

## Risikominimierung im Facility Management

# Prozessbasierte CAFM-Projektierung minimiert die Betreiberrisiken

Für Sparkassen und Banken ist der Betrieb und die Bewirtschaftung ihrer Immobilien mit erheblichen Kosten, aber auch Risiken verbunden. Neben einem strategischen und operativen Kostenmanagement sind die gesetzlich vorgegebenen Anforderungen an die Beratungspflichten, vor allem die für die Geschäftsleitung maßgeblichen Organisationspflichten, bedeutsam.

In den aktuellen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) vom 15. Dezember 2010 wird im Allgemeinen Teil (AT) Abschnitt AT 4.3.2 gefordert, dass wesentliche Risiken frühzeitig erkannt werden müssen. AT 5 und 6 beschreiben die Anforderungen an die interne Organisation und Dokumentation. Im Kontext der gesetzlichen Anforderungen an Immobilieneigentümer resultieren daraus für Institute mit Immobilienbesitz eine Reihe wichtiger Handlungsfelder im Immobilienmanagement. Anhand dreier Thesen werden diese Anforderungen im Folgenden unter dem Aspekt diskutiert, dass ein wichtiges Hilfsmittel zur Erfüllung der Betreiberpflichten im Immobilienmanagement das „computer-aided facility management“ (CAFM) sein kann.

### These 1

*Strukturierte Prozesse, eine daraufbasierende Aufbauorganisation und eine wirkungsvolle Dienstleistersteuerung vermeiden Fehler bei der Erfüllung der Organisationspflichten.*



*Größere Immobilienbestände lassen sich heute kaum noch ohne IT-Unterstützung sinnvoll wirtschaftlich verwalten.*

Eine zu schnelle funktional orientierte Festlegung auf den Einsatz komplexer CAFM-Werkzeuge kann kontraproduktiv und teuer sein. Denn dabei bleiben häufig die Analyse der internen Prozesse und Aspekte der Dienstleistersteuerung leider außen vor. Die Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam sucht unter anderem nach Wegen, die Risiken ihrer Immobilienverwaltung zu senken. Zudem stand sie vor der Entscheidung, ihre bisherige IT-Unterstützung des Immobilienmanagements grundlegend zu reorganisieren. Gründe dafür waren auch die anstehende Migration nach OSPlus und die Ablösung von Hilfsmitteln rund um die Lotus-Smart-Suite. Sie setzten dabei auf eine Lösung eines CAFM-Systems. Doch zunächst galt es, die Prozesse der Sparkasse zu untersuchen und zu reorganisieren. Bei dieser inhaltlich und personell komplexen Aufgabe unterstützte sie P3N mit ihren erfahrenen Spezialisten. Dieser Schritt darf nicht unterschätzt werden, da er im Rahmen des Optimierungsprozesses erhebliche Potenziale birgt.

### These 2

*Ein prozessbasierter Analyse- und Auswahlprozess der IT-Unterstützung des Facility Managements ist unabhängig von der Entscheidung für oder gegen ein CAFM-System werthaltig und nutzbringend.*

Oft werden Software-Lösungen ohne oder nur mit geringen prozessualen Analysen im Vorfeld der Entscheidung eingeführt. Umfangreiche Lastenhefte beinhalten oftmals ausschließlich funktionale Anforderungen. Im Ergebnis führt dies zu nicht gewollten und kostenintensiven Anpassungen der Prozesse an die Software-Funktionen oder zu mangelnder bis unzureichender Akzeptanz der eingesetzten Lösung. Fehlt die Unterstützung der Belegschaft, schrumpfen

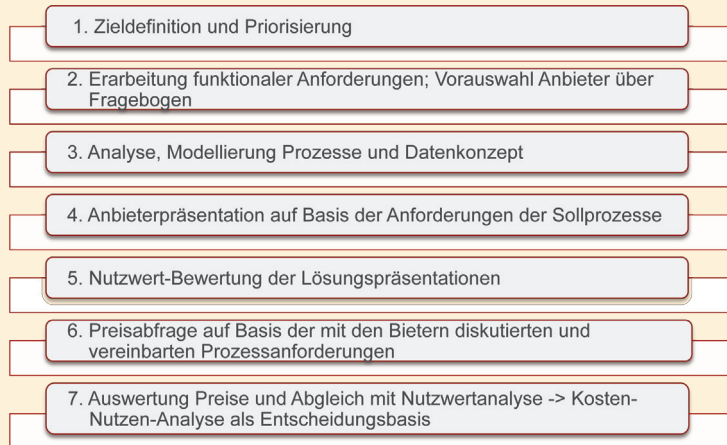
die erhofften positiven Effekte schnell zusammen.

