

Das Gebäude der Sparkasse Rhein-Nahe bei Nacht.



# Betreiberrisiken reduziert

**Optimale Bewirtschaftungsprozesse in der Sparkasse Rhein-Nahe.** 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 3,6 Milliarden Euro, einem Geschäftsgebiet von circa 1.213 Quadratkilometer und 50 Filialen entstehen der Sparkasse – 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 des DSGV „Management eigene Immobilien“ 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 eine mögliche IT-Unterstützung unter die Lupe.

## Klare Zielstellungen

Ohne eindeutige, gemeinsame Zielvorstellungen und einen detaillierten Überblick über die Ausgangssituation steht ein Projekterfolg von Anfang an auf weichem Fundament. Darum ging die Sparkasse Rhein-Nahe einen anderen Weg und erörterte beispielsweise gemeinsam Zielstellungen hinsichtlich der Reorganisation und dem damit verbundenen IT-Einsatz. Die intensive und konstruktive Diskussion in der Projektgruppe war dabei für den Erfolg des Projektes wesentlich.

Unter methodischer Führung der externen Berater ließen sich aus den Überlegungen konkrete Ziele ableiten und mit Hilfe der Zielpräferenztechnik priorisieren. Somit waren die Leitplanken für das weitere Vorgehen gesetzt. Die nun folgende Bestandsaufnahme durch Mitarbeiterinterviews und -workshops identifizierte die Schwachstellen in bestehenden Prozessen und Strukturen. Daraus ließ sich eine

SWOT-Analyse aufbereiten, die deutlich die in der Immobilienbewirtschaftung liegenden Stärken mit ihren Chancen sowie die Schwächen mit den darin enthaltenen Risiken aufzeigte. Diese Herangehensweise erwies sich nicht nur methodisch als vorteilhaft, sondern auch zwischenmenschlich: Die sehr intensiven Analyseworkshops ließen das gegenseitige Verständnis der Mitarbeiter, insbesondere zwischen der „kaufmännischen Fraktion“ und den „Technikern“, spürbar wachsen. Von der auf diesem Wege entstandenen Prozessdenkweise und Aufgabentransparenz können alle involvierten Mitarbeiter von nun an profitieren.

## Weg frei für neue Prozesse

Auch bei der Definition neuer Prozesse half eine zielorientierte Vorgehensweise: Das Projektteam konzentrierte sich im ersten Schritt auf die Kernaufgaben des Facility Managements, wie beispielsweise Instandhaltungs- und Störungsmanagement, Budgetierung/Controlling, Vertragsmanagement, Inventur und Betreiberpflichten. Jedes einzelne Aufgabenpaket kam auf den Prüfstand. Die Potentialanalyse der bislang gelebten Prozesse brachte schon nach kurzer Zeit Möglichkeiten für eine deutliche Effizienzsteigerung zutage. Durch die frühzeitige Einbeziehung der involvierten Mitarbeiter bei der Modellierung der Sollprozesse entstanden keine theoretischen „Musterprozesse“, sondern gemeinschaftlich erarbeitete Praxisabläufe – ein Vorgehen, was der ohnehin schon entstandenen Transparenz weiterhin förderlich war. Zusammen mit der Projektgruppe wurden die bestehenden Betreiberrisiken und die damit verbundenen organisatorischen Pflichten bewertet. In diesem Rahmen ließ sich auch ein geregeltes (aber überschaubares) Berichtswesen diskutieren und festlegen. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Die

neu entstandene Prozesslandkarte, die revidierensichere Dokumentation der modellierten Prozesse 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 Betreiberpflicht 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

Im September hat die Sparkasse Rhein-Nahe die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen begonnen. Gleichwohl die Einrichtung entspre-

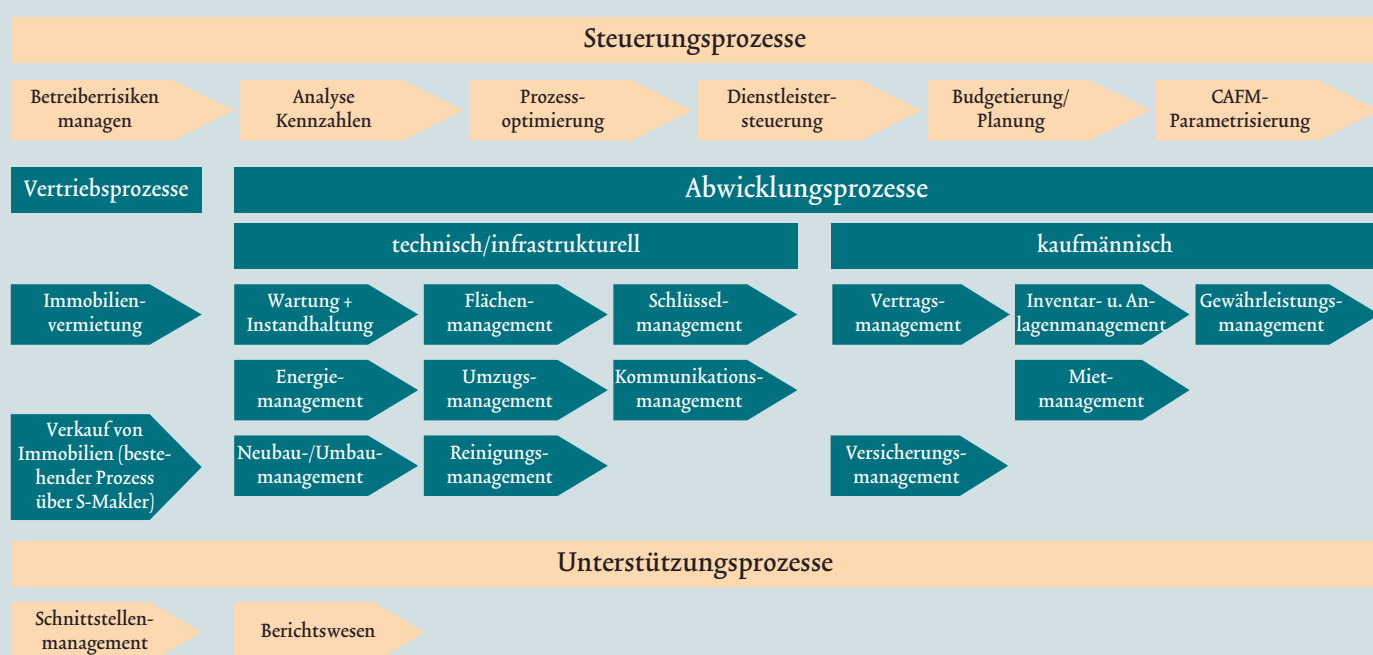
chender Zeitbudgets eine gewisse Herausforderung darstellt: Die Fachbereichsleitung und die Mitarbeiter sind sich einig, dass kein starres Abarbeiten, sondern erst ein regelmäßiges Überprüfen der gefundenen Ansätze im Sinne gemeinsamer Prozess-Reviews den Erfolg garantiert.

## Bilanz

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 Betriebsrisiken von einer Blackbox hin zu einem einschätzbaren Risikomanagement. Und davon profitiert letztlich die ganze Sparkasse. ■

**Autoren:** Eckhard Hoseus, Bereichsleiter Organisation, Sparkasse Rhein-Nahe, und Jens Eckes, Teamleiter Betriebs- und Gebäudemanagement, Sparkasse Rhein-Nahe.

## Reorganisation CAFM: Prozessüberblick Immobilienmanagement



Quelle: © P3N 2012. Grafik: gi