

Möglichkeiten und Grenzen beim Aufbau einer zentralen Portfoliosteuerung

Hans-Peter Ess, Real Estate Portfolio Strategy &
Management

Motto: Bericht aus dem Nähkästchen



Aus dem Nähkästchen...

Inhaltsverzeichnis

ABSCHNITT 1	Organisation CREAS	3
ABSCHNITT 2	UBS CRE Portfolio	6
ABSCHNITT 3	Aller Anfang ist schwer	9
ABSCHNITT 4	Funktionalstrategie	13
ABSCHNITT 5	Erfolgsfaktoren	18
ABSCHNITT 6	Praxis / Wirkung / Resultate	25
ABSCHNITT 7	Trends / Innovationen	32
ABSCHNITT 8	Zusammenfassung	37

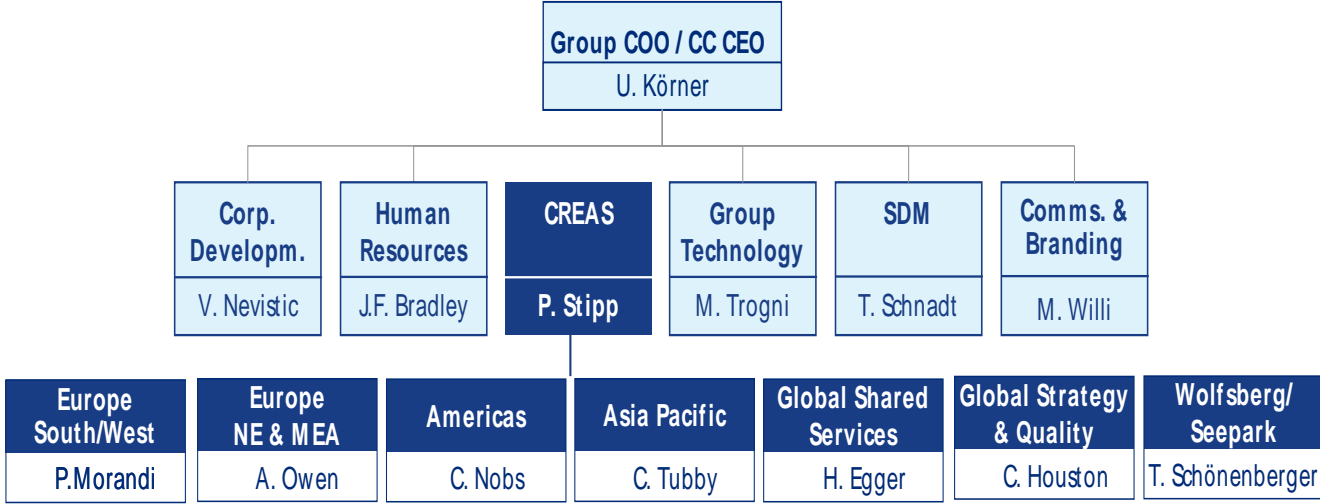
ABSCHNITT 1

Organisation CREAS

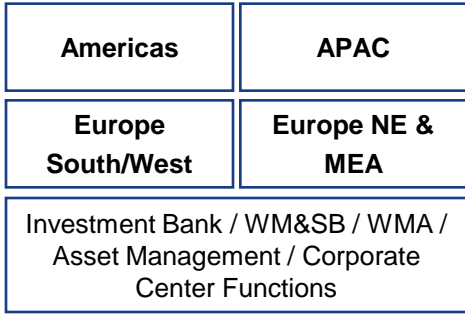
Organisation CREAS

Model and organisation defined and fully operative

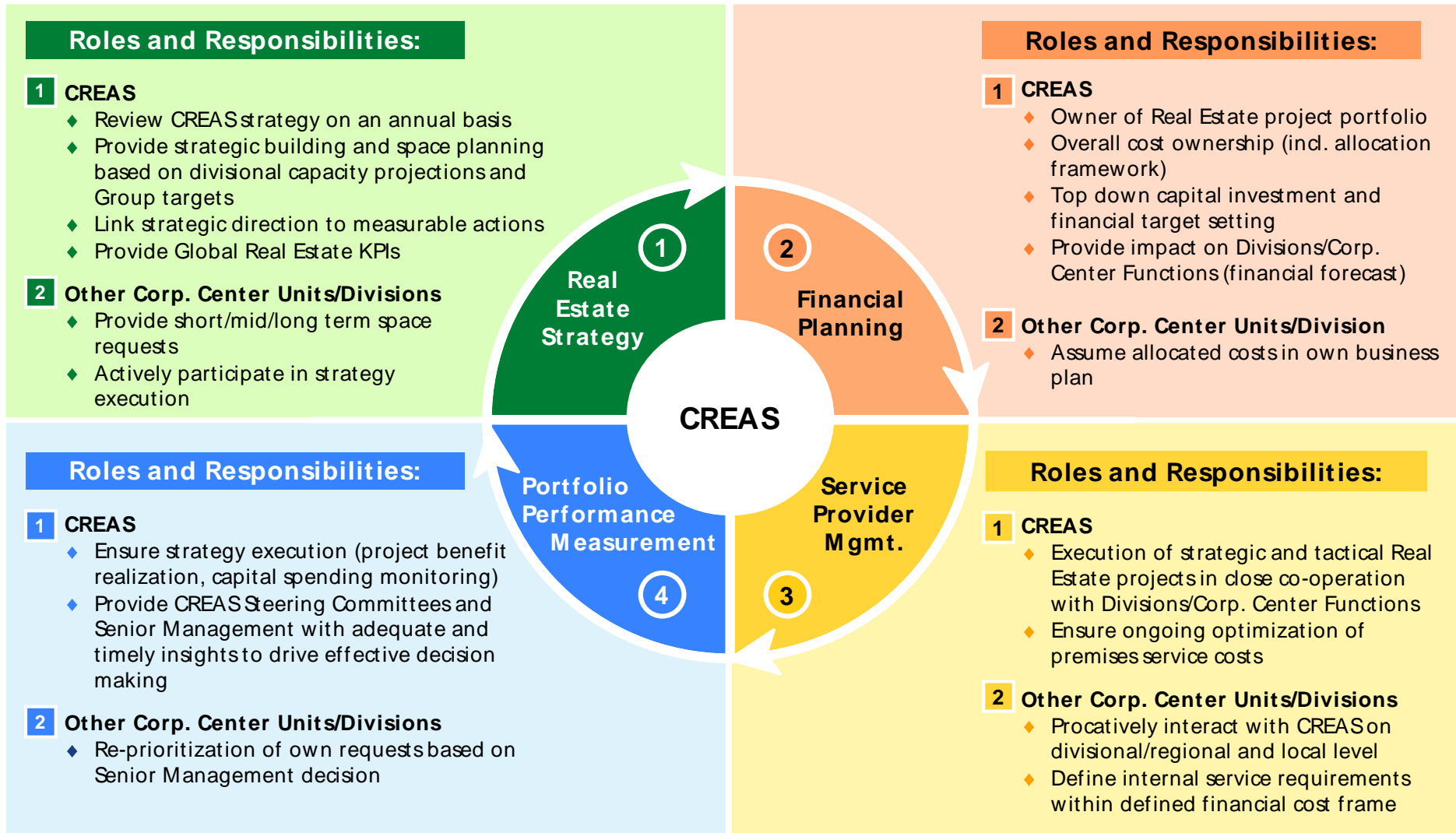
Organisational Setup



How we work together

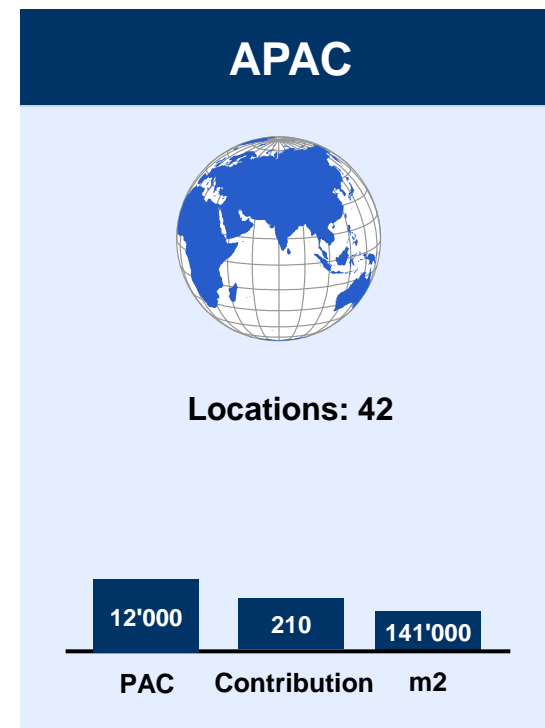
