



ITOCC als Instrument zum Aufbau einer effektiven und effizienten CREM-Steuerung

Vortrag im Rahmen der METIS-Fachtagung
*„Internationales Management eigengenutzter
Immobilienportfolien bei Finanzinstituten“*

München, den 21. Oktober 2010

1. Ausgangssituation

2. Standards

3. Vorgehen

4. Anwendungsbeispiele

5. Lessons learnt

Zur umfassenden Steuerung einer CREM-Organisation sind sowohl immobilien- als auch prozess- und mitarbeiterbezogene Steuerungsgrößen erforderlich

Übersicht CREM-Steuerungsgrößen

Immobilienbezogen

Organisationsbezogen

Eigentümer

Bilanz/ GuV

- P/L
- Markt-/Buchwert
- ROE
- ...

Effektivität/ Nachhaltigkeit

- Gebäudequalität
- Energieverbrauch
- CO₂ Footprint
- ...

Prozesse

- Nutzerzufriedenheit
- AP-Produktivität
- Störmeldungen/
Beschwerden
- ...

Mitarbeiter

- Betreute Kosten/ Flächen/
Objekte pro CREM MA
- Anteil zentral/dezentral
angesiedelter MA
- ...

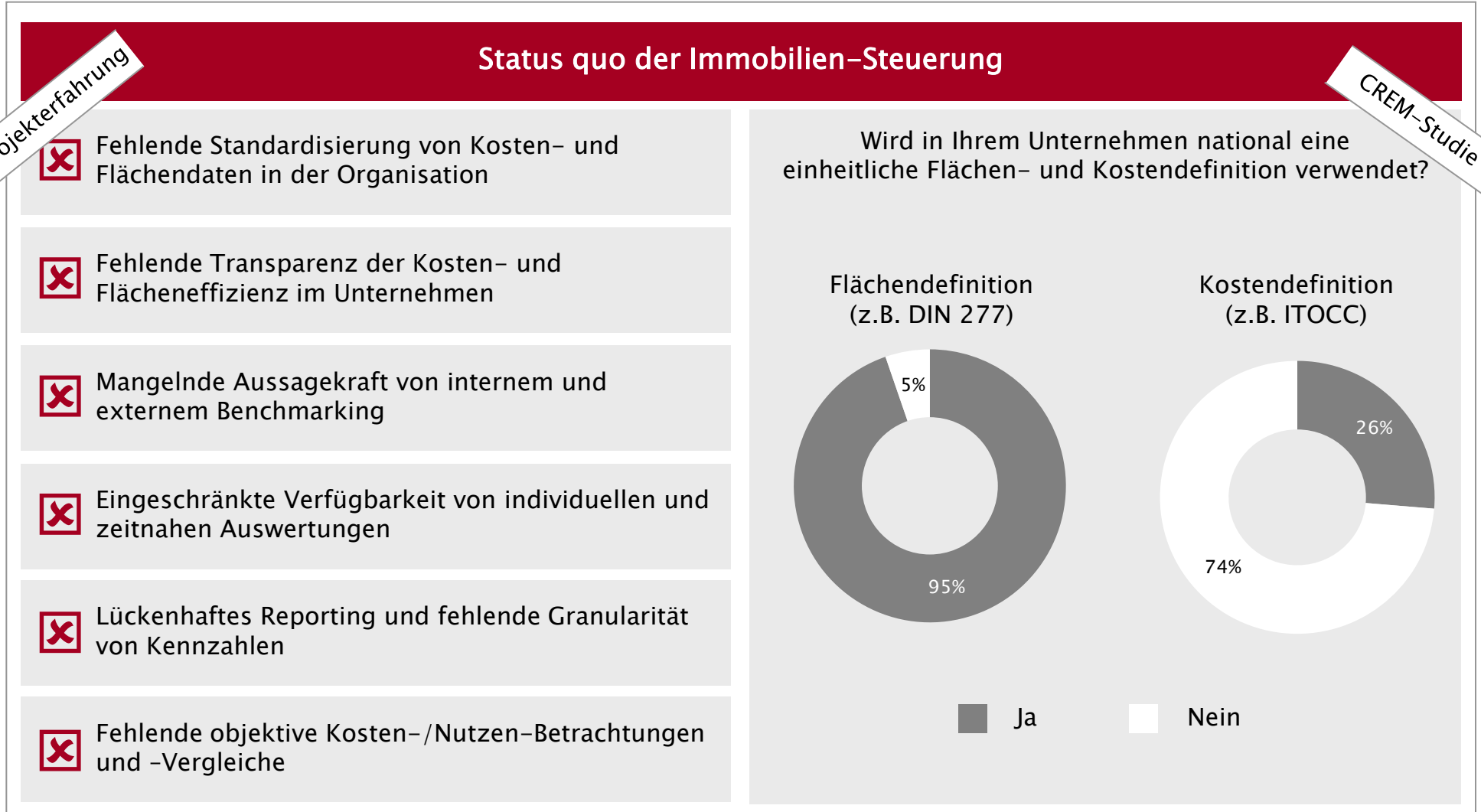
Nutzer

Effizienz

- Kosten pro m²
- Fläche pro FTE/AP
- Leerstand
- ...

