget rund 6 Millionen Franken. Der tatsächliche Bedarf hat sich später als niedriger erwiesen:

Schadensversicherung	1,50 Millionen
Haftpflichtversicherung	0,65 Millionen
Annullierungsversicherung	1,20 Millionen
Schiffahrt	0,50 Millionen
Andere	0,50 Millionen

13.8.1.3 Geschäftstätigkeit

Die Unterzeichnung und Inkraftsetzung des Vertrages betreffend Risiko- und Sicherheitsmanagement zwischen dem Verein Expo 2001 und einem Konsortium, das vorwiegend durch ein grosses Versicherungsmaklerunternehmen gebildet wurde, erfolgten aufgrund einer Ausschreibung. Das Konsortium hatte seine Geschäftstätigkeit im August 1998 aufgenommen.

1998 war das Risiko- und Sicherheitsmanagement der Direktion Logistik und Sicherheit angeschlossen worden. Aufgrund organisatorischer Veränderungen bei der Expo gelangte das Projekt «Versicherungen» jedoch in den Zuständigkeitsbereich der Direktion Finanzen.

Vom 16. November 1998 bis zum 16. Mai 1999 war eine provisorische Haftpflichtversicherung abgeschlossen worden. Dieser Versicherungsschutz wurde im Übrigen noch bis zum 31. Dezember 1999 verlängert. Zu diesem Termin trat die definitive Haftpflichtpolice in Kraft.

Die Ausschreibung «Versicherungen» erfolgte im November 1999. Die Aufträge wurde wie folgt vergeben:

Schadens- und Betriebsausfallversicherung

Beteiligungsversicherung mehrerer grosser in der Schweiz tätiger Versicherungen und des «Etablissement cantonal d'Assurance Incendie» (ECAI) des Kantons Waadt

Merkmale der Schadensregulierung:

- 1. Stufe: 25 Millionen und 2. Stufe: 175 Millionen Franken
- Versicherte: die Güter der Expo.02 und der Vertragspartner
- Franchise: 10'000 Franken

Merkmale der Regulierung von Betriebsausfallverlusten:

- 1. Stufe: 25 Millionen und 2. Stufe: 25 Millionen Franken
- Versicherte: Verluste der Expo.02 und der schadensversicherten Vertragspartner
- Franchise: fünf Tage pro Schadensfall in der Aufbauphase und ein Tag pro Schadensfall in der Betriebsphase

Haftpflichtversicherung (RC)

Beteiligungsversicherung von drei grossen in der Schweiz tätigen Versicherungen.

Merkmale der Regulierung von Haftpflichtschäden:

- 1. Stufe: 25 Millionen und 2. Stufe: 55 Millionen Franken
- Versicherte: die Aktivitäten der Expo.02 und der Vertragspartner. Letztere sind durch ihre eigene Haftpflichtversicherung zu fünf Millionen versichert
- Franchise: 5000 Franken für materielle Verluste

Annullierungsversicherung

Der Auftrag erging an eine grosse in der Schweiz tätige Versicherungsgesellschaft.

Merkmale der Regulierung bei Annullierung:

- Versicherte Summe: insgesamt 54 Millionen Franken. Versicherte Summe pro Schliessungstag: circa 2 Millionen
- Franchise: 0 Franken

Aufgrund der Ereignisse vom 11. September in New York stellte die Gesellschaft ihre Beteiligung an der Annullierungsversicherung im September 2001 in Frage. Der Vertrag über die Annullierungsversicherung erhielt seine endgültige Fassung Ende April und wurde mit dem Versicherer am 10. Mai 2002 unterzeichnet.

Der Auftrag «Schiffahrtsversicherung» für die Iris-Schiffe, einige Fährschiffe mit geringer Ladekapazität für den Transport der Besucher zum Monolithen (der Monolith wurde in der Aufbauphase als Gebäude betrachtet), wurde einer grossen Schweizer Versicherungsgesellschaft erteilt.