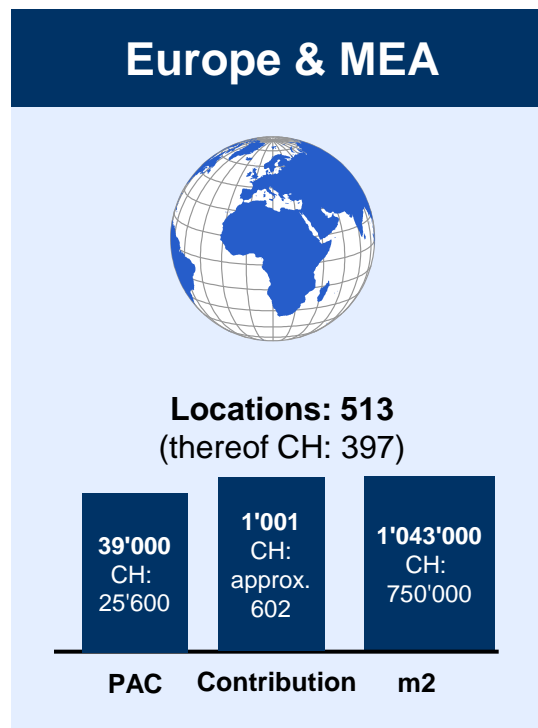


- 1 CREAS Strategy Development**
Review priorities, strategic direction setting
- 2 Financial Planning**
Business Plan, Investment Plan, KPI target setting
- 3 Service Management**
Project management, service provider based on CREAS service catalogue
- 4 Performance Measurement**
Support active portfolio governance to ensure performance and a successful strategy execution



ABSCHNITT 2

UBS CRE Portfolio



Note:

- PAC = Physical Active Count (requiring a desk)
- Contribution = Real Estate Contribution (Forecast 2010 in CHFm) = Total operating income + total direct costs
- m2: Net Internal Area (NIA Office and Retail), NOT including Archives
- Occupancy as of June 2010

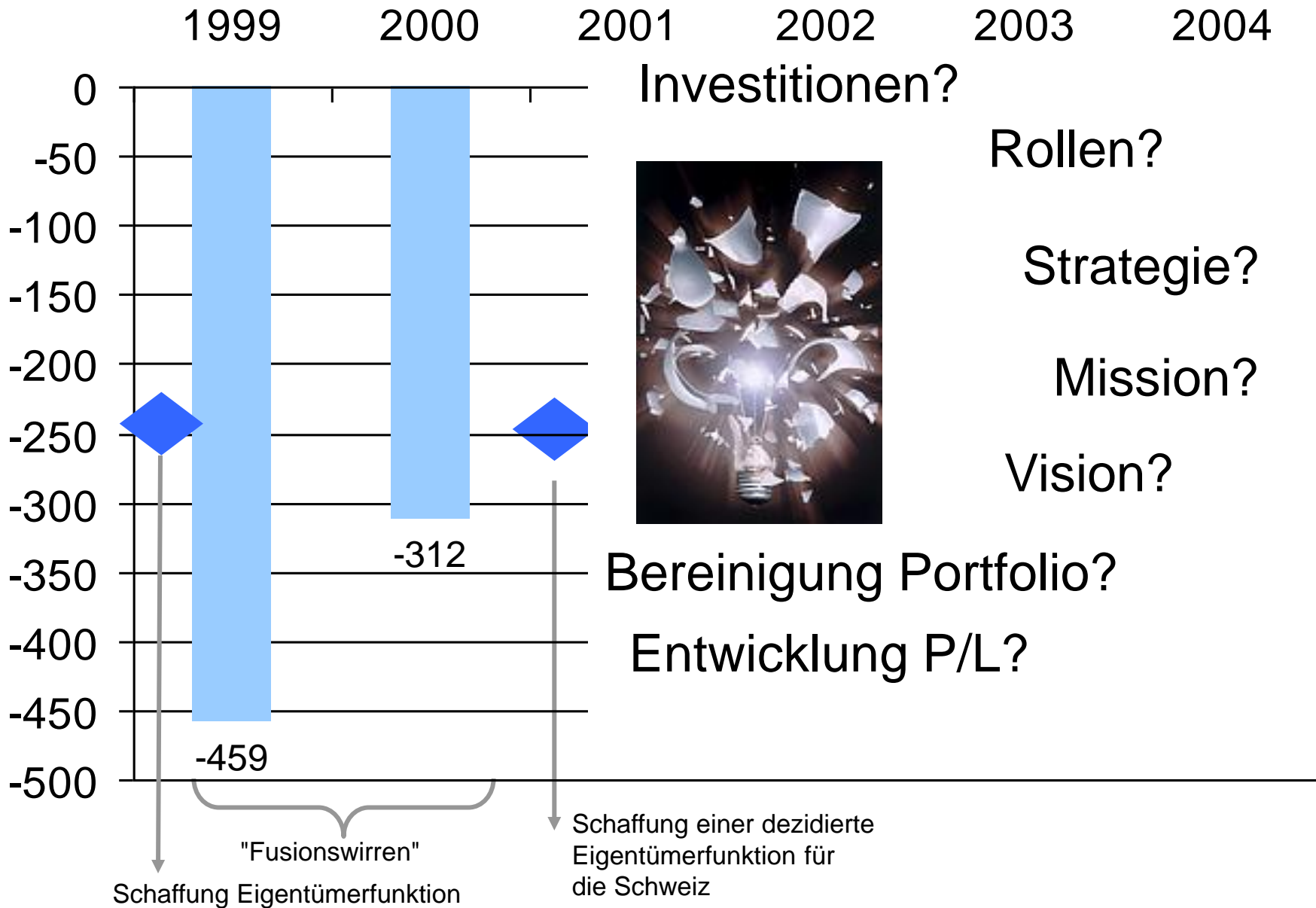
Key Data:

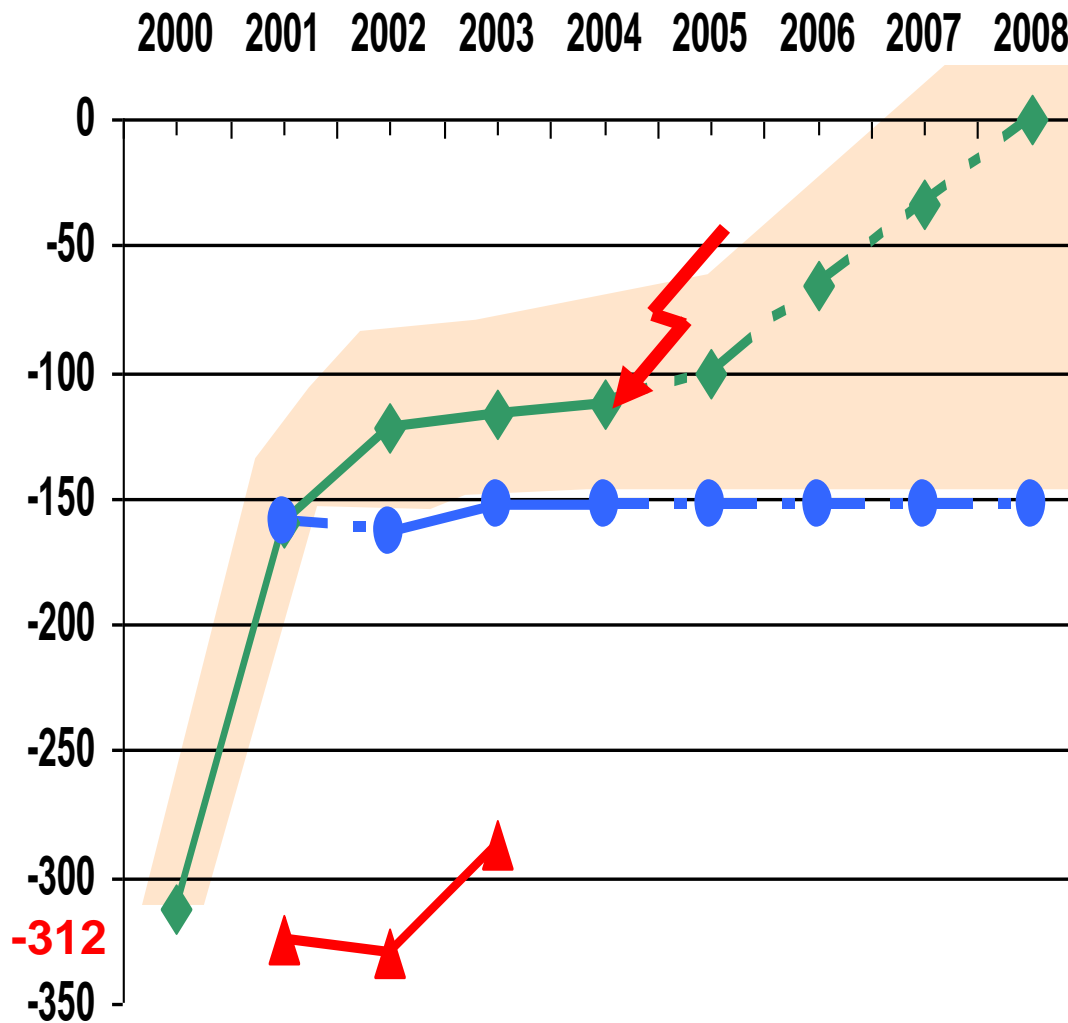
CREAS Headcount 2010	956
Number of locations	959
Number of desks	107'100
Net intern. space without archive NIA (m2)	1'974'000
Overall lease commitments 2010 ff. (CHFbn)	5.8
Lease commitments 2010 (CHFbn)	0.9
Depreciation 2009 (CHFbn)	0.5
Balance sheet (Book Value CHFbn)	5.2
Capital underpinning Basel II (CHFbn)	1.3
Funding costs (CHFbn)	0.1
Capital investment 2010 (CHFbn)	0.4

ABSCHNITT 3

Aller Anfang ist schwer

Wo wir gestartet sind (P/L CRE Schweiz, CHF Mio.)