*Fokus im Rahmen des
heutigen Vortrages*

Häufig erschweren mangelnde Daten-Transparenz, -Vergleichbarkeit und -Verfügbarkeit eine effektive und effiziente Steuerung der Immobilienfunktion



Quelle: METIS CREM-Studie 2009

Für Real Estate Manager weltweit agierender Unternehmen ist eine einheitliche Zahlenbasis zur effizienten Steuerung von Kosten und Flächen unverzichtbar

Einführung von vergleichbaren Standards

Bedarf

- Immobilienkosten kontrollieren und steuern
- Entscheidungen auf Basis von transparenten und konsistenten Informationen treffen
- Performance von Immobilien laufend überwachen, auswerten und ggf. gegensteuern

Herausforderung

- Besonderheiten und Unterschiede internationaler Märkte berücksichtigen
- Immobilienstandards und einheitliche Begrifflichkeiten festlegen und implementieren
- Gemeinsames Verständnis und unternehmensweite Akzeptanz bei allen Betroffenen herstellen

Lösungsansätze

Ausrollen lokal entwickelter Standard		Entwicklung neuer, proprietärer Standard		Einführung neutraler, anerkannter Standard	
+	-	+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regional erprobt und bewährt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Akzeptanz ▪ Keine Berücksichtigung internationaler Besonderheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle, maßgeschneiderte Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Zeit- und Kostenaufwand in der Entwicklung ▪ Keine Grundlage für externes Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internationale Umsetzbarkeit ▪ Basis für externes Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernaufwand u. Implementierungskosten

METIS Empfehlung

Zwar existiert eine große Vielfalt an länderspezifischen Kosten- und Flächendefinitionen, aber nur IPD bietet international anerkannte Lösungen an

Existierende Standards und Definitionen (Auszug)

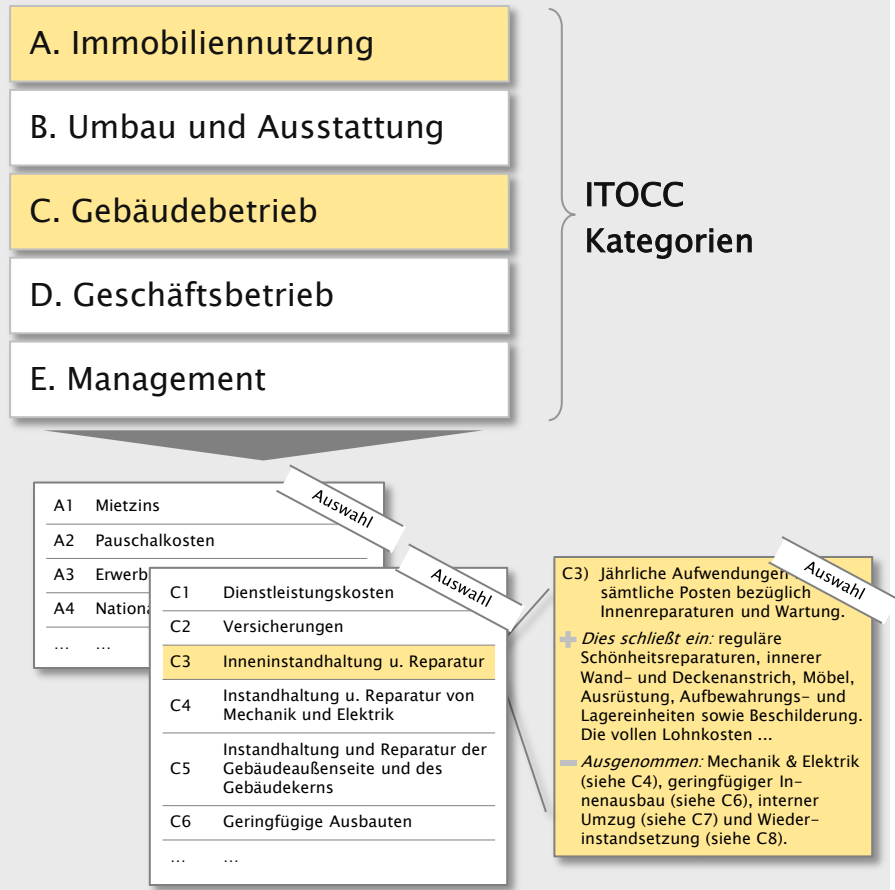
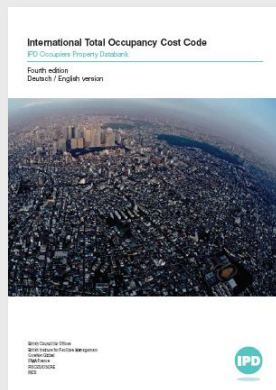
	Kosten	Flächen
National	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Germany: GEFMA 200 ▪ France: Observatoire des coûts d'exploitation des bureaux ▪ UK: RICS Service Charge Code of Practice ▪ Australia: PCA Asset Performance Scorecard ▪ Netherlands: NNI NEN Norm 2748 ▪ US: BOMA Chart of Accounts, IMA Work Point Accounting, IFMA Benchmarks Surv. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Germany: gif MF-G, DIN 277-1 ▪ Switzerland: SIA ▪ Netherlands: NEN 2580 ▪ UK: BCO Guide, RICS Code of Measuring Practice ▪ US: ANSI/BOMA Z65.1 Standard Method for Measuring Floor Area in Office Buildings, IFMA/BOMA – A Unified Approach for Measuring Office Space
International	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IPD, International Total Occupancy Cost Code (ITOCC) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IPD, Space Code ▪ ISO 9836 ▪ DIN EN 15221-6 (Germany/Europe)