Im gesamten Zeitraum unserer Mission zwischen Januar 2000 und August 2002 erwies es sich als notwendig, weitere spezielle Versicherungen abzuschliessen. Dabei handelte es sich im Wesentlichen um die Versicherung des Fahrzeugparks, die Unfallversicherung für die freiwilligen Helfer, die Hagelversicherung für die Blumen in Yverdon etc.

Projektorganisation in der Betriebsphase

Die Organisation des Projektes in der Betriebsphase oblag dem Büro des Projektverantwortlichen «Versicherungen» und stützte sich in den Direktionen und Arteplages auf die Finanz- und Verantwortlichen (RFA), die vor der Eröffnung der Ausstellung eine zweiwöchige intensive Schulung durchlaufen hatten.

Auflösung des Projektes

In der Auflösungsphase des Projektes wurde ein Bereitschaftsdienst eingerichtet, der sich mit Hilfe der RFA der Arteplages um die Schadensfälle kümmerte.

13.8.1.4 Ergebnisse

Mit Ausnahme der Police für die Annullierungsversicherung konnten alle Versicherungspolices ohne grössere Schwierigkeiten abgeschlossen werden. In diesem Stadium funktionierte die Organisation des Projektes «Versicherungen» reibungslos. Die registrierten Schadensfälle wurden ordnungsgemäss bearbeitet und die Mehrzahl der Fälle wurde durch die Versicherer reguliert.

13.8.1.5 Erfolge und Schwierigkeiten

Erfolge

Das Projekt «Versicherungen» nahm im Dezember 1999 seine reguläre Tätigkeit auf. Der Anteil der Versicherungskosten, gemessen an den Gesamtkosten, ist mit 0,25 Prozent für einen Anlass vom Ausmass der Expo.02 sehr gering.

Die Anzahl der Schadensfälle entsprach ungefähr den Schätzungen. Die zu Lasten der Expo.02 gehenden Ausgaben (Franchisen, nicht versicherte Schäden) blieben im Rahmen des vorgesehenen Budgets. Mit einigen

Ausnahmefällen gestaltete sich das Verhältnis zu den Versicherern positiv und erlaubte auf diese Weise eine im Sinne der Expo.02 angemessene Streitfallregelung.

Schwierigkeiten

Das Projekt «Versicherungen» war anfangs nur mangelhaft organisiert, so dass viel Zeit dabei verloren ging, die «Maschinerie» rasch in Gang zu bringen und reibungslos am Laufen zu halten.

Die in Folge der Attentate vom 11. September 2001 entstandene Marktsituation führte dazu, dass der Vertrag für die Annullierungsversicherung nur unter komplizierten finanziellen Bedingungen abgeschlossen werden konnte. Darüber hinaus war es nicht immer einfach, den Mitarbeitern und Verantwortlichen der Expo.02 ihre Rolle im Projekt «Versicherungen» verständlich zu machen, obwohl wir für diesen Personenkreis zahlreiche Schulungen organisiert hatten.

13.8.1.6 Welche Lehren sind daraus zu ziehen?

Aus den oben genannten Vorgängen sind zwei Lehren zu ziehen:

Erstens: Es sollte sehr früh mit einer intensiven Schulung aller Beteiligten begonnen werden. Zweitens: Es sollte auch bei Termindruck vermieden werden, dass der Versicherte im Falle von zeitlichen Unsicherheiten hinsichtlich der Haftung an die Stelle des Versicherers tritt. Die Versicherung wäre angesichts drohender Betriebsausfallkosten der Hauptverlierer gewesen. Tritt der Versicherte an ihre Stelle, dann verliert er seine Handhabe für die Rückerstattung der Vorfinanzierung.

13.8.2 Das Projekt «Zahlungswesen»

13.8.2.1 Konzept

Das Projekt «Zahlungswesen» Expo.02 wurde in Zusammenarbeit mit Europay (verantwortlich für die Errichtung der Infrastruktur des Zahlungswesens auf allen Arteplages) und der UBS (verantwortlich für die Einrichtung und den Betrieb der Bancomaten, der Bankschalter und des Buchungssystems) geplant, organisiert und realisiert.

