

Martin Mohrmann



Facility Management mithilfe von Risikomanagement neu denken

Leitfaden zur Etablierung



Martin Mohrmann



Facility Management mithilfe von Risikomanagement neu denken

Leitfaden zur Etablierung



Martin Mohrmann

**Facility Management
mithilfe von Risikomanagement
neu denken**

Books on Demand

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.**

2. Auflage 2011

©2009 Martin Mohrmann

**Satz, Umschlaggestaltung, Herstellung und Verlag:
Books on Demand GmbH, Norderstedt**

ISBN-13: 978-3-8423-2192-2

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG

2 FACILITY MANAGEMENT-METHODIK

3 STRATEGIEENTWICKLUNG

4 RISIKOMANAGEMENT

4.1 Der Risikobegriff

4.2 Kalkulierbar und trotzdem riskant

4.3 Wie entstehen Katastrophen?

4.4 Kultur bei dem Umgang mit Fehlern

5 RISIKOMANAGEMENT IM FACILITY MANAGEMENT

5.1 Der Risikomanagement-Prozess

5.1.1 Risikostrategie

5.1.1.1 Grundsätze

5.1.1.2 Vision und Strategie klären

5.1.1.3 Strategische Risikomanagement-Ziele festlegen

5.1.2 Risikoidentifikation

5.1.2.1 Externe Risiken

5.1.2.1.1 Markt- und Wettbewerbsentwicklungen

5.1.2.1.2 Rahmenbedingungen

5.1.2.2 Interne Risiken

5.1.2.2.1 Risiken aus der Leistungserbringung

5.1.2.2.1.1 Finanzwirtschaftliche Risiken

5.1.2.2.1.2 Risiken aus dem Management und der Organisation

5.2 Spezifische Risiken im Facility Management

- 5.2.1 Versicherungsmanagement
- 5.2.2 Betreiberverantwortung
- 5.2.3 Organisationsverschulden
 - 5.2.3.1 Die Innenhaftung
 - 5.2.3.2 Pflichtverletzung
 - 5.2.3.3 Kausalität und Schaden
 - 5.2.3.4 Verschulden
- 5.2.4 Outsourcing
 - 5.2.4.1 Begrifflichkeiten
 - 5.2.4.2 Externes Outsourcing
 - 5.2.4.3 Internes Outsourcing
 - 5.2.4.4 Komplett- und Modul-Outsourcing
 - 5.2.4.5 Projekt-Outsourcing, Outtasking
 - 5.2.4.6 Management-Buy-Outsourcing
 - 5.2.4.7 Inhouse-Outsourcing
 - 5.2.4.8 Chancen und Risiken
 - 5.2.4.9 Tarifflicht
 - 5.2.4.10 Umwandlung
 - 5.2.4.11 Scheinselbstständigkeit
 - 5.2.4.12 Arbeitnehmerüberlassung
- 5.2.5 Betriebsübergang
- 5.2.6 Pflichtenübertragung
 - 5.2.6.1 Pflichtenübertragung an Führungskräfte und Beschäftigte
 - 5.2.6.2 Pflichtenübertragung in Mietverhältnissen
 - 5.2.6.3 Pflichtenübertragung an Dienstleister
- 5.2.7 Dokumentationsmanagement
 - 5.2.7.1 Gesetzliche Grundlagen und Normen
 - 5.2.7.2 Interne und externe Dokumentation
 - 5.2.7.3 Sprache und Struktur
- 5.2.8 Vertragsmanagement
- 5.2.9 Bestandsmanagement
- 5.2.10 Portfoliomanagement
 - 5.2.10.1 Praktikable Basisstrategien
- 5.2.11 Instandhaltungsmanagement