Nur die IPD Codes verfügen über entsprechend strukturierte und detaillierte Definitionen, wie sie für eine effektive Steuerung der Kosten- und Flächeneffizienz erforderlich sind

Der International Total Occupancy Cost Code (ITOCC) ist ein optimales Instrument zur Schaffung umfassender Kostentransparenz und externer Vergleichbarkeit

ITOCC als Best Practice-Kostenrahmen

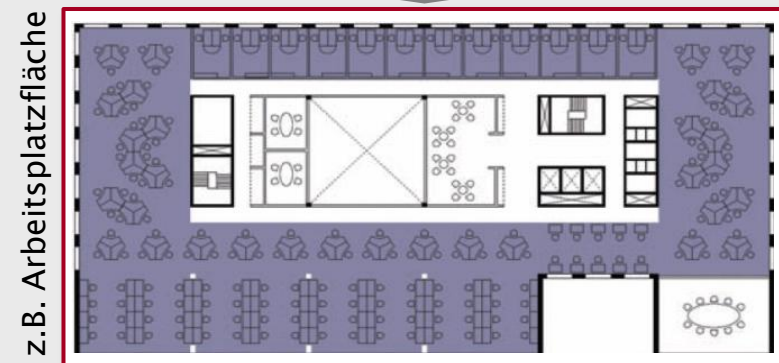
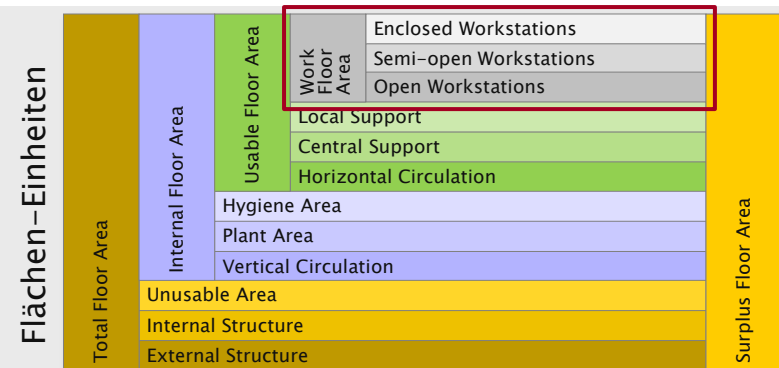
- ✓ Durch Investment Property Databank (IPD) mit führenden Finanzinstituten in Großbritannien entwickelt; seit 2001 als ITOCC auch international eingesetzt
- ✓ Umfassende Abdeckung sämtlicher immobilienbezogener Kostenarten
- ✓ Von zahlreichen „Multinationals“ eingesetzt (u.a. AIG, AXA, Commerzbank, HSBC, HVB, Lloyds TSB, RBS und Royal & Sun Alliance)



Mit dem „Space Code“ hat IPD darüber hinaus ein umfassendes „Framework“ zur Erfassung und zum Vergleich von Flächendaten geschaffen

Space Code als Best Practice–Flächendefinition

- ✓ Der IPD Space Code ist ein praxiserprobter Rahmen zur Erfassung, Bewertung und Gliederung von Flächeninformationen
- ✓ Einheitliche, anerkannte Systematik zur Flächenstrukturierung; ermöglicht es internationalen Großunternehmen, die Wirtschaftlichkeit ihrer Büroflächen exakt zu ermitteln
- ✓ Basiert auf DIN–Normen und vergleichbaren internationalen Standards
- ✓ Unterstützung durch z.B. Atisreal, Bureau Veritas, CB Richard Ellis, KEY, PiMS Workspace, Planon, Reed Elsevir



