

---

Martin Mohrmann

**Facility Management  
mithilfe von Risikomanagement  
neu denken**

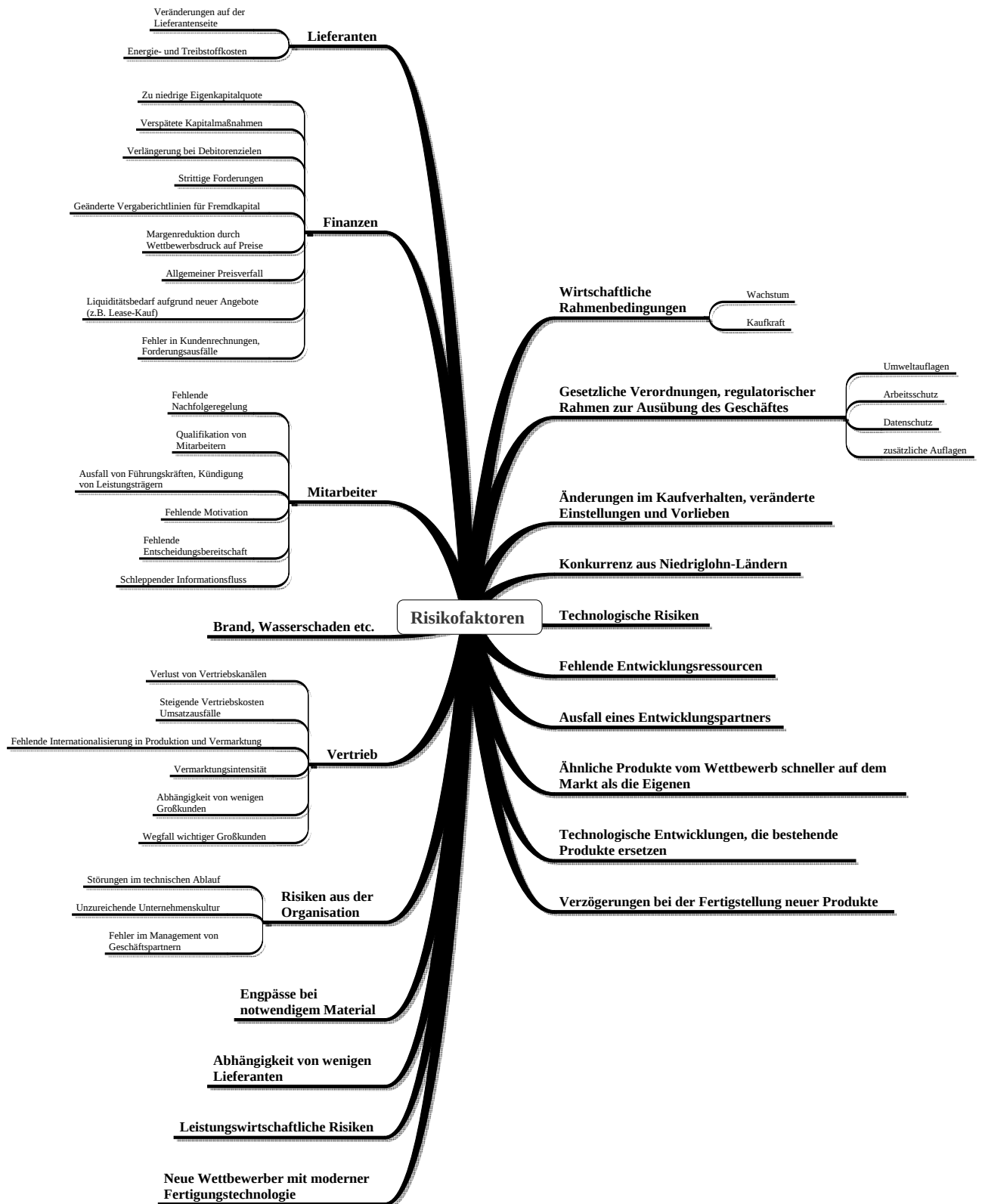


Abbildung 3-2: Mögliche Risikofaktoren

Das unternehmensweite Risikomanagement besteht aus wechselseitig verknüpften Prozessen. Diese leiten sich daraus ab, wie das Topmanagement das Unternehmen steuert und welches die Führungsprozesse sind.

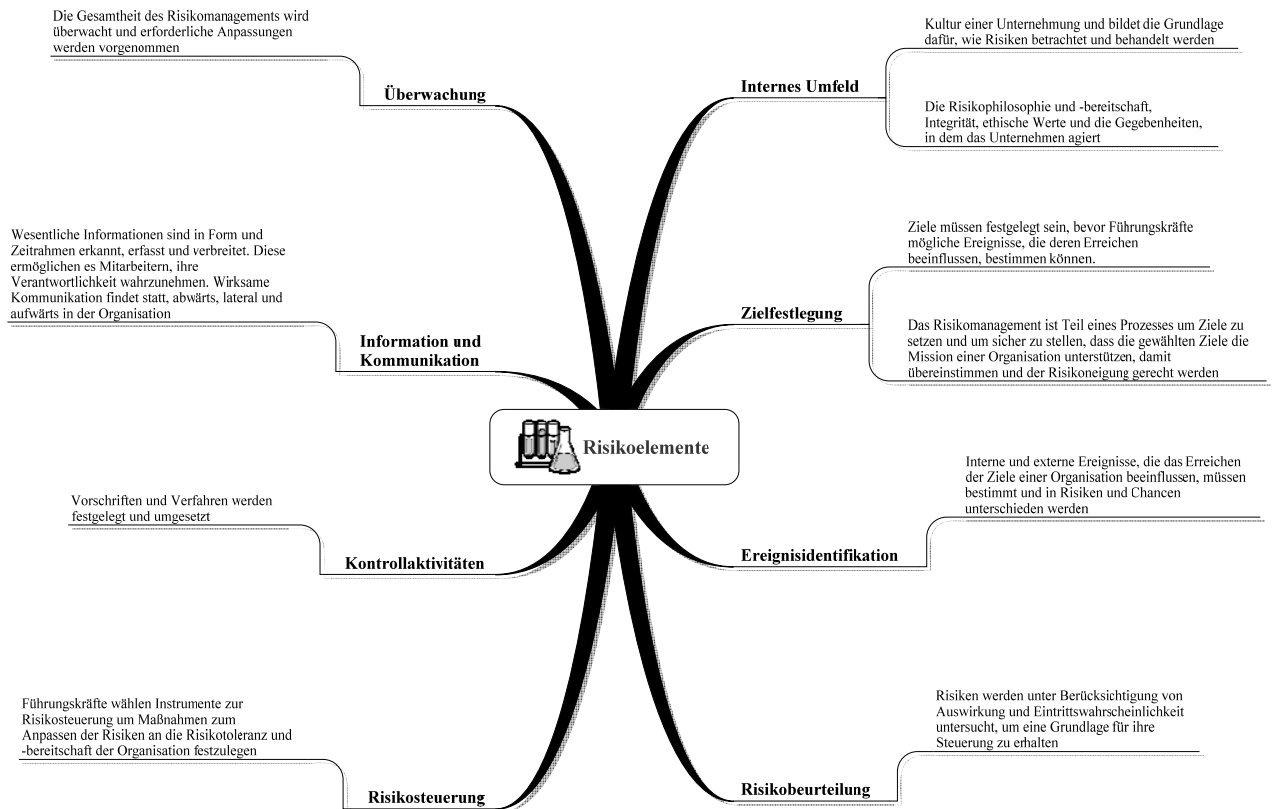


Abbildung 4-2: Risikoelemente eines Managementsystemes

In vielen Fällen ist die Organisation der Rahmen, in dem die Risikopolitik und das Risikomanagement stattfinden. Sie verfolgt Ziele und steht in einem Umfeld das Anforderungen und Erwartungen an diese stellt. Die Ziele lassen sich inhaltlich in verschiedene Bereiche gliedern. Analog gibt es Risiken, die Kunden, Produkte, operative Prozesse, Finanzen, Mitarbeiter, Potentiale oder Fähigkeiten der Organisation betreffen.

Das Umfeld einer Organisation aus dem die Erwartungen entstehen, ist unterteilt in Gesellschaft, Recht, Politik, Wirtschaft, Techniksicherheit und Umweltökologie. Risiken stellen Bedrohungen der Ziele oder eine fehlende Übereinstimmung der Organisation mit den Erwartungen aus dem Umfeld dar.

Die Risikopolitik formuliert die Inhalte und die Art der Durchführung des Risikomanagements und beinhaltet immer die Ziele, Strategie und Ressourcen für den Umgang mit Risiken.

