

SparkassenZeitung



BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Computer-Aided Facility Management (1)

Immobilien komplett im Blick

Daten gesichert. Prozesse optimiert. Betreiberpflichten erfüllt: Erreicht hat die Sparkassen-Immobilien BC in Biberach das mit Hilfe einer professionellen CAFM-Software. Die Zeit der Bordmittelösungen ist damit vorbei.

Das Immobilienmanagement vieler Sparkassen hat sich im Schatten des Kerngeschäfts in der Vergangenheit eher stiefmütterlich entwickelt. Etwas überspitzt formuliert: Die Primärprozesse sind inzwischen durchdigitalisiert, während bei den Immobilien vielerorts noch mit Stift und Papier oder Excel-Tabellen gearbeitet wird. Nur wenige Institute haben sich bewusst die Zeit für eine grundlegende strategische Neuausrichtung der Strukturen, Prozesse

und Werkzeuge im Immobilienbereich genommen. Wenn Sie diese Situation kennen, sind Ihnen wahrscheinlich auch die folgenden Punkte nicht neu:

- Die Daten sind unvollständig, auf mehrere Insellösungen verteilt und zum Teil nicht mehr aktuell. Die Datenpflege geschieht situativ. Folglich fehlt für wichtige Prozesse und Entscheidungen eine verlässliche Datengrundlage.
- Ohne eine professionelle Immobilien-Software werden einzelne Mitarbeiter zu unersetzlichen Daten- sowie Informations- und Kompetenzträgern in einer Person – ein sehr hohes Risiko.
- Die Ertragssituation hat sich bei vielen Sparkassen verschlechtert. Umso wichtiger ist es, die Kosten im Griff zu haben. Jeder eingesparte Euro ist im Gegensatz zu einem gesteigerten Umsatz zu 100 Prozent GuV-wirksam. Aber welche realistischen Einsparpotenziale sind vorhanden?
- Die klassische Gebäudeleittechnik erreicht bei vielen Instituten das Ende Ihrer Lebensdauer. Die Frage, welche Richtung die Digitalisierung nehmen soll, stellt sich auch hier.^[1]
- Damit die geltenden Gesetze und Vorschriften eingehalten werden, müssen alle relevanten Anlagen bekannt sein. Sie müssen regelmäßig gewartet und dieser Prozess muss dokumentiert werden. Wird dieser Dreiklang nicht eingehalten, stehen letztendlich alle verantwortlichen Führungskräfte bis hinauf zum Vorstand in der Haftung.

In dieser Situation war auch die SIBC. Aufgrund der Komplexität der gesamten Situation war man sich darüber im Klaren, nicht einfach mit der nächsten Improvisation weiterzumachen. Stattdessen hat sich die SIBC entschieden, das Thema von Grund auf anzugehen. Ebenso war klar, dass die Verantwortlichen neben dem vielfältigen Tagesgeschäft nicht die Kapazitäten und den Freiraum haben, diesen Prozess so einfach nebenher zu starten, zu steuern und „durchzuziehen“. SIBC und BayernFM arbeiten seit Jahren bei

verschiedenen Themen gut zusammen. Daher war es naheliegend, sich gemeinsam auf diesen Optimierungspfad zu begeben.

In einem ersten Schritt haben sich die Projektpartner zu einem eintägigen Workshop getroffen und für alle Immobilienthemen (Bauen, Bestandserhalt, Bewirtschaftung und Digitalisierung) die Engpässe und Handlungsfelder herausgearbeitet. Auf dieser Basis sind dann gemeinsam Maßnahmen definiert und priorisiert worden. Das Ergebnis war eindeutig: Die Themen Daten und Digitalisierung haben die höchste Priorität, da eine Professionalisierung in diesem Bereich eine positive Wirkung auf die meisten Themen entfaltet.

Die Erfolgsformel

Es ist eine Binsenweisheit, dass ein neues IT-Werkzeug nicht die alten Probleme löst. Umso erstaunlicher ist es, dass viele Firmen immer noch zuerst eine Software kaufen oder sich vom Anbieter beraten lassen. Nach dem Kauf stellen viele verwundert fest, dass die ausgewählte Lösung nicht so gut passt wie versprochen.

Eine Software löst keine Probleme – im Gegenteil: Veraltete Strukturen und Prozesse werden durch eine übereilte Digitalisierung zementiert. Nichts ist gewonnen, viel Geld stapelt sich hinter dem offenen Fenster und frustrierte Teams bleiben zurück.