Als Mitglied der German Facility Management Association e. V. (GEFMA) nutzt P3N auch die Erkenntnisse und Methoden des Verbands. Darauf aufbauend und mit den eigenen Erfahrungen langjähriger Praxis wurde in mehreren Projekten, unter anderem bei der Mittelbrandenburgischen Sparkasse in Potsdam, die Entscheidungsvorbereitung, Auswahl und Einführung von CAFM-Systemen begleitet. Ein effektives und strukturiertes Entscheidungsverfahren auf der Grundlage der GEFMA-Richtlinie 420 in sieben Schritten ist in Abbildung 1 dargestellt. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass eine objektive Entscheidung über den Einsatz eines CAFM-Systems getroffen werden kann.

Der Einsatz ausgewählter klassischer Organisationsmethoden mit der Ermittlung der Zielpräferenzen, Interviews, Beobachtungen, Gruppenarbeiten, Nutzwert- und Kosten-Nutzen-Analysen fördert die Kommunikation unter den Mitarbeitern im Projektverlauf und führt letztlich zu nachweisbaren Erfolgen.

- › Eindeutig definierte und priorisierte Ziele bilden dabei den Rahmen.
- › Die Bandbreite der funktionalen Anforderungen auf Basis der GEFMA-Richtlinie 400, die die funktionalen Anforderungen an ein CAFM-System beschreibt, wird auf die Bedürfnisse eines Instituts zugeschnitten. Dies erspart ein aufwendiges schriftliches Lastenheft.
- › Die aus den Zielen ermittelten priorisierten Prozesse liegen im Soll-Zustand vor und bilden auch bei einer Entscheidung, kein CAFM-Tool einzusetzen, die Basis für eine Optimierung und Risikominderung.
- › Die Anbieter von CAFM-Lösungen werden gezwungen, sich auf die Soll-Prozesse bereits vor Auftragserteilung einzulassen und in einer umfangreichen Präsentation

### Siebenstufiges Entscheidungsverfahren



- den Nachweis für die Prozessstauglichkeit ihres Produkts zu erbringen.
- › Die Hauptnutzer des neuen Systems sind voll eingebunden in den Auswahlprozess. Es ist auch ihre Entscheidung.
  - › Die moderierte Prozessmodellierung und die klare Nutzwertermittlung mit den betroffenen Mitarbeitern sorgt im Ergebnis dafür, dass keine Veränderungsängste entstehen.
  - › Die Preisabfrage erfolgt erst nach der Klärung aller prozessualen und funktionalen Fragen. Damit wird das Risiko unvorhersehbarer „Baustellen“ während der Einführung minimiert.
  - › Die Kosten-Nutzen-Analyse ermöglicht eine gewichtete Entscheidung unter Abwägung monetärer und weicher Faktoren. Ziel ist die Lösung mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis.
  - › Durch eine frühzeitige Prozessklärung kann die Einführung der Lösung sofort nach der Entscheidung beginnen. Auf diese Weise wird der erwartete Nutzen schneller spürbar.

#### These 3

*Ein schlüssiges Daten- und Dokumentenablagekonzept ist das Fundament jeder CAFM-Einführung.*

Neben den Prozessen ist in der Immobilienverwaltung das Management tangierender Datenbestände eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Die Bestandsdaten werden oft aus unterschiedlichen Quellen bezogen und sind teilweise redundant. Bisweilen liegen auch keine Daten vor. Die Anforderungen an eine revisionssichere Dokumentation von Vorgängen aus der Betreiberverantwortung mit einem entsprechenden Reporting und Controlling sind damit nicht ausreichend erfüllbar.