Für die Nutzung der Verkaufsfläche verlangte die Expo 02 eine Gebühr vom Betreiber. Der gesamte Zahlungsverkehr wurde durch das UBS-Buchungssystem erfasst und unter Berechnung aller anfallenden Kosten und Steuern direkt der Expo.02 beziehungsweise den Betreibern gutgeschrieben und abgebucht.

Um den Anteil an bargeldlosen Zahlungen so hoch wie möglich zu halten und das Risiko des Bargeldtransportes zu minimieren, wurden die Betreiber vertraglich dazu verpflichtet, an allen Verkaufsstellen ab einem Einkaufspreis von durchschnittlich 20 Franken CASH sowie andere elektronische Zahlungsmittel zu akzeptieren.

13.8.2.2 Geschäftstätigkeiten

Im Rahmen der Vorbereitungen zur Expo.01 wurde das Projekt in Zusammenarbeit mit der UBS entwickelt. Die verantwortlichen Organe der Expo.01 hatten dabei die folgenden Optionen getroffen:

- Die gegenüber allen Betreibern erhobenen Gebühren werden in Abhängigkeit vom erzielten Umsatz berechnet.
- Die Expo.01 läuft im kontrollierten Bereich bargeldlos.

- Die Einrichtung der für die elektronische Zahlungsweise erforderlichen Informatik-Hilfsmittel (Hardware) erfolgt durch Europay.
- Die Aufstellung und der Betrieb des Automatensystems für den Umtausch von Bargeld in elektronische Zahlungsmittel erfolgt durch die UBS.
- Die UBS richtet ein komplettes Buchungs- und Informationsmanagementsystem ein und betreibt es.
- Die von Europay erbrachten Dienstleistungen werden durch den Betreiber im tatsächlich in Anspruch genommenen Umfang bezahlt.
- Die von der UBS erbrachten Dienstleistungen werden vom Betreiber prozentual vom erzielten Umsatz bezahlt.

Im Rahmen der Reorganisation Expo.01/Expo.02 fiel aus Marketing- und Kostengründen die Entscheidung, den bargeldlosen Verkehr bei der Expo.02 nicht mehr zwingend vorzuschreiben. Demzufolge wurde Bargeld als zusätzliche Zahlungsoption in das UBS-System integriert.

13.8.2.3 Erfolge und Schwierigkeiten

Erfolge

Das Buchungssystem funktionierte hervorragend. Die Verfügbarkeit des Systems war überdurchschnittlich hoch. Die UBS konnte dem Projekt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellen. Bei auftretenden Problemen fand die UBS stets pragmatische Lösungen und traf sowohl für die Betreiber als auch für die Expo.02 grosszügige Entscheidungen.

Schwierigkeiten

Die Akzeptanz von Bargeld als Zahlungsmittel hat das Konzept aus der Zeit der Expo.01 verändert und das Risiko deutlich erhöht, dass ein Betreiber die Expo.02 in seiner Abrechnung umgeht. Da auf diesem Wege die Möglichkeit besteht, die Annahme von Bargeld nicht an das Abbuchungssystem zu übermitteln, können der Expo. 02 vertraglich vereinbarte Gebühren eventuell verlustig gehen.

13.8.2.4 Welche Lehren sind daraus zu ziehen?

Das Projekt «Zahlungswesen» hat sich auf der Expo.02 am Ende als sehr aufwändig erwiesen: Es wurden dafür über 20 Prozent der aus den Konzessionen gewonnenen Einnahmen verbraucht. Die Ursache für dieses ungünstige Verhältnis ist vor allem in den schwachen Umsatzzahlen zu suchen. Mit der Entscheidung, Bargeld zu akzeptieren und gleichzeitig ein Buchungssystem zu betreiben, wurde ein aufwändiges System geschaffen.

