

Dr. Lars Bernhard Schöne, REAL I.S. AG, S-Finanzgruppe

Martin Behrends, REAL I.S. AG, S-Finanzgruppe

1 Ausgangslage und Motive

Für das Sparkassengeschäft ist die Immobilie ein zentraler Erfolgsfaktor, die auch im Zeitalter des Online-Bankings die Schnittstelle zwischen Kunde und Finanzdienstleistung sein wird. Dabei setzt sich in verstärktem Maße das Bewusstsein durch, dass die Kenntnis des aktuellen Marktwertes der Sachanlagen, deren bestmögliche Nutzung sowie ihre Optimierung eine wesentliche strategische Managementaufgabe darstellen. Die hieraus abzuleitende Kernfrage ist:

Wo ist der Hebel anzusetzen, um zunächst eine Leistungs- und Kostentransparenz zu schaffen sowie kurzfristig Potenziale unter Nutzen-Kosten-Gesichtspunkten zu identifizieren?

Aktuell stellen sich auch immer mehr Sparkassen der Aufgabe, ihren Immobilienbestand zu optimieren. Sie unterziehen die Nutzungskosten, den Nutzwert sowie die Effizienz von Marktauftritt und Kundenansprache einer eingehenden Prüfung. Dabei birgt der Bestand der gut 18.000 betriebsnotwendigen Immobilien (rund 500 Institute), von der SB-Stelle bis zum modernen S-Finanz- und Verwaltungszentrum, unter dem Blickwinkel der bisherigen Möglichkeiten ein großes Optimierungspotenzial im Management der Immobilien (vgl. Abb. 1).

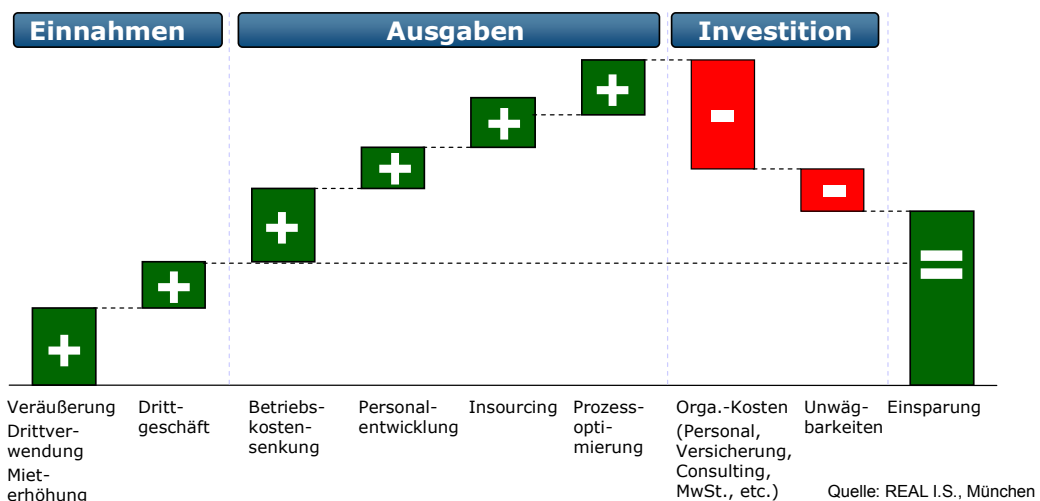


Abb. 1: Optimierungspotenziale bei den Einnahmen und Ausgaben¹

Aus Sicht der Finanzinstitute sind die Aspekte Ertrag, Kosten und Service mit den Rollen des Eigentümers, Nutzers und des Kunden zu verbinden (vgl. Abb. 2).

¹ Schöne LB (2003) Betriebskosten-Management für Sparkassen. In: Immobilien & Finanzierung - Der langfristige Kredit. Frankfurt/Main: Verlag Helmut Ricardi. Heft 17-2003, S 610 ff.

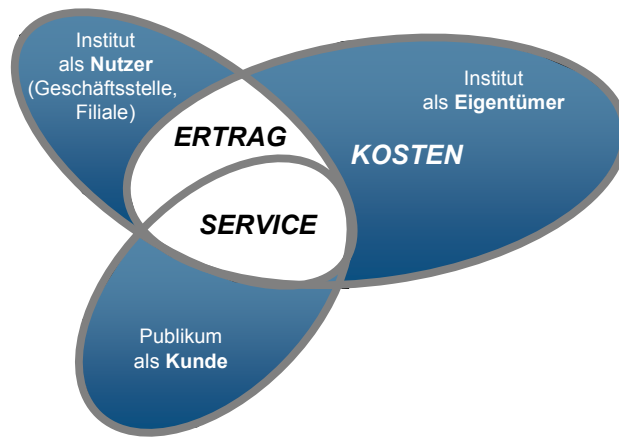


Abb. 2: Sichtweisen auf Ertrag, Service und Kosten²

Für die Finanzinstitute ist als Eigentümer von Interesse, wie sich der Ertrag und die Serviceleistungen verbessern lassen und gleichzeitig Nutzungskosten gesenkt werden können. Die Geschäftsstelle betrachtet als Nutzer der Immobilie insbesondere den Ertrag und Kundenservice. Mit Hilfe einer gezielten Optimierung des Immobilienmanagements gilt es dieses Spannungsfeld auszugleichen.