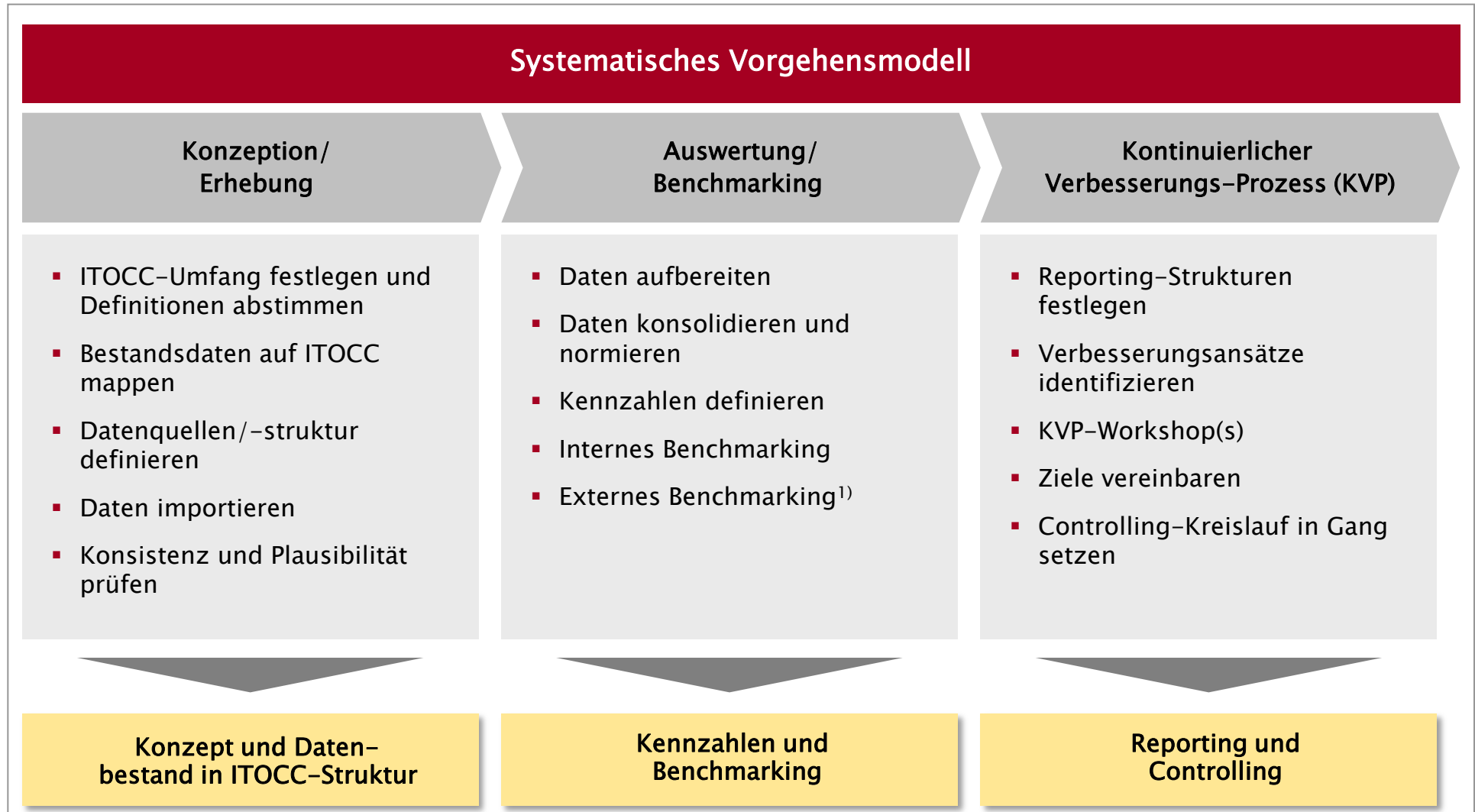
Beinhaltet:

Großraumbüro, Bedarfs-Arbeitsplätze (Touch down), Cubicles, Team-Arbeitsplätze, Lounge-Plätze, Einzelbüros, Teilzeit-Arbeitsplätze, Team-Büros, Studierecken

Ausgenommen: (Ausschnitt)