13.8.3 Bekleidung

13.8.3.1 Ideen, Ziele und Sortiment

Die Bekleidungskollektionen für die Expo.02 entstanden als Resultat eines Anfang 1999 ausgeschriebenen Ideenwettbewerbes. Darin hiess es: «Die Uniformen sollen an die Inhalte der Expo.02 angepasst und ebenso bedeutsam wie die Architektur und die Kommunikation sein.» Das Design sollte von den Themen der fünf Arteplages inspiriert sein. Die Bekleidung musste nicht nur ästhetischen Ansprüchen genügen, sondern auch den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen und über fünf Monate hinweg, in denen drei Jahreszeiten aufeinander folgten, den klimatischen und technischen Bedingungen auf der Expo.02 Rechnung tragen. Die Jury, die sich aus Vertretern der Modebranche und

der Expo.02 zusammensetzte, entschied sich für die Entwürfe der Designerin Joan Billing von der Baden AG und des Designers Winfried Heininger aus Köln – bekannter unter der Marke MITU. Beide Designer liessen sich vom Thema der Arteplage Neuchâtel «Natur und Künstlichkeit» inspirieren, deren Sujet ihrer Meinung nach die Expo besonders prägte.

13.8.3.2 Kollektionen

Es wurden zwei Kollektionen entworfen und realisiert:

- «Info» für jene Mitarbeiter, die direkten Kontakt zu den Besuchern der Arteplages hatten
- «VIP» für das Empfangspersonal der offiziellen Gäste und für die Abteilungsleiter.

Die Kollektion «Info» war in einem mit Silbergrau und Grau kontrastierenden Grün gehalten: Das Grün stand dabei für die Natur, das Silbergrau für die Künstlichkeit. Paspeln aus reflektierendem Material und Velro-Verschlüsse waren Details, die auf die Vergänglichkeit der Landesausstellung hinwiesen. Die Kollektion bestand aus acht Bekleidungsstücken für Damen und für Herren. Dazu gehörten T-Shirt, Sommerkleid, halblange Hose, Regenmantel, Windjacke, Pullover etc. Die Kollektion Info bot eine breite Auswahl an bequemen und sportlichen Bekleidungsstücken. Die Mitarbeiter waren der Jahreszeit gemäss gekleidet: Sie verfügten über warme Bekleidung für Frühling und Herbst und leichte Bekleidung für den Sommer.

Die «VIP»-Kollektion war aus eleganten dunkelgrünen Stoffen gearbeitet. Sie bestand aus neun Damen- und Herrenartikeln, die, wie bei der Kollektion «Info» kombiniert werden konnten, und umfasste sowohl leichte als auch warme Bekleidung.

Accessoires

Von verschiedenen Marken waren zahlreiche Accessoires (Taschen, Sonnenbrillen, Schuhe etc.) gesponsert worden.

Die 80 «VIP»-Bekleidungen und die 70 «Info»-Uniformen wurden grösstenteils in der Schweiz angefertigt. Das Projekt «Bekleidung» umfasste 45'000 Bekleidungs- und Accessoireartikel und wurde mit einem Budget von 3,871 Millionen Franken realisiert. Allein die Herstellungskosten für die Stoffe und Uniformen beliefen sich auf 2,6 Millionen.

13.8.3.4 Erfolge und Schwierigkeiten

Erfolge

- modernes, auf die Expo.02 zugeschnittenes Design, sehr bequem, von den meisten Mitarbeitern, die diese Kleidung trugen, geschätzt.
- öffentliche Präsentation in Zürich mit grossem Erfolg
- termingemässe Lieferung der Uniformen, somit war das gesamte Personal am 14. Mai 2002 im Besitz seiner Kleidungsstücke (Ausnahme: Sondergrössen)
- gute Zusammenarbeit mit dem Hersteller
- gutes Bestellmanagement, gute Einschätzung der Bestellmenge, keine grösseren Restposten
- gute und professionelle Projektleitung von Anfang an

Schwierigkeiten

Schwierigkeiten traten bei der Leitung des Projektes nach Fertigstellung

des Designs auf. Diese mussten durch einen personellen Wechsel in der Projektleitung beseitigt werden.

13.8.3.5 Welche Lehren sind daraus zu ziehen?

Anleitung, Koordinierung, Schulung und Beaufsichtigung der Bekleidungsreserve beziehungsweise des Personals müssten direkt bei der Projektleitung «Bekleidung» liegen, um kostspielige Koordinierungsaufgaben zu vermeiden.