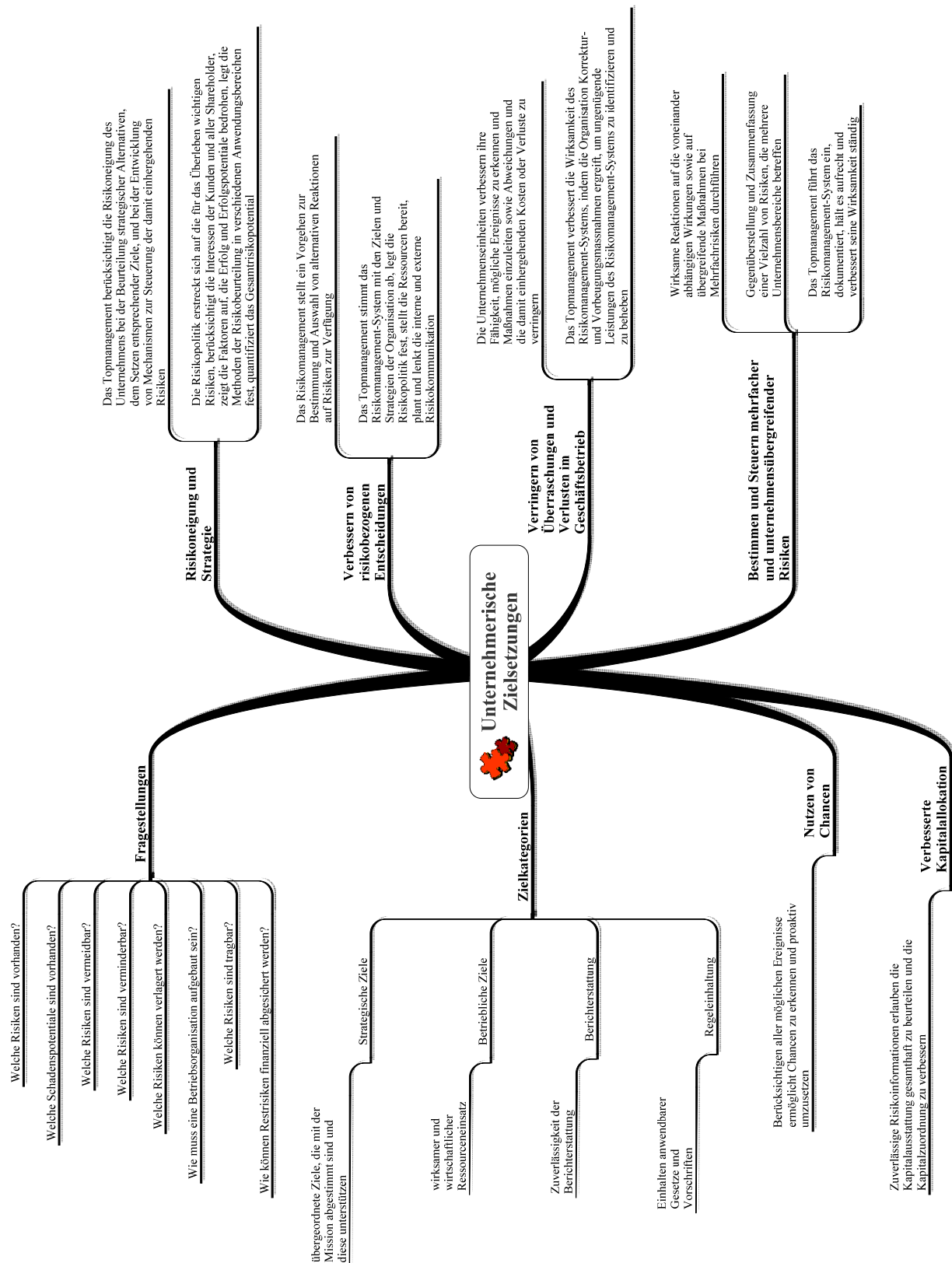


Abbildung 4-4: Unternehmerische Zielsetzungen

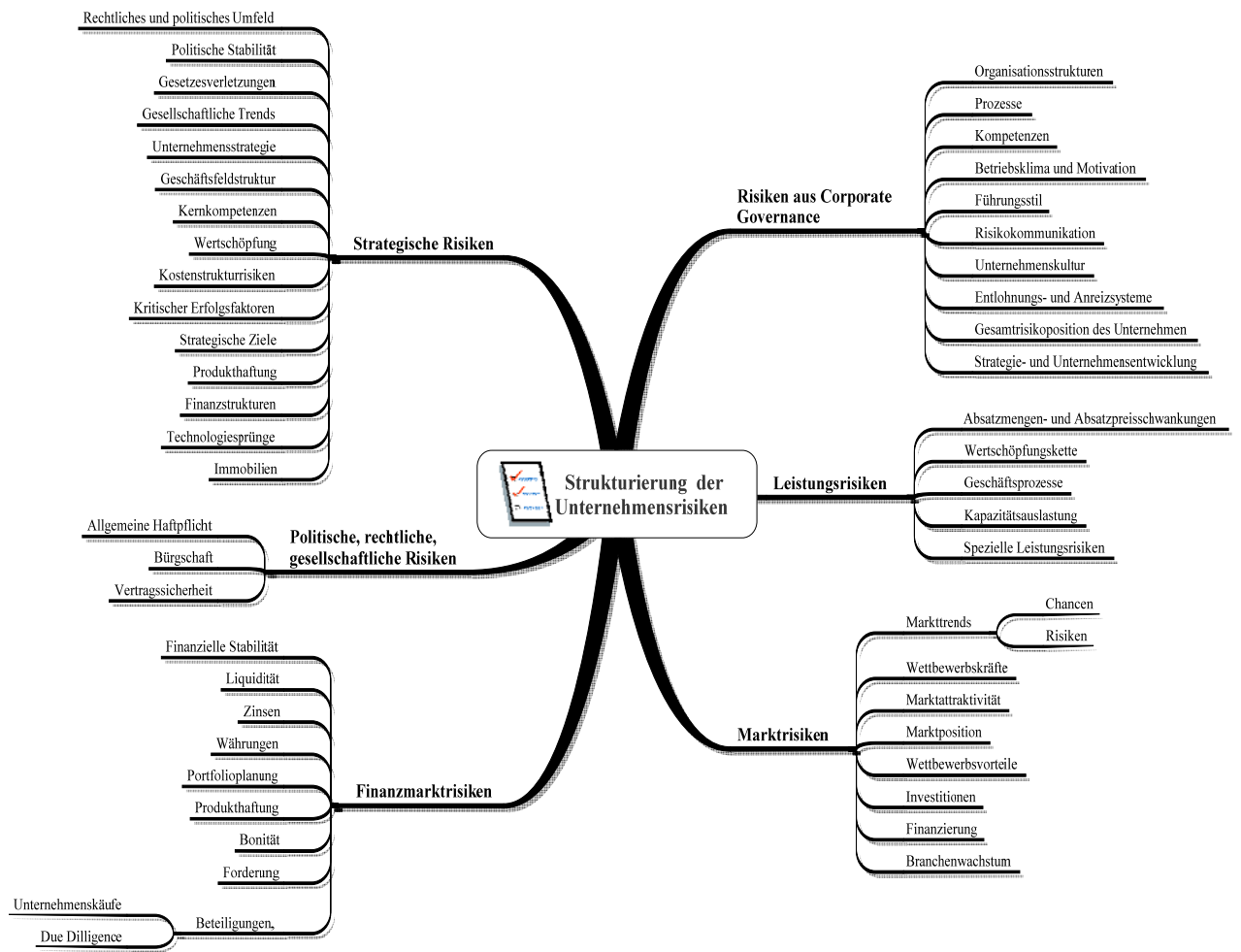


Abbildung 4-5: Strukturierung der Unternehmensrisiken

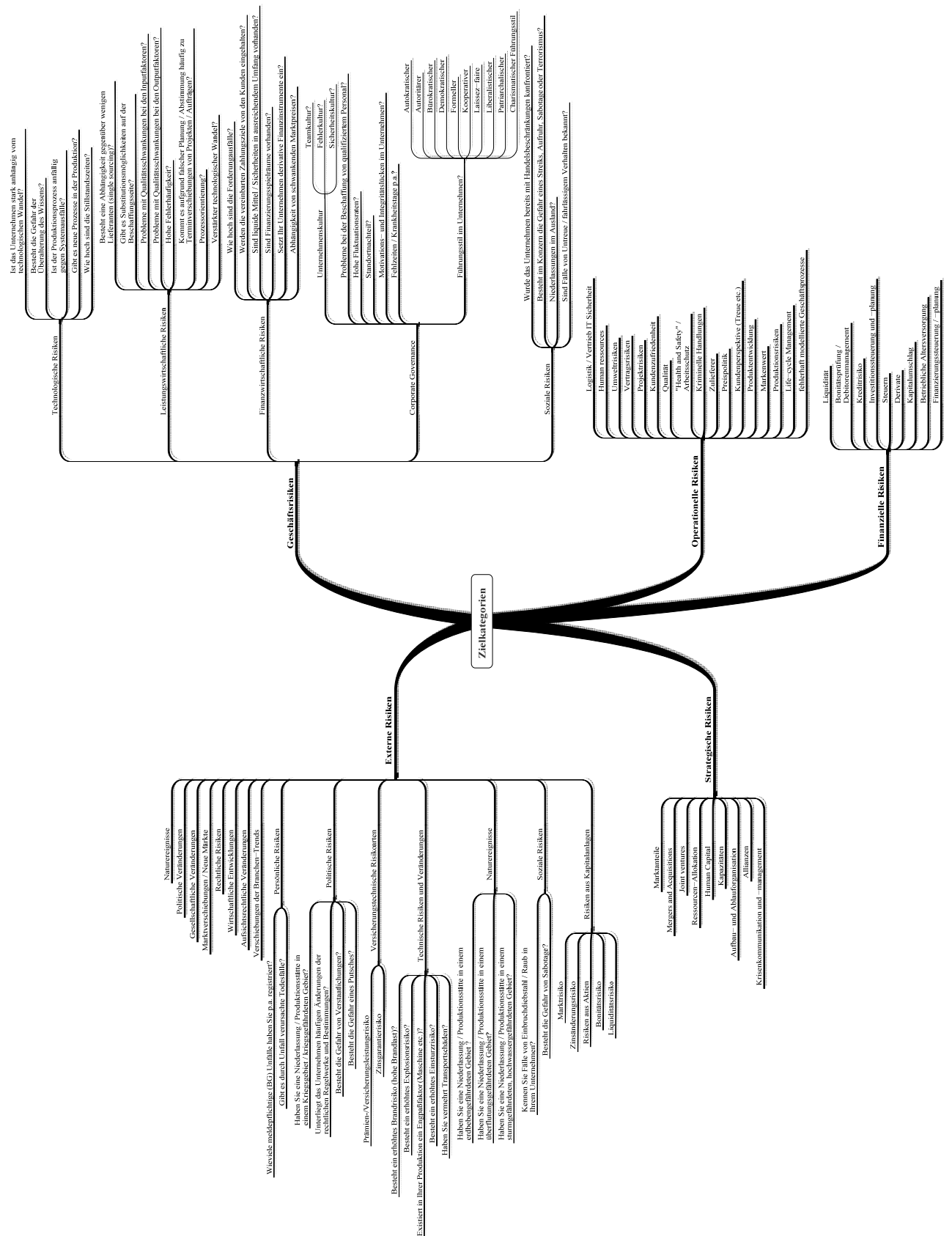


Abbildung 4-8: Zielkategorien

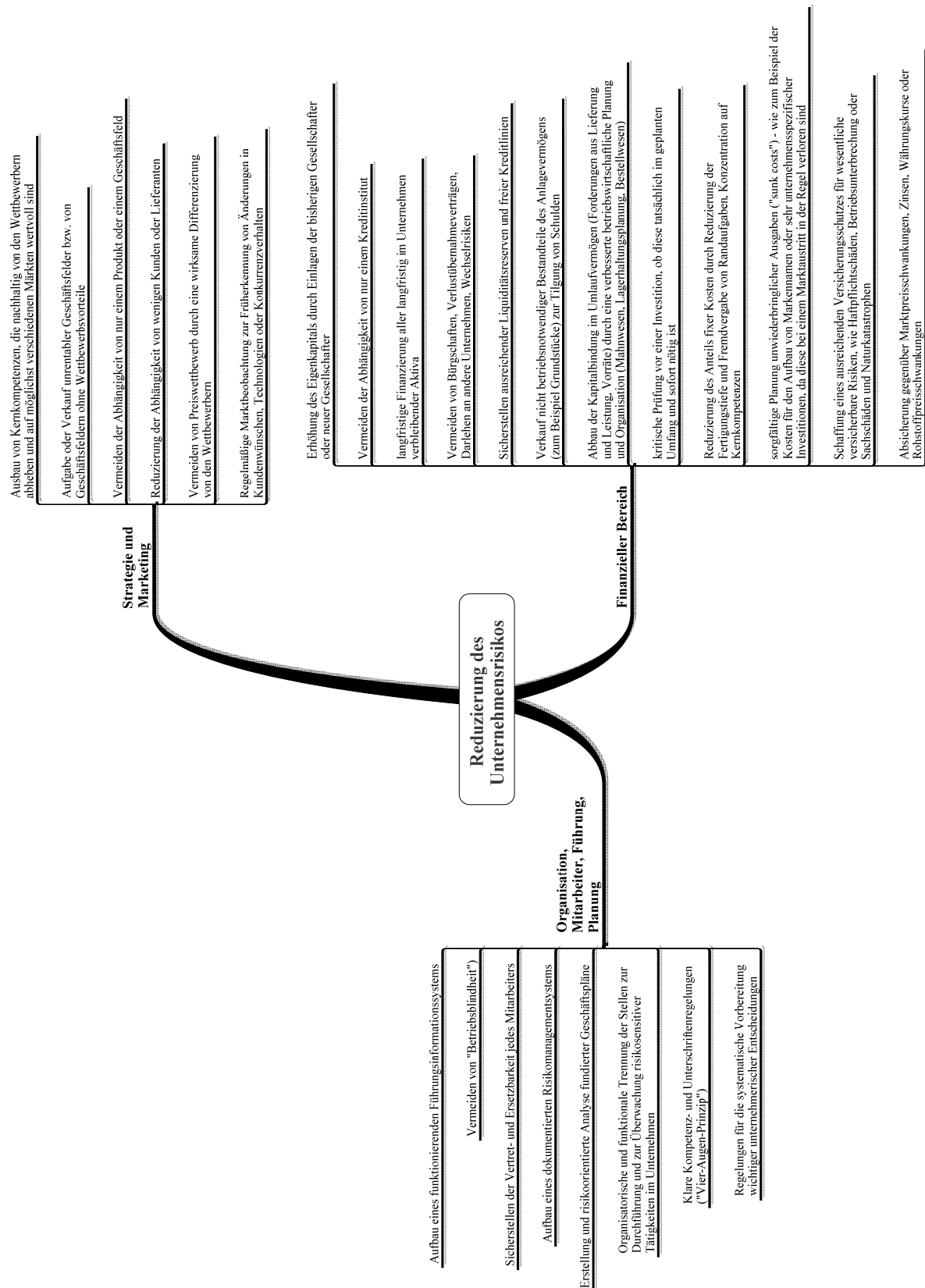


Abbildung 4-9: Reduzierung des Unternehmensrisikos

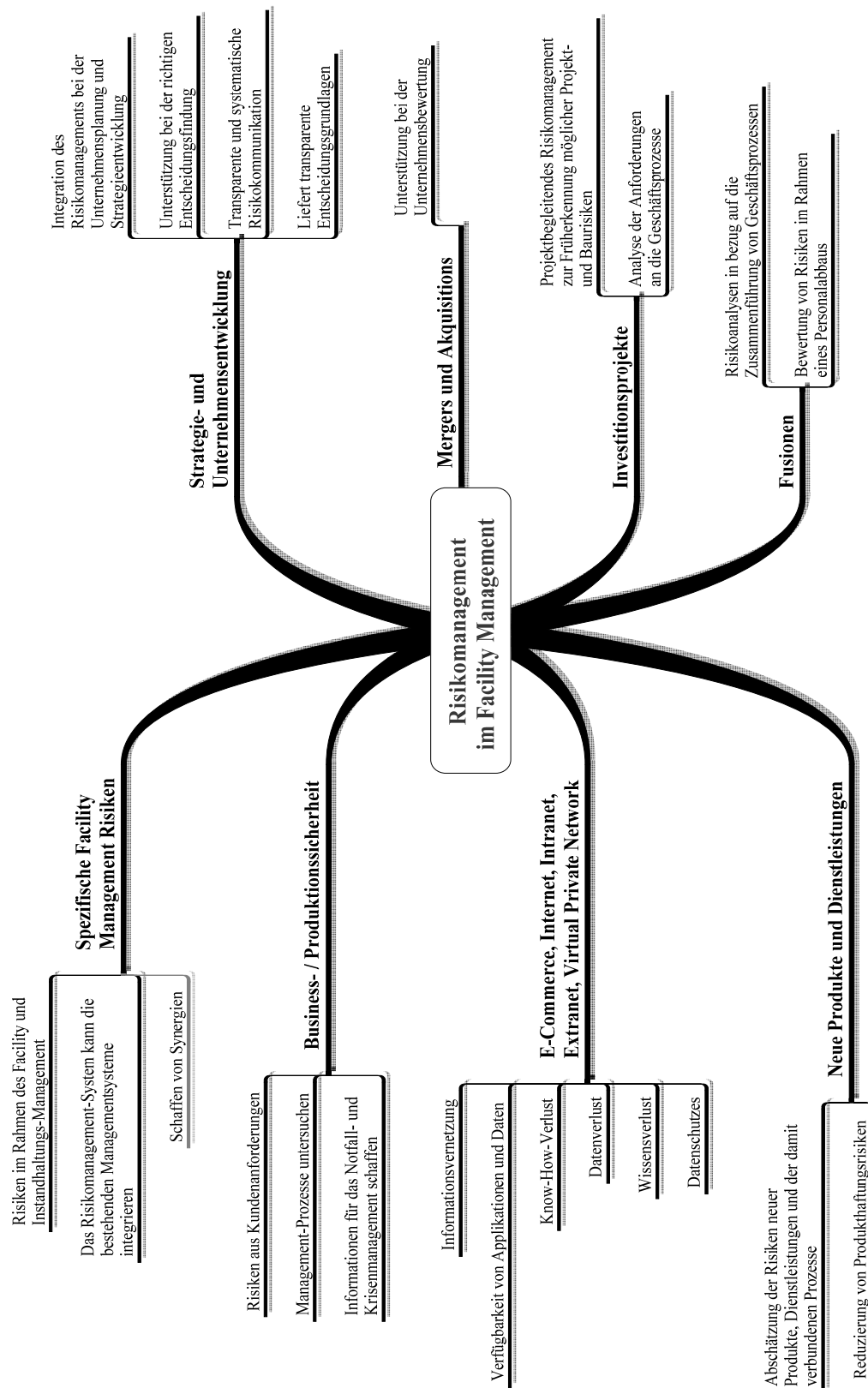


Abbildung 4-10: Risikomanagement im Facility Management

#### 4.1.1.1 Grundsätze

Alle politischen Entscheidungen und Grundsätze zur Strategie im Risikomanagement müssen vom Topmanagement des Unternehmens getroffen werden und bilden so seinen strategischen Rahmen, indem die politischen Grundsätze, wie die Positionierung, die Orientierung, das Aufgabenfeld, die Rollenerwartung und der Stellenwert genau umrissen sind.

Ein Problem ist, dass Strategien denen, die sie umsetzen sollen, oft nicht bekannt sind oder nicht immer richtig verstanden oder kommuniziert werden. Auch läuft in der Unternehmenspraxis der Strategieprozess nicht immer linear, sequenziell und geordnet ab, sondern ist ein dynamischer Prozess. Nicht alles, was durch das Top-Management geplant worden ist, wird auch realisiert oder umgesetzt.<sup>32</sup>

Ziel des Risikomanagementsystems ist es potenziell bedrohliche Risiken im Unternehmen oder mögliche Versäumnisse von Chancen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um direkte oder indirekte finanzielle Verluste zu vermeiden, aber auch das Unternehmensergebnis durch die Wahrnehmung von Chancen zu verbessern. Jedes erfolgreiche Risikomanagement-System sollte Bausteine besitzen, damit es auf Dauer nachhaltig erfolgreich ist (siehe Abbildung 4-11: Bausteine eines Risikomanagementsystemes im Unternehmen).

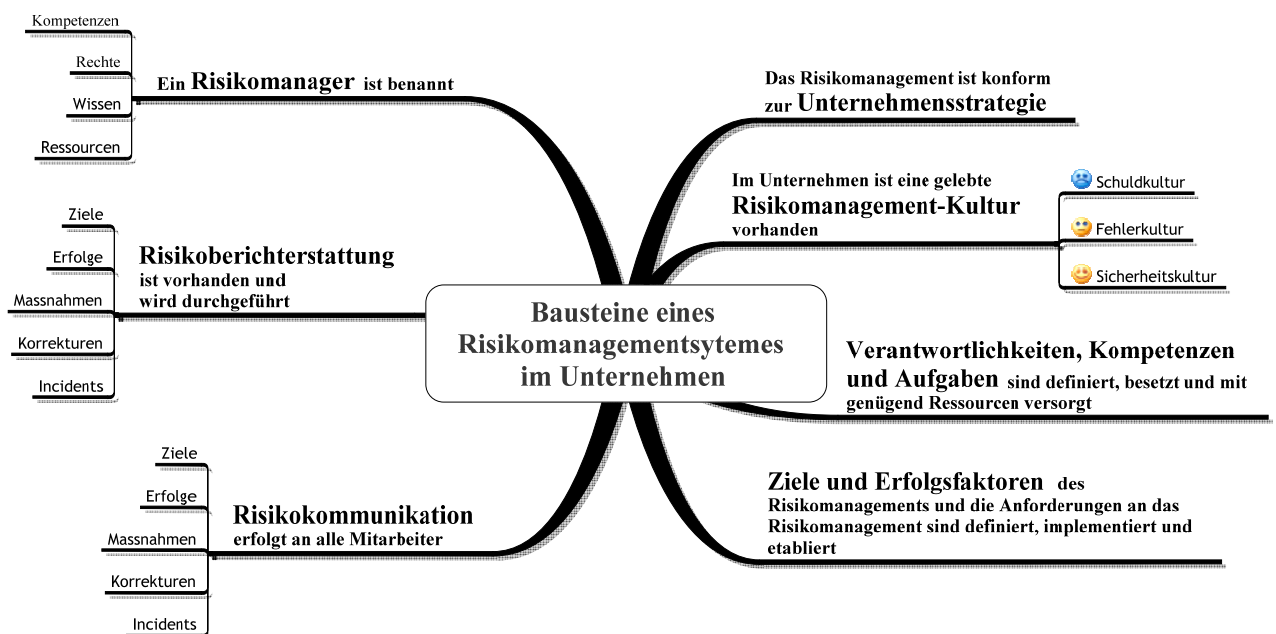


Abbildung 4-11: Bausteine eines Risikomanagementsystemes im Unternehmen

<sup>32</sup> Vgl. Mohrmann, Martin, Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken, 2007, S. 24.

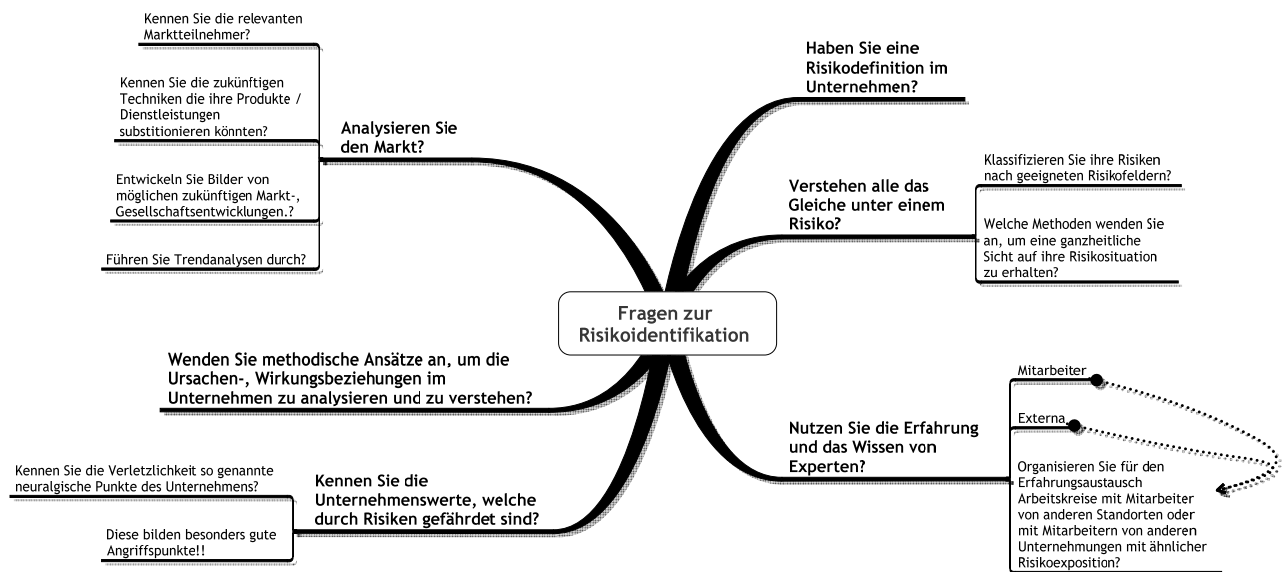


Abbildung 4-12: Fragen zur Risikoidentifikation

Dabei setzt die Risikoidentifikation an den von dem Topmanagement vorgegebenen Zielen und den daraus abgeleiteten Subzielen an.

Die Risikoidentifikation sollte zunächst unter bewusster Vernachlässigung eventuell vorhandener Kontrollen oder anderer Risikomanagement-Massnahmen erfolgen. Diese Vorgehensweise ermöglicht in der ersten Stufe der Risikoidentifikation die Erfassung aller auf die Unternehmensziele und Subziele wirkenden Risiken ohne Betrachtung von Sicherheitsbarrieren. Sie liefert dadurch wichtige Anhaltspunkte für mögliche Risikozusammenhänge.

#### 4.1.2.3 Spezifische Risiken im Facility Management

Die spezifischen Risiken im Bereich des Facility Managements sind nicht immer klar voneinander abzugrenzen, da sie sich in der Regel überlagern.

Bei den Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Facility Management durch Lieferanten, Transportwege, Produktion, Kunden, tertiär Prozesse wie Strom, Heizung, Klima, Lüftung, Gas, Wasser lässt sich jedoch eine Unterscheidungen nach der Schadensform treffen (siehe Abbildung 4-14: Unterteilung nach Schadensformen).

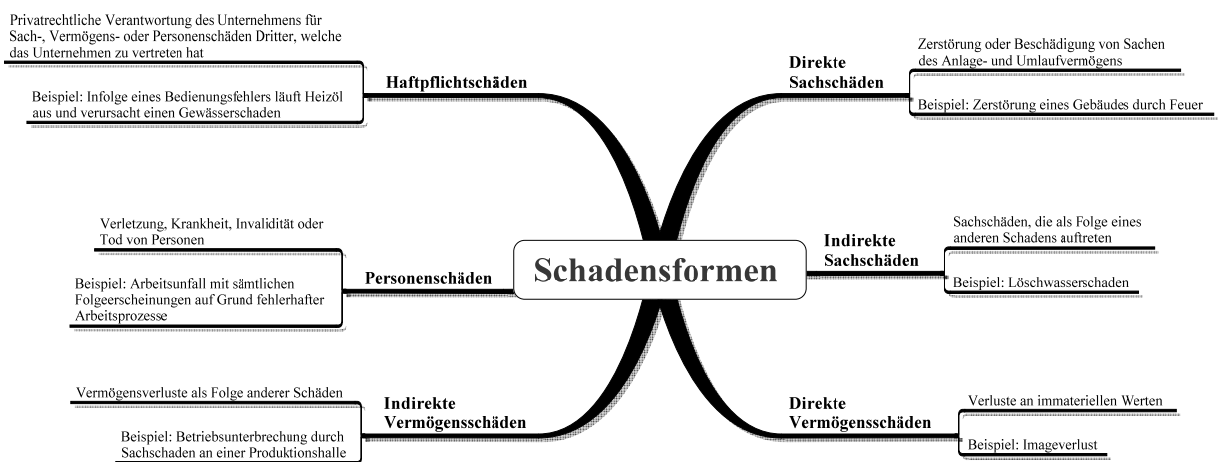


Abbildung 4-14: Unterteilung nach Schadensformen

Im Hinblick auf Grundstücke sowie den darauf befindlichen Gebäuden und Anlagen kann zusätzlich eine Unterteilung nach Schadensarten sinnvoll sein, die unmittelbar mit oder an den jeweiligen Objekten auftreten, im Vorfeld nicht beachtet worden sind oder durch Änderung des bestimmungsgemäßen Betriebs verursacht werden (siehe Abbildung 4-15: Schadensarten im Facility Management).

Neben Grundstücken und Gebäuden können davon aber auch Maschinen und Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Vorräte und Lagerhaltung, Einrichtungen unter Boden, Schächte, Leitungen, Lagertanks oder Türme und Kamine betroffen sein. Die beispielhaft aufgeführten Schadensarten gelten dabei immer für bestehende Objekte, die in bestimmungsgemäßem Betrieb unterhalten werden.

Viel schwerer als die Risiken aus Schadensarten sind Risiken für das Facility Management im Unternehmen abzuschätzen die öffentlich-rechtliche Vorschriften verletzen, vom Voreigentümer übernommen werden, aus Pacht- oder Leasingverträgen resultieren oder durch Vergabe von Outsourcing-Dienstleistungen entstehen.

So können z. B. bei einem Verstoß gegen Bebauungspläne oder sonstiger öffentlich-rechtlicher Vorschriften erhebliche Sanktionen wie Einstellung der Bauarbeiten,

Nutzungsuntersagung oder Anordnung eines teilweisen oder vollständigen Abbruchs des Objektes von den Behörden ausgesprochen werden.

Die damit verbundenen Risiken für das Unternehmen wie Betriebsunterbrechung, verspätete Aufnahme der Produktion, Finanzierung der Unterbrechung oder Regressforderungen sind nicht unerheblich und können unter Umständen zum Zusammenbruch eines Unternehmens führen.

Weitere Risiken im Bereich Grundstücke, Gebäude und Anlagen können aus geplanten Gesetzen und Rechtsänderungen, national wie auf EG-Ebene entstehen. Hier entsteht meistens ein erheblicher Investitionsbedarf um bestehende Gebäude oder Anlagen der zu erwartenden Rechtssituation anzupassen.

Darüber hinaus drohen einem Unternehmen nicht zu unterschätzende Risiken, die bei der Sanierung von Altlasten entstehen.

Hat ein Unternehmen die Grundstücke und Gebäude gemietet oder gepachtet, muss die Laufzeit der Miet- oder Pachtverträge rechtzeitig einer Prüfung unterzogen werden um so den Gefahren einer Kündigung frühzeitig vorzubeugen.

Die Risiken bestehen hier in einer Gefährdung des Standorts oder aber in einer erhöhten finanziellen Belastung durch Anpassung der Verträge.

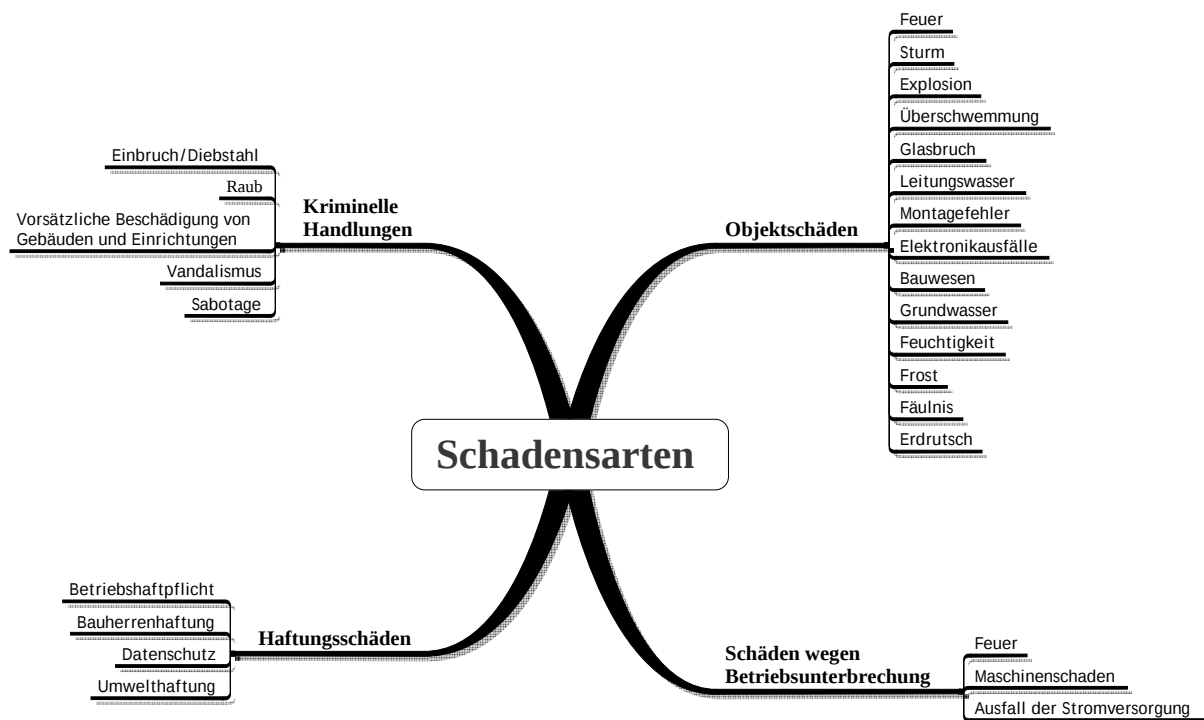


Abbildung 4-15: Schadensarten im Facility Management

Ein weiteres Risikopotenzial im Facility Management besteht in dem von vielen Firmen praktizierten Outsourcing von Dienstleistungen. Neben der Kostenreduktion und

#### 4.1.2.3.1 Versicherungsmanagement

Werden die Versicherungsverträge des Unternehmens nicht ständig explizit überwacht, besteht die Gefahr eines unzureichenden Versicherungsschutzes. Dies kann durch fehlende Korrektur der Objektwerte und Zunahme von Gefahrenpotentialen und den kompletten Entfall des Versicherungsschutzes zur Folge haben (siehe Abbildung 4-16: Effektives Versicherungsmanagement).

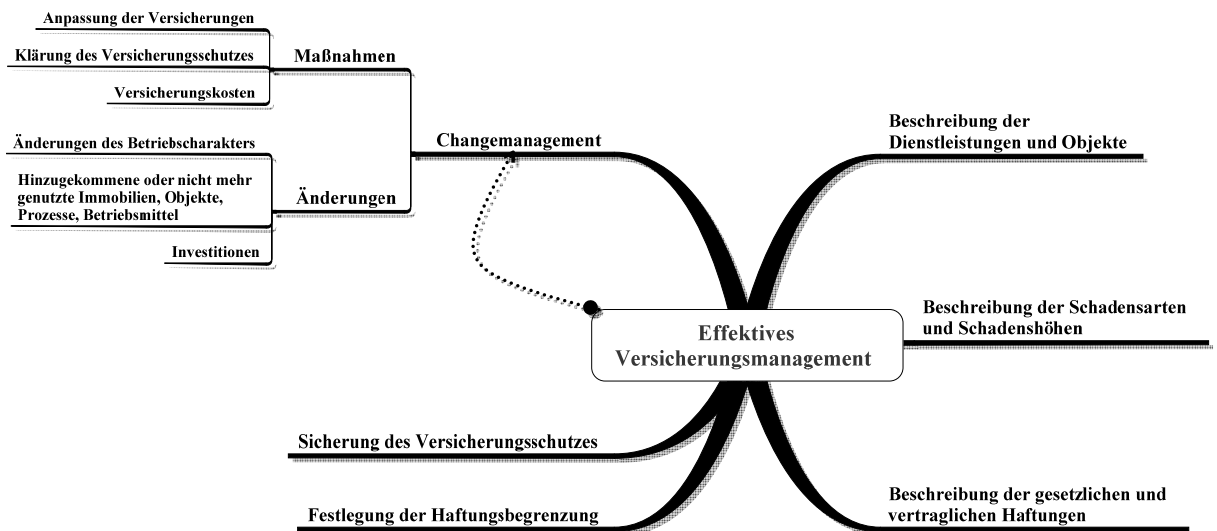


Abbildung 4-16: Effektives Versicherungsmanagement

Um die Auswirkungen einer durch die Risikoereignisse entstehenden Zustandsänderung der Versicherungsverträge auf das Unternehmensziel in tolerierbaren Grenzen zu halten, müssen Handlungsalternativen entwickelt und ein Maßnahmenkatalog erstellt werden.

Tolerierbar sind Risiken nicht mehr, wenn ihr Ereignis das Rentabilitäts-, Liquiditäts- beziehungsweise Unternehmensziel in Frage stellt.

Die im Rahmen eines Versicherungsmanagement ständig betrachteten Versicherungen eines Unternehmens sind:

- **Sachversicherung** tritt ein, wenn das Unternehmen oder das Objekt durch Gefahren wie Feuer, Leitungswasser, Sturm, Überschwemmung, Einbruchdiebstahl oder Vandalismus zu Schaden kommt.
- **Betriebshaftpflichtversicherung** regelt Schadensersatzansprüche Dritter beziehungsweise wehrt unberechtigte Ansprüche Dritter ab.
- **Umwelthaftpflichtversicherung** übernimmt Haftung des Unternehmens bei Unfällen im Umweltbereich.

#### 4.1.2.3.2 Betreiberverantwortung

Ein Risikofaktor im Bereich des Facility Managements ist die komplexe Materie an den Nahtstellen zwischen Organisation, Technik und Recht. Die Betreiberverantwortung umfasst als Überbegriff die gesetzlichen Betreiberpflichten für gebäudebetreibende Unternehmen und die darin handelnden Personen.

Weiterhin fallen hierunter das latente Risiko der Pflichtverletzung, des Verschuldens, sowie die möglichen Rechtsfolgen für Unternehmen und Personen (siehe Abbildung 4-17: Untergliederung der Betreiberpflichten).

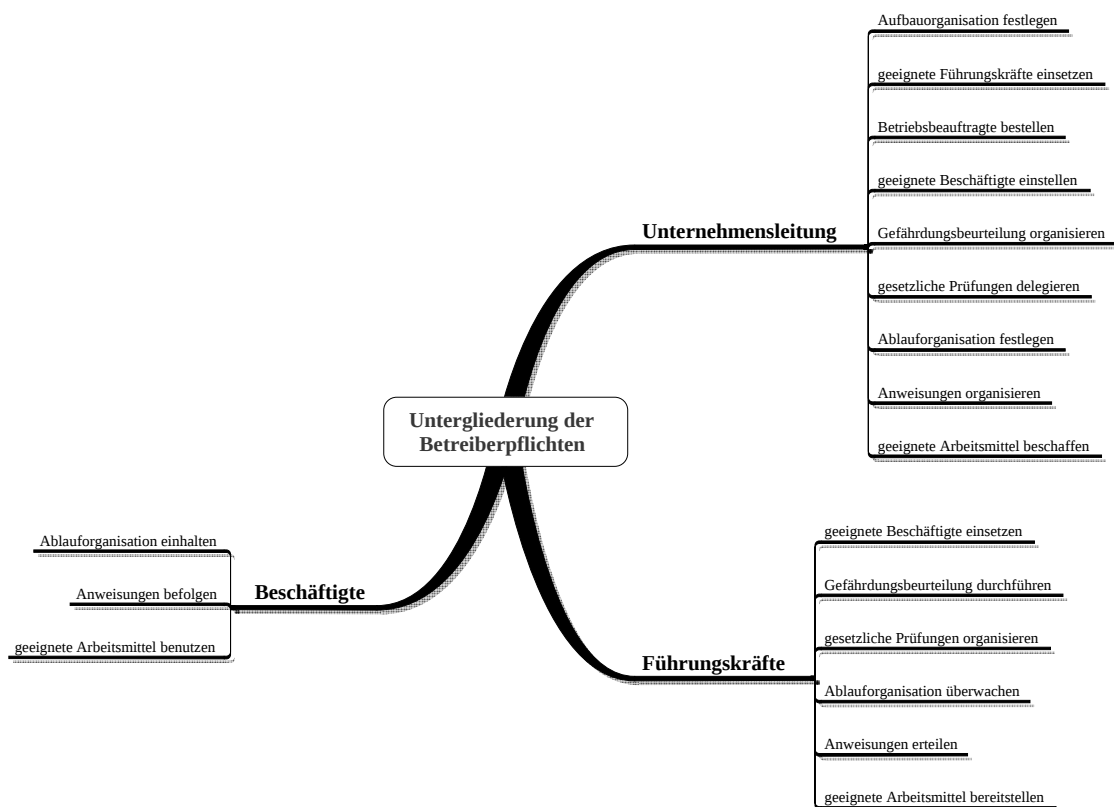


Abbildung 4-17: Untergliederung der Betreiberpflichten

Die Anforderungen des Gesetzgebers an die sorgfältige Wahrnehmung von Verantwortung durch Unternehmen und die darin handelnden Personen haben sich in den letzten Jahren laufend durch mehrere Faktoren verschärft:

- Die fortschreitende Harmonisierung der europäischen Gesetzgebung mit der entsprechenden Umsetzung in nationales Recht
- Die Aktualisierung und Angleichung von Vorschriften, beispielsweise zum Arbeitsschutz auf hohem Niveau.
- Im Zuge der Deregulierung werden bisherige Aufgaben der Überwachungs-Organisation auf die Unternehmen selbst übertragen.

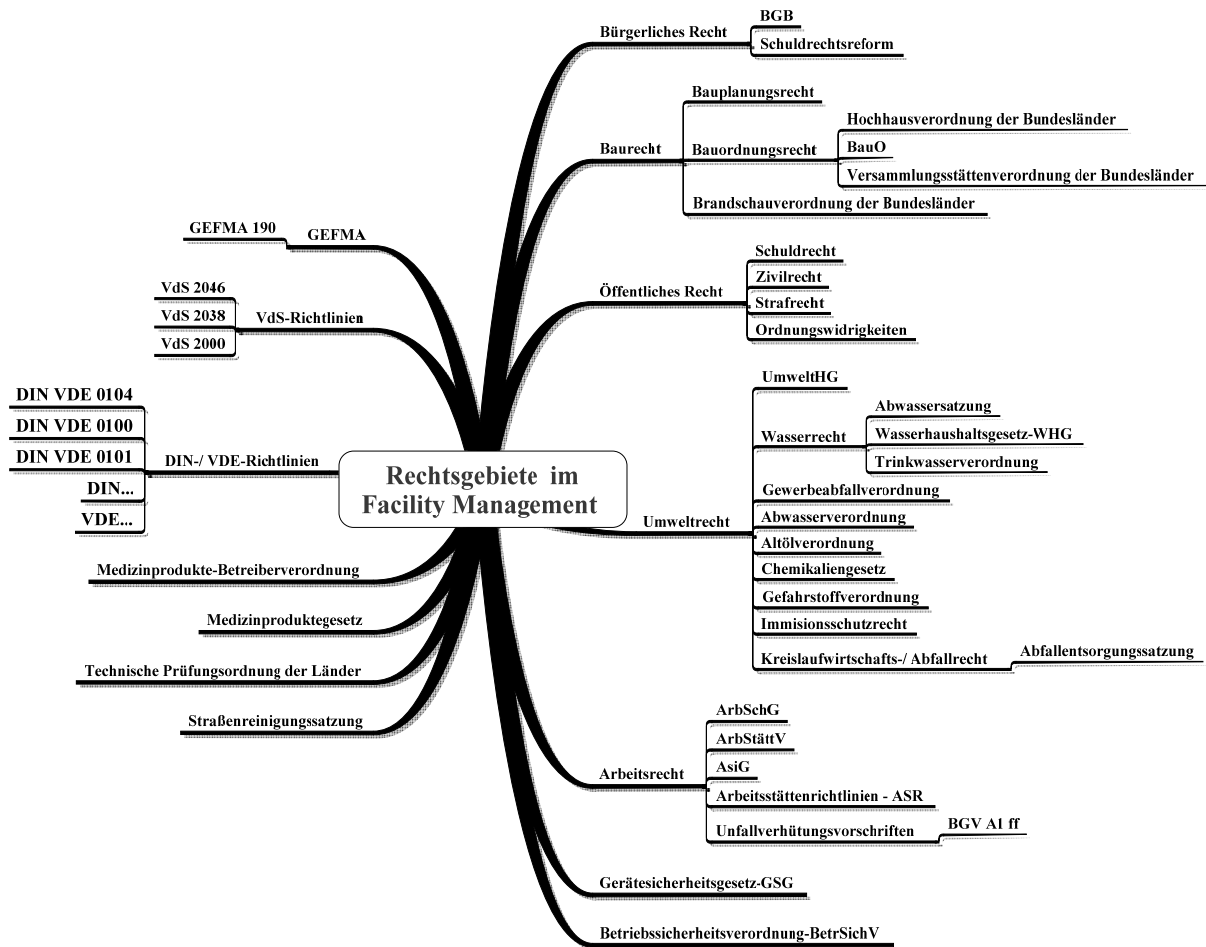


Abbildung 4-18: Rechtsgebiete im Facility Management

Das Topmanagement darf nur fachlich qualifizierte und geeignete Führungskräfte für die Wahrnehmung der Aufsichtspflichten einsetzen. Die Pflichtenübertragung ist gegebenenfalls gesondert zu regeln. Die Wahrnehmung ist zu überwachen, Betriebsbeauftragte beziehungsweise Koordinatoren sind zu bestellen oder entsprechend qualifizierte Fremdfirmen sind zu beauftragen.

Mit Blick auf Maßnahmen des Arbeitsschutzes fordert §3 Abs. 2 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) von Arbeitgebern für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen. Die sich aus ArbSchG und anderen Vorschriften ergebenden Organisationspflichten obliegen zunächst dem Topmanagement, nachrangig aber allen Führungskräften vom Abteilungsleiter bis zum Vorarbeiter.

Organisations- und Führungspflichten werden ergänzt durch entsprechende Ausführungspflichten der Beschäftigten. Durch die Festlegung einer lückenlosen und in sich widerspruchsfreien Aufgabenverteilung und Vertretungsregelung hat die Unternehmensleitung sicherzustellen, dass es weder Zuständigkeitslücken noch blockierende Kompetenzüberschneidungen gibt.

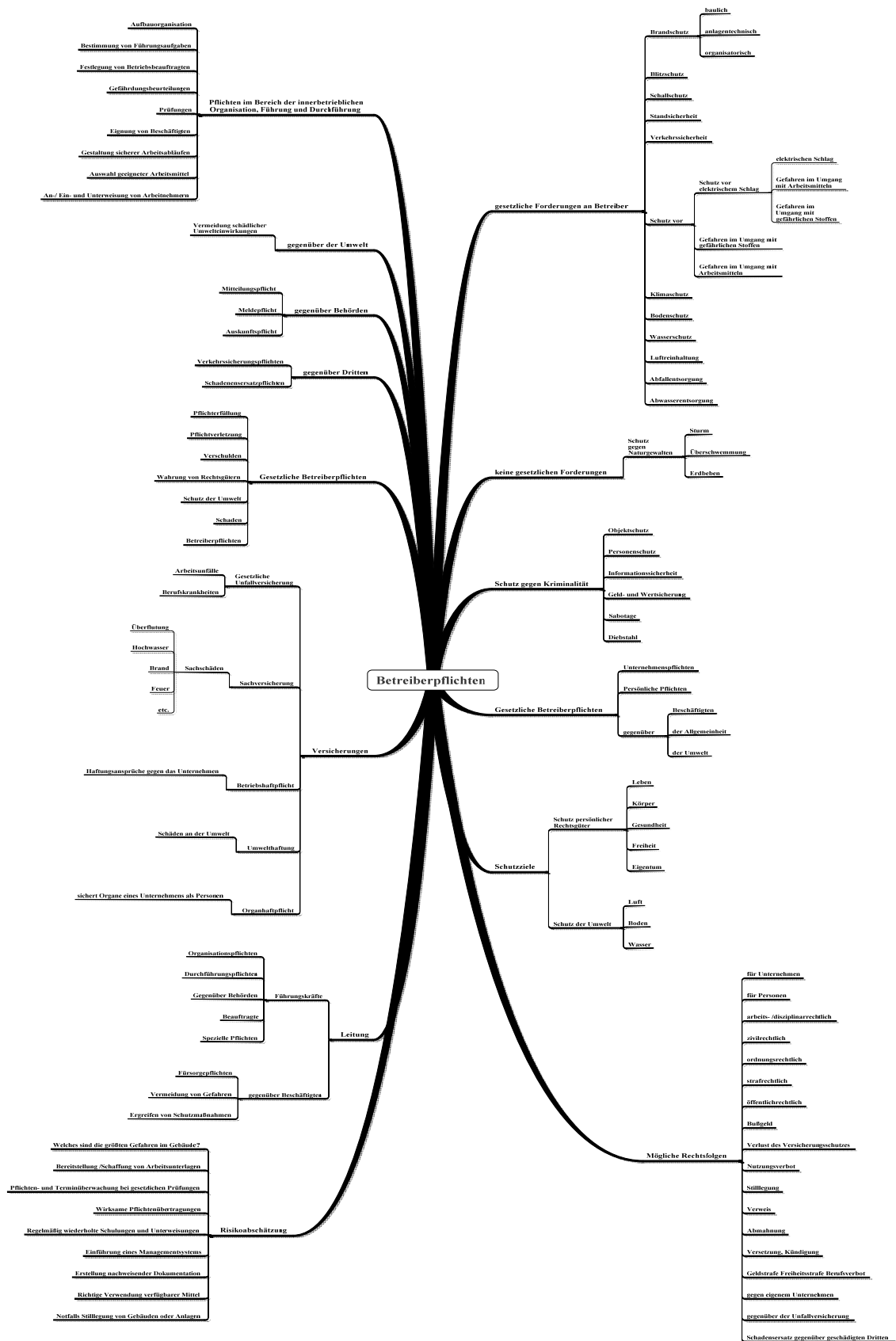


Abbildung 4-19: Betreiberpflichten

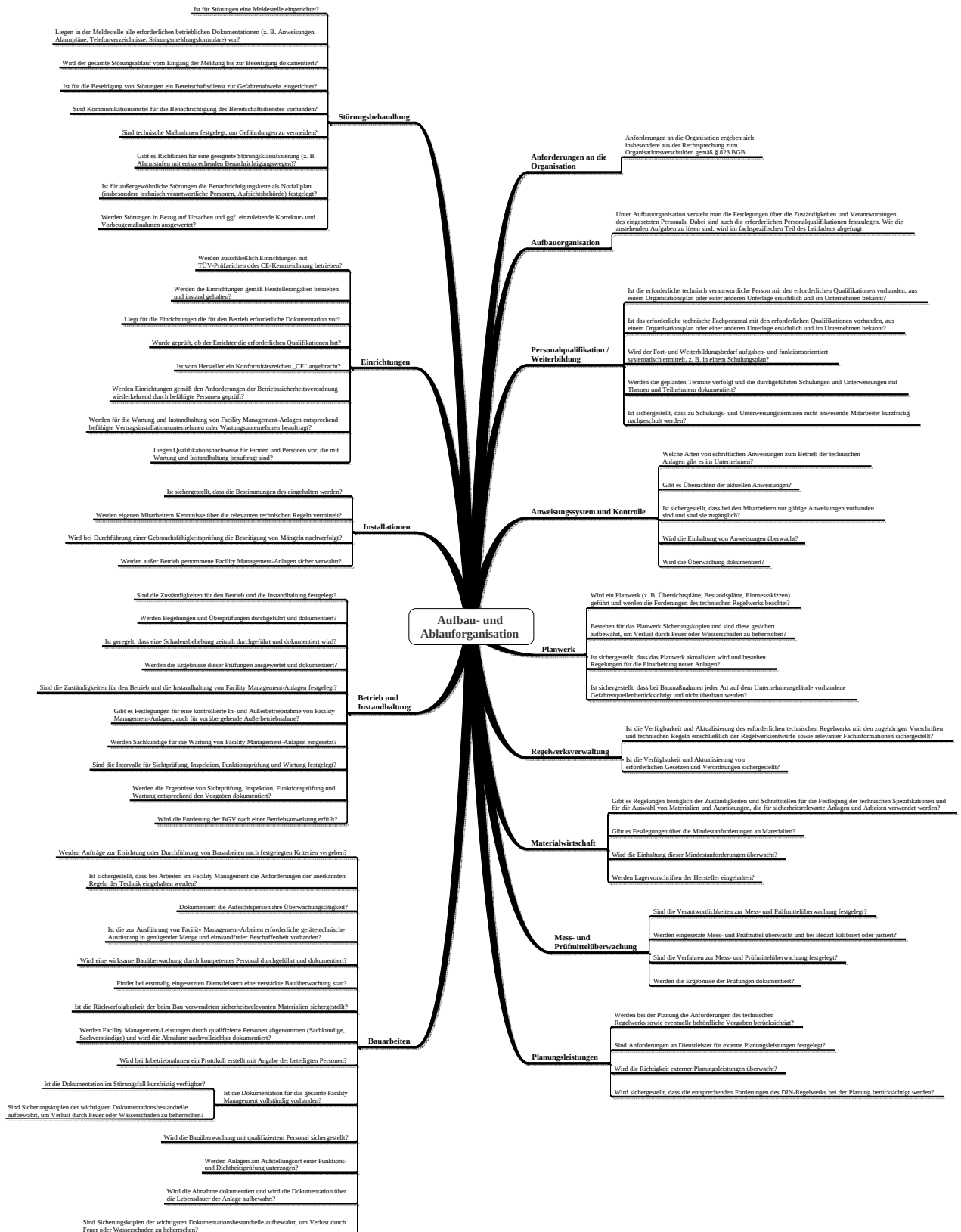


Abbildung 4-21: Auf- und Ablauforganisation

#### 4.1.2.3.5 Outsourcing

Steigende Personalkosten und der Wunsch sich auf bestimmte Kerngeschäfte zu konzentrieren, bewegen Unternehmen dazu, bisher mitbetreute Bereiche speziell im Facility Management abzutrennen und an Dritte abzugeben. Diesen wird die Verantwortung für Geschäftsfelder übertragen, die entweder wenig rentabel sind, für die kein hinreichendes Fachwissen im eigenen Hause vorhanden ist oder die nicht in den Zielkorridor der Geschäftspolitik passen.

Vielleicht soll aber auch nicht Einsparpotential realisiert, sondern ein Bereich, der sich ausgezeichnet entwickelt, auf eigene Füße gestellt werden, indem man ihn rechtlich verselbständigt und ihm dadurch die Möglichkeit eröffnet, unternehmensfremde Kunden zu gewinnen und noch profitabler zu werden. Das Outsourcing im Sinn der reinen Aufgabenübertragung erfreut sich deshalb gerade im Facility Management großer Beliebtheit als unternehmerisches Gestaltungsmittel durch Abgabe der Verwaltung eines Gebäudes oder eines Teils davon an ein anderes Unternehmen, sei es bereits auf dem Markt oder sei es eigens für diesen Zweck gegründet worden (siehe Abbildung 4-23: Outsourcing).

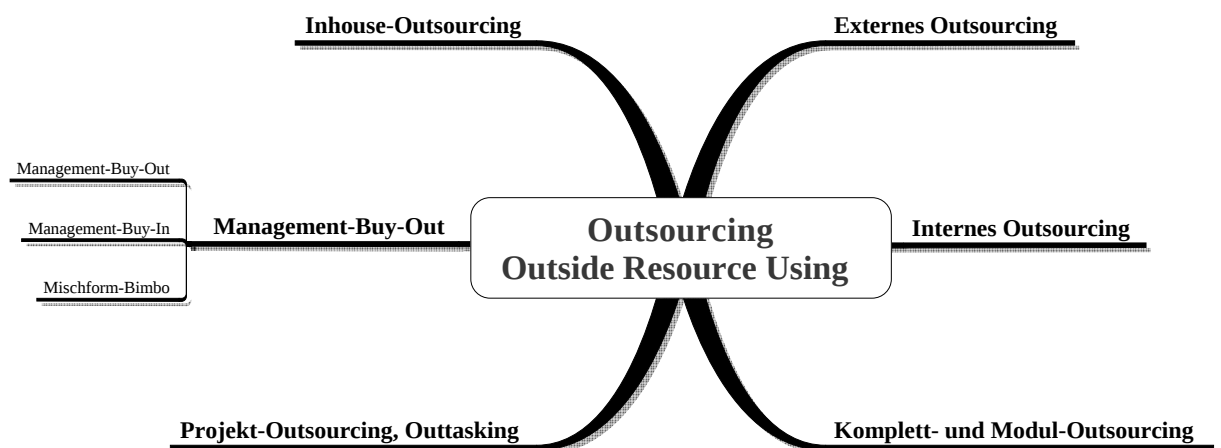


Abbildung 4-23: Outsourcing

##### 4.1.2.3.5.1 Begrifflichkeiten

Der Begriff Outsourcing stellt eine Kurzform des betriebswirtschaftlichen Terminus des **Outside Resource Using** dar. Gemeint ist die Auslagerung einzelner Aufgabenbereiche entweder innerhalb einer Unternehmens- oder Konzernstruktur oder ihre Vergabe an externe Anbieter. Hinsichtlich der Arten des Outsourcings kann in mehrfacher Hinsicht differenziert werden.

In der Fülle vorgeschlagener Differenzierungen droht jedoch eine klare Struktur teilweise verloren zu gehen. Die Unterscheidung zwischen Outsourcing im engeren und weiteren

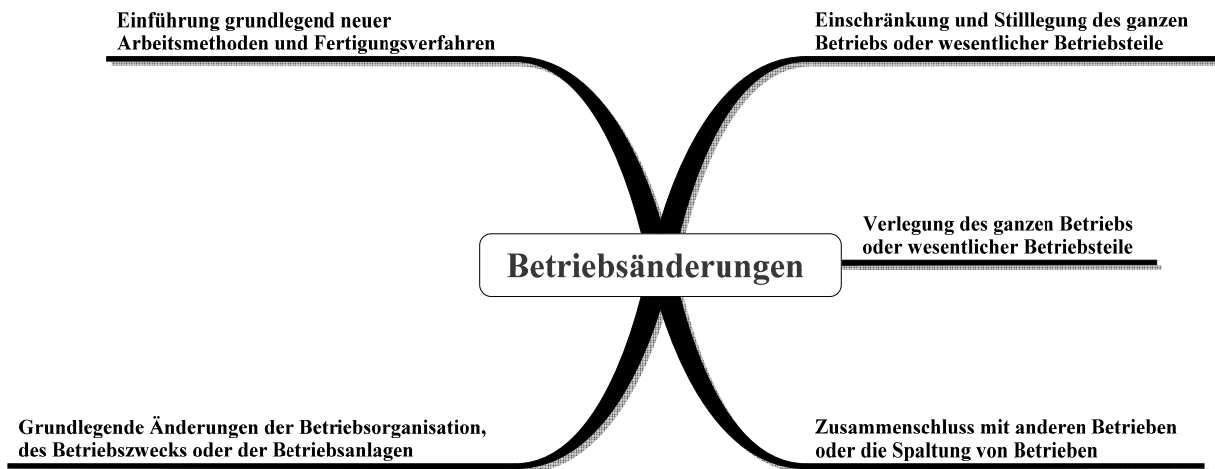


Abbildung 4-24: Betriebsänderungen

Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses „wegen des Betriebsüberganges“ ist sowohl durch den alten Arbeitgeber als auch durch den Übernehmer unwirksam.<sup>56</sup> Der betroffene Arbeitnehmer kann dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses binnen eines Monats nach Zugang der vorgeschriebenen Unterrichtung schriftlich widersprechen.<sup>57</sup>

Ein Betriebsübergang liegt vor, wenn eine wirtschaftliche Einheit übergeht. Dafür kann im Einzelfall auch die Übernahme von Arbeitnehmern oder sogar ein bloßes Übernahmeangebot genügen. Nicht ausreichend ist die alleinige Übernahme einer Tätigkeit, die sogenannte Funktionsnachfolge.

Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Daraus wird ersichtlich, dass auf einen externen Facility Management-Dienstleister erhebliche arbeitsrechtliche Risiken zukommen können.

Voraussetzung für die Annahme eines Betriebsübergangs ist, dass entweder ein *Betrieb* als ganzer oder ein *Betriebsteil* übergeht. Ein *Betrieb* ist jede organisatorische Einheit, in der Personen mit Hilfe persönlicher, sächlicher oder immaterieller Mittel bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgen.

*Betriebsteil* ist eine Teilmenge von Betriebsmitteln eines Betriebes, die im Zusammenhang mit einem bestimmten arbeitstechnischen Zweck stehen, weshalb es nach Auffassung des BAG zur Annahme eines Betriebsteils immer erforderlich ist, dass es sich um eine organisatorisch ausgliederbare Unterabteilung oder um eine selbständige, abtrennbare Einheit handelt, die Gegenstand einer Veräußerung sein kann. Die Übernahme lediglich einzelner Maschinen oder Belegschaftsteile reicht nicht aus, wenn keine organisatorische Zusammenfassung vorliegt.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Gem. § 613a Abs. 4 BGB

<sup>57</sup> Gem. § 613a Abs. 6 BGB

<sup>58</sup> Vgl. LAG Hamburg in: Betriebs-Berater (BB) 1985, Seite 1667.

muss der Verpflichtete gegebenenfalls gesondert mit Kompetenzen oder Mitteln ausgestattet werden beziehungsweise entsprechende Vollmachten erhalten (siehe Abbildung 4-25: Pflichtenübertragung)<sup>75</sup>.

Bei aller Delegation verbleibt eine Aufsichtspflicht bei demjenigen, der die Pflicht überträgt (§ 130 OWiG).

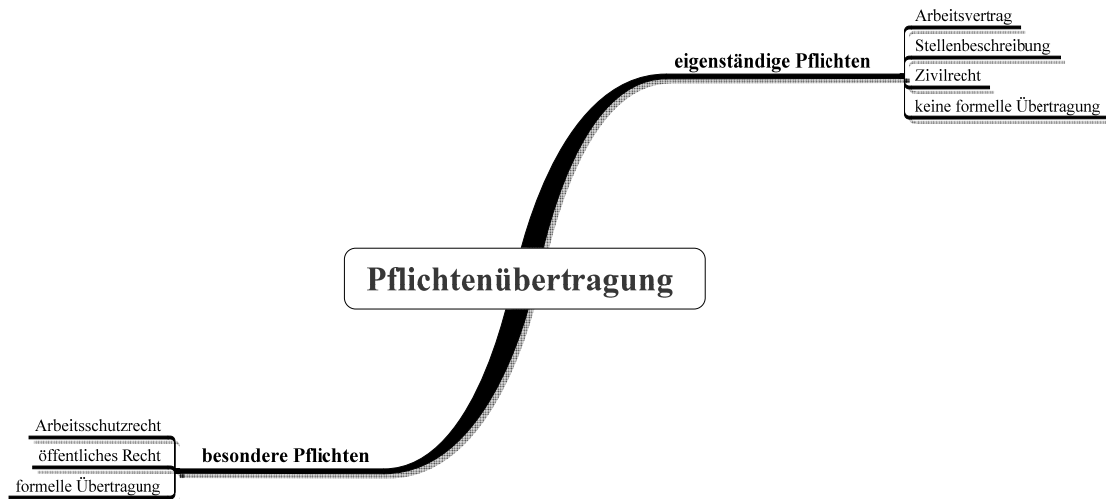


Abbildung 4-25: Pflichtenübertragung

#### 4.1.2.3.7.2 Pflichtenübertragung in Mietverhältnissen

Bei einem gewerblichen Mietverhältnis ergeben sich zunächst automatisch verschiedene Verantwortungsbereiche für die Betreiberverantwortung: Auf der gemieteten Fläche sowie betreffend mieter eigene Einrichtungen beispielhaft Elektrogeräte und mieter eigene Einbauten trägt die Betreiberverantwortung der Mieter selbst; er wird dadurch zum Betreiber seiner Mietfläche.

Die Verantwortung für Facility Management-Anlagen und -Einrichtungen des Gebäudes verbleibt beim Vermieter, auch wenn Teile dieser Anlagen und Einrichtungen örtlich innerhalb der Mietfläche liegen. Die Verantwortung für die Allgemeinflächen, Anlagen und Einrichtungen außerhalb der Mietfläche beispielhaft Aufzugsanlagen bleibt ebenfalls beim Vermieter. Dieses bedarf keiner vertraglichen Regelung und stellt keine Pflichtenübertragung dar.

Im Rahmen des Mietvertrages können die Vertragsparteien aber abweichende Verantwortungsverteilungen vereinbaren. Der Gebäudeeigentümer als Vermieter kann ihm obliegende Betreiberpflichten an den Mieter übertragen.

<sup>75</sup> Vgl. GUV 50.7 Aufgaben, Pflichten, Verantwortung und Haftung im innerbetrieblichen Arbeitsschutz

#### 4.1.2.3.8 Dokumentationsmanagement

Eine kaum überschaubare Zahl von EU-Richtlinien, Bundes- und Landesgesetzen, kommunalen Satzungen, Verwaltungsvorschriften und die allgemein anerkannten Regeln der Technik fordern klar geregelte Abläufe, transparente Organisationen und revisionssichere Dokumentationen im Facility Management.

Nur dadurch ist es möglich Betreiberverantwortung teilweise zu delegieren<sup>76</sup> und sich zu exkulpieren<sup>77</sup>.

Besondere Bedeutung kommt hierbei einer lückenlosen Dokumentation zu (siehe Abbildung 4-26: Dokumentationsmanagement).

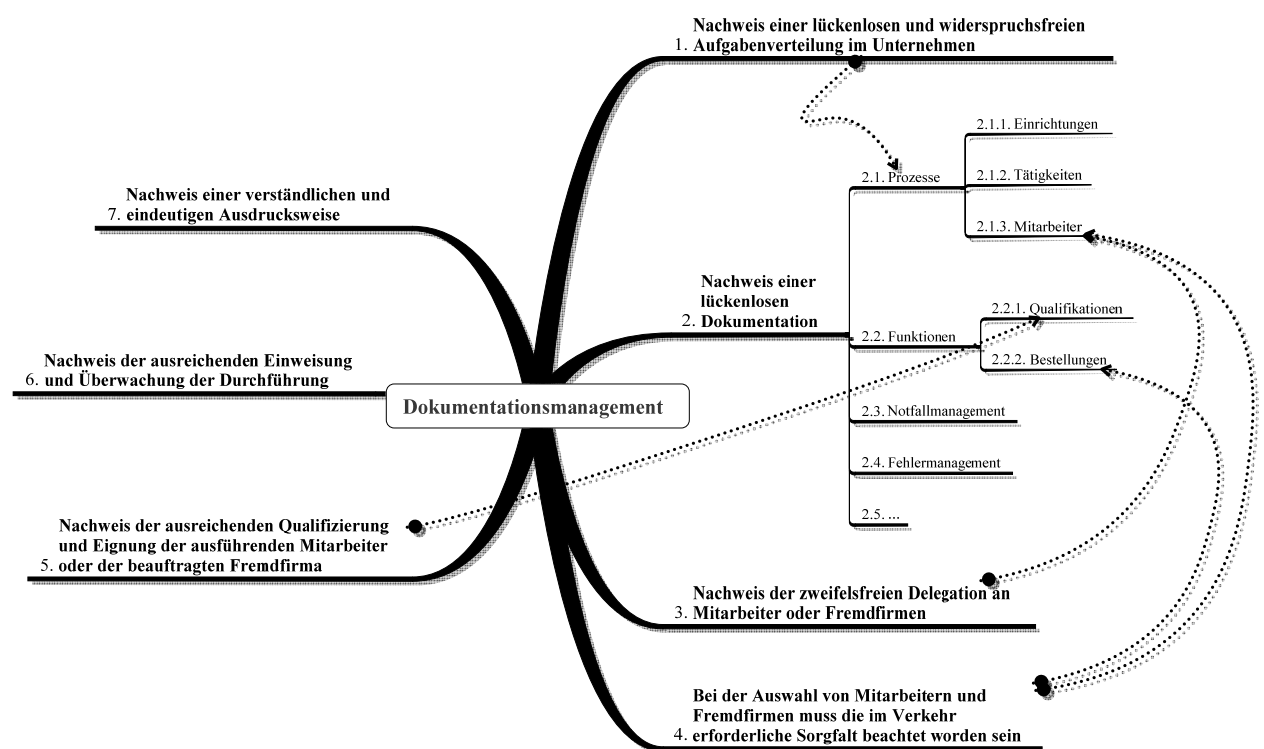


Abbildung 4-26: Dokumentationsmanagement

Die Bestands- und Betriebsdokumentation wird im Facility Management seit jeher eher stiefmütterlich behandelt und stellt deshalb auch im Zusammenhang mit der Betreiberverantwortung ein latentes Risiko dar.

Im Bereich der Dokumentation müssen alle Leistungen zur Erfassung, Speicherung und

<sup>76</sup> Delegation: Übertragung von Pflichten

<sup>77</sup> Exkulpation: Entlastung im juristischen Sinne bei Eintritt eines Schadensfalles

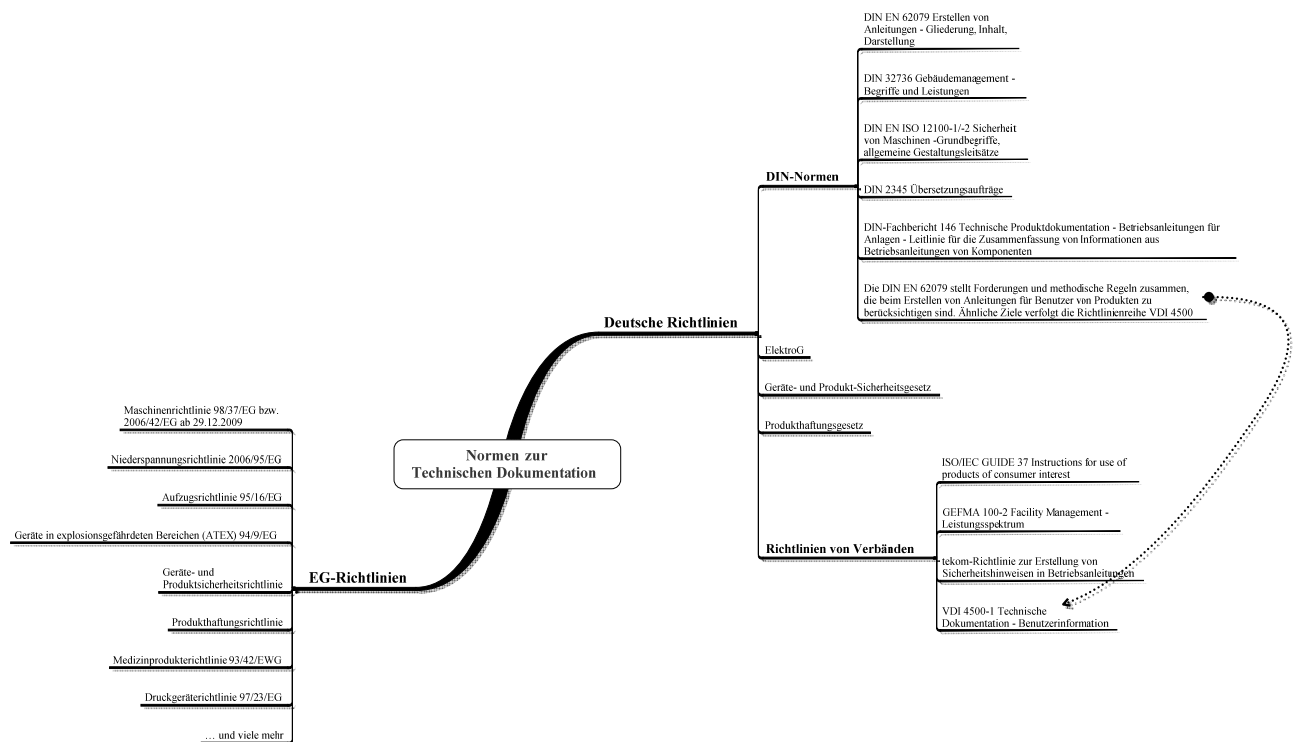


Abbildung 4-27: Grundlagen und Normen technische Dokumentation

Neben der gesetzlichen Verpflichtung gilt für die inhaltliche Seite der Dokumentation, dass Normen und Richtlinien von Institutionen und Verbänden zu beachten sind, die für das in der Technischen Dokumentation betrachtete Produkt maßgeblich sind. Auch für das Verfassen, namentlich die Bereiche Gliederung, Inhalt und Darstellung von Anleitungen, gibt es entsprechende Normungen.

Ob und inwieweit diese Gesetze, Normen und Richtlinien bei der Erstellung einer korrekten Dokumentation im Facility Management befolgt wurden, zeigt sich oft erst im Haftungsfall.

Deshalb muss die Unternehmensorganisation im Facility Management gewährleisten, dass die im Unternehmen durchgeführten Arbeiten und Dienstleistungen ohne Gefährdung für den Mitarbeiter und Kunden zu verwenden sind.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass Instruktionen ein wesentlicher Bestandteil ist, ist die Gewähr für die Fehlerfreiheit auch der Instruktionen Teil der nicht delegierbaren Organisationsverantwortung und damit Aufgabe des Topmanagements.

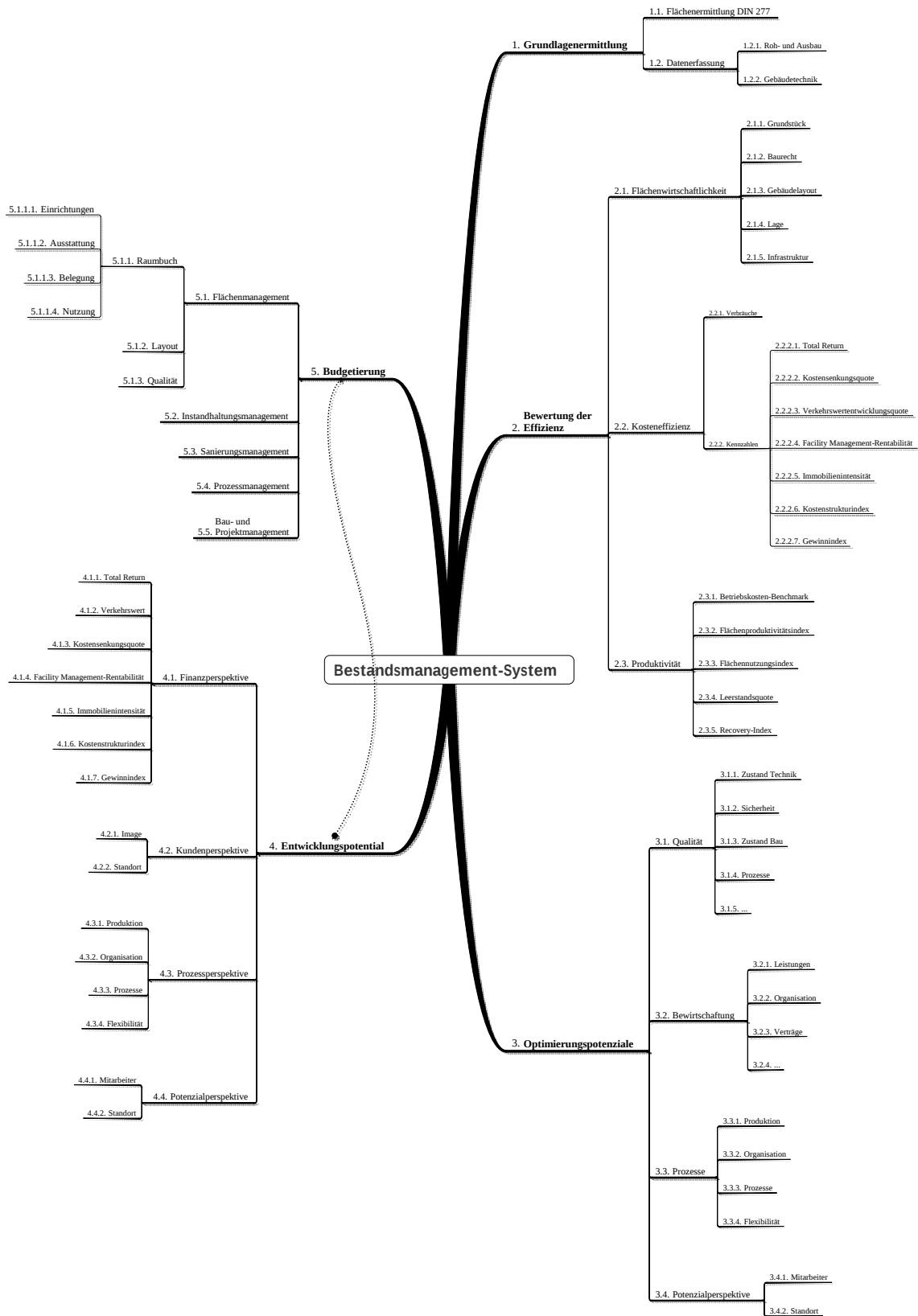


Abbildung 4-31: Bestandsmanagement-System

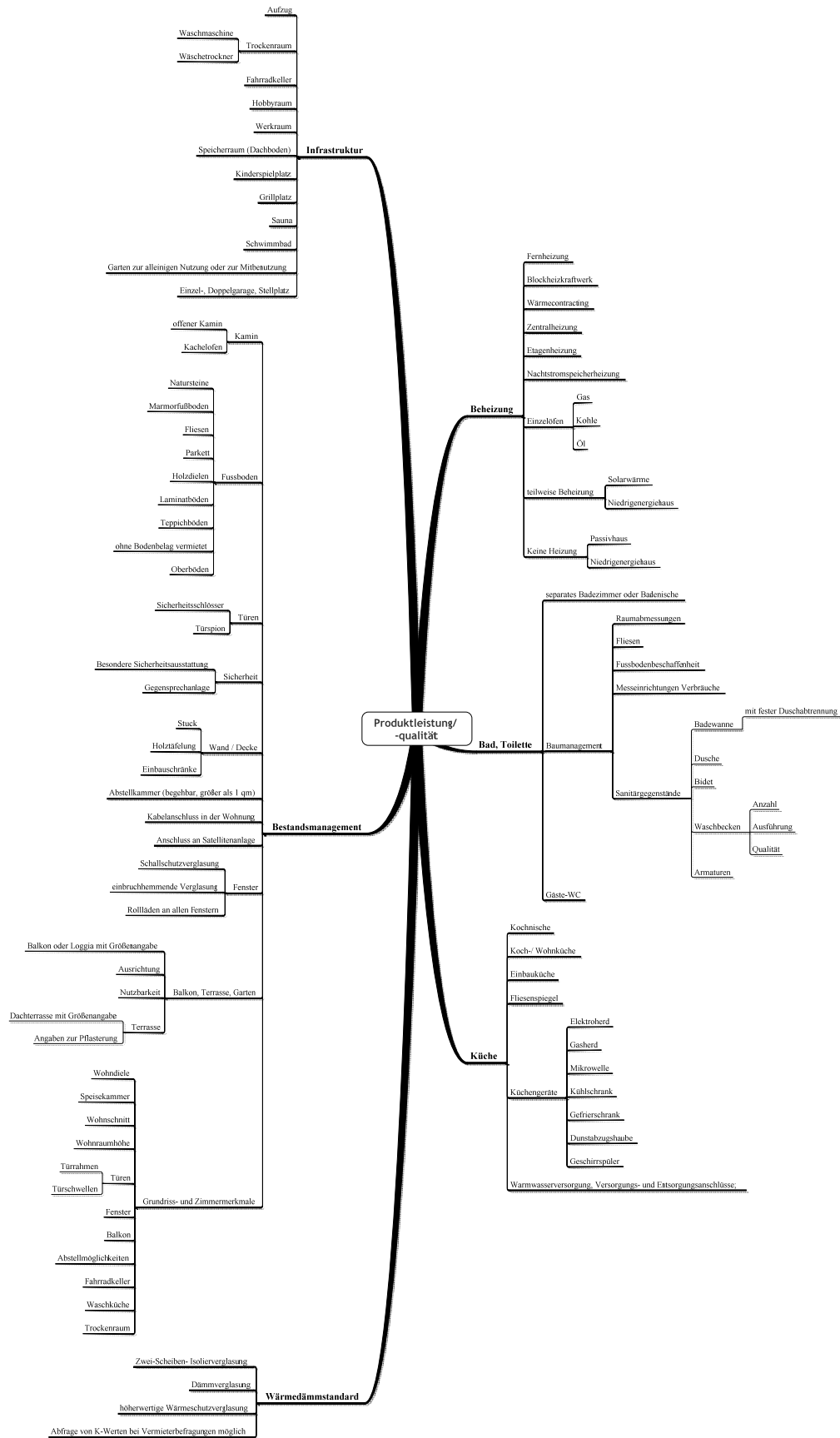


Abbildung 4-33: Produktleistung /-qualität

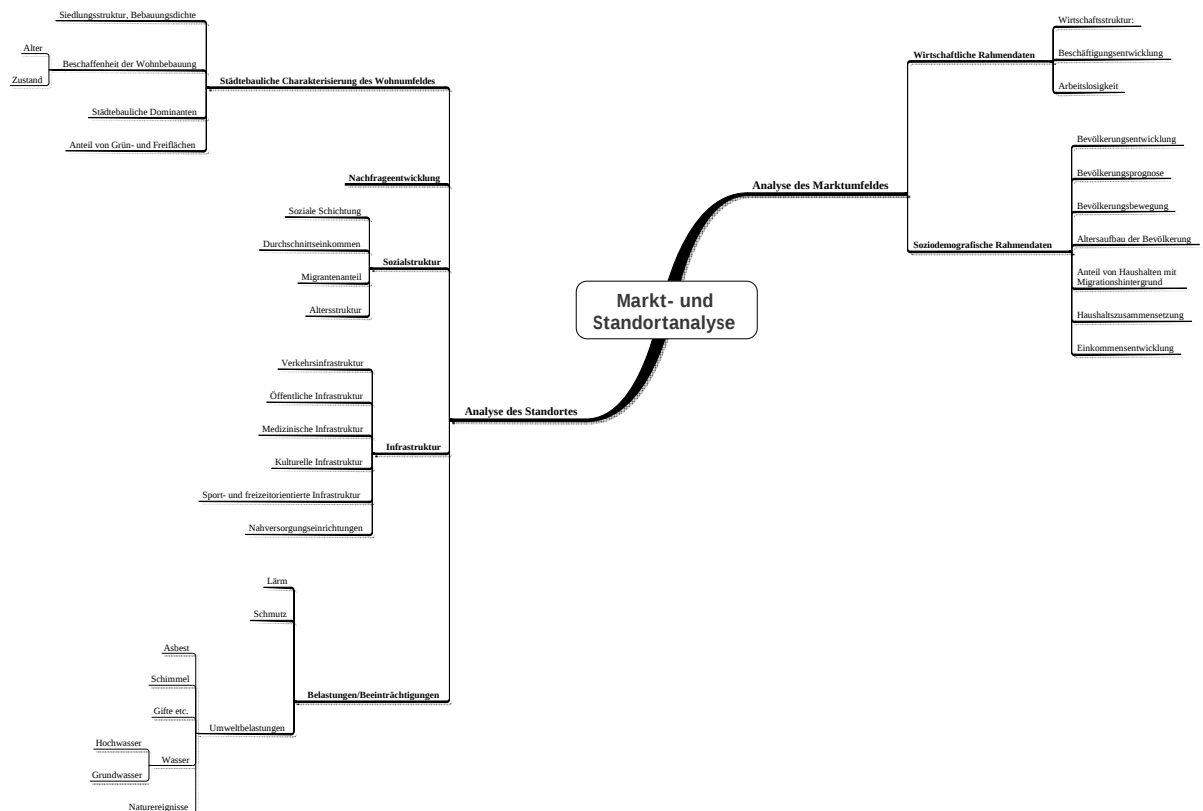


Abbildung 4-34: Markt- und Standortanalyse

Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio strukturiert strategische Geschäftseinheiten eines Unternehmens als Renditeerbringer mit eigenen Chancen und Risiken, hinsichtlich des Wachstums des Marktes, in dem sie tätig sind, und ihrem relativen, im Vergleich zum stärksten Konkurrenten gemessenen Marktanteil.

Alle Basismodelle basieren meistens auf den Produktlebenszyklusüberlegungen der Boston Consulting Group<sup>82</sup> (BCG), dem s.g. BCG-Portfolio.

Es wird dabei sehr vereinfacht davon ausgegangen, dass normalerweise die vier Phasen Question Marks, Stars, Cash-Cows und Poor Dogs innerhalb eines Produktlebenszyklus immer aufeinander folgen werden.

<sup>82</sup> Die Boston Consulting Group (BCG) ist eine der ältesten und erfolgreichsten Unternehmensberatungen der Welt. Als in den 1970er Jahren immer mehr Unternehmen in ganz unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig wurden, entwickelten sie ein Konzept, das bis heute als Grundlage für unternehmerische Investitionsentscheidungen verwendet wird.

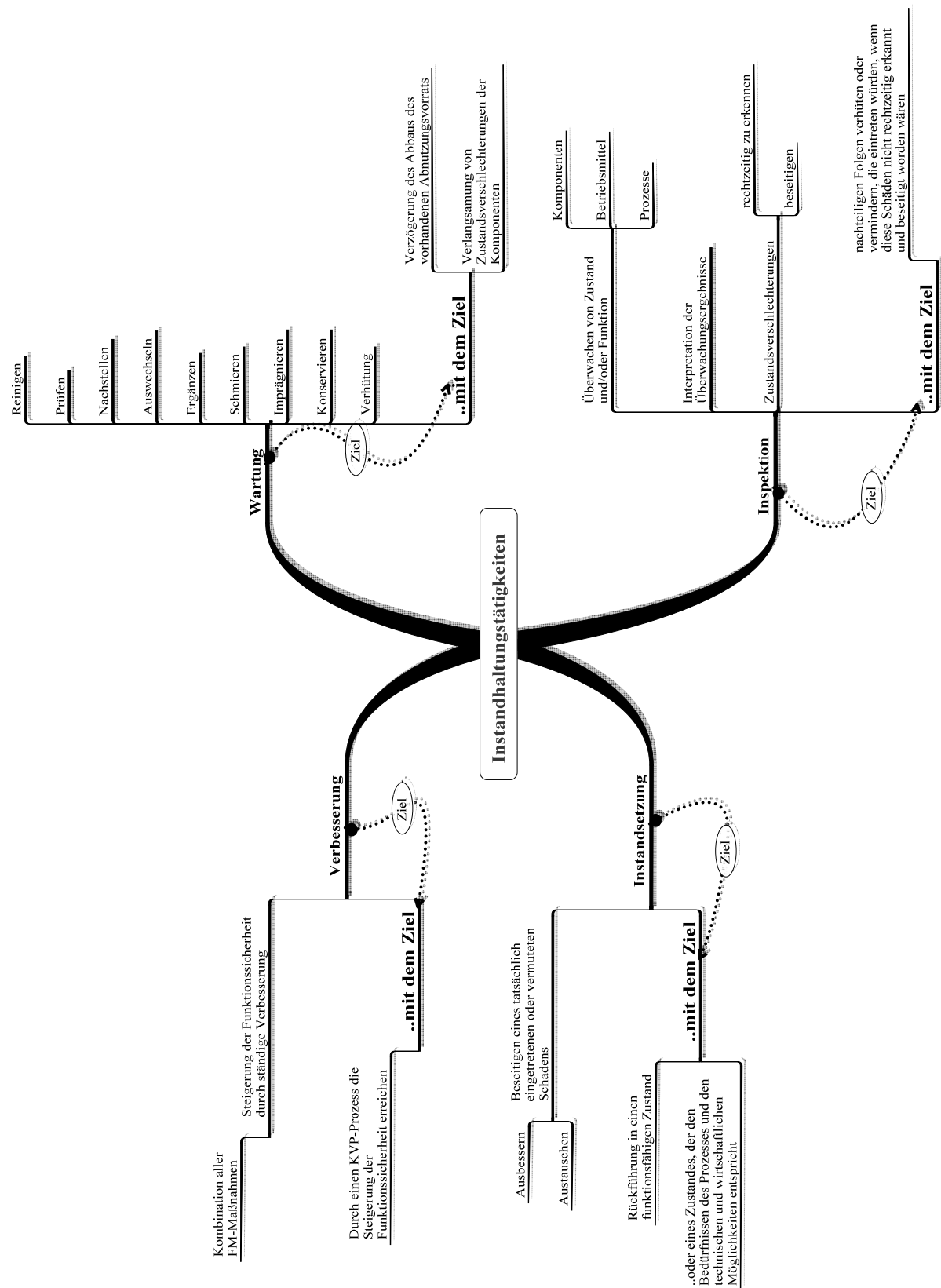


Abbildung 4-42: Instandhaltungstätigkeiten

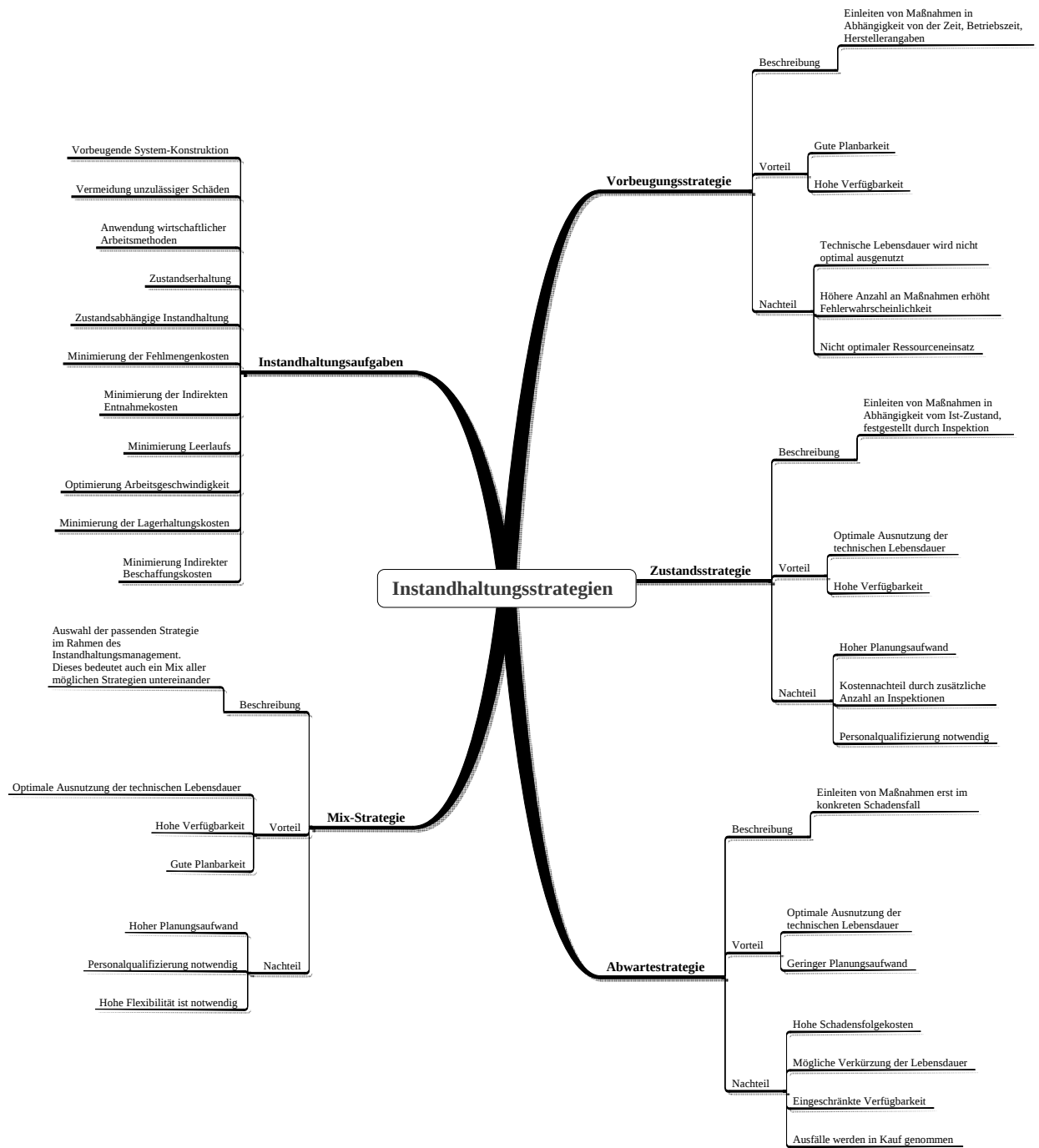


Abbildung 4-43: Instandhaltungsstrategien

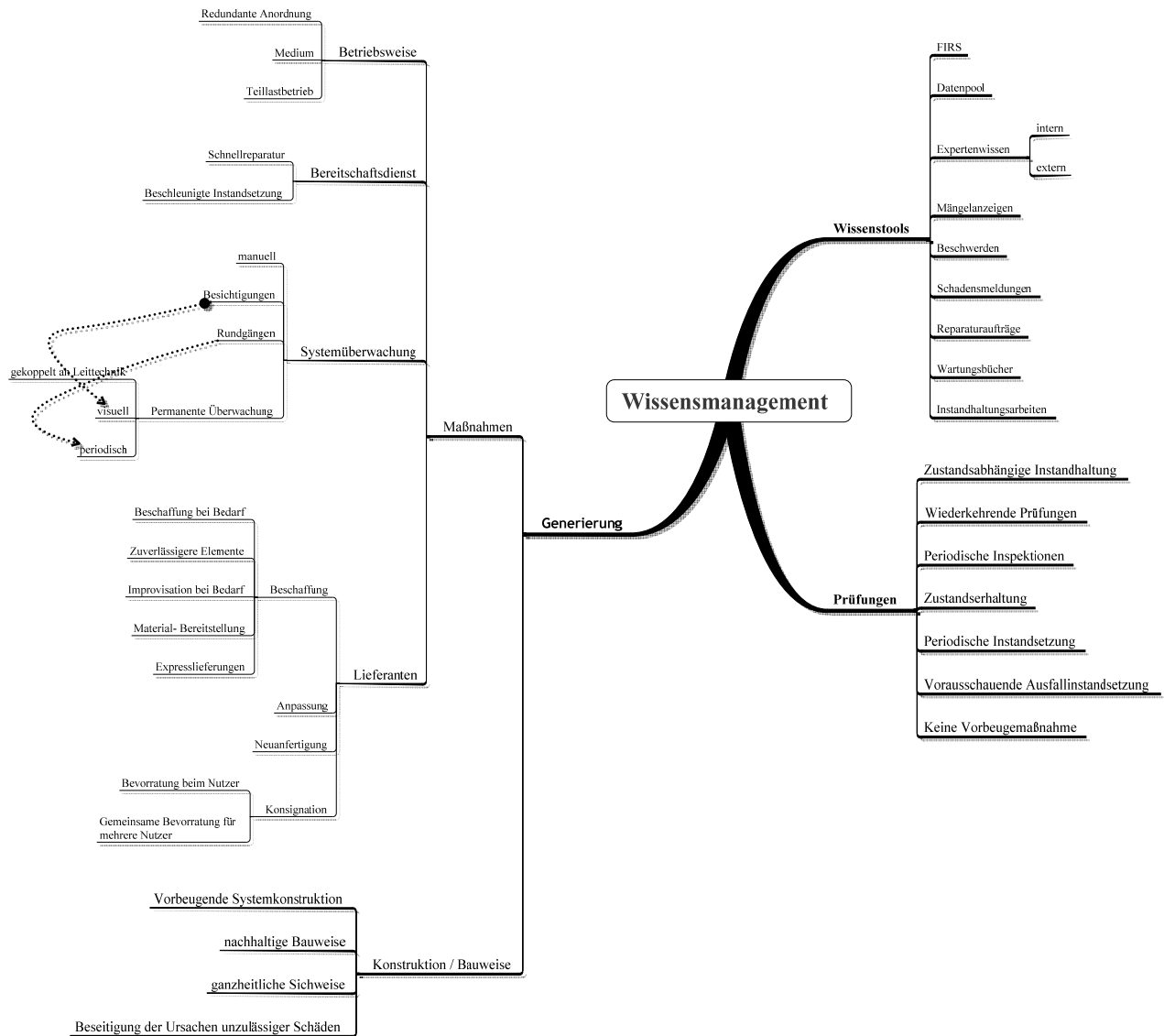


Abbildung 4-45: Wissensmanagement

Deshalb ist für ein innovatives Instandhaltungsmanagement im Facility Management ein Facility Incident Reporting System so wichtig. Dieses hilft Fehler in Organisation, Kommunikation, Qualifikation, Instandhaltungsmanagement und Sicherheitsmaßnahmen frühzeitig zu finden und dann kostengünstig durch unternehmensweite Projekte beziehungsweise Maßnahmen zu beheben.

Auch müssen die Planung und der Bau neuer Gebäude, Bauteile oder Anlagen im Facility Management immer mit dem Ziel erfolgen, die Kosten durch Schäden, Störungen und Technische Wertminderungen im gesamten Lebenszyklus zu minimiert (siehe Abbildung 4-46: Instandhaltungsziele).

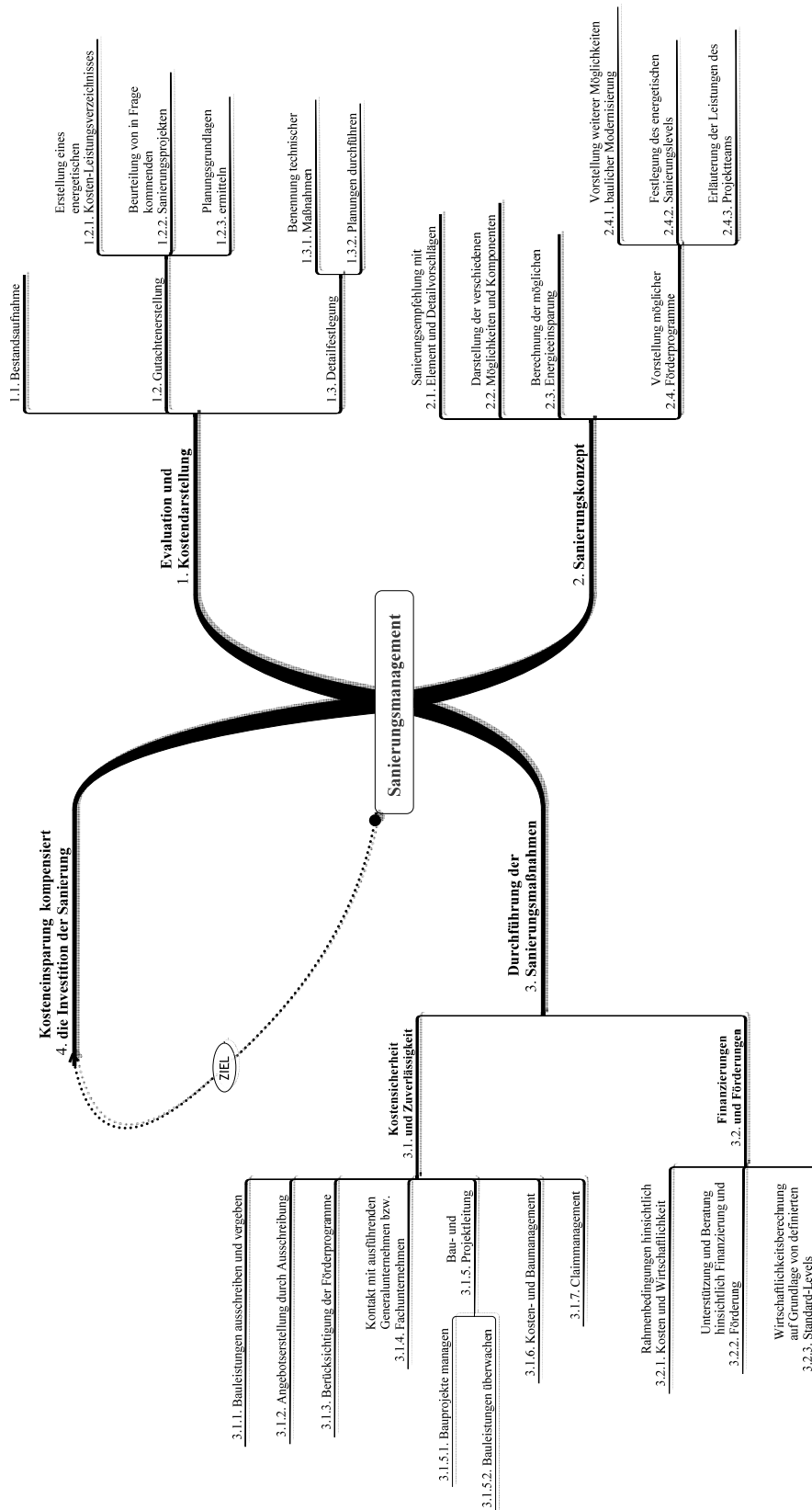


Abbildung 4-48: Sanierungsmanagement

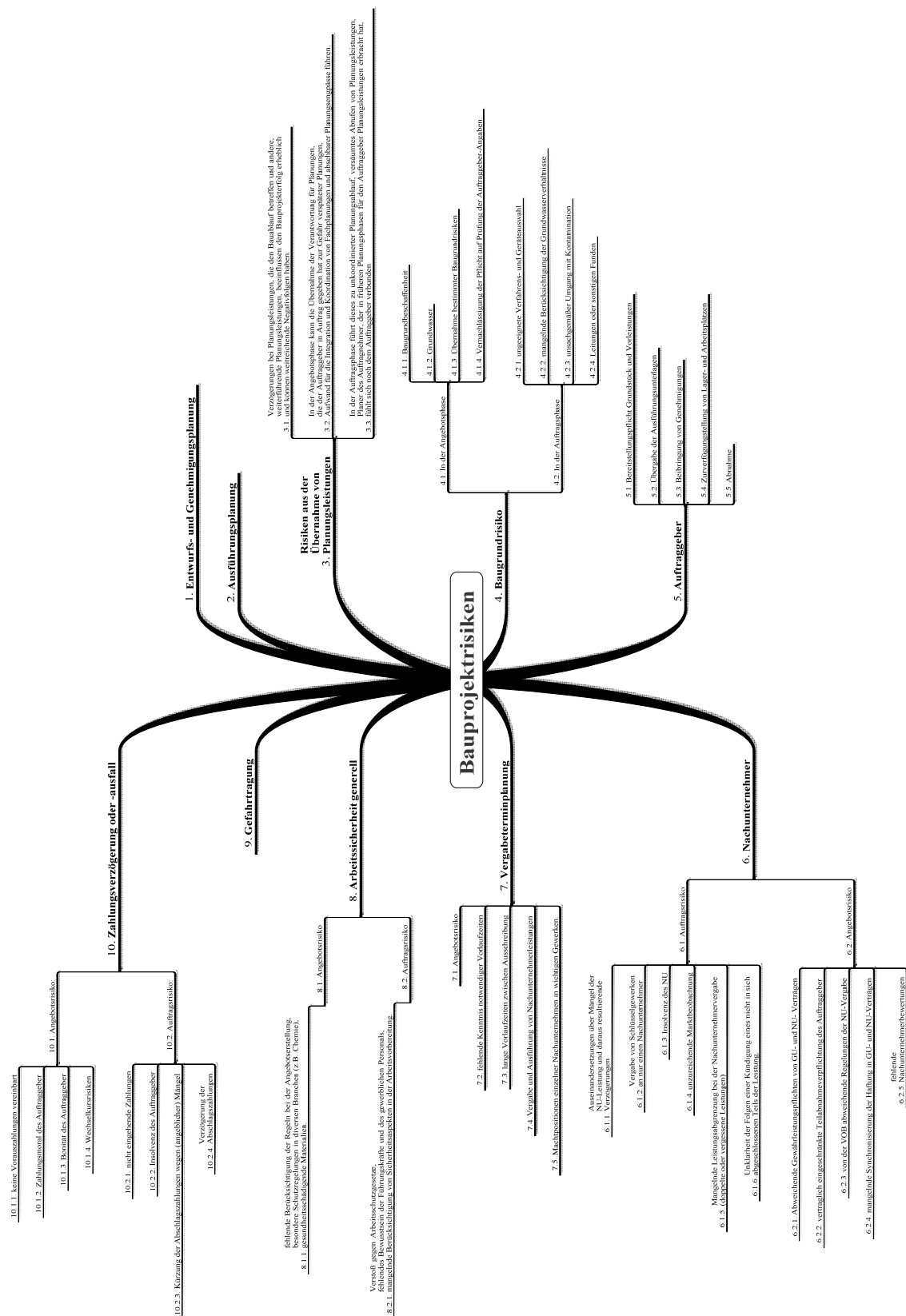


Abbildung 4-50: Risiken bei Bauprojekten

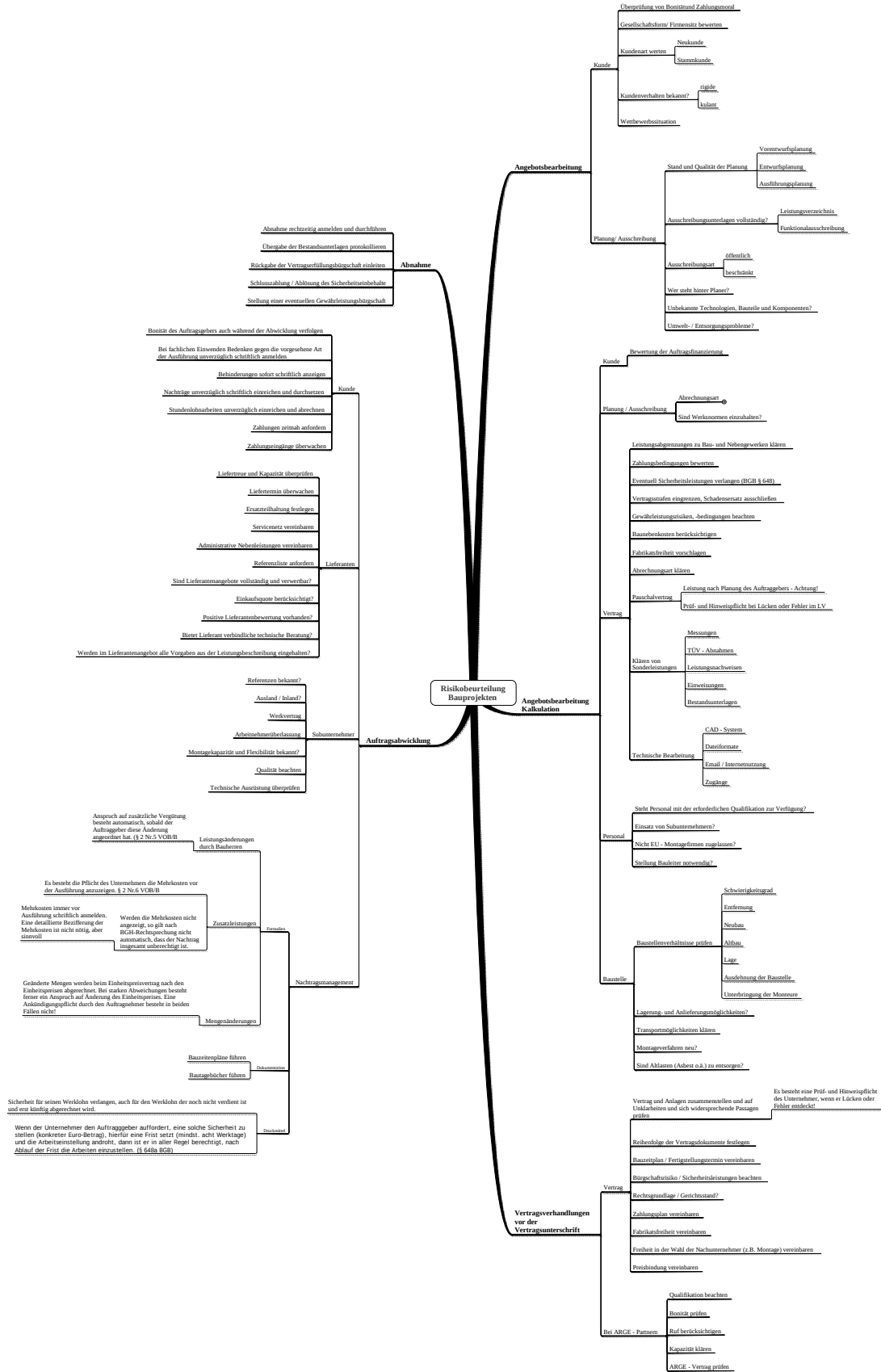


Abbildung 4-51: Risikobeurteilung von Bauprojekten im Facility Management

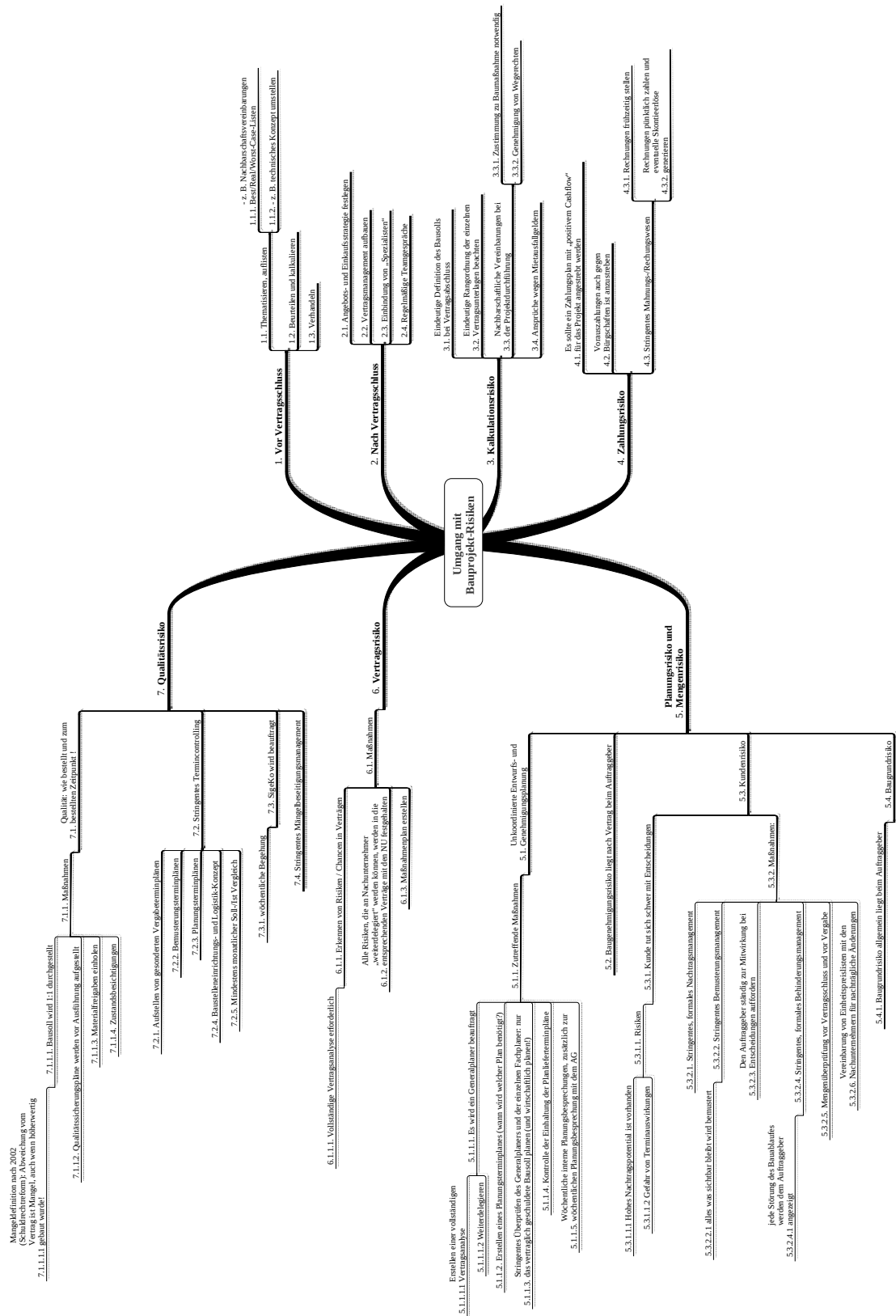
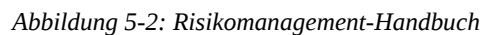


Abbildung 4-53: Umgang mit Bauprojekt-Risiken



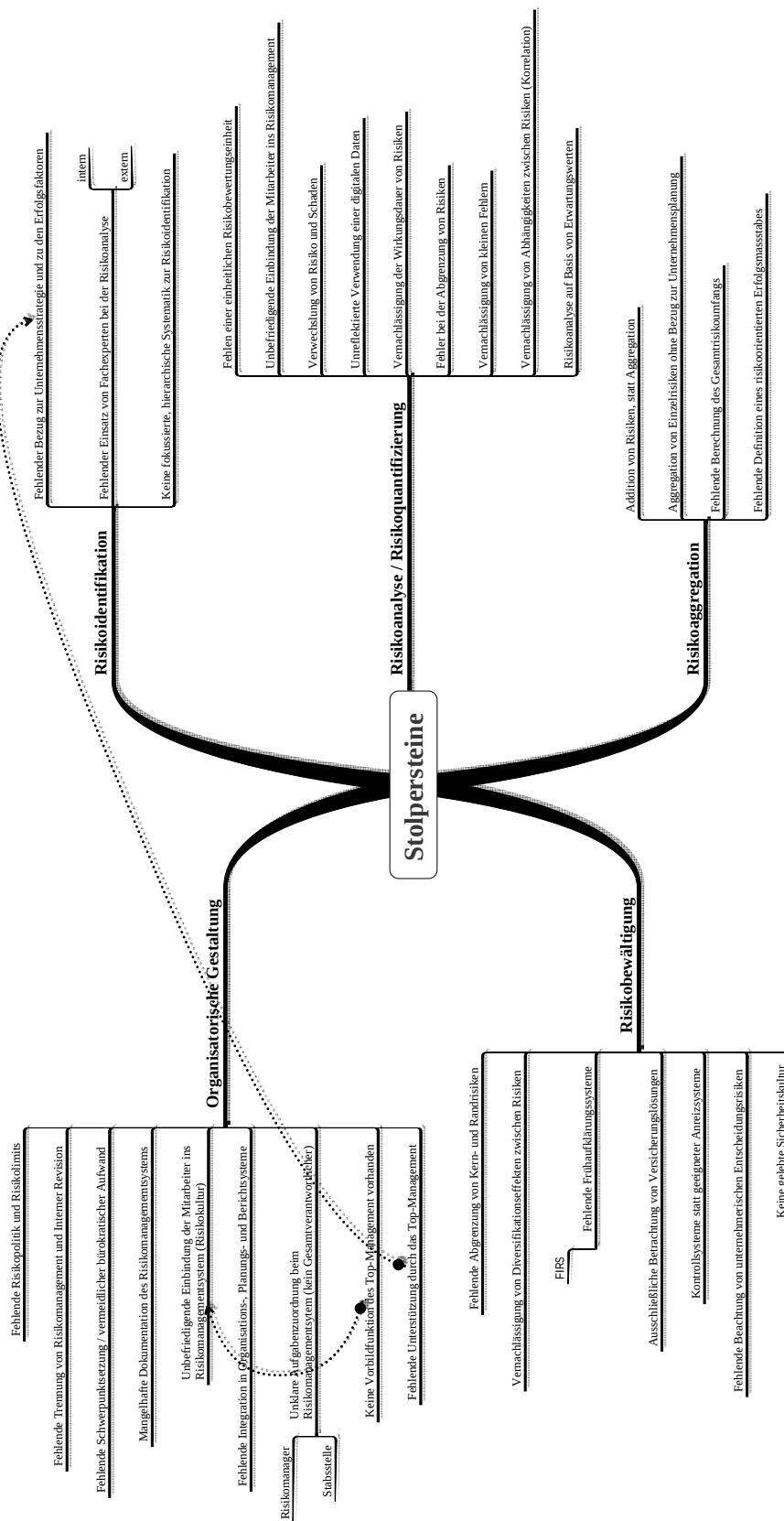


Abbildung 5-3: Stolpersteine