Ab 2005 Entwickeln von Szenarien:

- Aufzeigen weiterer Massnahmen zur Reduktion des negativen P&L oder . . .
- . . . Nachweis, dass verbleibender negativer P&L der Bank einen begründbaren „Gesamtnutzen“ generiert

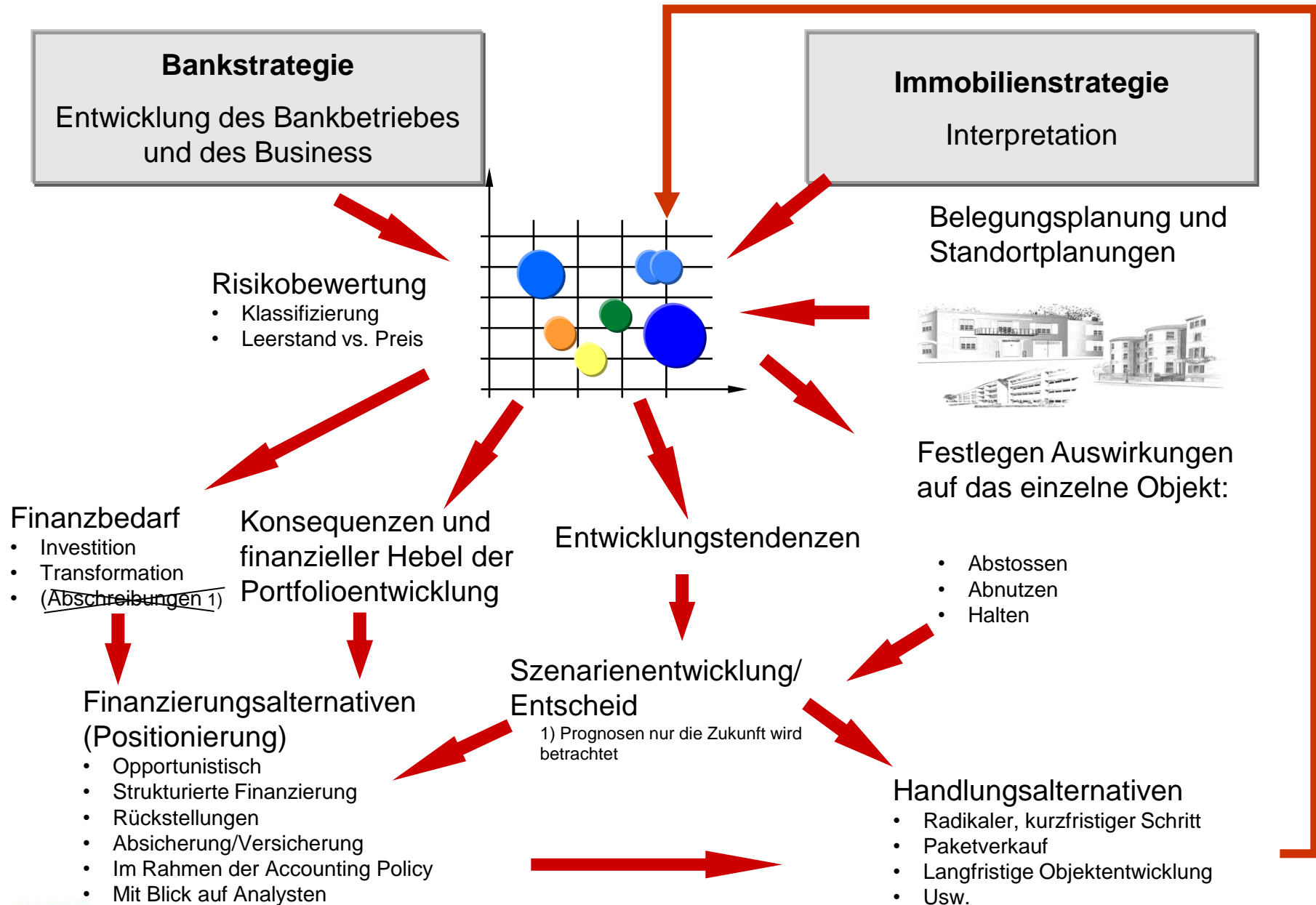
Gesamtwirkung aller Massnahmen, die mittelfristig (bis 2005) zu einer Verbesserung des P&L führen:

- Abschreibungen zu Lasten Merger
- keine Fundingkosten für MAB mehr
- Benchmarking Logistikleistungen
- Optimierung der Gebäudebewirtschaftungskosten
- gerechtfertigte Erhöhung Nebenkosten
- Verringerung Leerstand
- Optimieren Investitionssteuerung

