

01. September 2014 - 08:00 | Kolumne 09/14: Facility Management

Immobilienverantwortlichen etablieren

von Frank Hummel

Zum Kerngeschäft der Sparkassen mag der eigene Immobilienbetrieb nicht zählen – dennoch müssen sie sich schon allein durch ihre regionale Präsenz zwangsweise, vor allem auch aus Kosten- und Risikogesichtspunkten, mit dem Thema Immobilienbetrieb befassen, meint BBL-Kolumnist Frank Hummel.



Frank Hummel (Zwickau)

Demografische Entwicklungen, Auswirkungen neuer Vertriebskanäle und ähnliche Aspekte zwingen Sparkassen dazu, ihre Filialstrukturen in den nächsten Jahren kritisch zu hinterfragen. Es reicht freilich nicht, in diesem Zusammenhang nur über Schließungen, veränderte Öffnungszeiten oder die Wandlung von mitarbeiterbesetzten zu SB-Filialen nachzudenken. Denn: Die Filiale wird auch künftig für die Sparkassen ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal gegenüber Privat- und Direktbanken sein. Darum müssen die Geschäftsstellen zum einen betriebswirtschaftlich effizient und sicher „funktionieren“, zum anderen aber auch kundenbedarfgerecht die Sparkasse und ihr Angebot präsentieren.

In diesem oftmals nicht einfachen Spagat spielt der Umgang mit Themen wie Flächeneffizienz, Betreiber Risiken oder auch das Einhalten gesetzlicher Vorschriften aus Kosten- und Risikogesichtspunkten eine erhebliche Rolle. Vor allem durch fehlende Personal- oder Sachmittelressourcen haben Aufgaben rund um die Gebäudebewirtschaftung mitunter nicht die notwendige Priorität – obwohl es gerade hier teilweise erheblichen Handlungsbedarf gibt.

Potenzielle Risiken eingrenzen

Seit Jahren bemühen sich der Deutsche Sparkassen- und Giroverband und die regionalen Sparkassenverbände im Rahmen des Projektes „Management eigener Immobilien“ den Sparkassen für ihr Immobilienmanagement hilfreiche Methoden und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Viele Institute haben die bereits genutzt und entsprechende Maßnahmen zumindest in Teilen umgesetzt. Andere wiederum zögern noch – was vor allem aus der Perspektive von Sicherheitsberatern höchst verwunderlich ist.

Offenbar unterschätzen einige Verantwortliche immer noch den Umgang mit den „Betreiberpflichten im Immobilienbetrieb“ hinsichtlich ihrer Komplexität und Risikorelevanz. Zumindest sprechen dafür einige Fakten: Nur wenige Sparkassen haben bisher konkrete Arbeitsanweisungen, Prozessbeschreibungen, Mitarbeiterschulungen sowie die gegebenenfalls notwendige IT-Unterstützung für ein risikoarmes Immobilienmanagement etabliert. Diese abwartende Haltung kann schnell fatale Auswirkungen haben, denn Schadensfälle ziehen mitunter folgenschwere Konsequenzen nach sich.

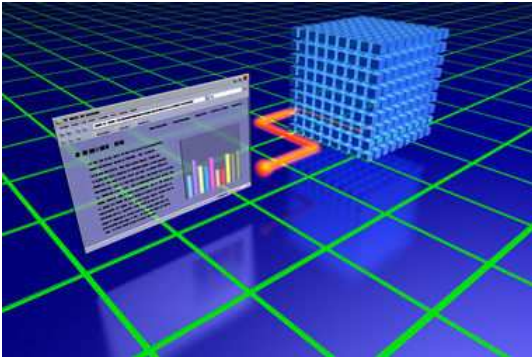
Abgesehen von der Gefährdung von Personen und möglichen Beschädigungen an Einrichtung und Liegenschaft können kraft Rechtsprechung Haftungsansprüche gegenüber der Sparkasse bis – im schlimmsten Fall – zu Forderungen gegenüber einzelnen, verantwortlichen Personen entstehen.

Ein einfaches Beispiel veranschaulicht das Problem: Neben Wasserkocher und Ventilatoren sind weitere hilfreiche Elektrogeräte (z. B. private Handy-Ladekabel) bei den Mitarbeitern sehr beliebt, da sie den Arbeitsalltag erleichtern. Doch wirft deren Einsatz viele Fragen auf:

- Werden die Geräte entsprechend ihrer Bedienungsanleitung wie vorgesehen genutzt?
- Sind sie überhaupt für den gewerblichen Betrieb zugelassen?
- Wer kontrolliert mit der notwendigen Fachkompetenz den Einsatz?
- Wurden die Geräte zentral beschafft oder privat „eingeschleust“?
- Gibt es dafür entsprechende Anweisungen?
- Was passiert, wenn aufgrund des Betriebs eines Geräts ein Brand entsteht oder schlimmer noch dabei ein Mensch zu Schaden kommt?

Ähnliche, ebenso komplexe Fragestellungen entstehen in anderen Bereichen, etwa bei der Trinkwasser- oder Energieeinsparverordnung. Die Liste möglicher Beispiele ist lang. Unbestritten ist folglich, dass Immobilienmanagement neben den klassischen Kostenthemen auch die Risikoprävention umfassen muss. Um diese Fälle abzudecken, bedarf es einer auf die jeweilige Größe und Infrastruktur des Hauses angepassten Aufbau- und Prozessorganisation sowie Mitarbeitern mit entsprechenden Kenntnissen und Fähigkeiten.

