

Wichtige Erkenntnisse

Dass das Immobilienmanagement und die damit verbundenen Betreiberpflichten für Kreditinstitute wichtig sind, ist vielen Verantwortlichen durchaus bewusst. Doch turbulente Zeiten lassen das Thema auf der Prioritätenliste nur selten ganz nach oben klettern. So bleiben immer wieder beachtliche Effizienzpotenziale liegen. Erst recht, wenn vorhandene IT-Lösungen nicht zielführend genutzt werden.

Hubertus Lotz und Sven Reichardt

Das Immobilienmanagement darf kein Stiefmütterchendasein führen. Bei der Volksbank Main-Tauber brachte ein erweitertes Team mit zusätzlichem Blick von außen neue Dynamik in das Thema. Gleichzeitig sollte der Nutzungsgrad der vorhandenen Softwaretools verbessert werden. Folglich entschieden sich die Verantwortlichen im ersten Schritt, den Ist-Zustand in den Prozessen im Immobilienmanagement zu analysieren. Dazu zählte auch die Durchführung eines externen Audits zur Wahrnehmung der Betreiberpflichten. Ziel war es, die aktuelle Situation hinsichtlich organisatorischer Optimierungspotenziale bewerten zu lassen und mögliche Maßnahmen zur Verbesserung zu erarbeiten und zu priorisieren – auch unter Berücksichtigung der vorhandenen IT-Werkzeuge.

Komplexität erfordert Analyse

Die Ausgangssituation stellte sich bei der Volksbank Main-Tauber recht komplex dar. Deshalb sollte eine gemeinsam mit der P3N durchgeführte Analyse des Ist-Zu-

stands Transparenz schaffen. So gab es Anfang 2018 innerhalb der Bank einen Wechsel in der Teamführung der Immobilienverwaltung sowie einen neuen Kollegen.

Die vorhandene Facility-Management-Software wurde zu diesem Zeitpunkt so gut wie gar nicht genutzt. Bei der Einführung dieser Lösung entschloss die Bank sich damals für das Modul „Schlüsselmanagement“, das hauptsächlich durch einen Mitarbeiter genutzt wurde, der mittlerweile ausgeschieden ist. Vor diesem Hintergrund existierte wenig bis gar kein Wissen mehr zur Nutzung der Software.

Außerdem wurde deutlich, dass die Schlüsselverwaltung kein bedeutendes Thema war. Es bedurfte folglich einer qualitativen Analyse zum Ist-Zustand der Immobilienmanagementprozesse und der damit einhergehenden Ermittlung und Bewertung des aktuellen Status zur Wahrnehmung der Betreiberpflichten. Weiterhin sollten daraus Handlungsempfehlungen für eine systematische und nachhaltige Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen erwachsen.

Projektbeginn mit klarer Zielsetzung

In den neun Monaten, die das Projekt dauerte, bestand das Projektteam aus der Abteilung Facility Management mit vier Mitarbeitern und dem Abteilungsleiter sowie zeitweise dem übergeordneten Leiter des Bereichs „Interne Organisation“. Nach der Dokumentensichtung folgte im Rahmen eines ersten Diagnoseworkshops und Interviews mit allen Mitarbeitern und dem Leiter Facility Management die Aufnahme der bestehenden Situation des Gebäudemanagements.

Zudem erarbeitete das Projektteam gemeinsame Ziele und legte Prioritäten für das weitere Vorgehen bei der Modellierung der Prozesse fest. Dabei kristallisierten sich eine Reihe von Zielen heraus: Zum Beispiel sollte das Vertrauen in die Qualität der vorhandenen Daten erhöht werden. In diesem Zusammenhang galt es auch, Möglichkeiten zu eruieren, die die Datenpflege verbessern. Darüber hinaus stellte sich die generelle Frage, ob die Facility-Management-Software überhaupt geeignet ist oder ob bessere Lösungen existieren.



Im Fokus stand stets die Verantwortung, jederzeit rechtssicher zu agieren und Betreiberpflichten einzuhalten. Für die internen Prozesse und die Zusammenarbeit mit internen Kunden wie beispielsweise den Filialen war es insbesondere wichtig, nicht nur mehr Klarheit hinsichtlich der Verantwortlichkeiten herauszuarbeiten, sondern diese auch zu kommunizieren und die betroffenen Abläufe zu optimieren. Schließlich stand über allem der Teamgedanke. Denn nur gesunde, motivierte und eigenverantwortlich agierende Mitarbeiter können nachhaltig den Erfolg eines solchen Projekts sicherstellen.

Das Betreiberaudit: Potenziale erkennen und heben

Das Audit zielt grundsätzlich darauf ab, in einem strukturierten Interview mit Fragen zu Verpflichtungen, Gefahren oder Risiken, Organisations- und Führungsaspekten, jeweiligen Regelungen dazu sowie konkreten Dokumenten und Abläufen zur Umsetzung den Zustand zur Wahrnehmung der Betreiberverantwortung aufzunehmen und zu bewerten. Das durchgeführte Betreiberaudit zeigte durchaus gute Ergebnisse, insbesondere in der praktischen Umsetzung der Betreiberver-

pflichtungen. Es offenbarte aber auch Handlungsfelder und Verbesserungsmöglichkeiten. Diese lagen etwa bei einer systematischeren Risikobeurteilung, einer besseren Wahrnehmung von Aufsichts- und Kontrollmöglichkeiten durch die Nutzung einer Softwarelösung sowie der Dokumentation der Ablauforganisation und Erarbeitung konkreter Teilprozesse für die Volksbank Main-Tauber.