weiterer Verlauf abhängig von strategischen Entscheiden

◆ Pfad P&L best case ● worst case (BPL 2002-04) ▲ Business Plan 2001-03

Historische Folie 2001

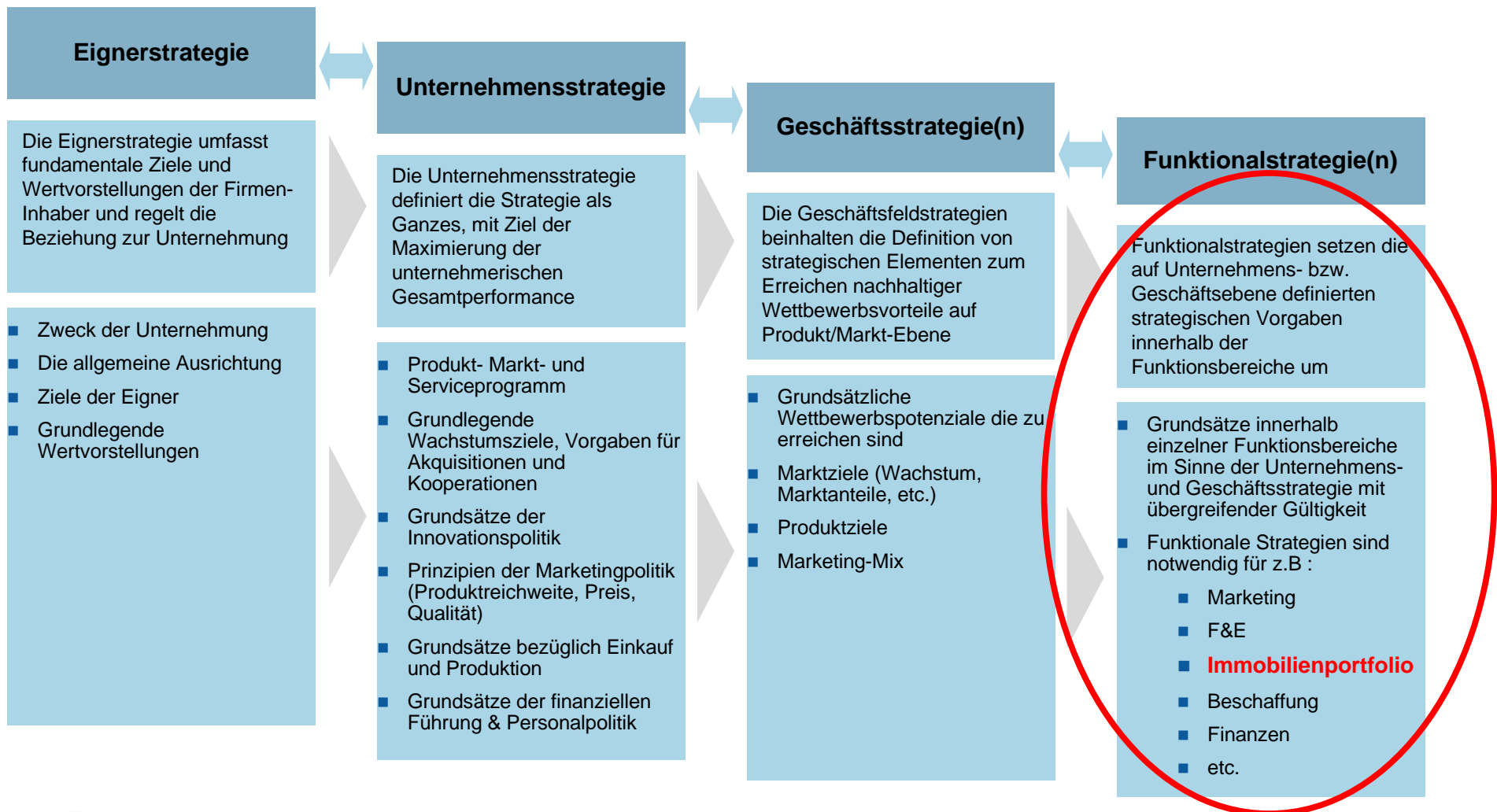


ABSCHNITT 4

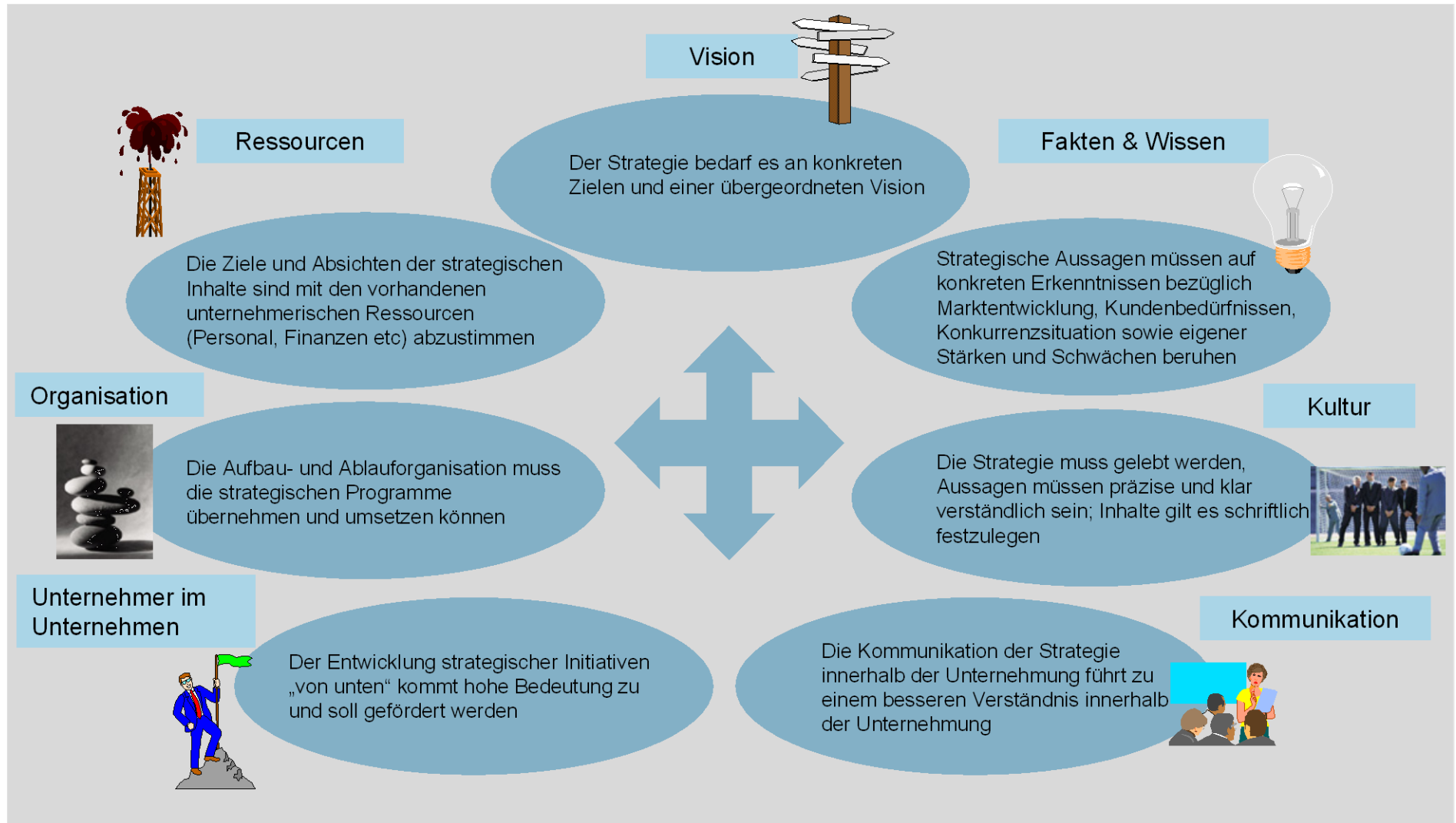
Funktionalstrategie

Funktionalstrategien - oder „Do the things right“ versus “Do the right things...”