Oftmals wird in Auswahlverfahren lediglich auf die funktionale Beurteilung von IT-Lösungen geachtet. Das unangenehme Erwachen kommt dann erst in der Nutzungsphase. Den Instituten stellen sich im Vorfeld folgende Fragen:

- › Welche Gebäudedaten werden bei welchem Nutzungstyp gebraucht?
- › Wie detailliert muss die Datenerfassung und -pflege erfolgen?
- › Wer ist der „Eigentümer“ bzw. Verantwortliche für welche Daten?
- › Wer benötigt in welchem Rhythmus welche Auswertungen bzw. Reports?
- › An welchen Stellen entstehen Daten

- (Erfassung) und können sie per Web oder mobil erfasst werden?
- › Werden Schnittstellen zu anderen IT-Lösungen benötigt (Buchhaltung, Gebäudeleitsysteme, Kommunikationssysteme, CAD etc.)?
  - › Wie erfolgt die Verwaltung vorhandener oder entstehender Dokumente inklusive der Zuordnung zu den Gebäuden oder Anlagen?

Die Antworten auf diese Fragen beeinflussen in der Regel die Anfangsinvestition für die CAFM-Software nur marginal. Sie können sich jedoch stark auf die Prozesskosten in der Nutzungsphase auswirken. Das prozessbasierte Vorgehen hilft im Kontext einer klassischen Prozessmodellierung die Datenquellen, Aufgabenträger sowie Datenflüsse zu ermitteln und zu optimieren. Ziel ist es, möglichst alle Redundanzen zu beseitigen und die notwendigen Kopplungen zu Drittsystemen zu minimieren.

Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Abbildung gebäudeorientierter Kostenstrukturen (z.B. DIN 18960) dar. Durch den in der Sparkassenorganisation gegebenen Hauptbuchkonten-Rahmen ist oftmals eine aufwendige „Doppel- oder Mehrfachbuchführungen“ die übliche Praxis. Ein stimmiges Datenkonzept trägt dazu bei, diese aufwendigen Verwaltungsarbeiten zu vermeiden. Die Betreiberpflichten bedingen spezifische Dokumentationserfordernisse. Deshalb kommt der Ablage und Zuordnung von Bestands- und Betriebsdokumenten zu Objekten im Datenkonzept besondere Bedeutung zu.

#### Projektdurchführung

Der Grundstein für den nachhaltigen Erfolg einer CAFM-Lösung wird vor der Entscheidung für oder gegen ein CAFM-System gelegt. In unserem Beispiel der Mittelbran-

denburgischen Sparkasse wurde die hier skizzierte Vorgehensweise innerhalb eines straffen Zeitplans von drei Monaten vom Projektbeginn bis hin zur Vorstandsentscheidung realisiert.

Die Sparkasse legte besonderen Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter für das Projekt begeistern lassen und die Belegschaft wachsendes Interesse für das umzusetzende Thema entwickelt. Den Beratern der P3N BERATUNGS GmbH gelang es denn auch schnell, dass die anfangs geäußerten Bedenken über Transparenz und Kontrollierbarkeit der eigenen Arbeit der Neugierde und Erwartung auf bessere Arbeitsprozesse wichen.

Nicht nur deshalb fühlt sich die Sparkasse in der laufenden Einführung der CAFM-Software bestätigt, den richtigen Schritt getan zu haben. Wichtig war auch, eine detaillierte Prozess-, Daten- und Programmanalyse bereits im Rahmen des Auswahlverfahrens vorgenommen zu haben. Die Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter und Bereiche trug dazu bei, dass das System ohne die üblichen Widerstände bei Veränderungsvorgängen akzeptiert worden ist. Für die Projektteilnehmer war es eine außergewöhnliche Erfahrung, dass dieser Beratungsansatz selbst bei der folgerichtigen Entscheidung gegen eine zuvor favorisierte CAFM-Software großen Nutzen gebracht hat.

#### Fazit

**Plant ein Institut die Einführung eines CAFM-Werkzeugs, sollte es zunächst gründliche Vorarbeit leisten. Oft ist es hilfreich, einen externen Berater hinzuzuziehen. Die objektive Sicht auf die Dinge und die Einbeziehung spezieller Expertise für erfolgversprechende Prozessabläufe im Rahmen der Einführung einer CAFM-Software können helfen, die erhofften Vorteile schnell zu erzielen.** ◀