



## **Immer schön vorsichtig! Die häufigsten Haftungsrisiken im Property und Facility Management – Ein Leitfaden zur Risiko-, Stör- und Krisenprävention**

**Hand auf's Herz: Verfügt Ihre Wirtschaftseinheit über detaillierte Pläne zur Vorbeugung der Notfall- und Krisenbewältigung – beispielsweise bei Bränden, Unfällen, Einbrüchen oder Problemen durch Extremwetterlagen? Und liegt für solche Fälle eine Entscheidungsmatrix vor?**

**Viele Unternehmen haben in Deutschland mittlerweile umfangreiche Krisenpläne vor allem für ihre IT-Strukturen entwickelt. Allerdings wird das betriebliche Kontinuitätsmanagement im Gegensatz zum anglo-amerikanischen Raum nur stiefmütterlich behandelt. Da der unternehmenseigene Immobilienbetrieb eine bedeutende Rolle im Wertschöpfungsprozess einnimmt, beeinflusst eine Unterbrechung des reibungslosen Betriebs alle Produktions- und Leistungserstellungsprozesse innerhalb des Unternehmens. Dies betrifft sowohl Immobilieneigentümer als auch Nutzer/ Mieter. Die betrieblichen Auswirkungen auf das Kerngeschäft können bis zur Existenzgefährdung und Insolvenz führen und haftungsrechtliche Konsequenzen für Vorstände, Geschäftsführungen und Leitungsfunktionen haben.**

*Dr. Roland Siegel, Lill Rechtsanwälte*

*Prof. Robert Wahlen, FM PRO Robert Wahlen Facility Management Professional*

Gemäß § 91 Satz 2 des Aktiengesetzes sind Vorstände und Geschäftsführer dazu verpflichtet, alle geeigneten Maßnahmen zu treffen und zu überwachen, die den Erhalt und Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Dies beinhaltet die Bewertung und Minimierung bzw. Steuerung bestandsgefährdender Risiken durch entsprechende Vorsorgemaßnahmen sowie die Konzeption umfassender Notfallinterventionspläne. So heißt es im Aktiengesetz: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Diese Inhalte haben per Gesetz die sogenannte Ausstrahlungswirkung auf alle Rechtsformen von Unternehmen.

Das Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG) besagt, dass der Betreiber selbst bei der Übertragung der Aufsichtspflicht eine so genannte Ober-Aufsichtspflicht besitzt. So heißt es in § 130 des OWiG: „Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens ... die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um ... Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, handelt ordnungswidrig,



wenn eine solche Zuwiderhandlung durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre.“ Und weiter: „Die Ordnungswidrigkeit kann .... mit einer Geldbuße bis zu einer Million Euro geahndet werden.“

Viele Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer sind sich dieser persönlichen Verantwortung im Rahmen des betrieblichen Kontinuitätsmanagements, des so genannten Business Continuity Managements (BCM), allerdings oftmals nicht bewusst.

Vor diesem Hintergrund hat auf Initiative der FM PRO Robert Wahlen unter der Projektleitung vom M.Sc. Michael Bock, das Innovationsforum „Business Continuity Management Building Security“ (BCM-BS) im Zusammenwirken mit ProBuilding e.V. und mit der Unterstützung der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, im Rahmen von Workshops mit namhaften Unternehmen einen Leitfaden für Wirtschaftseinheiten (private/ öffentliche Haushalte und Betriebe/ Unternehmen) erarbeitet.

Der BCM-BS Leitfaden richtet sich an Verantwortliche im Asset-, Property-, Immobilien-, Gebäude- und Facility Management und fungiert als Roter Faden für Risiko-, Notfall- und Krisenprävention im Immobilienmanagement hinsichtlich möglicher interner und externer Bedrohungen. Im Fokus stehen die Schnittstellen zwischen der Wertschöpfung des Eigentümers bzw. Nutzers und dessen Wertschöpfungsgrundlage Immobilie.

### **Agieren statt reagieren**

Da eine funktionierende Infrastruktur und krisenfestes Immobilienmanagement von existentieller Bedeutung für den Bestand eines Unternehmens sind, identifiziert der BCM-BS Leitfaden Gefährdungspotentiale für die Wirtschaftseinheit, bewertet bzw. priorisiert diese und bietet die Basis zur Erarbeitung professioneller Notfallpläne und effizienter Frühwarnsysteme. So werden Krisen in das alltägliche Störungsmanagement verlagert und – falls sie sich nicht vollständig verhindern lassen – „geplant“ steuerbar. Zudem ermöglicht der Leitfaden, der weit über die in der GEFMA-Richtlinie 190 behandelte Betreiberverantwortung hinausgeht, das Erkennen und Reduzieren von Haftungsrisiken und schafft durch eine angemessene Dokumentation Rechtssicherheit.

Da das Business Continuity Management ein ganzheitlicher Managementprozess ist, müssen sämtliche Wechselwirkungen zwischen internen und externen Prozessen und Ressourcen des Gebäudebetriebs hinsichtlich der Nutzer, Kunden, Lieferanten, Dienstleister etc. ermittelt werden. Der BCM-BS Leitfaden umfasst vier Phasen: Grundlagenermittlung, Systemanalyse von Wechselwirkungen und



Abhängigkeiten, Business Impact Analyse sowie die Identifizierung und Bewertung von Gefährdungspotentialen und die anschließende Maßnahmenentwicklung.

### **Phase 1 – Grundlagenermittlung der Ist-Situation**

Die konsequente Dokumentation von Prozessen, Ressourcen, Personal, Ansprechpartnern und Abteilungen schafft Transparenz und ermöglicht das Erkennen von Zusammenhängen. Detaillierte Checklisten erfassen neben Unternehmensdaten und Geschäftspolitik die Kern- und Sekundärprozesse der Wirtschaftseinheit sowie die Gewerke und Dienstleistungen des Facility Managements, Lieferanten und Dienstleister sowie Kunden, Abnehmer und weitere Nutzer des Facility Managements. Des Weiteren werden der Ist-Zustand der Liegenschaft, Daten zum Standort und dem Umfeld sowie die vorhandenen Sicherheitsmaßnahmen ermittelt.

### **Phase 2 – Systemanalyse der Wechselwirkungen und zeitlichen Abhängigkeiten**

Fragestellungen wie beispielsweise „Wie lange darf ein Gewerk oder eine Dienstleistung des Facility Managements maximal ausfallen bis die Geschäftsprozesse zu stark beeinträchtigt werden?“ erfassen Schnittstellenproblematiken sowie die zeitliche Abhängigkeit sämtlicher Wechselwirkungen.

### **Phase 3 – Business Impact Analyse**

Die Business Impact Analyse (BIA) bewertet die Ausfallschäden von Geschäftsprozessen finanziell über einen bestimmten Zeitraum (Kosten-Zeit-Verlauf). Die BIA von Geschäftsprozessen sowie Gewerken und Dienstleistungen des Facility Managements erfasst die Ausfallkosten im schlimmsten Fall, um die unternehmenskritischen Entwicklungen zu berechnen, die Handlungsbedarfe zu priorisieren und so maximal tolerierbare Ausfallzeiten, Normalbetriebswiederherstellungszeiten und maximal tolerierte Informations- und Datenverluste zu definieren.

Da eine Erstbewertung von finanziellen Folgeschäden beim Ausfall von Geschäftsprozessen lange dauern kann, empfiehlt sich oft das Vorziehen der Analyse der Gefährdungspotentiale. Dennoch sollte die BIA langfristig verfolgt werden, da sie bisher nicht so ersichtliche Handlungsbedarfe und -prioritäten identifiziert und Präventionsmaßnahmen durch die Kosten-Nutzen-Relation vor Entscheidungsträgern rechtfertigt.

### **Phase 4 – Gefährdungspotentiale, Bewertung und Maßnahmenentwicklung**

Gefahrenpotential der Immobilie und Ausfallrisiken werden nach Anspruchsgruppen differenziert bewertet (Gewerke und Dienstleistungen des Facility Managements; Geschäftsprozesse; Lieferanten



und Dienstleister; Kunden und Abnehmer). Anschließend gilt es, Szenarien zu entwickeln, die je nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Relevanz für die Wirtschaftseinheit bewertet und priorisiert werden. Daraus leiten sich Maßnahmen zur Risikoreduzierung sowie Notfallpläne ab. Akzeptierte Restrisiken werden durch die Installation und Einübung des Krisenmanagements steuerbar.

Im Vergleich zu den Kosten einer unkontrollierten Krise, die durch ihre Dominoeffekte die Wertschöpfungskette einer Wirtschaftseinheit existenzbedrohend unterbrechen kann, sind die Kosten einer BCM zur Risikoreduzierung weit geringer.

#### **Die fünf häufigsten Haftungsrisiken – und wie man sich dagegen absichern kann**

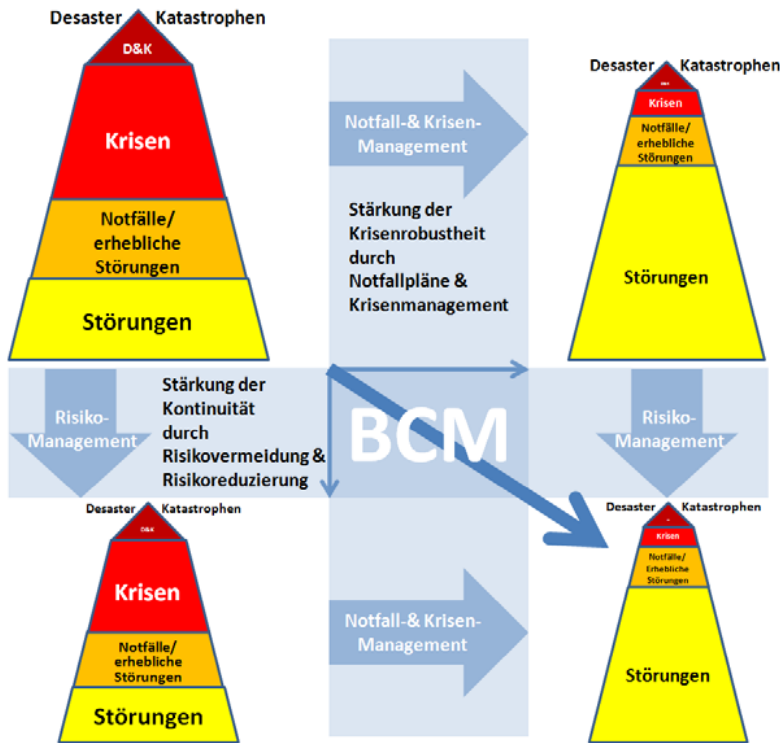
1. **Betriebssicherheitsverordnung u.a. Verkehrssicherungspflicht** - rechtssichere Vertragsgestaltung mit Dritten und ausreichende Kontrollstrukturen
2. **Organisationsfehler** - klare interne Aufgabenbeschreibungen der Unternehmensleitung zu Organisation, Führung, Ausführung
3. **Aufsichtsfehler** - Krisenminimierende Aufgabendefinitionen der Führungskräfte unterhalb der Unternehmensführung und deren Dokumentation
4. **Ausführungsfehler** - Lastenhefte und dokumentierte Arbeitsabläufe
5. **Verstöße gegen Betriebsvorschriften** - Strukturierte Beobachtung der technisch-rechtlichen Entwicklung und Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Rechtslage

#### **Auf einen Blick**

- *Wird der unternehmenseigene Immobilienbetrieb durch Krisen wie etwa einen Brand oder sonstige Notfälle gestört, wirkt sich dies negativ auf den Wertschöpfungsprozess aus. Dies kann bis zur Insolvenz eines Unternehmens führen. Für Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer gilt hier die Haftungspflicht.*
- *Ein krisenfestes Immobilienmanagement muss Wechselwirkungen zwischen internen und externen Prozessen und Ressourcen des Asset-, Property- und Facility Managements in Punkto Nutzer, Kunden, Lieferanten, Dienstleister etc. analysieren.*
- *Im Anschluss an die Identifizierung und Bewertung von Gefährdungspotentialen können Notfallpläne und Frühwarnsysteme erarbeitet und installiert werden.*

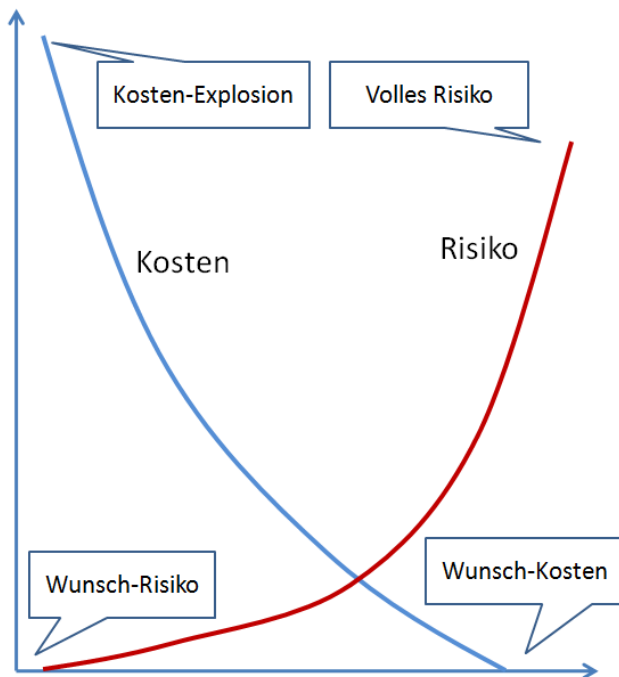


Bildideen:



Reduzieren der Gefahrenpotentiale und -Gefahrenmenge, Verschiebung von Krisen und Notfällen in Richtung normales Störungsmanagement

Quelle: FM PRO Robert Wahlen, BCM-BS Leitfaden, 09.2010, S. 16



Kosten – Risiko – Relation



Quelle: FM PRO Robert Wahlen, BCM-BS Leitfaden, 09.2010, S. 19

	A	B	C	E	I	K	O	P	Q	R	S
1	<b>3.1. Business-Impact-Analyse (BIA) von Geschäftsprozessen</b>		Ermitteln und fügen Sie die entstehenden Kosten im Zeitverlauf je Geschäftsprozess  <b>Zeitverlauf in Stunden/ Tagen je nach Detailgrad und Kosten-Zeit-Entwicklung/Funktion</b>					* Maximal tolerierbare Ausfallzeit des Prozesses ** max. Zeitvorgabe bis zum Normalbetrieb des ausgefallenen Prozesses *** zeitlich tolerierbarer Informations/ Dokumentationsverlust des Prozesses			
2	Informationen zur Kosten und Folgekostenentwicklung der Prozesse sind mit den einzelnen Prozessverantwortlichen zu ermitteln.										
3	Achtung Kosten durch Abhängigkeiten im Kosten-Zeit-Verlauf mit berücksichtigen (Dominoeffekt: Schäden durch Folgeausfälle, Lieferengpässe der Lieferanten, eigene Lieferengpässe an Kunden, etc.).										
4				2	24	72 ...					
6	<b>Kernprozesse aus 1.2</b>										
7	<b>1.0 Hauptprozess</b>		23.872,00 €	449.284,00 €	2.419.556,00 €	141.777.476,00 €					
8	1.1	zugehöriger Nebenprozess									
9	1.2	zugehöriger Nebenprozess	12.000 €	80.000 €	100.000 €	1h 4h 0h					
10	1.3	zugehöriger Nebenprozess	468 €	5.616 €	16.848 €	48h 72h 24h					
11	1.4	zugehöriger Nebenprozess	936 €	134.784 €	1.213.056 €	6h 12h 6h					
12	...	...									
13	<b>2.0 usw.</b>										
14	...	...									
15	<b>Sekundärprozesse aus 1.3</b>										
16	<b>1.0 Hauptprozess</b>		9,00 €	15,00 €	19,00 €	19,00 €					
17	1.1	zugehöriger Nebenprozess									

BIA der Geschäftsprozesse - Kosten-Zeit-Verlauf

Quelle: FM PRO Robert Wahlen, BCM-BS Leitfaden, 09.2010, S. 54

	A	B	C	D	E	K	L	MN	O	P	Q
1	<b>3.2 Business-Impact-Analyse (BIA) von Gewerken und</b>		und fügen Sie die entstehenden Kosten im Zeitverlauf je Geschäft  <b>(Minuten, Stunden, Tage, Wochen - entsprechend anpassen und</b>					* Maximal tolerierbare Ausfallzeit des Prozesses ** max. Zeitvorgabe bis zum Normalbetrieb des ausgefallenen Prozesses *** zeitlich tolerierbarer Informations/ Dokumentationsverlust des Prozesses			
2	Informationen zur Kosten und Folgekostenentwicklung der Prozesse sind mit den einzelnen Prozessverantwortlichen zu ermitteln.										
3	Achtung Kosten durch Abhängigkeiten im Kosten-Zeit-Verlauf mit berücksichtigen (Dominoeffekt: Schäden durch Folgeausfälle, Lieferengpässe der Lieferanten, eigene Lieferengpässe an Kunden, etc.).										
4				1	2	72	96 ...				
5											
7	<b>1 Managementleistungen (FM)</b>		10.470,00 €	23.880,00 €	2.500.538,00 €	4.799.584,00 €					
8	1.1	Beratung	2,00 €	6,00 €	46,00 €	4,00 €					
9	1.2	Planung	10.000,00 €	12.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	1h 4h 0h				
10	1.3	Beschaffung	234,00 €	468,00 €	16.848,00 €	22.464,00 €	48h 72h 24h				
11	1.4	Controlling	234,00 €	936,00 €	1.213.056,00 €	2.156.544,00 €	6h 12h 6h				
12	1.5	Kontrolle	0,00 €	0,00 €	20.000,00 €	34,00 €					
13	1.6	Sonstiges									
14											
15	<b>2 Flächen-Bewirtschaftung (FS)</b>										
16	2.1	Flächen- / Raumplanung									
17	2.1.1	Immobilien- / Standortbewertung									
18	2.1.2	Flächenorganisation									

BIA des Facility Management - Kosten-Zeit-Verlauf

Quelle: FM PRO Robert Wahlen, BCM-BS Leitfaden, 09.2010, S. 55

Der Leitfaden BCM-BS kann über RealFM e.V., ProBuilding e.V., Lill Rechtsanwälte und FM PRO Robert Wahlen bezogen werden.



### **Über Lill Rechtsanwälte**

Lill Rechtsanwälte sind spezialisiert auf das Immobilienwirtschaftsrecht sowie Bau- und Architektenrecht. Die Beratung umfasst den gesamten Lebenszyklus von Immobilien und Großbauvorhaben. Lill Rechtsanwälte betreut Projektentwickler, Bauträger, Investoren, Banken, Versicherungen, Bauunternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros sowie Immobilienfonds. Das JUVE Handbuch Wirtschaftskanzleien 2009/2010 listet Lill Rechtsanwälte erneut unter den fünf empfohlenen Kanzleien für Berlin in der Kategorie Immobilien- und Baurecht, Immobilienwirtschaftsrecht.

### **Lill Rechtsanwälte**

Dr. Roland Siegel  
Neues Kranzler Eck  
Kurfürstendamm 21  
10719 Berlin  
Tel.: 030 / 88 77 20-30  
[www.lill-rae.de](http://www.lill-rae.de)

### **Über FMPRO Robert Wahlen Facility Management Professional**

FMPRO ist spezialisiert auf die Unternehmensberatung in den Bereichen Property-, Immobilien-, Gebäude-, Business Continuity und Facility Management. FMPRO betreut Immobilieneigentümer in allen Fragen rund um die Bewirtschaftung von Immobilien über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien, der Projektidee bis hin zum Abriss, Immobiliennutzer von der Flächenoptimierung über die Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu den Sekundärprozessen zur Unterstützung des Kerngeschäftes (Facility Services). FMPRO ist seit nunmehr 22 Jahren im Immobilienmarkt als Unternehmensberatung erfolgreich tätig.

### **FMPRO Robert Wahlen**

Wielandstraße 3  
10625 Berlin  
Tel.: 030 / 31 80 63 74  
[www.fmpro.de](http://www.fmpro.de)