- 5.2.11.1 Vorbeugungsstrategie
- 5.2.11.2 Zustandsstrategie
- 5.2.11.3 Abwartestrategie
- 5.2.12 Ganzheitliches Instandhaltungsmanagement
- 5.2.13 Sanierungsmanagement
- 5.2.14 Bau- und Projektmanagement
 - 5.2.14.1 Kalkulations- und Angebotsrisiko
 - 5.2.14.2 Vertragsrisiko
 - 5.2.14.3 Umweltschutz
 - 5.2.14.4 Mängelfreiheit
 - 5.2.14.5 Termine
 - 5.2.14.6 Projektcontrolling
- 5.2.15 Sicherheitsmanagement
- 5.2.16 Anti-Kriminalitätsmanagement

5.3 Risikoanalyse und -Bewertung

- 5.3.1 Bewertung der Risiken

5.4 Risikohandhabung

- 5.4.1 Risiken vermeiden
- 5.4.2 Risiken vermindern
- 5.4.3 Risiken finanzieren
- 5.4.4 Risiken überwälzen
- 5.4.5 Risiken selbsttragen

5.5 Risikoüberwachung

5.6 Incident Reporting im Facility Management

- 5.6.1 Facility Incident Reporting System
- 5.6.2 Einführung eines Facility Incident Reporting Systems

6 OPTIMALES RISIKOMANAGEMENT

7 FAZIT

8 ANHANG

8.1 Abbildungsverzeichnis

8.2 Merksatzverzeichnis

8.3 Indexliste

8.4 Literaturverzeichnis

1 Einleitung

Das rasante Tempo der Marktentwicklung zwingt Unternehmen, ihre Marktposition ständig zu überdenken und neu zu organisieren, um die Hauptunternehmensziele der Gewinnerzielung und -steigerung zum Zwecke des Unternehmensfortbestandes optimal erfüllen zu können. Zunehmende Komplexität der Fertigungsprozesse, Outsourcing und die Globalisierung haben zusammen mit steigendem Kostendruck die Rahmenbedingungen für Unternehmen erheblich verschärft. Durch optimierte Abläufe hat sich nicht nur die Produktivität eines Unternehmens, sondern auch gleichzeitig seine Verletzbarkeit erhöht. Schon eine nicht bedachte, unbedeutende Kleinigkeit kann die fein aufeinander abgestimmten Prozessfolgen eines Unternehmens empfindlich stören.

Das Erreichen jeglicher Ziele für ein Unternehmen ist an Strategien gebunden, welche immer Chancen und Risiken in sich bergen

Merksatz 1-1: Das Erreichen jeglicher Ziele ist mit Chancen und Risiken verbunden

Um die Unternehmensziele zu erreichen, externe Erwartungen zu erfüllen, effizient arbeiten und dauerhaft am Markt bestehen zu können, müssen Organisationen ihre Risiken kennen und aktiv durch ein Risikomanagement gestalten.

Da das Umfeld eines Unternehmens von derart hoher Komplexität und permanenter Veränderung geprägt ist, ist es für das Topmanagement oft schwierig, alle Einflüsse zu

identifizieren und die Zusammenhänge zwischen ihnen zu erkennen.

Risikomanagement ermöglicht die risikobewusste Steuerung der Geschäftsprozesse und sorgt dafür, dass sich das Topmanagement über die erkannten Gefahren hinaus aktiv mit der Zukunft des Unternehmens beschäftigt. Dies betrifft immer strategische, finanzielle, technische, infrastrukturelle, juristische und wirtschaftliche Aspekte.

Weiterhin kann ein sorgfältig durchgeführtes und schriftlich dokumentiertes Risikomanagement Sicherheit bei eventuellen Schadensersatzansprüchen schaffen, bei den Banken erleichtert es die Finanzierung von Projekten und es unterstützt eine imagewirksame Außendarstellung.

Jedes Unternehmen nimmt in seinem Geschäft Chancen wahr, die sich bieten, allerdings gibt es keine Chancen ohne Risiken

Merksatz 1-2: Es gibt nie keine Chancen ohne Risiken

Risiken sind unvermeidbar und nicht grundsätzlich schlecht

Merksatz 1-3: Risiken sind unvermeidbar und nicht grundsätzlich schlecht

Allerdings müssen Chancen und Risiken in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen und Risiken, die für das Unternehmen existenzbedrohend sind, müssen frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Daher ist ein systematischer Prozess zur rechtzeitigen Erkennung und Bewertung von Risiken notwendig.

Klar muss sein, dass es keine absolute Sicherheit gibt

Merksatz 1-4: Klar ist, dass es keine absolute Sicherheit gibt

Hat man jedoch mögliche Gefahren erkannt, ist man in der Lage sie zu vermeiden, durch personelle, technische und organisatorische Maßnahmen zu verringern oder auf ein wirtschaftlich tragbares Restrisiko zu reduzieren.

**Risikomanagement trägt zur Effizienz von
Organisationen,
Prozessen und Systemen im gesamten Unternehmen
bei**

Merksatz 1-5: Risikomanagement trägt zur Effizienz bei

Deshalb ist es notwendig das Facility Management eines Unternehmens durch Risikomanagement neu zu denken, denn Facility Management ist ein ganzheitlicher, strategischer und lebenszyklusbezogener Managementansatz um Gebäude, ihre Systeme, Prozesse und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen und marktgerechten Bedürfnisse und Risiken zeitnah anzupassen. Es optimiert so den Betrieb, die Wirtschaftlichkeit, die Nutzung, die Vermarktung und die Werterhaltung der gesamten Liegenschaften und Einrichtungen einschließlich aller hierfür notwendigen Prozesse. Dadurch wird eine ganzheitliche und umfassende Immobilien-, Einrichtungs- und Infrastruktur -erstellung, -bereitstellung und -bewirtschaftung mit der Zielsetzung einer langfristigen Ertragssteigerung, Qualitätssicherung und Werterhaltung für Besitzer, Nutzer und Kunden erreicht.¹

In diesem Buch wird versucht das Facility Management mithilfe von Risikomanagement auf Grundlage der

Unternehmensstrategie zu einem effektiven und sicherem Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg zu entwickeln.

¹ Vgl. Mohrmann, Martin, Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken, 2007, S. 7.

2 Facility Management-Methodik

Der englische Begriff „*Facility*“ bezeichnet zusammenfassend alle Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Maschinen, Versorgungseinrichtungen und -installationen, die für die Produktion, Erstellung von Leistungen und Sicherstellung aller Prozesse innerhalb von Immobilien oder ganzen Liegenschaften² erforderlich sind.

Das Management dieser „*Facilities*“ umfasst den ganzheitlichen Ansatz für die Planung, den Bau, den Betrieb, die Kontrolle, die Prozesssicherstellung, deren ständige Optimierung, die erfolgsorientierte Verwaltung und Vermarktung.

Im Branchenvergleich liegt das Facility Management mit mehr als 176 Milliarden Euro Bewirtschaftungsvolumen dabei mittlerweile vor der Baubranche (4,5%), dem Maschinenbau (3,3%) oder der Automobilindustrie (3,1%) und nur knapp hinter dem Wirtschaftszweig „Luft-, Wasser- u. Land- Verkehr und Nachrichtenübermittlung“ (5,7%) und dem gesamten „Gesundheits- und Sozialwesen“ (7,1%) und ist damit eine Schlüsselbranche in Deutschland geworden.³

Im Rahmen der Maßnahmen zu Produktivitätssteigerungen im Facility Management der vergangenen Jahre wurde eine Anzahl neuer Managementtechniken eingeführt. Verfahren wie TQM, Process Reengineering oder Outsourcing, um nur einige zu nennen, haben zu deutlich effizienteren Geschäftsprozessen geführt.

Erstaunlicherweise können Verbesserungen oftmals nicht

in dauerhafte Steigerungen der Profitabilität umgesetzt werden

Merksatz 2-1: Verbesserungen können nicht in Profitabilität umgesetzt werden

Der Strategieexperte Michael Porter kommt zu dem Schluss, dass viele Unternehmen die Optimierung operativer Geschäftsprozesse mit strategischem Verhalten gleichsetzen⁴. Aber erst durch die Verbindung der operativen mit der strategischen Unternehmensführung können kurz- und mittelfristige Entscheidungen mit langfristigen Zielen abgestimmt werden. Seiner Meinung nach differenzieren sich Wettbewerber untereinander durch die Art und Weise wie sie die Vielzahl ineinandergreifender Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette managen. Eine strategische Positionierung erfolgt erst, wenn ein Unternehmen bewusst andere Aktivitäten wählt als die Wettbewerber oder die gleichen Aktivitäten mit anderen Verfahren oder Techniken durchgeführt werden.

Betriebswirtschaftlich gesehen handelt es sich um Anlagevermögen und die zur Leistungserstellung benötigten Sachmittel, jedoch auch um Dienste und Prozesse innerhalb des Unternehmens.⁵

Um dieses sicherzustellen, sind hierfür neun Facility Management-Kompetenzbereiche definiert worden, welche in der Unternehmensstrategie abgedeckt werden müssen (**siehe [Abbildung 2-1](#): Facility Management Kompetenzbereiche**).



Abbildung 2-1: Facility Management Kompetenzbereiche

Diese Kompetenzbereiche kennzeichnen Maßnahmen aus allen Bewirtschaftungskernaufgaben einer Liegenschaft und beinhaltet Hauptteile des klassischen Gebäudemanagements⁶, sieht das Gebäude jedoch aus ganzheitlicher Sicht über deren gesamte Lebensdauer und den ständig wechselnden Nutzungs- und Umweltfaktoren in Abstimmung mit der strategischen Unternehmensausrichtung.

² Eine Immobilie, auch Liegenschaft ist im allgemeinen Sprachgebrauch ein Grundstück inklusive darauf befindlicher Gebäude und deren Zubehör. Juristisch und ökonomisch gesehen ist es unbewegliches Sachgut.

³ Vgl. GEFMA Pressemitteilung vom 21. Januar 2010 - Bochum

⁴ Vgl. Porter, Michael, "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, S.96

⁵ Vgl. Mohrmann, Martin, Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken, 2007, S. 9.

⁶ Gebäudemanagement wird in verschiedenen Richtlinien und Normen behandelt. Die wichtigsten hierbei sind DIN 32736, GEFMA 100 und VDMA-Einheitsblatt 24196

3 Strategieentwicklung

Die strategische Ausrichtung des Facility Managements leitet sich direkt aus der jeweiligen Unternehmensstrategie ab. Die Strategie bestimmt in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig sein soll, wie der Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern zu bestreiten ist und was die langfristige Erfolgsbasis oder Kernkompetenz des Unternehmens darstellt.⁷

Während in fast allen Unternehmensbereichen schon seit vielen Jahren Maßnahmen zur Strategieumsetzung getroffen werden, erfolgt dieses im Facility Management nur unzureichend. Dies zeigt, dass das Facility Management erst in geringem Maße als strategische Ressource vom Topmanagement erkannt wird, obwohl dadurch ein zunehmend erfolgskritischer Wettbewerbsfaktor latent vorhanden ist.⁸ Auch wird im Instrument der Wertkettenanalyse von Porter⁹ die Bedeutung der Liegenschaftsaktivitäten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen nur unzureichend berücksichtigt.

Die nachfolgenden Zahlen verdeutlichen jedoch den Stellenwert der Immobilien für den Unternehmenserfolg, welcher sich aus seiner enormen Kapitalbindung ergibt:¹⁰

- Das Anlagevermögen von Industrieunternehmen besteht zu 30 bis 40% aus Eigentum an Grund und Boden sowie Immobilien.
- In der Bilanzsumme entfallen ca. 10% auf immobilienbezogene Kosten.
- Nach den Personalkosten nehmen die Immobilienkosten den zweiten Platz der bilanzierten Ausgaben ein.

- Bei Industrieunternehmen betragen die Facility Managementkosten ca. 5% des Umsatzes, bei Dienstleistungsunternehmen 7 bis 9% und bei High-Tech-Unternehmen aber auch im Universitätsklinikbereich sogar 15 bis 20%.

Das Topmanagement, welches Immobilien als Teil der Unternehmensstrategie begreift und behandelt, kann durch einen aktiven und ergebnisorientierten Umgang mit ihnen einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis erwirtschaften und so die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Unternehmen erreichen durch Facility Management einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil

Merksatz 3-1: Facility Management erreicht Wettbewerbsvorteile

Deshalb ist die Bedeutung des Facility Managements auch und gerade für Non-Property-Unternehmen so wichtig und sollte durch Risikomanagement neu gedacht werden. Trotzdem verfügen die meisten Unternehmen noch nicht einmal über ein Informationssystem, das aktuelle, grundstücks- und gebäudebezogene Datenbestände bereithält.¹¹

Unternehmensgefährdende Risiken, wie die langfristig steigenden Energiekosten und die Sicherheit bei der Ver- und Entsorgung sind latent vorhanden. Unternehmen, welche nicht den ressourcenschonenden Einsatz über ein funktionierendes Facility Management steuern, können eventuell ihr Kerngeschäft zukünftig nicht mehr dauerhaft sicherstellen.

Eine wichtige Rolle im Facility Management spielt aber auch die Kenntnis der Möglichkeiten hinsichtlich der immobilienbezogenen bilanz- und steuerrechtlichen

Gestaltungsmöglichkeiten sowie im Rahmen der Finanzierung.¹²

Möglichkeiten bieten hier die Abschreibung und Bewertung der Immobilien, Leasing, Miete oder die Überführung des Immobilienvermögens in eine eigenständige Tochtergesellschaft.

Ein Unternehmen muss auch jederzeit den genauen Wert seines Anlagevermögens kennen, da die Unkenntnis der genauen Höhe der stillen Reserven ein mögliches Übernahmerrisiko bedeutet.¹³ Nicht zu unterschätzen sind Immobilien auch als Sicherheit bei Fremdfinanzierungen, bei Bankkrediten oder der Ausgabe von Unternehmensanleihen.¹⁴

Diese Einflüsse müssen in die Strategie des Facility Managements mit einfließen und ständig durch ein funktionierendes Risikomanagement durch das Topmanagement überwacht werden, damit so ein bedeutender Beitrag zum Unternehmenserfolg langanhaltig überhaupt möglich wird.

Dafür muss laufend die Überwachung der strategiebestimmenden Faktoren aus der operativen Ebene erfolgen, da gerade diese Faktoren eine besondere Bedeutung im Rahmen der Frühwarnung besitzen. Nur so kann auf veränderte Benutzeransprüche und Marktsituationen rechtzeitig und angemessen reagiert werden.

Das Facility Management sollte dafür an die Technologischen-, Markt- und gesellschaftlichen Entwicklungen permanent angepasst werden, damit die Liegenschaft einschließlich aller Prozesse und

Betriebsanlagen sich so im Idealfall nach und nach zu einem effektiven Instrument für die Unternehmensleistung entwickelt.

Folgende Ziele sollten durch die Facility Management-Strategie immer erreicht und durch Risikomanagement ständig überwacht werden:¹⁵

- Liegenschafts- und Immobilienbewirtschaftung als Kerngeschäft des Facility Managements ständig und sicher gewährleisten
- Ganzheitliche Planung und Betrachtung der Kostenentwicklung in allen Lebenszyklusphasen, um so die Optimierung der Gesamtkosten zu erreichen
- Optimieren der Liegenschaft als Bestandteil des Aktivkapitals eines Unternehmens, um so einen Beitrag zum Unternehmensertrag zu erreichen
- Nutzen aller baulichen Anlagen und Prozesse mehren, die Qualität sicherstellen und die Kosten reduzieren
- Langfristige Minimierung der Immobilien- und Prozesskosten sicherstellen
- Absolute Kundenorientierung und Verlässlichkeit
- Qualität ohne Kompromisse
- Schnelligkeit, Innovationskraft und Dynamik
- Langfristige Minimierung der Betriebs-, Energie-, Ver- und Entsorgungskosten
- Vermeidung von ungenutzten, überflüssigen oder ineffizienten Facility Management- und Prozessabläufen
- Schaffung von Optionen für kosteneffiziente und funktionelle zukünftige Expansionen
- Steigerung der Bearbeitungseffizienz
- Vertragsrecht mit möglichst großer Flexibilität und geringstmöglichen Kosten
- Generierung von Cashflow
- Effektive Nutzung von Steuervorteilen und Abschreibungsmöglichkeiten

- Anhaltende Renditesteigerung
- Wissenssicherung und Werterhalt
- Langfristige Kosten- und Aufwandsreduzierung
- Schaffung von Kostentransparenz (Controlling, Benchmarking)
- Risikoeinschätzung / -vermeidung durch Risikomanagement.

Immer wiederkehrende Probleme und Risiken ergeben sich auch aus einer falschen Strategie, keiner Strategie, abgehobenem Management oder konkurrierende Strategien.¹⁶

Wichtigste Voraussetzung ist das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie

Merksatz 3-2: Die wichtigste Voraussetzung ist das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie

Diese Tatsache kann in vielen Unternehmen bereits ein Problem darstellen, da in vielen deutschen Unternehmen ein Mangel an expliziten Strategien herrscht.¹⁷ Dies gilt in noch viel stärkerem Maße für den Bereich Facility Management, da man in den meisten Unternehmen erst beginnt, die strategische Bedeutung und Möglichkeiten von Facility Management zu erkennen.

Wichtig ist, dass neben den personellen Ressourcen natürlich die finanziellen und materiellen Ressourcen immer auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Dazu sollen hochgesteckte Ziele formuliert, strategische Initiativen identifiziert und gebündelt sowie die strategischen Ziele mit den langfristigen Zielen und Jahresbudgets verknüpft werden.

Dadurch gibt es auch immer ein großes Problem bei der Umsetzung der Strategie. Unterschiedliche Barrieren führen dabei zu einer mangelhaften Umsetzung der Unternehmensstrategie (s. **Abbildung 3-1**).

Barrieren führen immer zu einer mangelhaften Strategieumsetzung

Merksatz 3-3: Barrieren führen immer zu einer mangelhaften Strategieumsetzung



Abbildung 3-1 Gründe für die mangelhafte Umsetzung der Unternehmensstrategie sind vielfältig

In den meisten Unternehmen besteht keine ausreichende Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung

Merksatz 3-4: Es besteht keine Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung

Es gibt Defizite im Bereich der Strategieumsetzung. Visionen und Strategien sind nicht umgesetzt, es fehlt die Verknüpfung der Strategie mit den Zielvorgaben der Abteilungen, Teams und Mitarbeiter.

Es herrscht mangelhaftes Feedback darüber vor, wie die Strategie umgesetzt wird und ob sie überhaupt funktioniert

Merksatz 3-5: Es fehlt Feedback wie die Strategie umgesetzt wird

Elemente zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien sind Ziele, Aktionspläne, Ressourcen, Fähigkeiten, Anreize und Informationen

Merksatz 3-6: Sechs Elemente zur erfolgreichen Strategieumsetzung

Nur beim erfolgreichen Zusammenspiel aller sechs Elemente wird die Strategie erfolgreich umgesetzt (**s. Abbildung 3-2**).

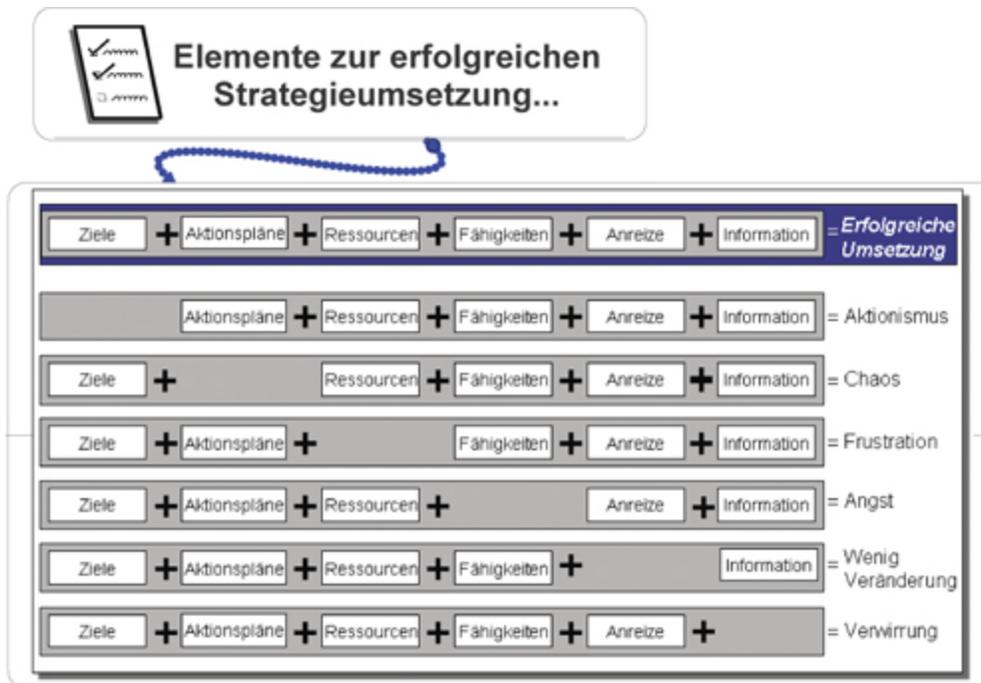


Abbildung 3-2 Erfolgreiche Strategieumsetzung

Schlüsselfragen zur Strategiekklärung sind immer durch das Top-Management zu beantworten

Merksatz 3-7: Schlüsselfragen zur Strategiekklärung sind durch das Topmanagement zu beantworten

Denn erst nach Erarbeitung und Etablierung einer explizit formulierten Facility Management-Strategie kann diese durch ein Risikomanagementsystem überhaupt überwacht werden.

⁷ Vgl. Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Management, 1997, S. 152

⁸ Vgl. Weatherhead, Marion, Real Estate, 1997, S. 15

⁹ Siehe Porter, Michael, Wettbewerbsvorteile, 1999

¹⁰ Schäfers, W.; Beton im Kopf; in Manager Magazin 1/01

¹¹ Vgl. Neumann, Günter, Facility Management, 1997, S. 23

¹² Vgl. Weatherhead, Marion, Real Estate, 1997, S.93-108

¹³ Vgl. Weatherhead, Marion, Real Estate, 1997, S. 95, S.102

¹⁴ Vgl. Weatherhead, Marion, Real Estate, 1997, S. 102 ff.

¹⁵ Vgl. Mohrmann, Martin, Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken, 2007, S. 14.

¹⁶ Vgl. Mohrmann, Martin, Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken, 2007, S. 16 ff.

¹⁷ Vgl. Weber, Jürgen, Management- Innovation, 200, S. 8

4 Risikomanagement

Je weiter ein Unternehmen in die Zukunft plant, desto unsicherer sind die Aussagen, die getroffen werden können und Fehleinschätzungen können deshalb die Unternehmensexistenz gefährden. Hieraus ergibt sich unter anderem die Notwendigkeit der Beobachtung von Signalen, Ereignissen oder Zwischenfällen, welche eine Abweichung von den gesetzten Ziel-, Ergebnis- und Qualitätsvorgaben andeuten.

Bei jeder unternehmerischen Entscheidung ergeben sich Risiken, die mal unbedeutend, aber in anderen Fällen auch existenzbedrohend sind

Merksatz 4-1: Unternehmerische Entscheidungen bergen immer Risiken

Risiken können im Unternehmen selbst begründet oder durch Wettbewerb, technologischen Neuerungen oder veränderte gesetzliche Grundlagen bedingt sein.

4.1 Der Risikobegriff

Der Risikobegriff ist eine Entlehnung des griechischen Wortes *rhiza*, was *Wurzel* bedeutet und als Nebenbedeutung *Klippe*. Das dazu gebildete lateinische *riscare* bedeutete *Klippen umschiffen*, und dies wiederum steht im Zusammenhang mit *Risiko*.

In diesem Sinne kam der Begriff *Risiko* erstmals im Seehandel der Renaissance auf um das Wagnis von Schiffsexpeditionen benennbar zu machen, welche oft genug mit dem Verlust von Schiff und Mannschaft endeten.

Das lateinische *riscare* ergab das italienische *risicare*, *rischiare*, was so viel bedeutet wie *Gefahr laufen* oder *wagen*. Die Rückbildung zu *risco*, *rischio* und das daraus entlehnte französische *risque* bedeuten *Wagnis*. Das im deutschen Sprachraum bekannte *risquieren* wurde später aus dem französischen *risquer* entlehnt (**siehe [Abbildung 4-1](#): Risikobegriff**).

Seit dem 14. Jahrhundert wurde der Begriff im italienischen Seeversicherungswesen verwendet und ist im romanischen Sprachbereich bereits im 16. Jahrhundert in die Alltagssprache übergegangen. Schon 1507 erscheint in Oberschwaben als Entlehnung aus dem Italienischen der Ausdruck *Uff unser Rysign*, was ans Schweizerdeutsche erinnert. Im deutschsprachigen Raum geht der Begriff jedoch erst später in die Alltagssprache über.

Risiken und ihre Versicherungen sind bald zum Kern der modernen Gesellschaft geworden. Das Risikobewusstsein wächst proportional zur technischen Beherrschung und Gestaltung der Lebensbedingungen der Menschen. Einerseits begegnen wir dem verlockenden Motto *no risk no fun* und andererseits sind unser Alltag sowie unser Denken geprägt von *safety first*.

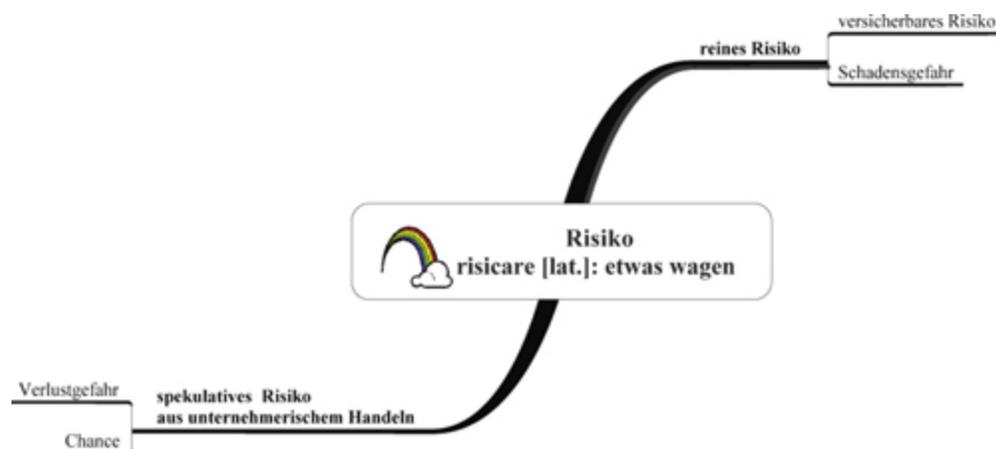


Abbildung 4-1: Der Risikobegriff