

Risiken reduzieren

Nachhaltige Organisation optimiert Bewirtschaftung von Immobilien

Unter Immobilienbetreibern wird die Luft branchenübergreifend dünner. Überall rückt der Rotstift unerwünschten Kostentreibern zu Leibe. Dass mit Hilfe von Reorganisationsprojekten für den Bereich Gebäudemanagement wesentliche Optimierungspotenziale aufgedeckt werden, motiviert nun die Fachverantwortlichen in Banken und Sparkassen sich mit diesem Themenkomplex wieder verstärkt auseinanderzusetzen.

Immerhin vereinen die Verwaltungskosten für die eigen- oder fremdgenutzten Gebäude einen erheblichen Anteil der Gesamtaufwände. Die Analyse der Arbeitsabläufe und deren praxisorientierte Optimierung eröffnen beachtliche Rationalisierungspotenziale und reduzieren gleichzeitig bestehende – nicht immer transparente – Betriebsrisiken. Die Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) fordern im Allgemeinen Teil (AT) Abschnitt AT 4.3.2 Immobilienbetreiber auf, wesentliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Banken und Sparkassen müssen die für sie notwendigen Aufgaben im Immobilienmanagement ableiten. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Fokus: Welche Verantwortung trägt der Betreiber? Wer ist eigentlich der „Betreiber“ einer Immobilie? Welche Aufgaben sind mit den Betreiberpflichten verbunden?

Betreiberpflichten ernst nehmen

Laut GEFMA-Richtlinie unterteilen sich die gesetzlichen Betreiberpflichten in Unternehmenspflichten und persönliche Pflichten (siehe Abb). Zu den wesentlichen Organisationspflichten zählt auch der Einsatz geeigneter und qualifizierter Führungskräfte sowie die Veranlassung und Dokumentation einer Gefährdungsbeurteilung. Dabei handelt es sich um Aufgaben strategischer Natur. Die Erfahrungen der P3N-Experten zeigen jedoch, dass Institute beispielsweise im Bereich der speziellen Pflichten und der Durchführungspflichten weitestgehend operativ handeln. Führung und Kontrolle sowie die Organisationspflichten der Unternehmensleitung werden in praxi oft vernachlässigt – zu Unrecht: Denn die gesetzlichen Betreiberpflichten sind



Abb.1: Gesetzliche Betreiberpflichten

Quelle: GEFMA-Richtlinie 190, Seite 4

eindeutig und fordern in erster Linie nachvollziehbare Prozessbeschreibungen, aber auch klare Regelungen und eine nachvollziehbare Dokumentation.

Strategie besiegt Komplexität

Institute tragen aus Betreiberperspektive die Verantwortung für ein komplexes Themenfeld. Die daraus resultierenden Aufgaben bedürfen einer ausgewogenen Strategie. Dabei stellen die Häuser auch eigene Sourcingstrategien auf den Prüfstand und bewerten, welche Aufgaben ausgelagert werden können und sollten. Auch wenn die Kreditwirtschaft einzelne Aufgabenpakete im Immobilienmanagement delegiert, die Betreiberverantwortung bleibt ihnen letztlich erhalten. Es obliegt folglich weiterhin den Instituten als Immobilieneigentümer, die Kontrolle und Überwachung (auch im Sinne einer Dienstleistersteuerung) zu übernehmen. Ohne geordnete Prozesse entwickelt sich diese Herausforderung schnell zum Aufwandsgenerator. Die P3N-Berater empfehlen darum ein vielfach bewährtes Prinzip: ein dokumentiertes und gelebtes Prozessmodell für die Immobilienbewirtschaftung. Unter Zuhilfenahme entsprechender IT-Anwendungen – die nicht immer gleich eine komplexe CAFM-Software sein müssen – bleibt der administrative Aufwand beherrschbar. Die zentralen Aufgaben einer solchen Lösung sind dabei lediglich die sinnvolle Unterstützung im Vorfeld festgeschriebener Prozesse, die Dokumentation sowie die Sicherstellung einer zentralen, stimmigen und stets aktuellen Datenbasis. Jene ist nämlich die Quelle der wesentlichen Reports für die jeweiligen Hierarchieebenen (u. a. auch für die Dienstleistersteuerung und die zentrale Überwachung des Vorstandes im Sinne der MaRisk/Gesamthausrisikosteuerung). Banken und Sparkassen kommen nicht umhin, ihren gesetzlich vorgeschriebenen Betreiberpflichten nachzukommen. Bedienen sie sich dabei best-practice-Modellen und den Erfahrungen versierter Experten, können sie ihre Prozesse optimaler gestalten, ihre Risiken reduzieren und auch Kosten sparen.



Autor:

Frank Hummel,

Geschäftsführer, P3N BERATUNGS GMBH