2 Benchmarking für bayerische Sparkassen

Die aktuell 83 Sparkassen im Sparkassenverband Bayern sind Marktführer im Retail-Finanzdienstleistungsgeschäft. Der Hauptgrund für diese Spitzenposition liegt in dem engmaschigen Filialnetz, das aus über 3.000 Geschäftsstellen besteht, und auch einen beachtlichen Kostenfaktor darstellt. Die betriebsnotwendigen Immobilien der Sparkassen stellen somit einen „kritischen Erfolgsfaktor“ dar, über den Ertragssteigerung einerseits und Kosteneinsparung andererseits möglich ist und damit neben den MitarbeiterInnen und den Sparkassen-Dienstleistungen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Sparkasse beiträgt. Dieser Kernfunktion wird man bei den Sparkassen bisher nur in Ansätzen gerecht. Vor diesem Hintergrund haben 37 Sparkassen mit ca. 1.300 Filialen am Immobilien-Benchmarking-Projekt teilgenommen.³ Dass der gewählte Ansatz richtig war, wurde auch von einem unabhängigen Ausschuss der Immobilien-Fachpresse unter Federführung der Zeitschrift „Der Facility Manager“ bestätigt. Der Sparkassenverband Bayern und die REAL I.S. AG wurden im Oktober des vergangenen Jahres auf der 6. Internationalen Fachmesse für Gewerbeimmobilien EXPO-REAL in München mit dem Anerkennungspreis für Facility Management ausgezeichnet.

3 Ergebnisse des Immobilien-Benchmarkings

Die Ergebnisse des Immobilien-Benchmarkings wurden den teilnehmenden Sparkassen in Form eines detaillierten Ergebnisberichtes überreicht. In diesem wurden die Auswertungen auf Verbands-, Sparkassen- und Geschäftsstellenebene zusammenfasst. Des Weiteren wurden den Sparkassen erste konkrete Hinweise gegeben, wie die erkannten Potenziale realisiert werden können.

² Behrends M / Schöne LB (2003) Am richtigen Ende sparen. Banken optimieren ihre Ressource Immobilie. In: Facility Management. Gütersloh: Bauverlag. H. 03, S 18-22.

³ Ausführliche Projektinformationen siehe: Behrends M / Schöne LB (2003) Sparkassen optimieren ihre Immobilien – 1.300 Geschäftsstellen bayerischer Sparkassen gleichzeitig auf dem Prüfstand. In: Facility Management. Gütersloh: Bauverlag Fachzeitschriften. H. 7-8, S 23-27.

3.1 Verbands- und Sparkassenebene

Beispielhaft ist in Abb. 3 als Ergebnis die Summe der erhobenen Betriebskosten pro Quadratmeter p.a. (Nutz- und Verkehrsfläche) dargestellt. Dabei werden die Werte der drei Kostengruppen Reinigung, Heizung, sowie Strom, Kraft, Wasser für die einzelnen Sparkassen sowie für die einzelnen Geschäftsstellen errechnet und addiert in einem Säulendiagramm dargestellt. Auffällig ist, dass die Reinigungskosten den mit Abstand größten Kostenblock bilden. Dies entspricht den Erwartungen, da im Rahmen einer ganzheitlichen Kostenbetrachtung nach DIN 18960 die Reinigungskosten einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen. In den bereits umgesetzten Optimierungsprojekten bestätigen sich die im benchmarking-Projekt aufgedeckten Potenziale und unterstützen deutlich die Aussagen zu den vorgenannten Kostensenkungsprognosen.

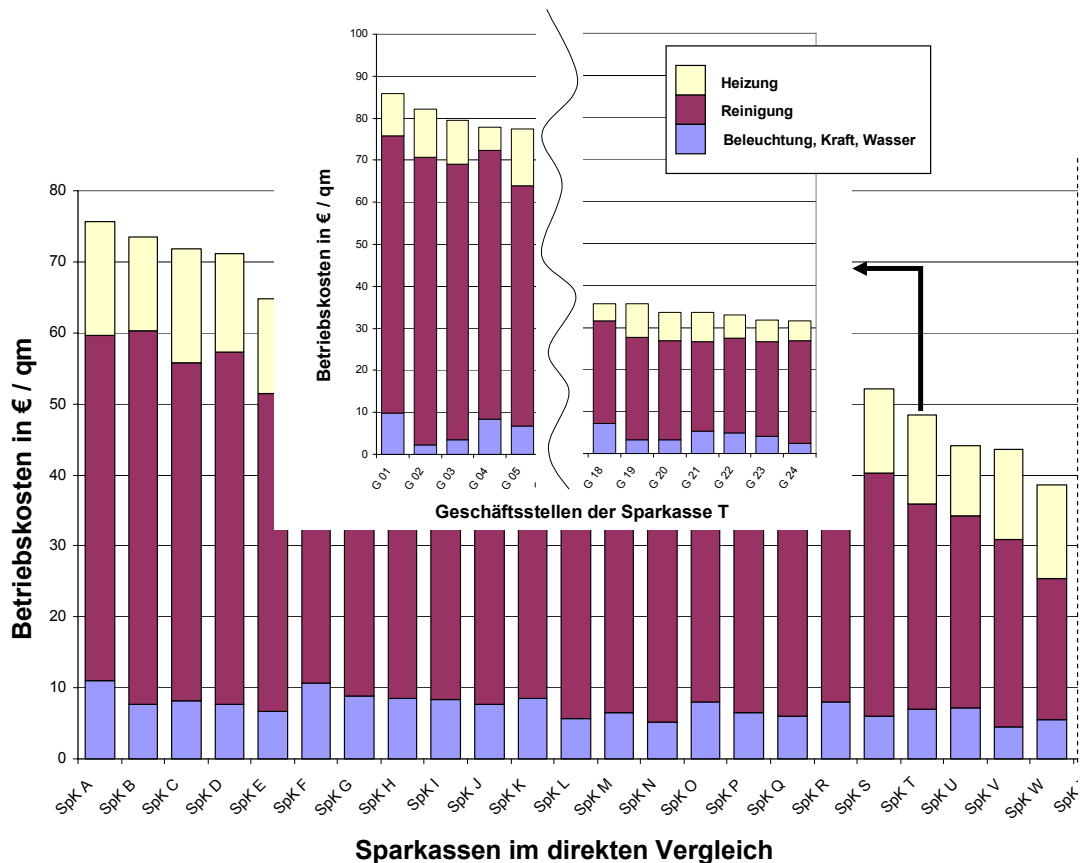


Abb. 3: Übersicht über die Betriebskosten (Ausschnitt)⁴

Weiterhin ist insgesamt das hohe Kostenniveau auffällig und die großen Unterschiede der Betriebskosten sowohl zwischen den Instituten als auch zwischen den einzelnen Geschäftsstellen. Beides spricht für ein hohes Optimierungspotenzial bei den Sparkassen.

Dabei lassen sich bei den Betriebskosten kurz und mittelfristig die Hebel ansetzen, während in den anderen untersuchten Themenfeldern wie Geschäftserfolg oder Flächeneffizienz dagegen langfristige Strategien zur Optimierung der Vertriebsstrategie oder des Filialnetzes notwendig sind, um hier die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

⁴ Behrends M / Schöne LB (2003) Sparkassen optimieren ihre Immobilien – 1.300 Geschäftsstellen bayerischer Sparkassen gleichzeitig auf dem Prüfstand. In: Facility Management. Gütersloh: Bauverlag. H. 7-8, S 23-27.

3.2 Geschäftsstellenebene

Die Ergebnisse (Kennzahlen) für die einzelnen Geschäftsstellen werden auf nachfolgendem Ergebnisdatenblatt (vgl. Abb. 4) zusammengefasst, so dass auf einen Blick die Stärken und Schwächen der Einzelimmobilie bezogen auf Kosten und Nutzen ersichtlich werden („Ampel-funktion“).

Dargestellt werden die Ist-Werte der Einzelimmobilie in Beziehung zu unterschiedlichen Vergleichswerten. Dabei kommt den Feldern „Vergleichsgruppe“ und „Best-Practice“ eine zentrale Bedeutung zu. Während sich der Best-Practice-Wert aus einer externen Vorgabe ergibt, wird der Vergleichsgruppen-Wert aus dem erhobenen Datenpool über ein statistisches Verfahren (analog dem Verfahren „Mietpreisspiegel“) heraus berechnet.

Ergebnisse des Immobilien-Benchmarkings für bayerische Sparkassen			
Sparkasse:	Sparkasse Musterstadt		BV-NR: 00000
Geschäftsstelle:	10	Musterstraße 1	90009 Musterstadt
Geschäftsstellenbeschreibung		Geschäftsstellendaten	
Region		Mitarbeiter	
Lage		Girokonten	
Geschäftsstellen-Typ		Deckungsbeitrag I	
Eigentumsstatus		Summe Kosten Reinigung intern	
Baujahr		Kosten Reinigung extern	
Einrichtung, Modernisierung Kundenbereich		Kosten Heizung	
Einrichtung, Modernisierung Haustechnik		Kosten Strom, Kraft, Wasser	
Automationsgrad		Abschreibungen	
Mitarbeiter im Stabsbereich		NF+VF, MF	
Kundenparkplätze		BGF	
Grundstücksfläche		BRI	
		Gebäudebuchwert	
		Grundstücksbuchwert	
Kennzahlen/Benchmarks für die Geschäftsstelle 10			

IV. Wirtschaftlichkeit des laufenden Betriebes							
	Ist-Wert	Vergleichsgruppe			Best-Practice	SpK	Bayern
		Obfr	Bj: 2	Ht: 4			
Summe Kosten/qm							
Heizkosten/qm							
Reinigungskosten/qm							
Kosten Strom, Kraft, Wasser/qm							

Abbildung 4: Ergebnisdatenblatt für die Geschäftsstelle

Dem Best-Practice-Wert kommt beim Benchmarking eine wichtige Bedeutung zu, da er eine objektive Außensicht auf das Sparkassen-Bild ermöglicht und so die Gefahr eines Verharrens in einem insgesamt unbefriedigenden Leistungsniveau verhindert.

In dem vorgenannten aufgezeigten Beispiel wird deutlich, dass auch innerhalb der Sparkassen bei den Kosten erhebliche Schwankungsbreiten festgestellt werden konnten. Dies gilt auch für die hier nicht im Einzelnen vorgestellten Kennzahlen. Aus der synoptischen Betrachtung der Einzelwerte ergibt sich ein Gesamtergebnis pro Geschäftsstelle, aus dem in Bezug auf die Nutzungskosten das Optimierungspotenzial abgeschätzt sowie in Bezug auf Flächeneffizienz und Geschäftserfolg die Grundlage für eine strategische Entscheidung zu Vertriebsstrategie und Filialnetz abgeleitet werden kann.

4 Handlungsempfehlungen im Fokus Facility Management

Aus den Ergebnissen des Immobilien-Benchmarkings sind in der Folge konkrete Maßnahmen abzuleiten und auszuformulieren. In Abb. 5 sind den Kennwerten mögliche Optimierungspotenziale beispielhaft zugeordnet worden. Weiterhin ergeben sich hieraus die Teilbe-

reiche für mögliche Maßnahmen wie z.B. die Vertriebs- oder Filialnetzoptimierung, die Einzelobjektanalyse oder das Facility Management Consulting.⁵

Die Voraussetzung für eine Optimierung ist die Eingrenzung der Problemfelder und folglich der gezielte Anstoß von Einzelmaßnahmen im Facility Management.

Kennwert	Optimierungspotenzial	Maßnahmen			
		Vertriebsoptimierung	Filialnetzoptimierung	Einzelobjektanalyse	Facility Management Cons.
FE 1 Girokonten / qm	Vertriebsstrategie anpassen, Kundenangebot ausbauen, Marktdaten prüfen	X	X		X
FE 2 Deckungsbeitrag I / qm	Vertriebsstrategie anpassen, Kundenangebot ausbauen, Marktdaten prüfen	X	X		X
<hr/>					
GE 1 Nutzfläche / Brutto-Geschossfläche	Flächenmanagement				X
GE 2 Brutto-Rauminhalt / Geschossfläche	Flächenmanagement				X
W 4 Summe der Betriebskosten / qm	Dienstleistungsausweitung, Technische Modernisierung, etc.			X	X
W 5 Heizung / qm	Technische Modernisierung			X	X
W 6 Reinigung / qm	Veränderung der Service-Level, Dienstleistungsausweitung				X
W 7 Beleuchtung / Kraft / Wasser	Dienstleistungsausweitung Technische Modernisierung, etc.			X	X

Abb. 5: Handlungsfelder (Ausschnitt)⁶

4.1 Basisanalyse

Die Optimierungsmaßnahmen im Rahmen des Immobilienmanagements setzen die genaue Kenntnis des Ist-Zustandes voraus, der in einen neuen Soll-Zustand (z.B. durch angepasste Service-Level-Agreements) übergehen soll. Hierbei können vorhandene Daten, die den bestehenden Zustand beschreiben, aus bereits bearbeiteten Grundleistungen, wie dem Benchmarking oder der Bestandsbewertung einfließen und weiter bearbeitet werden. Diese werden einer kritischen Bewertung unterzogen und in einen Maßnahmenkatalog mit Optimierungsvorschlägen als Entscheidungsgrundlage eingebracht (vgl. Abb. 6).

Wichtig bei jedem Vorschlag zur Optimierung sind eine genaue Analyse von Bestand und Bedarf sowie die Finanzierbarkeit in Hinblick auf den zu erwartenden Nutzen. Eine Entscheidung für die Optimierung kann nicht alleine von der Finanzierbarkeit, sondern sollte vor allem

⁵ Bei der Vergabe von Leistungen des Facility Management Consultings wird den Sparkassen die Anwendung der im Bundesanzeiger (AHO Nr. 16, 2004) erschienenen „Untersuchungen zum Leistungsbild und der Honorierung von Leistungen des Facility Management Consulting“ empfohlen.

⁶ Behrends M / Schöne LB (2003) Sparkassen optimieren ihre Immobilien – 1.300 Geschäftsstellen bayerischer Sparkassen gleichzeitig auf dem Prüfstand. In: Facility Management. Gütersloh: Bauverlag. H. 7-8, S 23-27.

von den zu erwartenden Folge- bzw. Nutzungskosten abhängig gemacht werden, die in der Basisanalyse als Potenzialabschätzung komprimiert dargestellt werden.

Im Anschluss an das Ergebnis eines Strategie-Workshops sind i.d.R. die jeweiligen Leistungsverzeichnisse von Externen gemeinsam mit den Fachkräften der Sparkasse zu erarbeiten, nach erfolgter Ausschreibung zu prüfen sowie die Vergabe der Leistung vorzuschlagen und zur endgültigen Entscheidung vorzulegen. Weiterhin gilt es, in der Ausschreibung Vertragskonzepte zu entwickeln und unter (vorab durch die Prämissen) eingeschränkten Wettbewerbsbedingungen fachkundige, erfahrene, leistungsfähige und zuverlässige Anbieter auszuwählen.

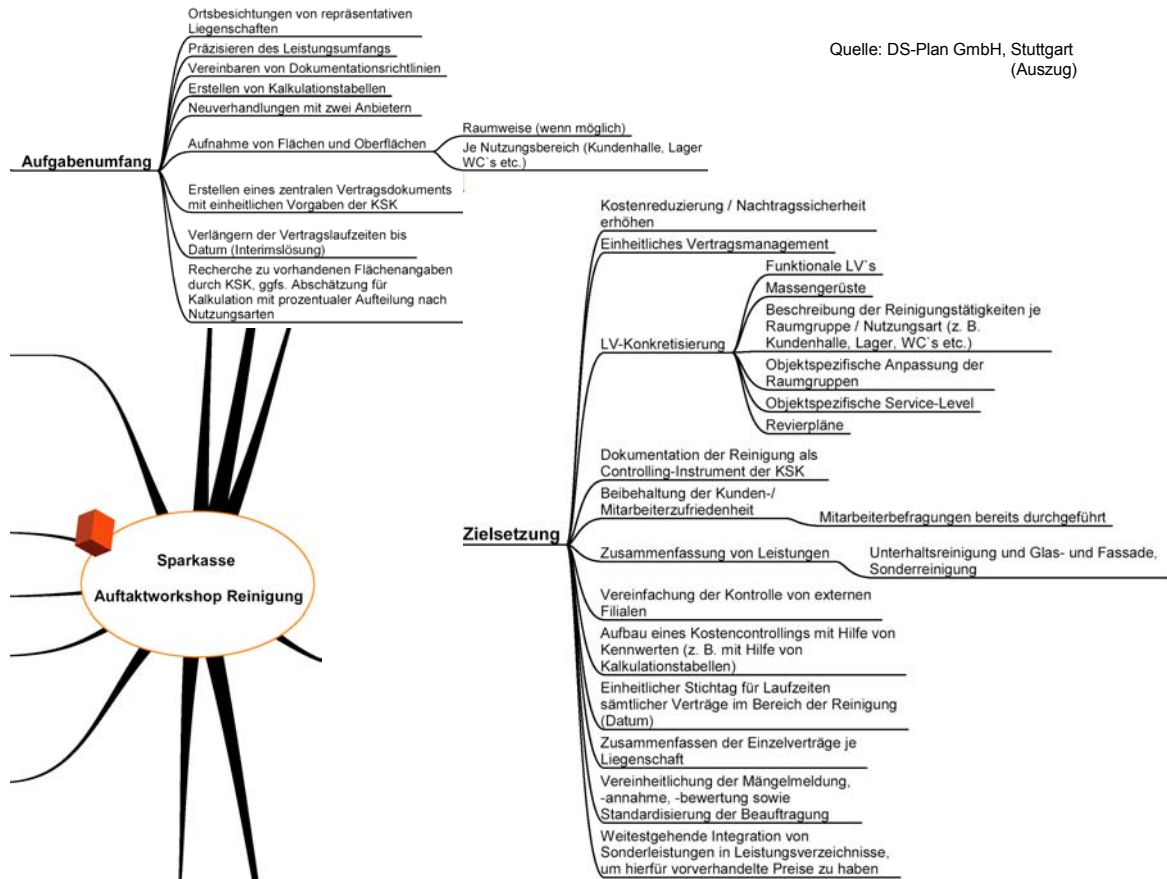


Abb. 6: Ergebnis eines Strategie-Workshops zur Sachkostenoptimierung (Ausschnitt)⁷

Als Ergebnis des Strategie-Workshops sowie der Potenzialanalyse in den Verträgen für z.B. die Dienstleistung Reinigung ist die Entscheidung zu treffen, die Leistungen zur Unterhaltsreinigung, Glas- und Fassadenreinigung sowie der Reinigung der Außenanlagen für das gesamte Geschäftsstellennetz neu auszuschreiben.

4.2 Computerunterstütztes Facility Management

Ein wesentliches Hilfsmittel (nicht aber die Lösung der Herausforderungen) für das Immobilienmanagement stellen die IT-Systeme (Computerunterstütztes Facility Management) dar. Sie ermöglichen die strukturierte Datenhaltung, Visualisierung der Flächen und Belegungen, sowie die Simulation einer effizienten Nutzung. Die Systemauswahl ist zwingend unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten durchzuführen. Hierfür kann beispielsweise die Richtlinie GEFMA 420 als unterstützende Grundlage zur Einrichtung eines immobilienbezogenen In-

⁷ DS-Plan (2004) In: Behrends M / Schöne LB (2003) Erfolge bei der Sachkostensenkung in der Praxis. In: Sparkassen-Zeitung. Berlin: Deutscher Sparkassen Verlag.

formationssysteme dienen. Dabei sind Fragen der Erweiterbarkeit, Kompatibilität, Anwenderfreundlichkeit, Kosten und Verbreitung des zu wählenden Systems zu berücksichtigen. Mit der Systemauswahl und der Datendefinition werden die Voraussetzungen für einen kontinuierlichen Datenfluss geschaffen. Weiterhin ist die Einrichtung von Schnittstellen vorzunehmen, um eine doppelte Bearbeitung von Vorgängen oder die redundante Vorhaltung von Informationen zu vermeiden.

4.3 Nutzungskostenanalyse und -management

Das Management der Nutzungskosten umfasst die Analyse und Darstellung der Nutzungskosten, die Nutzungskostensteuerung sowie die -optimierung. Wesentliche Grundlage zur Erkennung möglicher Kosteneinsparungspotenziale ist eine umfassende Kostentransparenz durch die Nutzungskostenermittlung. Das Ziel des Nutzungskostenmanagements (vgl. Abb. 7) ist die Ableitung von Kostensenkungspotenzialen bezüglich der nicht zum Kernprozess des Immobiliennutzers gehörenden Kostenanteile durch u.a. eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung. Das Nutzungskostenmanagement umfasst die Nutzungskostenermittlung, -rechnung, -analyse sowie -steuerung.

KG	Bezeichnung	SOLL/IST	SOLL/IST	SOLL	SOLL	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
		1. Q 2002 [Mio. €]	2. Q 2002 [Mio. €]	3. Q 2002 [Mio. €]	4. Q 2002 [Mio. €]	1. Q 2003 [Mio. €]	2. Q 2003 [Mio. €]	3. Q 2003 [Mio. €]	4. Q 2003 [Mio. €]
100	Kapitalkosten	-	-	-	-	-	-	-	-
200	Verwaltungskosten	0,76	0,70	0,70	0,65	0,50	0,50	0,50	0,50
300	Betriebskosten	10,93	9,95	9,30	10,60	10,65	9,75	9,00	10,05
310	Ver- und Entsorgung	5,75	4,75	4,10	5,50	5,50	4,60	3,95	5,00
320	Reinigung und Pflege	1,77	1,80	1,80	1,80	1,60	1,60	1,60	1,60
330	Bedienung Technik	1,32	1,30	1,30	1,20	1,20	1,20	1,10	1,10
340	Inspektion/Wartung der Baukonstruktion	0,76	0,85	0,85	0,85	0,95	0,95	0,95	0,95
350	Inspektion/Wartung der techn. Anlagen	0,55	0,50	0,50	0,50	0,65	0,65	0,65	0,65
360	Kontroll- und Sicherheitsdienste	0,78	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
400	Instandsetzungskosten	2,23	1,95	1,85	1,85	6,10	5,50	3,60	1,60
410	Instandsetzung der Baukonstruktion	1,23	1,10	1,00	1,00	0,85	0,80	0,80	0,80
420	Instandsetzung der technischen Anlagen	0,39	0,35	0,35	0,35	4,75	4,20	2,30	0,30
430	Instandsetzung der Außenanlagen	0,24	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
440	Instandsetzung der Ausstattung	0,37	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Summe €/Quartal		27,08	24,50	23,00	25,55	34,00	31,00	25,70	23,80
Summe €/Jahr		100,13				114,50			

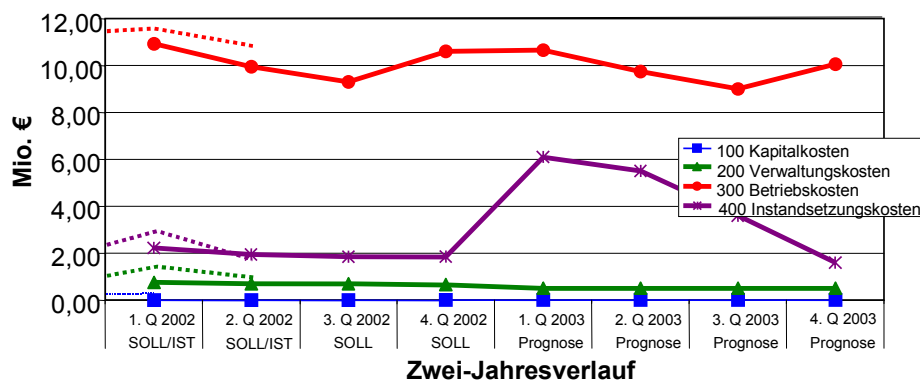


Abb. 7: Nutzungskostenmanagement (Ausschnitt)⁸

4.4 In-/Outsourcinganalyse und Dienstleistungsausschreibung

Mit der In-/Outsourcinganalyse, der Dienstleistungsausschreibung und -vergabe werden der Bedarf und die Anforderungen an die jeweiligen Dienste ermittelt und festgeschrieben. Dabei wird eine Prüfung, Wertung und Kommentierung zur Entscheidungsvorbereitung hinsichtlich

⁸ Schöne LB (2003) Betriebskosten-Management für Sparkassen. In: Immobilien & Finanzierung - Der langfristige Kredit. Frankfurt/Main: Verlag Helmut Ricardi. Heft 17-2003, S 610 ff.

der Erfordernisse von Dienstleistungen vorgenommen. Abb. 8 zeigt ein Analysebeispiel in dem die monetären sowie nichtmonetären Faktoren bewertet wurden, um die Dienstleistung Reinigung neu zu gestalten.⁹

Die jeweiligen Leistungsverzeichnisse werden beim Neubau bereits in der Planungsphase oder bei Bestandsimmobilien in der Nutzungsphase ausgearbeitet, nach erfolgter Ausschreibung geprüft sowie die Vergabe der Leistung vorgeschlagen und dem Auftraggeber zur Entscheidung vorgelegt. In der Ausschreibung sind Vertragskonzepte zu entwickeln und unter Wettbewerbsbedingungen fachkundige, erfahrene, leistungsfähige und zuverlässige Anbieter auszuwählen. Bei der Erarbeitung von In- und Outsourcing-Konzepten sind auch Betreiber und Contracting-Modelle zu prüfen, bei denen komplette Dienstleistungsbereiche fremdvergeben werden können. Während des Betriebes in der Nutzungsphase werden regelmäßige Kontrollen und Audits zur Gewährleistung des hohen Qualitätsstandards durchgeführt und ggf. durch eine erneute Dienstleistungsausschreibung/-vergabe angepasst.

Outsourcinganalyse – monetäre Faktoren	Eigenreinigung	Fremdreinigung
Tariflohn (im ö.D. nach Alter und Anz. d. Kinder) ca.	10,00 €	7,16 €
Personalkosten / Einkaufspreis pro Stunde ca.	22,50 €	13,75 €
Umsatzsteuer 16%	---	2,20 €
Enthaltene Overheadkosten ca. 15%	15% Overhead incl.	---
Kosten pro Stunde brutto	22,50 €	15,95 €
Transaktionskosten incl. Vergabeverfahren ca. 7,5%	---	1,20 €
Steuerung und Kontrolle ca. 5,0%	---	0,80 €
Kosten pro Stunde brutto	22,50 €	17,95 €
Durchschnittliche Leistung im m ² pro Stunde	115	180
Kosten pro 100 m ² Reinigungsfläche pro Stunde	19,58 €	9,97 €

Outsourcinganalyse – nichtmonetäre Faktoren	Eigenreinigung	Fremdreinigung
Relation der Gesamtkosten	100 %	51 %
unproduktive Tage	ca. 25 Tage / Jahr	---
Qualität der Arbeit	80 %	90 %
Sanktionsmöglichkeiten bei schlechter Leistung	begrenzt	Wechsel des Dienstleisters
Krankheitsvertretung verursacht	zusätzl. Kosten	keine zusätzl. Kosten
Qualitätssicherung	begrenzt	inklusive
Flexibilität im Personaleinsatz	begrenzt	inklusive
Gewährleistung	keine	inklusive
Ressourcenbindung	ca. 20 Jahre	ca. 1 Jahr
Kostenart	sprungfixe Kosten	variable Kosten

Abb. 8: Outsourcinganalyse – Gegenüberstellung der monetären und nichtmonetären Faktoren¹⁰

5 Resümee

Sinkende Erträge, steigende Kosten und eine verschärfte Wettbewerbssituation sind die aktuellen Rahmenbedingungen und folglich Auslöser für die Professionalisierung des Managements sowohl bei Immobilienunternehmen als auch bei Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht auf Immobilien ausgerichtet ist. Dabei setzt sich in verstärktem Maße das Bewusstsein

⁹ Preuß N, Schöne LB (2003) Übergeordnete Consultingleistungen für die Nutzungsphase. In: Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis. Berlin: Springer-Verlag, S 179 ff.

¹⁰ Reisbeck T (2003) In: Preuß N / Schöne LB (Hrsg.) Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis. Berlin: Springer-Verlag. S 278.

durch, dass die Kenntnis des aktuellen Marktwertes der Sachanlagen und deren bestmögliche Nutzung während der gesamten Lebensdauer sowie die Optimierung der daraus entstehenden Nutzungskosten und Ressourcenverbräuche eine wesentliche strategische Managementaufgabe darstellen.

Die zentrale Fragestellung lautet: „Wo ist der Hebel ansetzen, wenn nur wenig aktuelle und aussagefähige Informationen vorhanden sind, eine Leistungs- und Kostentransparenz nicht gegeben ist?“ Weiterhin ist zu klären, welche Aufwendungen für welche Leistungen in welcher Qualität erreichbar sind. Gesucht werden deshalb Strukturen, Methoden und Analyseinstrumente für ein effektives Immobilien- und Dienstleistungscontrolling. Mit dem Benchmarking als externem Blick auf Strukturen, Prozesse, Standards und sich daraus ergebender Kosten und Verbräuche ermöglicht die Standortbestimmung der eigenen betrieblichen Leistungsfähigkeit.

Mit dem Analyseprojekt des Sparkassenverbandes Bayern ist der Auftakt gelungen, auch im Immobilienmanagement gemeinschaftlich nach Lösungsansätzen zur Kostenreduzierung zu suchen. In der vorliegenden Erhebung war mit 37 teilgenommenen Sparkassen und der Aufnahme von nahezu 50% aller bayerischen Geschäftstellen die Zahl der untersuchten Objekte besonders erfreulich. Offensichtlich wächst die Bereitschaft, an einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit auch im Immobiliensektor aktiv mitzuwirken. Im Zuge unseres intensiven Austauschs mit den Sparkassen sind wir zusammenfassend auf eine ausschließlich positive Resonanz gestoßen. Dies wird dazu führen, dass sich die Wirtschaftlichkeit und Reduzierung der Ressourcenverbräuche bei den teilnehmenden Sparkassen zukünftig positiv entwickelt. Die Vision von einer gemeinschaftlichen Lösung in der S-Finanzgruppe für die Herausforderungen rund um die Immobilie scheint in greifbarer Nähe und wird sich in der zukünftigen Realisierung von Maßnahmen weiter verdichten.

Kommentar

Die Autoren wagen abschließend eine Prognose und haben überschlägig die aktuellen Erfahrungen auf die rund 18.000 betriebsnotwendigen Geschäftsstellen in der S-Finanzgruppe bezogen. Für die zu veranschlagenden mehreren Millionen Quadratmeter Nutzfläche kann erfahrungsgemäß mit Ist-Reinigungskosten in Höhe von rund einer halben Milliarde Euro gerechnet werden, was die Größenordnung der vorhandenen Potenziale veranschaulicht. Bestätigt wird diese erste Hochrechnung durch die Ergebnisse der im Jahr 2003 veröffentlichten Immobilien-Benchmarking-Studie für Sparkassen (37 Institute mit 1.300 Geschäftsstellen) und dem hierin aufgezeigten Potenzial von rund 15 bis 35%. Dies entspräche einem Kostensenkungspotenzial zwischen 75 und 175 Mio. € allein bei der Kostenart Reinigung.

Jedes Prozent Einsparung für externe Dienstleistungen, die Optimierung der internen Leistungserbringung sowie die Strukturierung und Vereinfachung der internen Verwaltungs- und Controlling-Prozesse schaffen neue Handlungsspielräume und setzen Ressourcen frei, die die einzelnen Institute für ihren Erfolg im Kerngeschäft einsetzen können. Hierbei ist auch zu beachten, dass der sensible Prozess zur Optimierung selten intern neben dem Tagesgeschäft, nicht mit Hilfe eines „allgemeinen“ Rahmenvertrages oder gar dem direkten Einschalten eines operativen Dienstleisters kurz erschlagen werden kann. Vielmehr gilt es, das Handeln langfristig auszurichten, um die Cost-Income-Ratio zu verbessern und bereits jetzt das „i-Tüpfelchen“ für den kommenden Ratingprozess zu setzen.

6 Ausblick

Das Immobilien-Benchmarking für Sparkassen bildet den Auftakt für eine Vielzahl von weiteren Optimierungsprojekten. Ausgelöst durch das positive Feedback unterschiedlicher Interessengruppen wird auch in Zukunft eine ähnliche „Möglichkeit des Messens“ angeboten werden.

6.1 Immobilien-Benchmarking für Sparkassen

Das Immobilien-Benchmarking für Sparkassen wird in 2004 in eine neue erweiterte Runde gehen und über die Grenzen des Freistaates Bayern hinaus, auch für Institute in Baden-Württemberg, im Saarland und in Hessen sowie Thüringen zur Verfügung stehen. Durch die entsprechend angepasste Datenerfassung mittels Internet-Portal ist die Teilnahme an der Neuauflage des Benchmarking nunmehr uneingeschränkt möglich.

Die Vision einer institutionalisierten „Messeinrichtung“ für den Sparkassenverband rückt folglich in greifbare Nähe. Ergänzend zu den Controlling-Instrumenten jedes einzelnen Hauses ist diese Verbundlösung für die 500 Institute schon allein aus Kostengründen sinnvoll und erlaubt auch zukünftig den Vergleich mit den Besten – sowohl intern auch als extern.

6.2 Immobilien-Benchmarking für Kommunen

Auch die Bewirtschaftung des kommunalen Immobilienbestandes bindet laut KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) rund 15 bis 20% der Mittel des Verwaltungshaushaltes. Dieser Aufwand kann merklich reduziert werden, wenn die Kostenstrukturen aufgedeckt sind und konsequent gesteuert werden. Dabei unterstützt die bayerische Sparkassen-Finanzgruppe, nach den eigenen positiven Erfahrungen, auch die Kommunen gezielt bei der Realisierung von Kostensenkungspotenzialen. Mit dem aktuellen Projekt wird den Kommunen des Freistaates angeboten, ihre Kennzahlen zur Verwaltung der Immobilien und zu den Gebäuden selbst, von Dritter – wenngleich vertrauter – Seite analysieren zu lassen.¹¹

Mit dem Analyseprojekt bei den Kommunen Bayerns wird der Auftakt gelingen, auch im Immobilienmanagement gemeinschaftlich im Verbund nach Lösungsansätzen zur Kostenreduzierung zu suchen.

Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses waren bereits 75 Teilnehmer verbindlich angemeldet sowie weitere 65 Interessenten in der Phase der Entscheidungsvorbereitung. Offensichtlich ist die Bereitschaft groß, aktiv an einer Verbesserung der kommunalen Bewirtschaftung von Immobilien mitzuwirken. Dies wird dazu führen, dass sich die Wirtschaftlichkeit und Reduzierung der Ressourcenverbräuche bei den teilnehmenden Kommunen auch zukünftig weiter positiv entwickeln wird.

¹¹ Behrends M / Schöne LB (2004) Kommunales Immobilienmanagement - Potenziale jetzt heben. In: Kommunalwirtschaft. Wuppertal: Kommunalverlag.