Transparenz schaffen, Ziele definieren!



Facility Management ist heute komplexer denn je und braucht klare Verantwortlichkeiten.

(fotolia)

Grundsätzlich sind sich die Verantwortlichen in den Sparkassen schon bewusst, dass eine effiziente und sichere Bewirtschaftung ihrer Zentrale und ihrer Filialen kein Selbstläufer ist und fachliche sowie personelle Ressourcen erfordert. Ob diese im Eigenbetrieb, als Outtasking oder Outsourcing zur Verfügung gestellt werden, bleibt eine Frage der strategischen und kostenseitigen Positionierung. Ein passendes und bedarfsgerechtes Konzept kann erst nach einer Kosten-Nutzen-Betrachtung gefunden werden. Dazu benötigen Sparkassen allerdings ein Mindestmaß an Transparenz über etablierte Prozesse, Kostenstrukturen, Gewohnheiten, aber auch Defizite im Immobilienmanagement. Das von den operativ tätigen Mitarbeitern zu fordern, führt meist nicht zum gewünschten Ergebnis. Die dafür eher prädestinierte Organisationsabteilung ist aber mit dem Kerngeschäft ausgelastet. Auf den ersten Blick ein Dilemma, welches vielleicht auf den zweiten Blick dennoch lösbar ist.

Zunächst gilt es, die Komplexität zu reduzieren und den Fokus auf die wichtigen Themen zu legen. Eine Zieldiskussion mit Vorstand, Fachbereich, Revision und anderen betroffenen Abteilungen sowie die gemeinsame Priorisierung der Ziele ist erfahrungsgemäß ein erster Schritt, um diesen ersten, wesentlichen Meilenstein zu schaffen. Verbunden mit den wichtigsten Prozessen des Immobilienmanagements, vor allem auch mit Blick auf die Erfüllung der gesetzlichen Betreiberpflichten, kristallisieren sich sehr schnell die Kernbaustellen heraus. Für die Statusermittlung können externe Moderatoren eingesetzt werden.

Dieser Prozess schafft die notwendige Transparenz und ist von elementarer Bedeutung für die weiteren Aufgaben auf dem Weg hin zu einem effizienten, sicherheitsorientierten Immobilienmanagement. Ohne diese Basis laufen alle nachgelagerten Aktivitäten Gefahr, nicht konsequent und nachhaltig zu wirken. Dies zeigt sich in der Praxis recht anschaulich bei der Einführung von CAFM-Systemen, die mitunter zu wenig mit Blick auf die prozessualen und datenseitigen Herausforderungen in Angriff genommen werden. Der Autor hat nach vielen Projekten eben nicht festgestellt, dass eine IT-Lösung mit 100 Prozent Funktionalität das Wichtigste ist! Vielmehr ist ein nachhaltiger, nutzbringender, sortierter Prozessen folgender Software-Einsatz mit einem aktuellen Datenbestand und einem sinnvollem Berichtswesen der bessere Weg. Dieser erfordert unbedingt eine durchdachte prozessuale Verankerung der Anwendung, die viel zu oft sträflich vernachlässigt wird.

Fazit

Eine effiziente und risikoarme Immobilienbewirtschaftung ist für Sparkassen eine Herausforderung, der sie sich ohnehin durch den zunehmenden Regelungs- und Kostendruck stellen müssen. Um das mit vertretbarem Aufwand nachhaltig umzusetzen, bedarf es klarer strategischer und konzeptioneller Zielstellungen und Rahmenbedingungen. Aus diesen lassen sich vergleichsweise einfach Prioritätsfestlegungen und überschaubare, erfüllbare Handlungsfelder ableiten. Eine klare Sourcing- und Personalstrategie ist dabei die Basis, um die erarbeiteten, langfristig wirksamen Maßnahmen umzusetzen.

Die Sensibilisierung der Sparkassen-Mitarbeiter für den sicheren Gebäudebetrieb im Sinne der Gewährleistung der Betreiberpflichten – und damit die Einforderung des individuellen Beitrags jedes Einzelnen – sind ein dauerhafter Prozess. Damit das alles funktioniert, muss wie so oft im Leben jemand den Hut aufhaben. Die zentrale Rolle eines „Immobilienbetriebsverantwortlichen“ zu definieren und mit entsprechenden fachlichen und methodischen Kenntnissen auszustatten ist folglich unumgänglich.

Der erste Schritt ist und bleibt aber erst einmal die Einsicht, etwas für die Einhaltung der Betreiberpflichten tun zu *müssen*. Es ist höchste Zeit und erfreulich, dass immer mehr Sparkassen diese Notwendigkeit für sich erkennen.

Autor

Frank Hummel ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH in Zwickau.

© DSGVO

- <https://www.sparkassenzeitung.de/immobilienverantwortlichen-etablieren/150/158/46118/?token=8D335B3BFB267991996327A068E84382>

- 01. September 2014 - 08:00

- Immobilienverantwortlichen etablieren

- von Frank Hummel