Im Rahmen von aufeinander aufbauenden Prozessworkshops erarbeitete und diskutierte das Projektteam fünf wesentliche Geschäftsprozesse:

- die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung,
- das Flächenmanagement,
- den Betrieb technischer Anlagen,
- die Wartung und Instandhaltung sowie
- Neubau-, Umbau- und Renovierungsmaßnahmen.

Bei der Festlegung der Prozesse wurde neben der praktischen Handhabbarkeit vor allem auch auf einen sinnvollen Umgang mit den Daten geachtet, sodass Doppelerfassungen oder mehrfache Datenbestände vermieden werden. Dabei galt es auch, sich auf ein sinnvolles Maß an Daten zu begrenzen. So sollten sie künftig nur Berücksichtigung finden,

wenn sie dem Ziel des Geschäftsprozesses dienen. Für die Dokumentation der Abläufe nutzte das Projektteam übrigens mit dem Mindmapping-Tool Xmind ein Werkzeug, das für die Mitarbeiter der Genossenschaftsbank intuitiv nutzbar war.

Performance verbessern dank gemeinsamem Ver- ständnis

Zu den wesentlichen Ergebnissen und Erkenntnissen der Analyse zählte vor allem das gemeinsame Verständnis für das Zusammenspiel aller Beteiligten in den Prozessen sowie deren Dokumentation. Zusätzlich entstand auch ein besseres Verständnis für die Inhalte und Pflichten im Rahmen der Betreiberverantwortung. Zudem wurde deutlich, dass die bereits vorhandene Facility-Management-Software für die Volksbank Main-Tauber sinnvoll und hilfreich ist – wenn sie richtig eingeführt wird.

Ausgehend von den Zielen, den Geschäftsprozessen und den im Prozess definierten Themen wurden vier Handlungsfelder mit einzelnen Teilmaßnahmen festgelegt: In einem ersten Schritt gilt es, die Facility-Management-Software wirksam einzusetzen. Dabei steht vorrangig die Abstimmung mit dem Hersteller der Software

Das Immobilienmanagement darf kein stiefmütterliches Dasein führen

im Fokus, wie die definierten Prozesse durch die Software unterstützt und wie diese kundengerecht eingeführt und geschult werden. Der Fokus des zweiten Handlungsfelds liegt auf der sukzessiven Datenerfassung. Dazu sollten nach dem Neustart der Software und mit Unterstützung des Herstellers nötige Daten nach Prioritäten und aufgeteilt nach Verantwortlichkeiten erfasst und der Fortschritt zyklisch kontrolliert werden. Im dritten Handlungsfeld geht es darum, die erarbeiteten Prozesse zu verinnerlichen und selbstständig weiterzuentwickeln. Wesentlich ist dafür, dass für jeden Ablauf durch die Volksbank Main-Tauber verantwortliche „Process Owner“ festgelegt werden, die in quartalsweisen Review-Terminen mit ihren Kollegen über die Praktikabilität und mögliche Verbesserungen beraten und

gleichzeitig die Dokumentation aktuell halten. Das vierte Handlungsfeld umfasst explizite Maßnahmen zur Optimierung im Bereich Betreiberverantwortung. Dort liegt das Augenmerk besonders auf der softwaregestützten Überwachung von Wartungs- oder Inspektionsterminen sowie der nötigen Datenpflege mit Blick auf Verträge und technische Anlagen.

Mehr Effizienz und höhere Performance

Im Ergebnis dieses Projekts war allen Teilnehmern klar: Nur auf Grundlage einer systematischen Analyse und der gemeinsamen Teamleistung konnten die aufeinander abgestimmten Handlungsfelder zu mehr Effizienz und Performance ermittelt werden.

Aktuell befindet sich die Volksbank Main-Tauber in der direkten Abstimmung mit dem Hersteller

Hubertus Lotz ist Abteilungsleiter bei der Volksbank Main-Tauber eG.
E-Mail: hubertus.lotz@vobamt.de



Sven Reichardt ist Projektleiter bei der P3N AG.
E-Mail: sven.reichardt@p3n.de



der Facility-Management-Software und plant die Einführung und Nutzung für die definierten Prozesse. Gleichzeitig sind bereits Prozessverantwortliche festgelegt, die diese Einführung begleiten. Die Volksbank Main-Tauber plant kurz- bis mittelfristig, die Handlungsfelder umzusetzen – mit punktueller Unterstützung der externen Berater. BI

Online-Banking mit Sm@rt-TAN photo

- Einfach, schnell und sicher
- Auf Wunsch mit Zusatzfunktion QR für Sparkassenkonten

Jetzt bestellen: genobuy.de ▶ 489170 und 489172