Um diesen Fehler zu vermeiden, ist die SIBC mit folgender Prämisse in das Projekt gestartet: „Die Auswahl eines CAFM-Tools ist nur ein Teilprozess unserer strategischen und operativen Weiterentwicklung. An erster Stelle stehen unsere Aufgaben, Prozesse und Strukturen sowie die Definition und Priorisierung der Handlungsfelder und unserer Ziele.“

Gleichzeitig war der SIBC von Anfang an klar, diesen Weg nicht allein gehen zu können. Auf den Punkt gebracht heißt die in Biberach angewendete Erfolgsformel: ***Spezialist FM x Spezialist CAFM*** = funktionierendes Immobilienmanagement.

Der bewährte Prozess, an dessen Ende das richtige System für die SIBC steht, umfasst fünf Schritte wie Abbildung 1 zeigt.



© BBL

Projektwille

Damit ein Projekt seine Ziele reibungslos erreicht, ist zu Projektbeginn die Definition des „Projektwillens“ nicht nur sinnvoll, sondern zwingend notwendig. Er ist zugleich Richtschnur und Messlatte für den gesamten Entscheidungs- und Implementierungsprozess. Gemeinsam ist dieser Willen im Rahmen eines eigenen Workshops erarbeitet worden. Betrachtet worden sind dabei folgende Aspekte:

- Ausgangslage
- Strategische und operative Ziele der KSK Biberach
- Rahmenbedingungen für das Projekt
- Aktuelle und künftige Aufgaben der SIBC
- Priorisierung der Handlungsfelder^[2] und Definition der strategischen und operativen Ziele für die priorisierten Themen Flächenmanagement und Technisches Gebäudemanagement (TGM)
- Erfolgsfaktoren sowie Risiken und deren Vermeidung
- Projektorganisation und Kommunikationskonzept.

Abschließend ist die Essenz des Projektwillens in wenigen Sätzen zusammengefasst worden. Dokumentiert hat man das gesamte Ergebnis dieses Tages detailliert in einem schriftlichen Auftaktbericht.

Ist-Analyse

In dieser Phase sind nachfolgende Aspekte detailliert analysiert worden:

- Die Ist-Prozesse für Flächenmanagement (FM) und TGM sind aufgenommen, dokumentiert, analysiert und bewertet worden. Notwendige Prozesse, die noch nicht vorhanden waren, sind ebenfalls benannt worden.
- Die Vollständigkeit und Qualität der Daten (Pläne, Flächen, Anlagen, Lieferanten etc.) sind – wie auch der aktuelle Prozess der Datenpflege – betrachtet worden.
- Intensiv besprochen worden sind die IT-Infrastruktur der Kreissparkasse Biberach sowie die Anforderungen an eine neue Software.

Soll-Konzeption.

Für die beiden Themen FM und TGM sind gemeinsam die Soll-Prozesse definiert worden. Damit war garantiert, dass die Aufgaben künftig effizienter erledigt und im CAFM-System rechtssicher dokumentiert werden. Um den Vergabeprozess einzuleiten, hat die SIBC anschließend das Lastenheft erstellt.

Darin werden neben den Ergebnissen der Prozessanalyse (Soll-Prozesse), die Anforderungen an die IT (Lizenzen, Schnittstellen etc.) beschrieben. Ebenso abgebildet waren die organisatorischen Aspekte und Ziele für die Einführung der CAFM-Software.

Letztendlich ist das Lastenheft die detaillierte Ausformulierung des Projektwillens. Es ist die Grundlage zur Angebotsabgabe für die angefragten Dienstleister. Das Resultat sind vergleichbare Angebote.

Entscheidung für ein System



© Sparkasse

Rainer Fuchs (SIBC): „Wir haben unsere Aufgaben bisher mit einfachen Tools zur allseitigen Zufriedenheit erledigt. Stetig steigende Betreiber- und Dokumentationspflichten, die Erweiterung des Aufgabenspektrums und insbesondere die wachsende Notwendigkeit, durch Direktinvestitionen innerhalb der Asset-Klasse Immobilien zusätzliche Erträge zu erwirtschaften, erfordern zwingend eine höhere Effizienz in unserer täglichen Arbeit.“

Entscheidungen können auf verschiedenen Wegen getroffen werden. Die einen sammeln alle Fakten und wägen rational ab. Andere „hören auf Ihren Bauch“ und entscheiden spontan aus einem Gefühl heraus. Die Anschaffung einer Software ist eine langfristige Entscheidung, die den Arbeitsalltag verändert. Die Lösung sollte folglich gut funktionieren und gerne genutzt werden. Daher haben wir statt Projektbeteiligten in unser CAFM-Entscheidungsmodell (CEM) bewusst beide Dimensionen „Fakten und Gefühle“ mit einbezogen. Im CEM werden vier Themenfelder betrachtet und einzeln bewertet:

1. **Entscheidungskriterien:** Diese umfassen Themen, die so wichtig sind, dass sie einzeln auch als KO-Kriterien wirken. Daher dürfen diese Punkte nicht in dem Scoring-Modell (Punkt 2) „untergehen“. Beispiele sind Fragen zu IT-Anforderungen und IT-Sicherheit, Update-Anforderungen, Schnittstellen und dem Dateneigentum.
2. **Scoring-Modell:** Mit diesem Modell werden der Anbieter (Gründung, Umsatzentwicklung, Schulungskonzept, Mitarbeiter etc.) und die Software (Anzahl Vollversionen, Oberfläche, Flexibilität etc.) bewertet. Die Faktoren haben Bayern FM und

SIBC gemeinsam gewichtet. Am Ende steht ein Score, die Lösungen vergleichbar macht.

3. *Kosten*: Die einmaligen und laufenden Kosten (aktuelle Module, Implementierungsprozess, Schnittstellen, Erweiterungen etc.) werden detailliert aufbereitet und für den Zeitraum von drei und von fünf Jahren vergleichbar hochgerechnet.
4. *Bauchgefühl*: Dieses Thema wird zweimal besprochen: Einmal vor den faktenbasierten Modulen und einmal hinterher. Das ergibt zusammen ein stimmiges „Gefühls-Bild“.

Jeder Entscheidungsprozess verläuft individuell. Zum Beispiel ist die Gewichtung der vier Themen unterschiedlich oder auch die Reihenfolge, in der sie besprochen werden. In diesem Projekt waren die Systeme sehr nah beieinander, dass vor der endgültigen Entscheidung lange diskutiert und abgewogen worden ist. Das war sehr spannend und es sind unterschiedliche Methoden zur Unterstützung der Entscheidungsfindung eingesetzt worden. Zeitdruck ist in dieser Phase kein guter Ratgeber.

Ausblick auf Teil 2

Während es im ersten Teil des Beitrags um die Ziele bis zur Auswahl des Systems gegangen ist, stehen im zweiten Teil des Beitrags (Frühjahr 2021) die Einführung des Systems und erste Nutzungserfahrungen im Vordergrund. Folgende Schritte stehen in den kommenden Monaten bei der SIBC an:

- Installation der Software, Vergabe der Berechtigungen etc.
- Abschließende Definition des Datenmodells, Erhebung, Qualitätssicherung und Import der Daten in das System
- Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Erste Erfahrungen im Live-Betrieb sammeln.

Dieser Prozess wird – etwas unwägbar durch Corona – im ersten oder zweiten Quartal 2021 abgeschlossen sein. Wenn die Nutzung der ersten beiden Module gut läuft, werden weitere Themen und Module eingeführt werden.

Projektpartner

Sparkasse-Immobilien BC GmbH (SIBC): Die 2000 gegründete SIBC ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Kreissparkasse Biberach. Neben dem klassischen Immobilienvermittlungsgeschäft sind das Immobilienmanagement sowie das Bau- und Projektmanagement die Tätigkeitsschwerpunkte in der Gesellschaft.

BayernFM GmbH: Sie berät und begleitet als Partner in der S-Finanzgruppe seit über 14 Jahren zahlreiche Sparkassen und deren Kunden bei allen Fragen rund um die Themen Bauen, Bewirtschaften, Energie und Digitalisierung.

Autoren

Rainer Fuchs ist Geschäftsführer der Sparkassen-Immobilien BC GmbH (SIBC) in Biberach.

Martin Behrends ist Senior Berater und Key Account Manager bei der BayernFM GmbH, einer 100-prozentigen Tochter der BayernLB, in München.

[1] GLT „klassisch“ vs. GLT „2.0“: Moderne, Cloud-basierte Systeme bieten sehr viele neue Möglichkeiten. Zum Beispiel warnen selbstlernende Systeme den Nutzer proaktiv, wenn technische Anlagen (Pumpen, Ventilatoren, Schiebetüren etc.) mehr Energie verbrauchen als im Normalbetrieb oder in absehbarer Zeit ausfallen könnten. Durch proaktive Maßnahmen werden vermeidbare Kosten oder Ausfallzeiten vermieden.

[2] Die Handlungsfelder sind mit einer so genannten „1:0-Matrix“ priorisiert worden. Darin tritt jedes Thema gegen jedes andere an. Der „Sieger“ bekommt eine 1, der „Verlierer“ eine 0. Die Höhe der Summe pro Themenfeld entscheidet über die Reihenfolge der Priorisierung.

Rainer Fuchs, Martin Behrends – 10. Dezember 2020