13.9 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND LEHREN

In seinen Schlussfolgerungen bezieht sich vorliegender Bericht nicht allein auf die Leistungen der Direktion Finanzen und die Fehler, die ihr unterlaufen sind, sondern er befasst sich auch mit den Lehren, die im Bereich der Finanzen aus der Expo.02 insgesamt zu ziehen sind.

New Public Management ungeeignet

An erster Stelle und mit Blick auf das Vorwort zu diesem Bericht darf sicher festgehalten werden, dass die Methoden des New Public Managements (NPM) nur in geringem Masse für die Leitung einer Landesausstellung geeignet sind:

1. Das Budget entwickelt sich zu dramatisch, um gemäss den Verhandlungsmechanismen des NPM in einer angemessenen Frist durch die Verantwortlichen der Profitcenter verwaltet werden zu können. Die Folgen davon sind Demotivierung oder Überschätzung der voraussichtlichen Einnahmen.
2. Forderungen des Projekts: Einerseits haben die Verantwortlichen der Profitcenter keine freie Hand bei der Dimensionierung ihres Projektes (zum Beispiel im Bereich Besucherkomfort). Andererseits kann das Einnahmenmanagement nicht aus der Hand gegeben werden, will man im Falle erhöhter Einnahmenverluste – die drastische Redimensionierungen erforderlich machen würden – nicht die Existenz des gesamten Projektes selbst aufs Spiel setzen.

Eine Landesausstellung ist ein öffentliches Projekt mit Leistungsauftrag

Noch wichtiger ist die Feststellung, dass eine Schweizer Landesausstellung ein klassisches öffentliches Projekt darstellt.

Die Realisierung einer Landesausstellung ist ein Leistungsauftrag und damit nicht frei wählbar. Dabei sind bestimmte Zwänge zu berücksichtigen: Ort, Zeit, politische und kulturelle Forderungen. In diesem Sinne ist das Kostenmaximum quasi fest geschrieben. Kürzungen im Projekt können somit nur über den Umweg eines komplexen Zusammenspiels erfolgen, da es gilt, den Besucherkomfort in seiner Gesamtheit im Blick zu haben (Basisprogramme).

Auch die Entscheidung für vier Ausstellungsstandorte gehört in dieses Kapitel. Sicher reduzierte sich auf diese Weise die Anzahl der täglichen Probleme des Managements vor Ort, jedoch erhöhten sich dadurch auch die Betriebskosten beträchtlich (vierfache Leitungsstruktur), während sich die Möglichkeiten für Einsparungen folglich verringerten (Gewährleistung eines voneinander unabhängigen Funktionierens der kleineren Einheiten).

Für eine Landesausstellung fallen lange vor der Realisierung von Einnahmen schon Investitionen an

Ehe eine Landesausstellung eröffnet werden kann, sind beträchtliche Vorfinanzierungen zu leisten. Der Lebenszyklus des Einnahmen generierenden Produktes ist extrem kurz. Bereits über ein Jahr vor Eröffnung, das heisst zu einem Zeitpunkt, wo lediglich ein Drittel der berechneten Einnahmen abgesichert war (vorwiegend aus dem Sponsoring), mussten wichtige Entscheidungen hinsichtlich der Realisierung von Massnahmen getroffen werden.

85 bis 90 Prozent der Kosten waren zum Zeitpunkt der Eröffnung angefallen, während die Einnahmen zu diesem Zeitpunkt erst bei 60 Prozent lagen. Die Betriebsdauer von fünf Monaten ist sehr kurz. Auch bei einem äusserst professionellen Marketing lassen sich ungünstige Markttendenzen in einem so kurzen Zeitraum kaum korrigieren. In dieser Phase des Projektes können Massnahmen zur Kostenreduktion nur in begrenztem Masse oder überhaupt nicht wirksam werden. Der Betriebsdirektion sind in dieser Phase die Hände gebunden.