Strategien auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmung müssen logisch aufeinander aufgebaut sein und widerspiegeln im Grundsatz die Bedürfnisse der Eigner



Unterschiedliche Erfolgsfaktoren prägen Möglichkeiten und Grenzen



Konkretisierungsaufgabe

- Aufgabe der Sicherstellung von Schnittstellen zwischen den Geschäftsstrategien und dem operativen Management
- Erstellen der funktionsspezifischen Rahmenvorgaben mit operativen Zielen und Massnahmen aus den strategischen Gesamtvorgaben
- Definition des operativen Planungsbedarfs

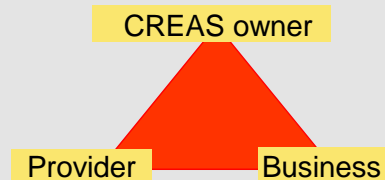
Integrationsaufgabe

- Risikoanalyse Gesamtportfolio
--> Information Geschäftsleitung
--> Lösungsfindung zur unbürokratischen Lösung von erkannten Problemfällen

Koordinationsaufgabe

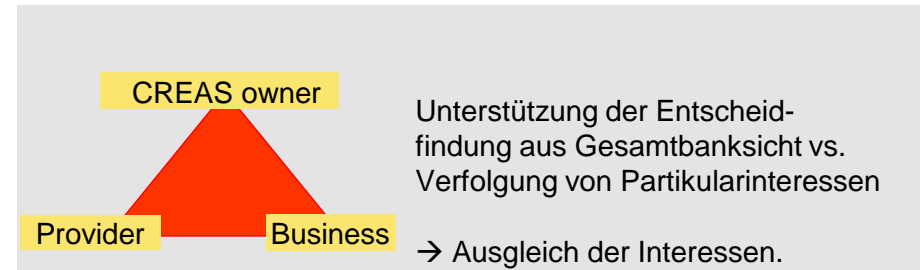
Abstimmung

- CREAS REPS&M
- Provider
- Business
- Management



Kooperationsaufgabe

- Suche nach Möglichkeiten der Realisierung von Synergien durch Kooperation



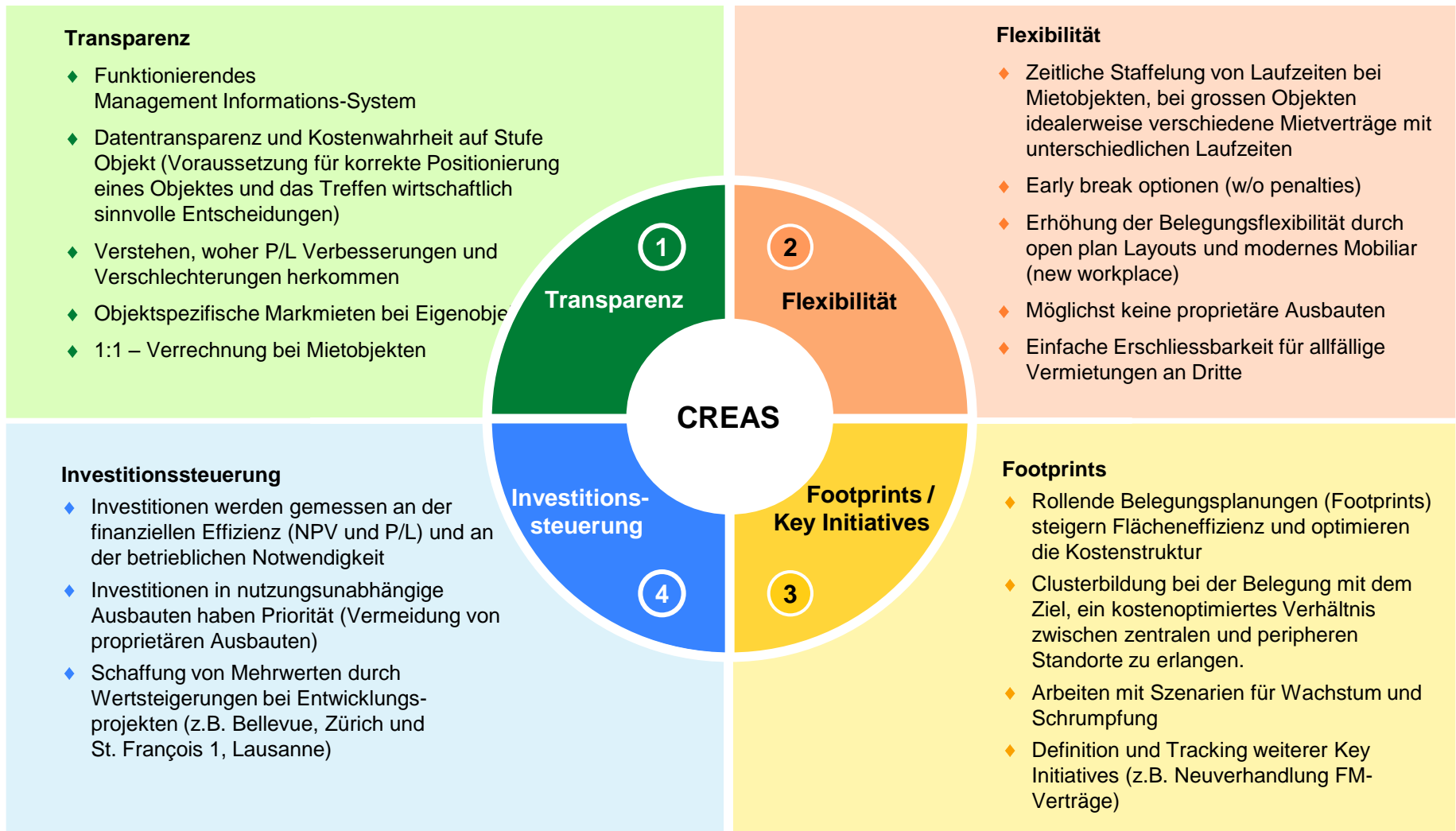
Selektionsaufgabe

