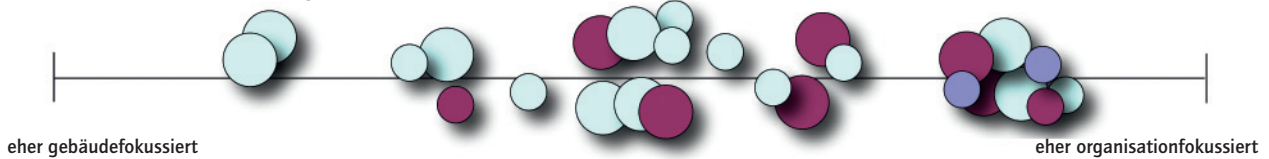


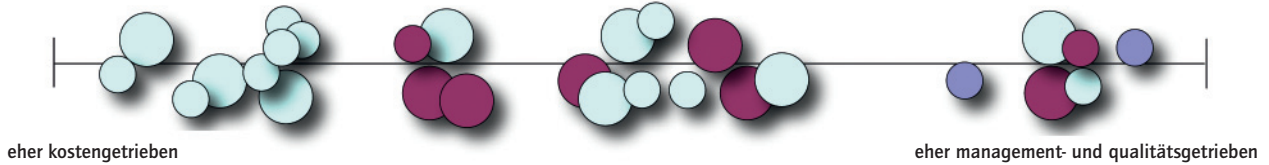
Wie schätzen Sie den FM-Entwicklungsstand in Ihrem Unternehmen ein?



eher gebäudefokussiert

eher organisationfokussiert

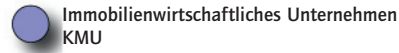
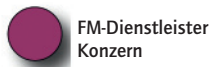
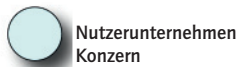
Im Spannungsfeld zwischen gebäudefokussiert und organisationsfokussiert



eher kostengetrieben

eher management- und qualitätsgetrieben

Legende:



- eine eindeutige Trennung zwischen Primär- und Sekundärgeschäft und Vermieter-/Servicemodell,
- eine gelungene Trennung von Sekundär- und Kernprozessen mit klaren Verantwortungen über Kosten und Ressourcen,
- eine hohe Transparenz in Prozessen und Qualität sowie Effizienz und

- eine klare Rollenverteilung von Nutzer, Eigentümer und Dienstleister. Aufgaben für die Zukunft werden somit hauptsächlich in der Integration marktwirtschaftlicher Gesichtspunkte in das Binnenverhältnis bestehen, um die notwendigen strukturellen Voraussetzungen zu schaffen und die ökonomische Verantwortung für die Ressourcen über-

nehmen zu können. Diese und andere „heiße Eisen“ werden auch auf dem kommenden fmn'10 am 3. bis 5. Mai 2010 in Düsseldorf, im Mittelpunkt stehen.

Mehr Infos unter www.i2fm.de

Strategiespiel Real Investor:

Wie meistert der Automobilzulieferer Carparts die Krise?



Das deutsche Modellunternehmen Carparts produziert Autositze und Armaturenteile

Das Unternehmen Carparts ist ein fiktiver Modellfall im Strategiespiel Real Investor. An seinem Beispiel entwickeln innovative Manager konkrete Erfolgsstrategien für produzierende Unternehmen in Deutschland. Die erste Spielrunde wurde am 27. April im Rahmen des FM-Nutzerkongresses (fnn'09) in Düsseldorf eröffnet. Der Hauptgeschäftsführer von Carparts schildert hier die Ausgangslage seiner Geschäftssituation.

Carparts gehört zu Deutschlands führenden Herstellern von Armaturenteilen und Autositzen. An fünf Standorten beschäftigen wir insgesamt mehr als 8000 Mitarbeiter, davon rund 2500 in der Zentrale. In den vergangenen Jahren haben wir nach einer marktorientierten Unternehmensstrategie die Produktlinien ausgerichtet, die Fertigungstiefen angepasst, die Produktionsstandorte optimiert und das Vertriebsnetz erweitert. Das Management hat stetig wachsende Gewinne erzielt und der Betriebsrat steigende Löhne erreicht.

Umsatzeinbruch und Kreditklemme

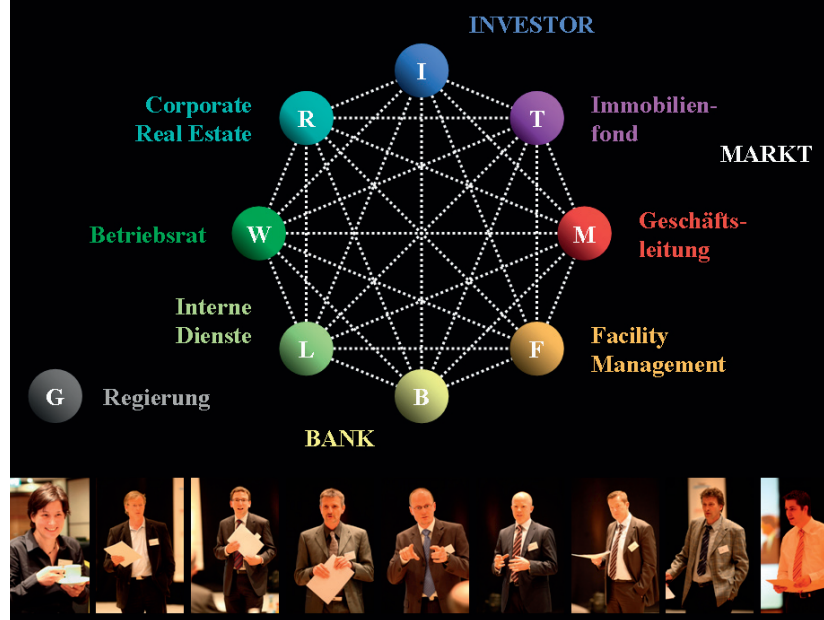
Wegen der globalen Wirtschaftskrise und der damit eingebrochenen Automobilproduktion ist unser Auftragsvolumen im Geschäftsjahr 2008 fast auf die Hälfte zurückgefallen. Unsere Gesellschafter mussten bittere Verluste einstecken. Und ihre mittelfristigen Aussichten sehen nicht wesentlich besser aus. Die beiden Hauptaktionäre haben angedeutet, ihre Unternehmensanteile abstoßen zu wollen, um ihr investiertes

Kapital in Sicherheit zu bringen. Unsere Hausbank will ihre Kreditrisiken mit Carparts drastisch verringern. Sie hat die Zinsen unserer variablen Unternehmenskredite von 8 auf 12 % erhöht und gefordert, das Kreditvolumen von derzeit rund 90 % der Bilanzsumme bis 2010 auf 60 % zurückzuführen.

Konzentration des Kerngeschäfts

Um das Überleben von Carparts zu ermöglichen, haben wir sofort unsere Produktion gedrosselt und rigide Kosteneinsparungen eingeleitet. Aber dabei sind wir schnell an unsere Grenzen gestoßen.

Schließlich haben wir ja unser Kerngeschäft schon vor der Krise ziemlich fit gemacht. Im momentanen Spannungsfeld zwischen Investoren, Bank und Betriebsrat ist es für unser Management extrem schwierig, weitere Fortschritte zu realisieren. Deshalb will ich jetzt auch jene Unternehmensbereiche unter die Lupe nehmen, die nicht primär zu unserem Kerngeschäft gehören.



Im Strategiespiel Real Investor entwickeln die Entscheidungsträger mit den Stillen Reserven der Infrastruktur eine Überlebensstrategie für Carparts

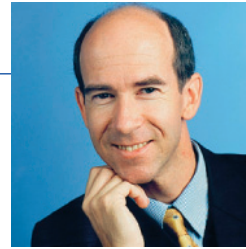
Unsere Stillen Reserven

Große Potentiale sehe ich da in unserer Infrastruktur. Ich denke zum Beispiel an unsere Verwaltungsgebäude mit fast 600 Büroarbeitsplätzen. Oder an unsere Entwicklungs- und Fertigungshallen sowie die Produktions- und Vertriebslager, das Blockheizkraftwerk und unsere über 300 Werkwohnungen. Diese Ressourcen

werden heute noch nach historisch gewachsenen Strukturen rein kostenorientiert geführt. Wenn es uns gelingt, diese Infrastruktur rentabel zu machen – und wenn ich sage rentabel, dann meine ich genauso konsequent rentabel wie unsere Produktion –, dann können wir damit gewaltige Wirtschaftlichkeitspotentiale erschließen. Unseren Corporate Real

Quelle: EURO Institut für Immobilien Management, Fotos: Beat Habermacher

FACILITY MANAGEMENT im Interview mit Prof. Dr. Jürg R. Bernet
 „Mit der aktuellen Krise hat ein völlig neues Spiel begonnen.
 Es genügt nicht mehr, die Karten neu zu mischen.“



Prof. Dr. Jürg R. Bernet ist Geschäftsführer des EURO Instituts für Immobilien Management in Köln

FM **Woran mangelt es den Entscheidern in der aktuellen Wirtschaftskrise?**

Bernet: Die meisten Unternehmer reagieren auf die Krise, anstatt zu interagieren. Sie versuchen einfach, die Krise statisch auszusitzen, ohne sich dynamisch neu auszurichten. Das könnte viele in die Pleite führen. Denn in einer solchen Situation hängt der Erfolg eines Unternehmers nicht nur von seinen eigenen Entscheidungen ab, sondern vielmehr vom Verhalten anderer Entscheider.

FM **Warum haben Sie das Strategiespiel Real Investor entwickelt?**

Bernet: Mit der aktuellen Krise hat ein völlig neues Spiel begonnen. Es genügt nicht mehr, die Karten neu zu mischen. Im Strategiespiel Real Investor können verantwortungsvolle Manager lernen, die dynamischen Wechselwirkungen und die finanziellen Auswirkungen ihres eigenen Verhaltens besser zu verstehen. So finden sie ihre beste Hand-

lungsoption, die ihr Unternehmen zu seinem größten Nutzen führt.

FM **Wie realistisch bildet Real Investor die Wirklichkeit ab?**

Bernet: Real Investor ist nicht nur ein Spiel – es ist das Leben. Real ist, was den wirklichen Erfolg bestimmt. Das sind letztlich die strategischen Elemente (PARTS) jeder Geschäftssituation: die Entscheider (Players), die Werte (Added Values), die Vereinbarungen (Rules), die Taktik (Tactics) und die Grenzen (Scope) des Geschäfts. Was für den Geschäftserfolg nicht wichtig ist, das lassen wir im Strategiespiel einfach weg.

FM **Was kann man in dieser Spielpartie gewinnen?**

Bernet: Wer aktiv mitspielt, verbessert sein eigenes strategisches Verhalten. Das beste Spielteam gewinnt den mit 1000 € dotierten Real Investor Award, der vom Internationalen Institut für Facility Management

i²fm gesponsort wird. Und alle, die das Spiel verfolgen, erkennen daraus neue Lösungen für die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen.

FM **Wer kann mitspielen und wo kann man sich anmelden?**

Bernet: Mitspielen können alle, die Lust dazu haben. Sie entscheiden sich einfach für eine Rolle, die sie spielen wollen (siehe Grafik). Mehr Informationen gibt's auf www.realinvestor.de. Fragen und Anmeldungen beantwortet das Spielbüro unter der E-Mail-Adresse play@realinvestor.de.

Vis. Prof. Dr. Jürg R. Bernet, MSc MBA MRICS ist Geschäftsführer des EURO Instituts für Immobilien Management, Köln

Estate Manager und den Chef unserer Internen Dienste habe ich bereits beauftragt, geeignete Möglichkeiten zu finden, mit denen Carparts seine operative Flexibilität erhöhen und seine Flächen noch effektiver nutzen kann. Ich selbst werde auch mit offenen Immobilienfonds und externen Facility Managern sprechen. Gemeinsam müssen wir Leistungsbeziehungen entwickeln, um die Produktivität und die Liquidität des Automobilzulieferers weiter zu optimieren. Mit Hilfe externer Partner können wir bestimmt auch die fixen Kosten der von uns benötigten Infrastruktur noch weiter senken. Selbstver-

ständiglich erwarte ich auch von unserer Regierung konkrete Maßnahmen: erstens zur Stützung unseres Finanzsystems, zweitens zur Stimulierung unserer Konsumentennachfrage und drittens zur Erhaltung unserer Arbeitsplätze.

Als Gewinner aus der Krise hervorgehen

Um diese Stillen Reserven bei Carparts zu heben, werde ich in den kommenden Wochen und Monaten erst einmal ein geeignetes Team zusammenstellen. Dann werde ich mich im Real Investor-Spielraum informieren, welche eigenen

strategischen Handlungsmöglichkeiten uns offen stehen. An den nächsten Real Investor-Spieltreffen im August und im Januar werde ich mit vorbereiteten Vorlagen über unsere weitere Geschäftstätigkeit berichten und mich mit den anderen Spielteams persönlich austauschen. Auf dem nächsten FM-Nutzerkongress, dem fmn'10 vom 4. bis 5. Mai 2010, will ich dann meine Schlussfolgerungen zur Diskussion stellen.

Dipl.-Ing. Hansjörg Kuhn, Geschäftsführer der dcmgroup (www.dcmgroup.com), München