Diese Notwendigkeit der Vorfinanzierung sowie der oben erwähnte Leistungsauftrag erklären, weshalb Bund und Kantone das Einnahmenrisiko nicht externalisieren können, sei es nun im Rahmen eines auf dem New Public Management beruhenden Konzeptes oder mit Hilfe eines klassischen Verfahrens zur Budgetbildung.

In einem solchen Zusammenhang kann von der Projektleitung verlangt werden, das Kostenbudget zu verwalten. Das hat die Leitung der Expo.02 getan. Hinsichtlich der Einnahmen kann allenfalls gefordert werden, dass die Leitung dabei nach allen Regeln der Kunst das Optimum herausholt (qualitatives Vorgehen).

Zur Problematik der Einnahmenabschätzung

Bleibt noch die Frage nach der Überschätzung der Einnahmemöglichkeiten und deren Ursachen. Das zu Anfang von der Eidgenossenschaft genehmigte Projekt ging von 1,2 Milliarden Franken privater Einnahmen aus. Der Hayek-Bericht rechnete, wie das überarbeitete Budget, mit 950 Millionen. Bei der Einnahmenrevision im September 2001 wurden die Einnahmen mit 750 Millionen beziffert. Am Ende erreichten sie kaum 500 Millionen.

Der Hayek-Bericht machte deutlich, dass sich die Direktion der Expo.01 beträchtlich verschätzt hatte. Wichtigster Punkt auf diesem Weg war deshalb sicher jene Phase, in welcher der Business Plan der Expo.01 überarbeitet und daraus der Plan für die Expo.02 entwickelt wurde. Einzig und allein zu diesem Zeitpunkt wäre eine materielle Neukonzeption noch möglich gewesen.

Die gerade eingesetzte neue Direktion (Steuerungskomitee, zahlenmässig verringerte Generaldirektion sowie die Direktion Finanzen ad interim) stützte sich schliesslich auf diese Studie und auf weitere externe Gutachten. Ebenso gab die Wirtschaft die vom Bund geforderten notwendigen Versprechen ab und äusserte den festen Willen, einen bedeutenden Beitrag zur Landesausstellung zu leisten. Schliesslich war auch die Eidgenossenschaft selbst daran interessiert, dass das Projekt fortgesetzt wurde. Auch alle Beteiligten hatten den Willen, diese Ausstellung zu realisieren, sich bezüglich der Einnahmen ehrgeizige Ziele zu setzen und damit den durch die öffentliche Beteiligung auferlegten Rahmen einzuhalten.

In der Folge wurde sehr schnell deutlich, dass diese Ziele zu hoch gesteckt worden waren. Die von der neuen Direktion Finanzen im Sommer 2001 vorgenommene komplette Revision der geplanten Einnahmen war eine heikle Angelegenheit, da das Projekt zu diesem Zeitpunkt schon weit fortgeschritten war. Einerseits ging es darum, die Planung auf eine angemessenere Grundlage zu stellen. Andererseits sollten die Leitungsziele jedoch nicht so weit heruntergeschraubt werden, dass sich die Projektverantwortlichen nun von jeglichem Leistungsdruck befreit fühlen würden. Die Folgen wären sonst sicher verheerend gewesen. Darum entschieden wir uns für eine Strategie, deren Ziele zwar angemessener, aber dennoch ambitioniert waren. Ausserdem haben wir ein höheres und ein niedrigeres Risikoprofil festgesetzt und den Finanzbedarf für eine Profillinie, die genau in der Mitte zwischen beiden Profilen lag, berechnet. Alles in allem kann hierzu angemerkt werden, dass die Direktion Finanzen und alle übrigen oberen Instanzen eine vorsichtigere Taktik hätten wählen sollen.

Wir stehen am Ende eines politisch umstrittenen Prozesses, im Laufe dessen sich die Ausgaben der Eidgenossenschaft für ein und dasselbe Projekt von 130 Millionen auf 1000 Millionen Franken erhöht haben. Für die nächste Landesausstellung bedarf es eines klaren Auftrages (Dimensionierung), eines klaren Kostenbudgets und eines verstärkten Druckes, um trotz der Vorgaben für Kosten und Projekt höhere Einnahmen erzielen zu können.

Walter Häusermann, Direktor Finanzen