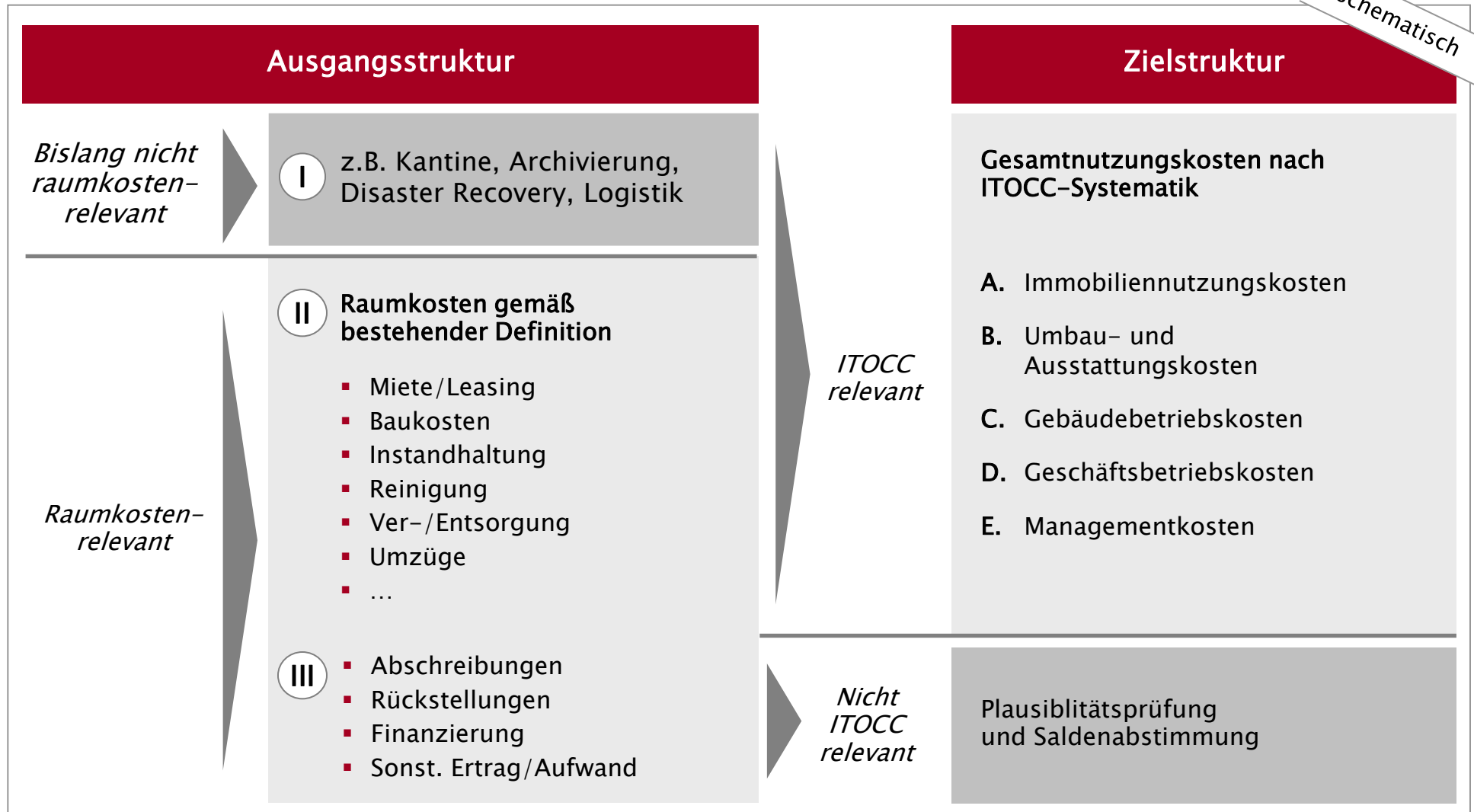
Strukturelle Wände und Trennwände, Atrium, Treppenhäuser & Aufzugsschächte, Rolltreppen, Technikräume, Toiletten, Verteilflächen, Sozialräume und Bewirtungsflächen, Zentrale Besprechungsräume, Pausen- u. Vorratsräume

Durch ein systematisches Vorgehen lassen sich qualitativ hochwertige und vergleichbare Steuerungsinformationen gewinnen



¹⁾ In Zusammenarbeit mit IPD Occupiers

Im Rahmen der Datenerhebung werden die bestehenden Kostenarten den ITOCC-Kategorien zugeordnet und die jederzeitige Abstimmbarkeit sichergestellt



Identifizierte Lücken im Datenbestand und Schwächen in der Datenstruktur sind beherrschbar und führen unmittelbar zu Verbesserungsansätzen

