

**NACHRICHTEN****Reduzierte Betreiberrisiken dank optimaler Bewirtschaftungsprozesse**

31.07.2012 - *Die Kreditwirtschaft sucht konsequent nach Kostentreibern in den eigenen Reihen. Die Sparkasse Rhein-Nahe betrachtet darum auch Optimierungspotenziale jenseits ihres Kerngeschäfts, beispielsweise im Immobilienmanagement.*

Mit einer Bilanzsumme von ca. 3,6 Milliarden Euro, einem Geschäftsgebiet von ca. 1.213 Quadratkilometern und 50 Filialen entstehen dem Geldhaus - wie allen anderen regionalen Kreditinstituten auch - hohe Kosten für die Immobilienbewirtschaftung. Der vergleichsweise hohe Eigentumsanteil an Objekten hat naturgemäß Betreiberrisiken und mögliche Haftungsforderungen zur Folge.

Auf dem Weg, ihre operationellen Risiken zu reduzieren, nimmt die Sparkasse Rhein-Nahe am Rollout-Projekt „Management eigene Immobilien“ des DSGV teil – mit tiefgreifenden Erkenntnissen. Jene nutzten die Fachverantwortlichen aus dem Institut in Zusammenarbeit mit den Experten der P3N Beratungs GmbH unter anderem für eine Reorganisation ihrer Immobilienprozesse (Februar bis Juni 2012), und nahmen zeitgleich die entsprechenden IT-Unterstützungswerkzeuge unter die Lupe.

**Weg frei für neue Prozesslandkarte**

Gemeinsam fand man dabei eine sehr zielorientierte Vorgehensweise: Das Projektteam konzentrierte sich im ersten Schritt auf die Kernaufgaben des Facility Managements, etwa Instandhaltungs- und Störungsmanagement, Budgetierung/Controlling, Vertragsmanagement, Inventur und Betreiberpflichten. Jedes einzelne Aufgabenpaket kam auf den Prüfstand. Die Potenzialanalyse der bislang gelebten Prozesse brachte nach kurzer Zeit Möglichkeiten für eine deutliche Effizienzsteigerung hervor.

Zudem gelang durch die frühzeitige Einbeziehung der involvierten Mitarbeiter bei der Modellierung der Sollprozesse ein positiver Nebeneffekt: Die intensiven Diskussionen in den Workshops führten zu einem besseren gegenseitigen Verständnis für die einzelnen Aufgabenbereiche. Kaufmännisches und technisches Gebäudemanagement profitieren seither gegenseitig von der gewonnenen Transparenz. Gemeinsam mit dem Vorstand bewertete das Projektteam Betreiberrisiken und die damit verbundenen organisatorischen Pflichten. In diesem Rahmen ließ sich auch ein geregelt Berichtswesen diskutieren und festlegen. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Die neu entstandene Prozesslandkarte, die revisionssichere Dokumentation und das Daten- und Berichtskonzept für das Immobilienmanagement halten für alle Beteiligten Mehrwerte parat.

**IT muss zu Prozessen passen**

Erst nachdem die Prozesse stimmen, ist die Betrachtung der IT-Unterstützung für das Immobilienmanagement sinnvoll. Auch hier ist aller Anfang die grundlegende Analyse der bestehenden IT-Ansätze. Für die Sparkasse Rhein-Nahe wurde dank dieser Herangehensweise deutlich, dass sie ein zentrales Werkzeug für die Überwachung der mit ihrer Betreiberaufgabe in Zusammenhang stehenden Aufgaben braucht – aus gutem Grund: Nicht nur im Sinne der Risikobetrachtung, auch für die ordnungsgemäße Wahrung der Betreiberpflicht scheint diese Variante im Vergleich zu einer Auswertung diverser xls-Dateien oder Notes- Datenbanken von Vorteil.

Restriktive Vorgaben halfen bei der anschließenden Auswahl eines passenden CAFM-Lösungsanbieters. Sowohl fehlende technische Merkmale als auch deutliche Abweichungen zwischen der Funktionalität der Systeme und den Prozessanforderungen ließen sich auf diese Weise leicht aufdecken. Zudem galt es, einen goldenen Mittelweg zwischen individueller Anforderung und Standardfunktionalität zu finden. Auch in dieser Phase bildete die Einbindung der Mitarbeiter und ihre Bewertung der Anbieter eine wichtige Grundlage, um bereits vor Beginn der Umsetzung eine hohe Nutzerakzeptanz zu ermöglichen.

**Nächste Schritte in der Sparkasse Rhein-Nahe**

Im September will die Sparkasse Rhein-Nahe die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen beginnen. Gleichwohl die Einrichtung entsprechender Zeitbudgets eine gewisse Herausforderung darstellt: Die

Fachbereichsleitung und die Mitarbeiter sind sich einig, dass kein starres Abarbeiten, sondern erst ein regelmäßiges Überprüfen der gefundenen Ansätze im Sinne gemeinsamer Prozess-Reviews den Erfolg garantiert.

### **Fazit**

Dass die P3N-Berater zuerst die Prozesse so tiefgehend auf den Prüfstand stellten, war für viele Fachexperten aus dem Immobilienmanagement der Sparkasse zunächst überraschend. Im Laufe des Projektes wurde aber allen Beteiligten die Richtigkeit dieses Ansatzes mit Blick auf die notwendigen, klaren Zielvorstellungen bewusst. Schließlich garantiert eine Herangehensweise dieser Art die erfolgreiche, schrittweise Umsetzung der erarbeiteten Lösungen. Nur dann entwickeln sich bestehende Betreiberrisiken von einer Blackbox hin zu einem einschätzbaren Risikomanagement. Und davon profitiert letztlich die ganze Sparkasse.

Autoren: Eckhard Hoseus ist Bereichsleiter Organisation und Jens Eckes ist Teamleiter Betriebs- und Gebäudemanagement bei der Sparkasse Rhein-Nahe.

Bildquelle: © Gerd Altmann/PIXELIO, <http://www.pixelio.de/>

**Autor(en):** *Eckhard Hoseus, Jens Eckes*

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH