

## Schwerpunkt Corporate Real Estate

# Kostensenkung durch Business Process Management für Bankimmobilien

**Im Rahmen ihres Risikomanagements müssen sich Banken und Sparkassen auch um die eigenen Immobilien kümmern. Denn bei selbst genutzten und vermieteten Gebäuden gibt es Betreiber Risiken, die vollständig erfasst, korrekt adressiert und entsprechend abgesichert werden müssen. Das ist auch dann notwendig, weiß der Autor, wenn externe Dienstleister mit Aufgaben des Facility Managements – vom Räumdienst über die Wartung der Aufzüge bis zum Brandschutz – beauftragt werden. Letztlich obliegt dem Eigentümer die Kontrolle der Leistungen. Wie gut ein Institut die dafür nötigen Prozesse aufgesetzt hat, wird im Schadensfall mit über die Haftungsfrage entscheiden. (Red.)**

Unter Immobilienbetreibern wird die Luft branchenübergreifend dünner. Überall rückt der Rotstift den 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 eröffneten Rationalisierungspotenziale und reduzieren gleichzeitig bestehende – nicht immer transparente – Betreiber Risiken.

Dieser Sachverhalt wurde auch in einer Reihe von Studien untersucht, die zu beachtenswerten Ergebnissen gelangt sind: Drees & Sommer<sup>1)</sup> zufolge, sehen 96,7 Prozent der Befragten Immobilien-eigentümer und -dienstleister das The-

ma Prozessoptimierung in den Facility-Management-Abläufen als maßgeblichen Innovationsimpuls. Die Studie von Deloitte „Compliance-Management in Bau- und Immobilienwirtschaft“<sup>2)</sup> beleuchtet in diesem Zusammenhang die besondere Bedeutung der Compliance-Richtlinien unter Berücksichtigung der sehr speziellen branchenspezifischen Risiken. Insofern ist die Fragestellung „Wie können Immobilienbetreiber ihre Bewirtschaftungsprozesse hinsichtlich eines nachhaltigen Risikomanagements optimieren?“ aktueller denn je.

### Risikomanagement als gelebter Prozess

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) formuliert zum Thema Risikomanagement<sup>3)</sup> (MaRisk) klare Forderungen: Wesentliche Risiken müssen von Immobilienbetreibern frühzeitig erkannt werden. Banken und Sparkassen sind folglich dazu angehalten, die entsprechend notwendigen Maßnahmen für ihr Immobilienmanagement abzuleiten.

Im Fokus des Maßnahmenkatalogs sollte hierbei neben den zentralen Prozessverantwortlichkeiten auch der Aufbau eines effizienten Controlling-Systems stehen. Ob und welche Aufgaben wirksam delegiert wurden und – im Sinne eines Risikomanagements – angemessenen Kontrollmechanismen unterliegen, muss stets transparent abrufbar sein. Die Abbildung 1 zeigt spezifische Aufgaben und Themen, die im Kontext Controlling eine wesentliche Bedeutung haben.

Laut GEFMA-Richtlinie gliedern sich die gesetzlichen Betreiberpflichten zum einen in Unternehmenspflichten und zum anderen in persönliche Pflichten. Zu den wesentlichen Organisationspflichten zählen auch der Einsatz geeigneter und qualifizierter Führungskräfte sowie die Veranlassung und Dokumentation einer Gefährdungsbeurteilung. Dabei handelt es sich zweifelsfrei um Aufgaben strategischer Natur. Der Blick in die Praxis erfahrener Experten hat dennoch gezeigt, dass eine Vielzahl an Kreditinstituten dieser langfristigen Ausrichtung nicht folgt.

So erleben die Fachberater oftmals, dass Banken und Sparkassen im Bereich der speziellen Pflichten und der Durchführungspflichten weitestgehend operativ und eben weniger strategisch handeln. Führung und Kontrolle, sowie die Organisationspflichten der Unternehmensleitung, werden in praxi oft vernachlässigt – nicht ohne Folgen: Denn die gesetzlichen Betreiberpflichten sind eindeutig und eine Nichteinhaltung kann im Schadensfall schnell teuer werden. Sie fordern in erster Linie nachvollziehbare Prozessbeschreibungen, klare Regelungen und eine transparente Dokumentation.

### Persönliche Verantwortung

Neben den Pflichten des Unternehmens als juristische Person, sind es insbesondere die persönlichen Pflichten die oftmals nicht transparent und eindeutig geregelt sind. Die Kernverantwortung der Unternehmensleitung im Hinblick auf ihre organisatorischen Aufgaben ist klar umrissen und umfasst folgende Punkte:

- die Aufbau- und Ablauforganisation im Immobilienmanagement,
- den Einsatz qualifizierter Führungskräfte und Fachkräfte,
- die Bestellung von Betriebsbeauftragten/-koordinatoren,

#### Der Autor



**Frank Hummel**

Geschäftsführer, P3N BERATUNGS GmbH, Zwickau

- die Veranlassung und Kontrolle von Gefährdungsbeurteilungen,
- die Sicherstellung gesetzlicher Prüfungen.

Des Weiteren ist die Veranlassung von Unterweisungen und Belehrungen so-

wie die Auswahl geeigneter Arbeitsmittel eindeutig den Pflichten der Unternehmensleitung zuzurechnen. Der Hierarchie abwärts folgend, setzen die Pflichten der nachgeordneten Führungsebenen auf eben jene geschilderten Aufgabenbereiche direkt auf. Konkret bedeutet dies die Durchführung, Orga-

nisation, Überwachung und Disposition. Letztlich liegt es im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, den Durchführungspflichten nachzukommen. Es obliegt letztlich ihnen, die definierten Pflichten und Regeln einzuhalten und sie zu befolgen.

**Abbildung 1: Spezifische Aufgaben im Facility Management**

Dienstleistungen	Organisation	Datenmanagement	Controlling
<ul style="list-style-type: none"> <li>Outsourcing</li> <li>Leistungsstandards</li> <li>Vergabe von Dienstleistungen</li> <li>Dienstleistungscontrolling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM-Aufgaben/Kerneigenleistung</li> <li>Dienstleistungssteuerung</li> <li>Betreiberkonzept</li> <li>Aufbauorganisation</li> <li>Weiterbildungskonzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datenumfang/Datenstandards</li> <li>Datenhaltung</li> <li>Benchmarking</li> <li>Datenverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenmanagement/Budgetierung</li> <li>Werterhaltungsmanagement</li> <li>Leistungsdokumentation</li> </ul>

**Dokumentation – Pflicht und keine Kür**

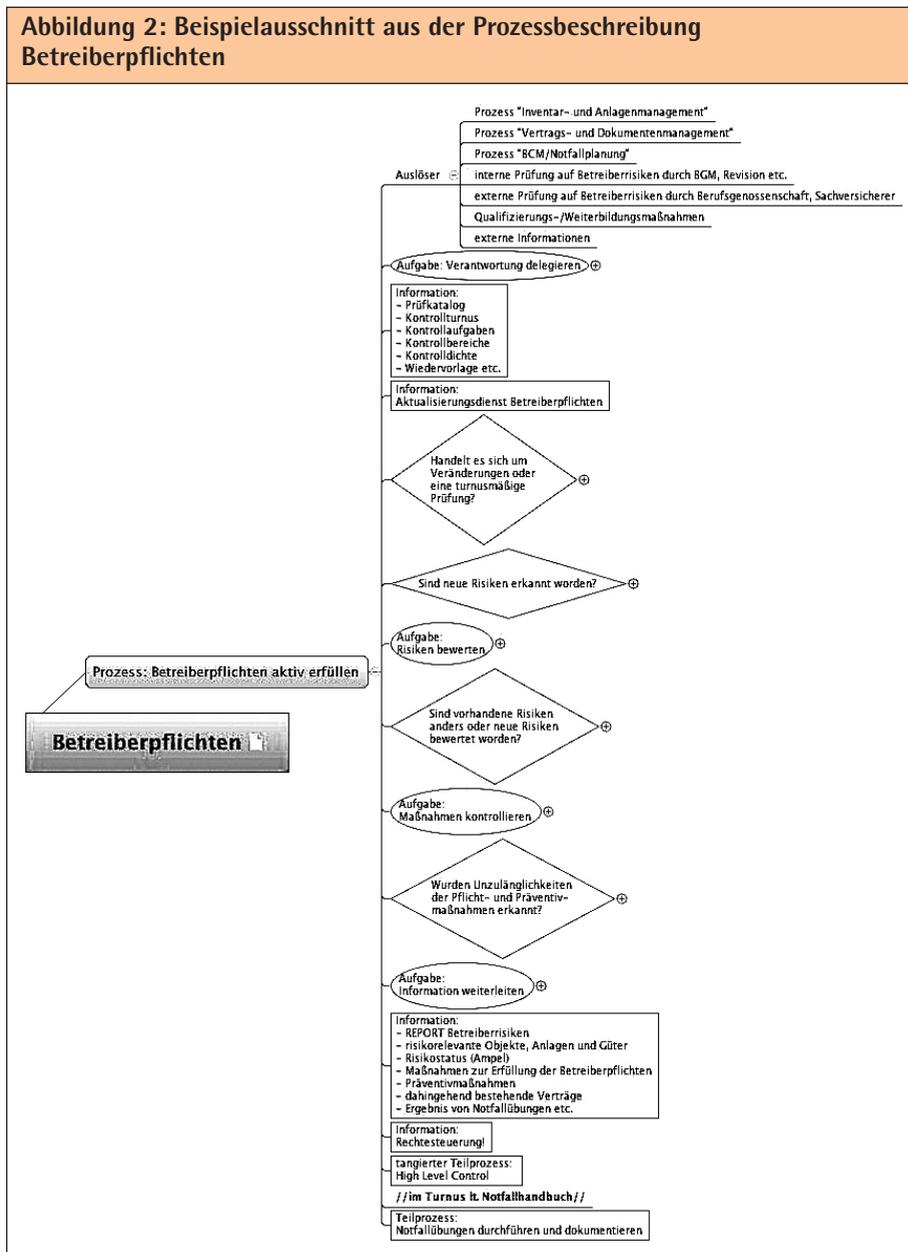
„Wer schreibt, der bleibt ...“ ist insbesondere in der Erfüllung der Betreiberpflichten eine uneingeschränkte Wahrheit. Um zu gewährleisten, dass die institutseigenen Prozesse jederzeit sowohl einer internen als auch externen Prüfung standhalten, ist eine transparente Prozessdokumentation unerlässlich. Schließlich gilt es im Schadensfall genau nachzuvollziehen, an welcher Stelle das System mutmaßlich versagt hat oder Verantwortlichkeiten möglicherweise nicht explizit definiert wurden. Ein durchaus realistisches Beispiel:

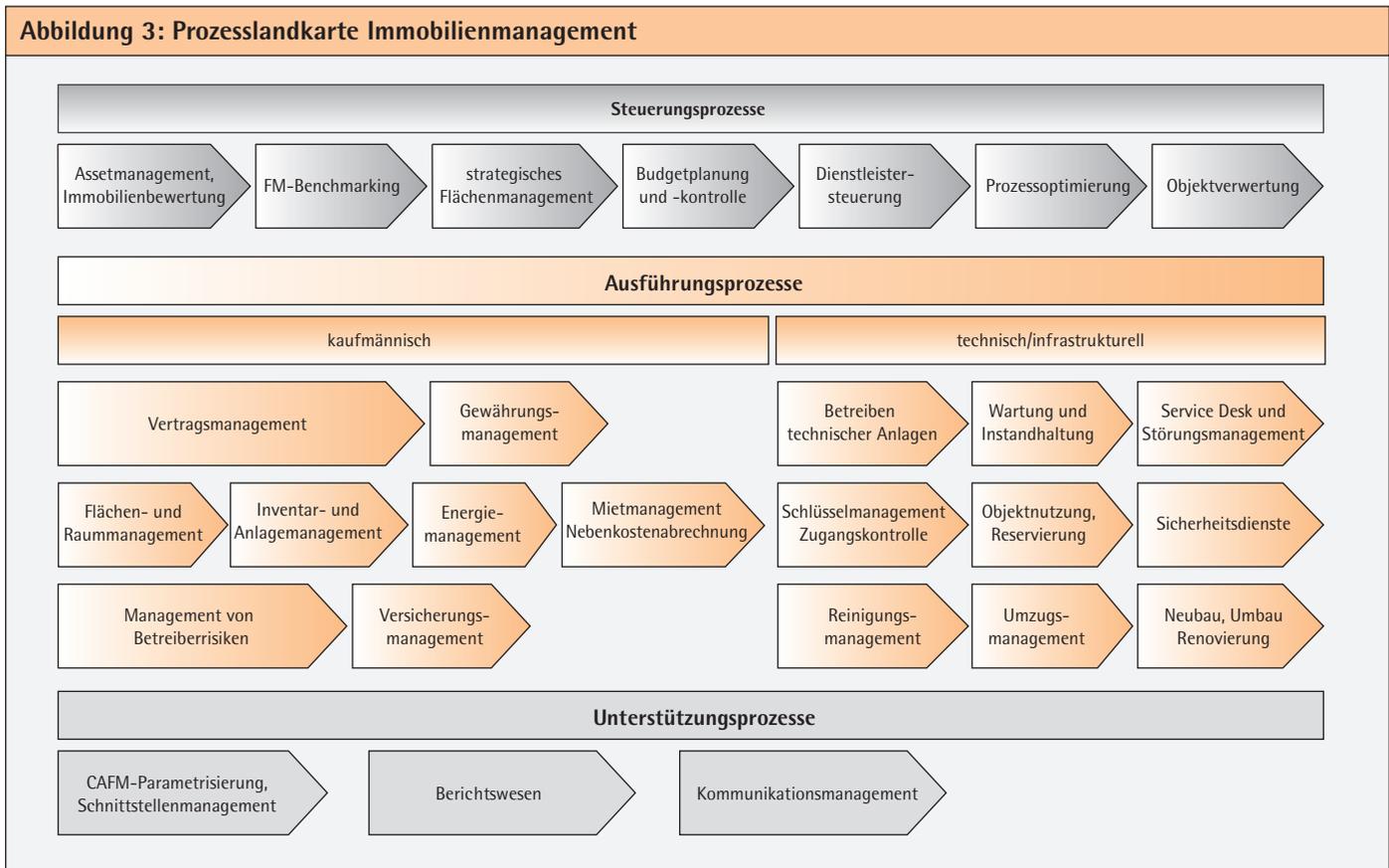
Ein Mitarbeiter ist seit Jahren dafür verantwortlich, die entsprechenden regelmäßigen Prüfungspflichten von technischen Anlagen (zum Beispiel Aufzugsüberprüfung, Prüfung ortsveränderlicher elektrischer Betriebsmittel) zu organisieren und zu dokumentieren. In entsprechenden Arbeitsanweisungen oder Stellenbeschreibungen ist dies jedoch nicht schriftlich fixiert. Kaum ist der betreffende Mitarbeiter ausgeschieden, finden die Prüfungen nicht mehr statt.

Wenn nun ein Personenschaden durch eine Fehlfunktion eintritt, ist die erste Frage der Gewerbeaufsicht (oder schlimmer: des Staatsanwalts) in der Regel folgende: Sind die gesetzlichen Vorschriften eingehalten worden, gibt es dafür Verantwortlichkeiten und Nachweise?

Letztendlich haftet die Geschäftsleitung wegen Organisationsverschuldens. Dokumentationen erfüllen deshalb nicht nur anweisende und regelnde Aufgaben, sondern sind im Ereignisfall auch entscheidend für notwendige Entlastungen. Sie erbringen den Nachweis, dass alle vorgeschriebenen Pflichten seitens der Verantwortlichen ordnungsgemäß erfüllt wurden.

Ebenfalls versetzen sie den Beschuldigten in die Lage, nachzuweisen, dass er





alle möglichen und zumutbaren Maßnahmen ergriffen hat, um den Schaden abzuwenden.

Denn schließlich ist es ein ebenfalls denkbares Szenario, dass der erfolgte Schaden ohnehin eingetreten wäre, was anhand einer ordnungsgemäßen Dokumentation nachvollziehbar belegt werden könnte.

**Strategie versus Komplexität**

Damit sich das Dokumentationsvolumen nicht als Selbstzweck und aufgrund eines betriebswirtschaftlich unausgewogenen Aufwandes disqualifiziert, ist es je nach Umfang der Betreiberverantwortung notwendig, ein maßvolles Gesamtsystem zu finden. Ausschlaggebend hierfür können die Anzahl der im Eigentum betriebenen Immobilien oder der Nutzungszweck der Immobilien sein.

Agieren Banken und Sparkassen als Immobilienbetreiber, so tragen sie die Verantwortung für ein komplexes Themenfeld. Die hieraus resultierenden Aufgaben bedürfen folglich einer ausgewogenen Strategie. In diesem Sinne bieten sich auch Überlegungen hin-

sichtlich möglicher Sourcingstrategien an. Ergebnis einer solchen Prüfung sollte ein wirtschaftlicher Erkenntnisprozess sein, welche Aufgaben sinnvoll an externe Dienstleister ausgelagert werden können, welche es definitiv sollten und welche besser im eigenen Hause verbleiben.

**Gelebtes Prozessmodell und Datenbasis**

Auch wenn die Kreditwirtschaft einzelne Aufgabenpakete im Immobilienmanagement delegiert: Die Verantwortung liegt letzten Endes immer beim Betreiber. 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 Aufwandsmultiplikator.

Darum ist ein in praxi erfolgreich getestetes Prinzip zu empfehlen: ein dokumentiertes und gelebtes Prozessmodell für die Immobilienbewirtschaftung (siehe Abbildung 3). Unter Zuhilfenahme entsprechender IT-Anwendungen – die nicht immer gleich eine komplexe CAFM-Software sein müssen – ist der

administrative Aufwand erfahrungsgemäß beherrschbar.

Voraussetzung für ein effizientes Betreiber-Risikomanagement, ist die sinnvolle Ausführung im Vorfeld festgeschriebener Prozesse, die Dokumentation sowie die Sicherstellung einer zentralen, stimmigen und stets aktuellen Datenbasis. Ohne valide Daten fehlt die Grundlage für notwendige Berichte – ungeachtet der Hierarchieebene.

Hierzu zählen auch die Dienstleistersteuerung und die zentrale Überwachung des Vorstandes im Sinne der MaRisk/Gesamthausrisikosteuerung. Banken und Sparkassen sind gesetzlich verpflichtet, den vorgeschriebenen Betreiberpflichten nachzukommen.

Dass sie neben der daraus folgenden Risikoreduktion auch Kosten sparen können, motiviert viele Institute, bestehende Prozesse auf den Prüfstand zu stellen.

**Fußnoten**

- <sup>1)</sup> [http://www.dreso.com/uploads/tx\\_templavoila/Marktstudie\\_Innovationen.jpg](http://www.dreso.com/uploads/tx_templavoila/Marktstudie_Innovationen.jpg)
- <sup>2)</sup> [http://www.deloitte.com/assets/DcomGermany/Local%20Assets/Documents/11\\_RealEstate/2012/Compliance\\_Bau\\_komplett\\_safe.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomGermany/Local%20Assets/Documents/11_RealEstate/2012/Compliance_Bau_komplett_safe.pdf)
- <sup>3)</sup> Allgemeinen Teil (AT) Abschnitt AT 4.3.2