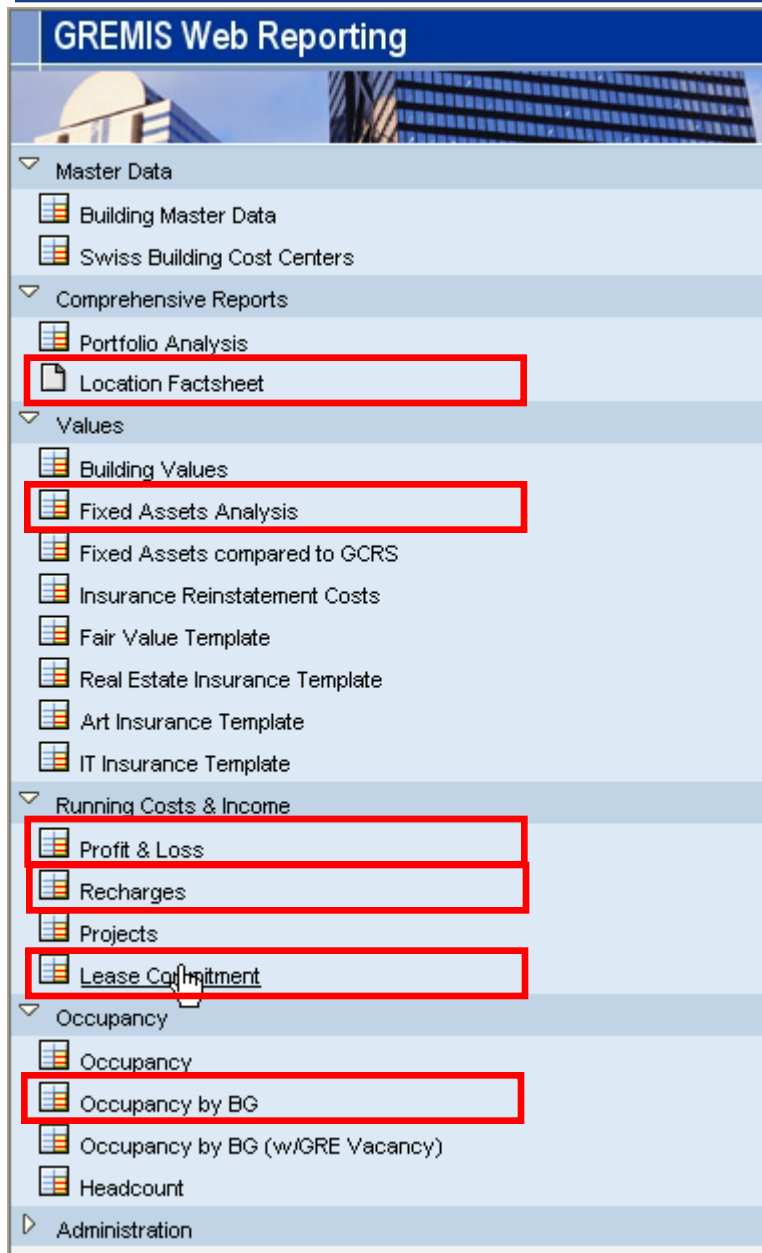
- Erkennen von Handlungsfeldern
- Planung des Einsatzes von Ressourcen zwecks Optimierung des P&L CREAS aus Gesamtbanksicht
- --> langfristige Belegungsplanung zur räumlichen Unterstützung der Bankenentwicklung inkl. Risiko-Szenarien
 - Wachstum
 - Schrumpfung

ABSCHNITT 5

Erfolgsfaktoren

Grundvoraussetzungen: Proaktives Portfoliomanagement und strategische Prinzipien





- ◆ 2007/2008 wurde dieses System neu entwickelt.
- ◆ GREMIS ist eine webbasierte Standard SAP BI Applikation.
- ◆ GREMIS umfasst global sämtliche relevanten Daten aller Betriebsliegenschaften und bedient 11 Sachgebiete (P/L, Kennzahlen, Verrechnungen, Projekte Buchwerte, Verkehrswerte, Versicherungswerte etc).
- ◆ Die Daten stammen aus 12 Quellsystemen, welche über 46 Schnittstellen ans System angebunden sind.
- ◆ GREMIS wird seit Anfang 2009 für das externe Reporting aller relevanten Größen wie Konzern-, Verkehrs- und Versicherungswerte, Mietverpflichtungen etc. eingesetzt.

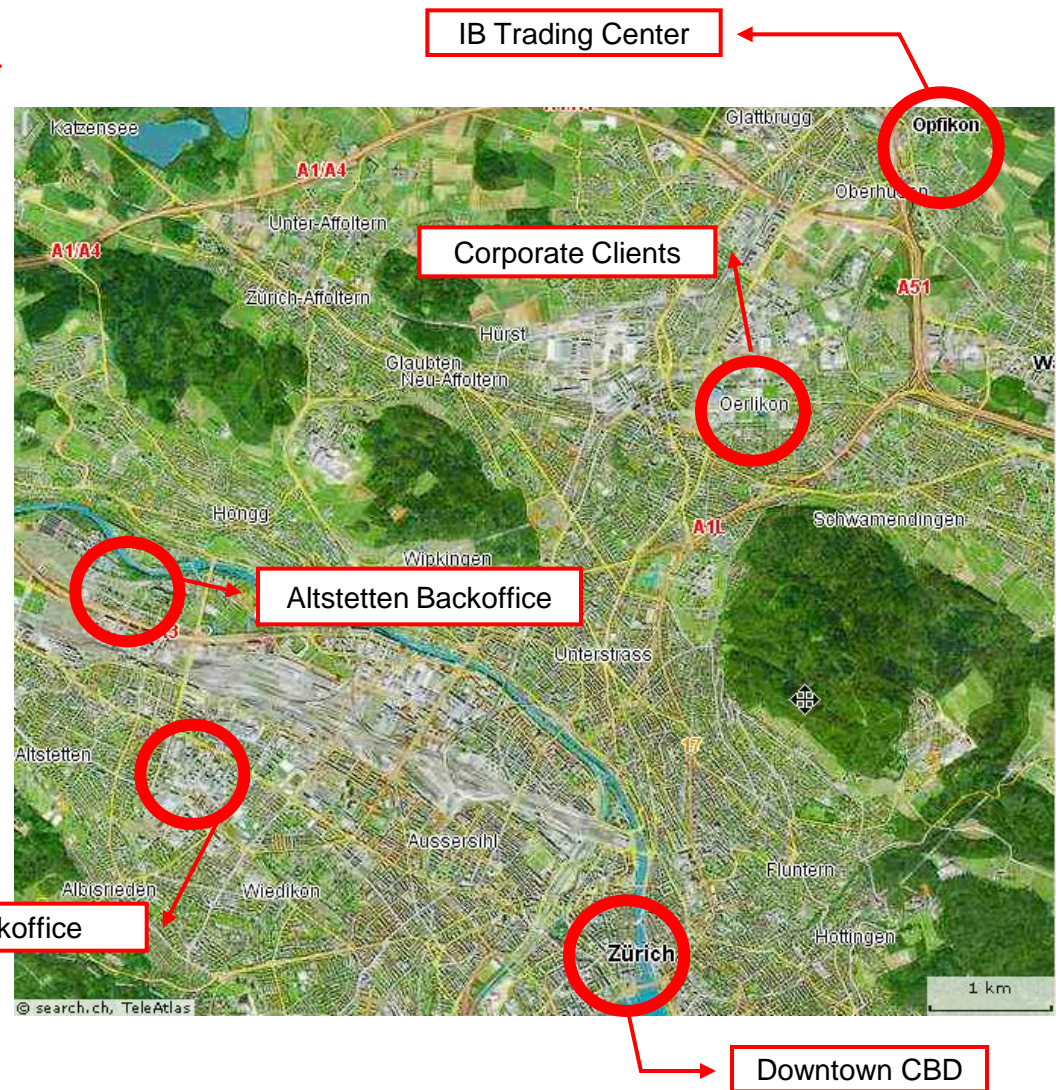
 Details auf folgenden Seiten.