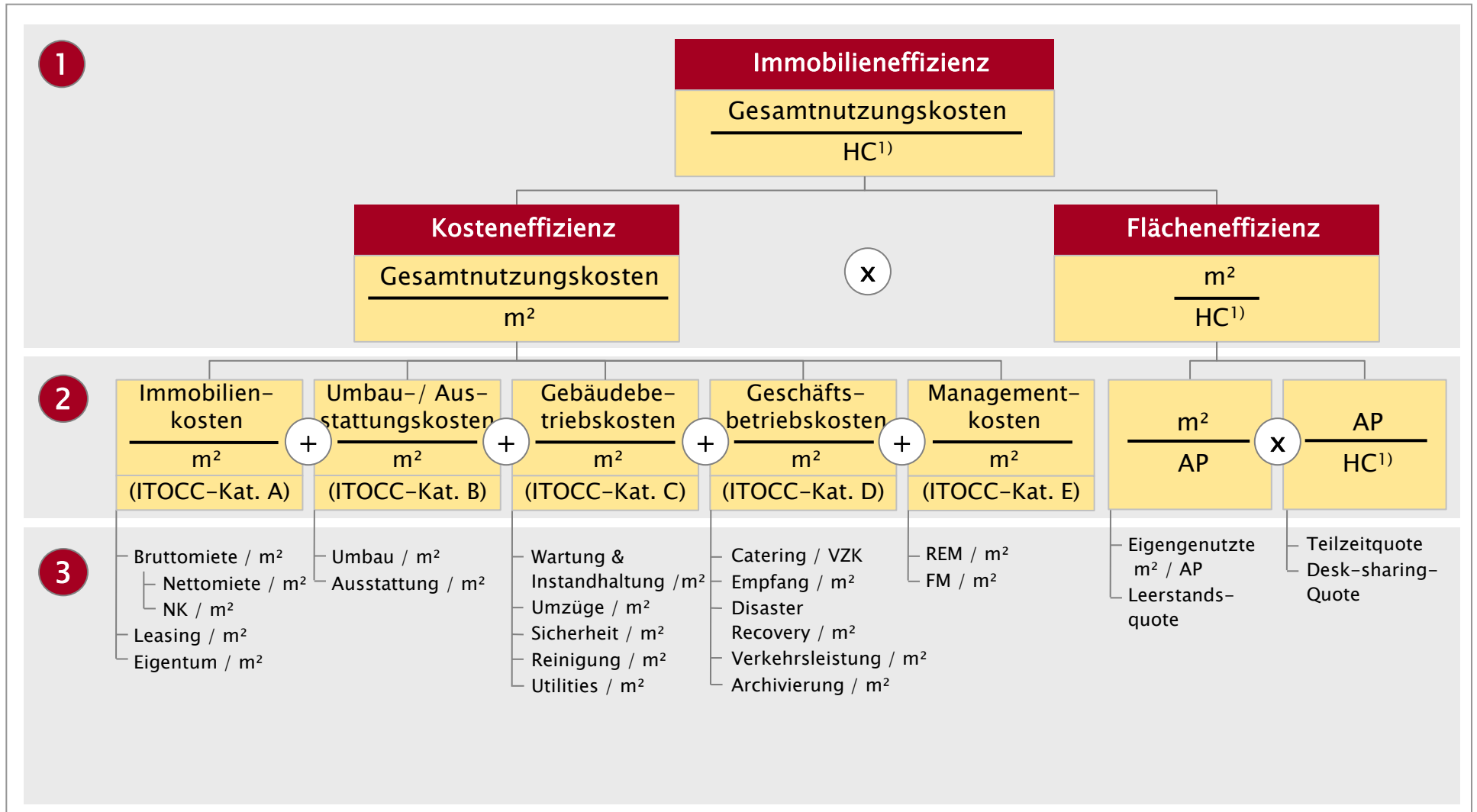
Projekterfahrung

Herausforderungen während der Datenerhebung

Daten- abgrenzung	Definition der Raumkosten je nach Zielgruppe unterschiedlich <i>(z.B. Financial Controlling vs. CREM vs. Nutzer)</i>
Fehlende Daten	Lücken im Datenbestand gefährden die Auswertbarkeit <i>(z.B. Daten nur aggregiert verfügbar und somit nicht direkt zuordenbar)</i>
Änderung Datenstruktur	Umstrukturierungen und Fusionen bedingen dynamische Veränderungen in den Datenstrukturen <i>(z.B. Neugliederung der Nebenkosten)</i>
Inkonsistente Daten	Unterschiedliche Auslegung von Buchungsanweisungen <i>(z.B. Definition neuer Flächenarten zur Abbildung spezieller Sachverhalte)</i>

- **Work-Arounds**
Extrapolation von Daten bzw. qualifizierte Schätzungen
- **Quick Wins**
Unmittelbare Umsetzung von Verbesserungen (Anpassung der Buchungsanweisungen, Korrektur von Kostenschlüsseln etc.)
- **Prozessverbesserung**
Verbesserung der Datenbasis in Folgeperioden (Identifikation möglicher Datenquellen, Anpassung Datenstrukturen etc.)

Das Kernstück der Performance-Messung bildet ein stringenter Kennzahlenbaum, der mehrstufige Ursachenanalysen ermöglicht



1) HC:= Head Count (Kopfzahl der Mitarbeiter)

Aus der Analyse von Reports sowie von internen und externen Benchmarks werden geeignete Optimierungsmaßnahmen abgeleitet

Performance Measurement auf Basis ITOCC

ITOCC Reporting

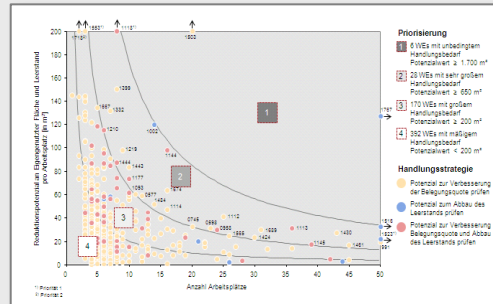
- Ermöglicht allgemeinen Überblick über Gesamtportfolio sowie individuelle Analysen für einzelne Gebäude und Einheiten
- Stellt die Basis für das Management Reporting dar

ITOCC Kosten - AG Inland Gesamt
24.11.2008 15:40:20

TOCC	Eintragsnr.	gsm²	EMF	Abweichung
Kostenkategoriegesamtheit				
001	001	2.870.200,00	100%	0,00%
002	002	1.823.845,45	63%	0,00%
003	003	490.148,82	17%	0,00%
004	004	556.205,73	19%	0,00%
Einheit und Renditekategorien				
001	001	2.870.200,00	100%	0,00%
001	001	1.823.845,45	63%	0,00%
001	001	490.148,82	17%	0,00%
001	001	556.205,73	19%	0,00%
Kostenkategorie Einheiten				
001	001	1.823.845,45	63%	0,00%
001	001	490.148,82	17%	0,00%
001	001	556.205,73	19%	0,00%

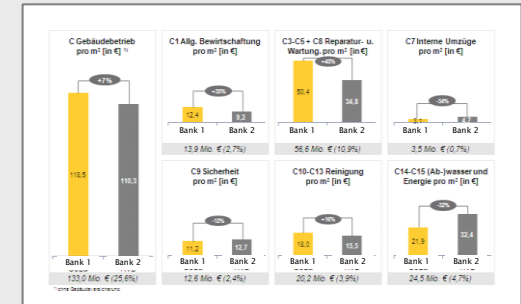
Internes Benchmarking

- Identifiziert Gebäude mit überdurchschnittlichem Kosten- und Flächenverbrauch
- Gibt Handlungsempfehlungen für unmittelbar umsetzbare Optimierungen



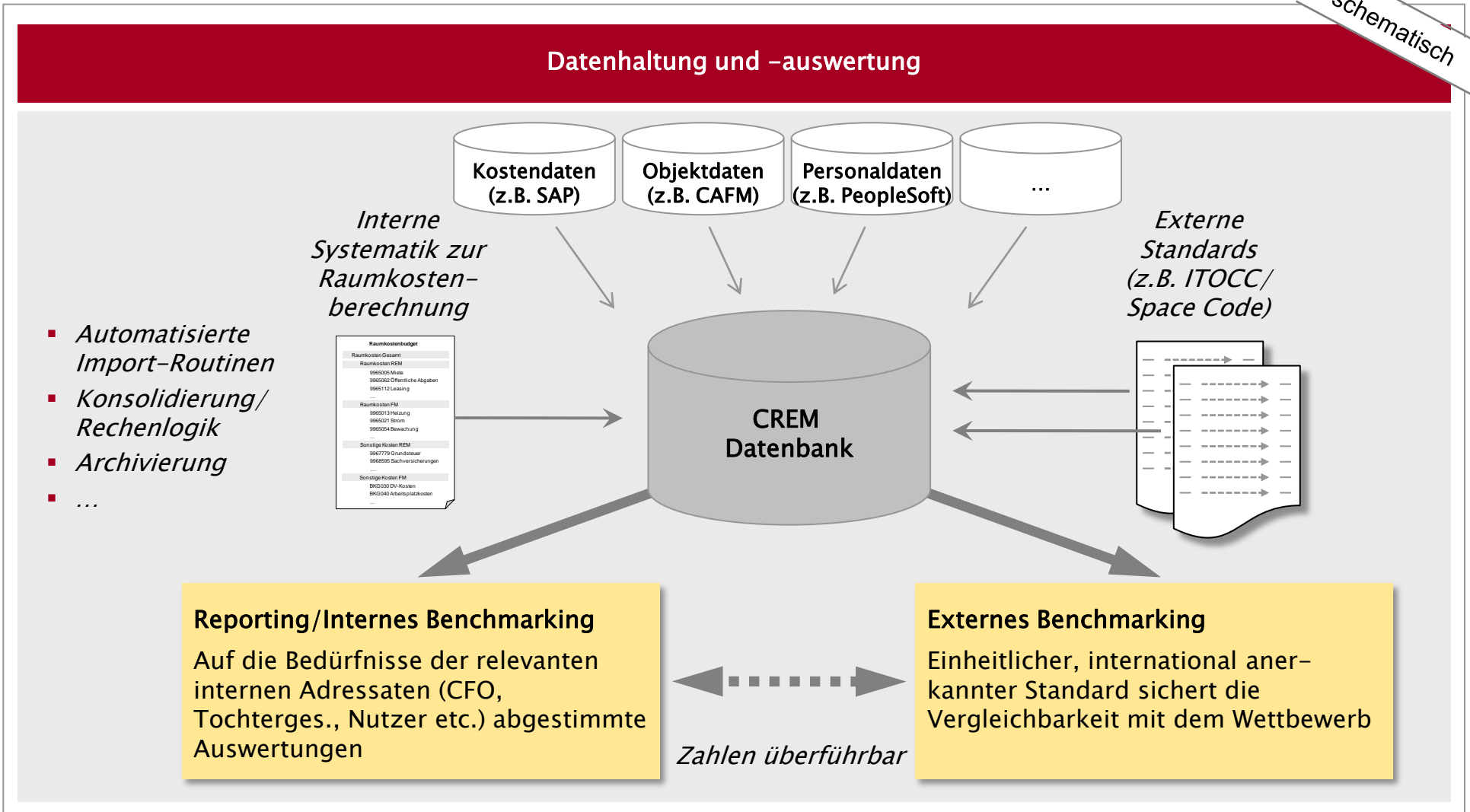
Externes Benchmarking

- Erlaubt die Analyse der Abweichungen zu vergleichbaren Wettbewerbern
- Identifiziert Optimierungspotential durch Vergleich mit Best-Practice Unternehmen



Mit Hilfe eines integrierten Daten- und Auswertetools werden alle für das CREM relevanten Informationen zentral aufbereitet und zur Verfügung gestellt

schematisch



Darüber hinaus können mit diesem Instrument auch flexible und zielgruppenadäquate Auswertungen und Reports erstellt werden

Tool gestütztes Reporting

Beispiel-Auswertung

Beispiel-Cockpit

Ergebnisse (Auszug)

- Individuelle Datenabfrage von Kennzahlen verschiedener Organisationsbereiche in verschiedenen Aggregationsstufen
- Flexible Erzeugung von Rankings
- Darstellung ausgewählter Steuerungskennzahlen auf einen Blick
- Regelmäßiges Reporting in Bezug auf PLAN/IST-Abweichungsanalyse, TOP/LOW-Performer, Zielerreichungsgrad

METIS - ITOCC Datentool

Interaktive Auswertung

A wird verglichen mit B

Kennzahl: Zähler: Finanzdaten | T - GESAMTNUTZUNGSKOSTEN
 Nenner: Flächendaten | NIA - Net Internal Area

Vergleich: Gruppe A: Eigentumsstatus | Element A: Angemietet
 Gruppe B: Bundesland | Element B: Bayern

CREM-Steuerungsc cockpit

Q2				Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)				
	IST	PLAN	Abw.	IST	PLAN	Abw.	Trend	
I Gesamtnutzungskosten [€ / MAK]	3.100	3.200	-3.1%	6.340	6.400	-0.9%	→	
II Gesamtnutzungskosten [€ / m²]	122	126	-3.2%	242	254	-4.7%	→	
A Immobilienkosten [€ / m ²]	63	65	-3.1%	127	130	-2.3%	→	
B Umbau-/Ausstattungskosten [€ / m ²]	12	15	-20.0%	24	29	-17.2%	→	
C Gebäudebetriebskosten [€ / m ²]	33	32	3.1%	64	65	-1.5%	→	
D Geschäftsbetriebskosten [€ / m ²]	5	7	-28.6%	10	14	-28.6%	→	
E Managementkosten [€ / m ²]	9	9	12.5%	17	16	6.3%	→	
Flächeneffizienz [m ² / MAK]	52.3	46.8	11.8%	52.6	46.8	12.8%	→	
III Flächeneffizienz [m ² / AP]	45.1	42.5	6.1%	45.1	42.5	6.1%	→	
Arbeitsplatzkoeffizient [AP / MAK]	1.18	1.10	5.4%	1.17	1.10	6.4%	→	

Q2				Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)				Trend			
	IST	PLAN	Abw.	IST	PLAN	Abw.		Kat. A	Kat. B	Kat. C	Kat. D
Regionen-Überblick											
Gesamtnutzungskosten [€ / m ²]											
Region Mitte	130	129	0.8%	260	258	0.8%	→	0.2%	-1.8%	0.6%	0.9%
Region Nord	120	122	-1.6%	240	244	-1.6%	→	4.2%	2.4%	0.1%	2.8%
Region West	123	126	-2.4%	246	252	-1.6%	→	1.3%	8.3%	0.9%	2.6%
Region Süd	129	127	1.6%	260	254	2.4%	→	-0.4%	-1.4%	1.0%	-1.5%
Region Ost	120	119	0.8%	244	238	2.5%	→	-1.4%	9.8%	-0.3%	-0.2%

TOP 5 Einheiten					LOW 5 Einheiten						
Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)					Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)						
Overall Performance	Rang	Δ Rang	IST	PLAN	Abw.	Overall Performance	Rang	Δ Rang	IST	Ziel	Abw.
023 Leverkusen	1	▲1	5.420	5.650	-4.1%	799 Bad Tölz	917	►0	7.567	7.120	6.3%
259 Pirmasens	2	▼1	5.462	5.680	-3.8%	328 Markredwitz	918	▲1	7.590	7.080	7.2%
876 Mühldorf	3	►0	5.577	5.700	-2.2%	079 Bocholt	919	▼6	7.821	6.960	12.4%
488 Hamburg-Harburg	4	►0	5.683	5.800	-2.0%	420 Worms	920	►0	7.880	7.000	12.6%
773 Cottbus	5	▲2	5.712	5.820	-1.9%	117 Lübeck	921	▼3	8.668	7.450	16.3%

Aus unseren Projekterfahrungen lassen sich einige zentrale Erkenntnisse für den Aufbau einer effizienten und effektiven Immobilien–Steuerung ableiten

- ✓ Zentraler Erfolgsfaktor für eine wirksame CREM–Steuerung ist eine **valide Datenbasis**, für die ITOCC eine international anerkannte und bewährte Grundlage bietet
- ✓ Bei Einführung von ITOCC zahlt sich der geleistete Aufwand für eine **sorgfältige Erhebung, Analyse und Dokumentation** mannigfach durch Effizienzgewinne in den Folgeperioden aus
- ✓ Die Implementierung einer **integrierten technischen Lösung** für die CREM–Steuerung
 - sichert die Vergleichbarkeit und Validität der Steuerungsinformationen
 - reduziert den Aufwand und erhöht die Geschwindigkeit in der Datenerhebung und –analyse
 - gewährleistet zielgruppenspezifische und flexibel gestaltbare Managementinformationen
- ✓ Aus den implementierten Kennzahlen müssen **Ziele für die CREM–Organisation** abgeleitet und im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nachgehalten werden
- ✓ Über Kosten– und Flächeneffizienz hinaus gilt es zukünftig auch **Qualitäts– und Effektivitäts–Kennzahlen** (z.B. Nutzerzufriedenheit, Gebäudequalität, Nachhaltigkeit etc.) sowie **ggf. wertorientierte Kennzahlen** (z.B. Veränderung Marktwert) in die Steuerungssystematik aufzunehmen



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

www.metis-mc.com

www.crem-performance.com