Flexibilität am Beispiel Zürich Flur

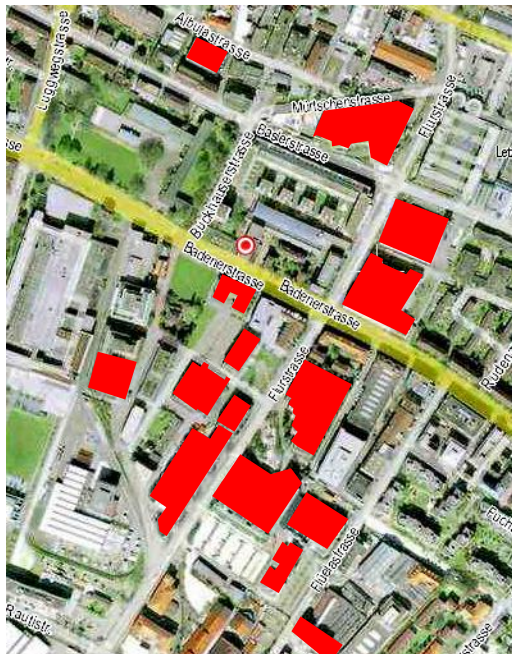
Schweiz



Raum Zürich



Zürich Flur Backoffice

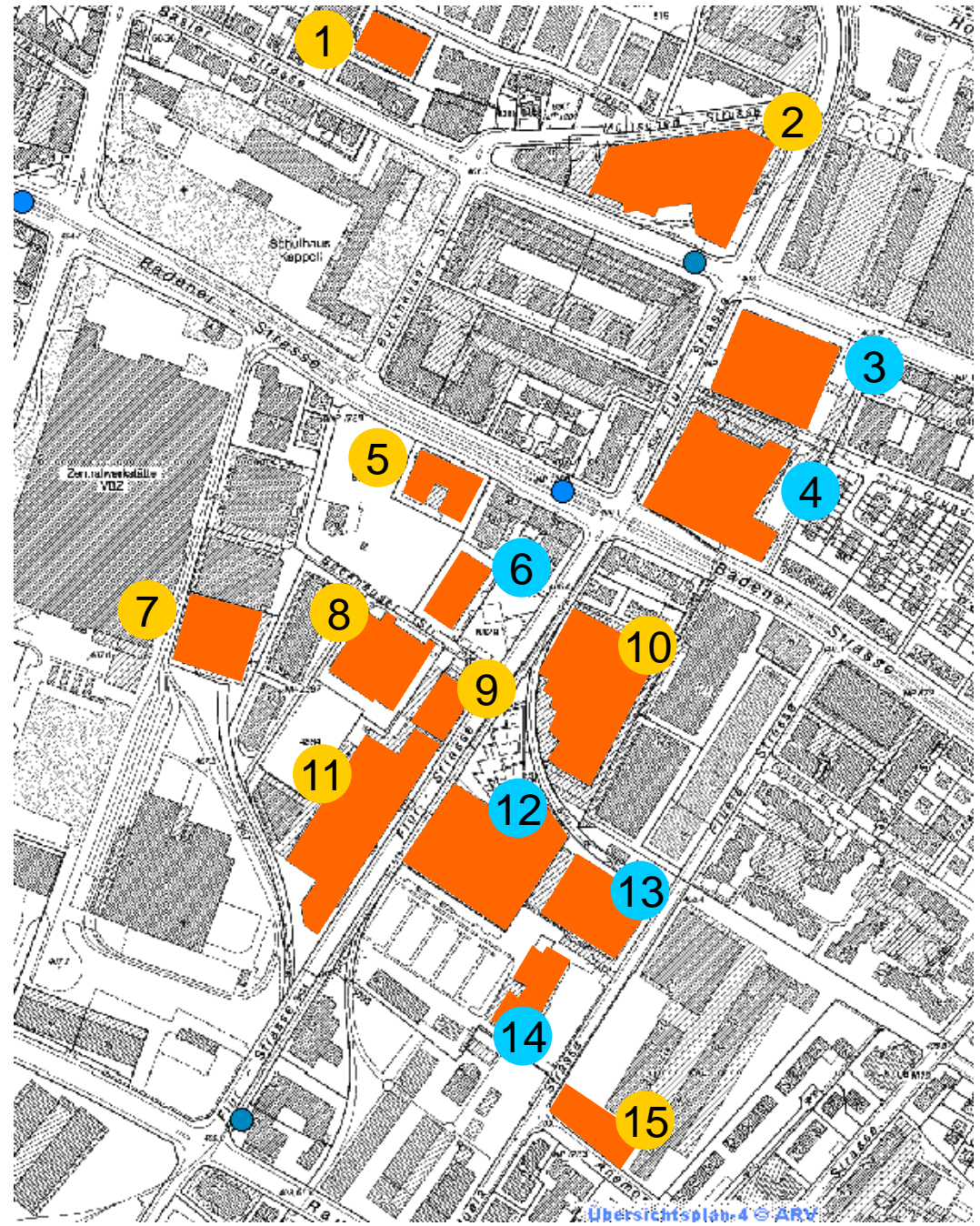


Hohe Flexibilität Zurich Flur Backoffice

- 3** Baslerstrasse 71,
Staff restaurant,
1'730 m2
- 4** Badenerstr. 574,
Flur Nord
13'854 m2 office
- 6** Buckhauserstr. 41
5'374 m2 office
- 12** Flurstrasse 65
Flur Süd / Data Center
12'181m2 office
- 13** Flüelastrasse 28
Power Supply Center
- 14** Flüelastrasse 30/32
2'872 m2 office

L Mietobjekt
O Eigenobjekt

Total **34'000 m2** Büro
in **Eigenobjekten**



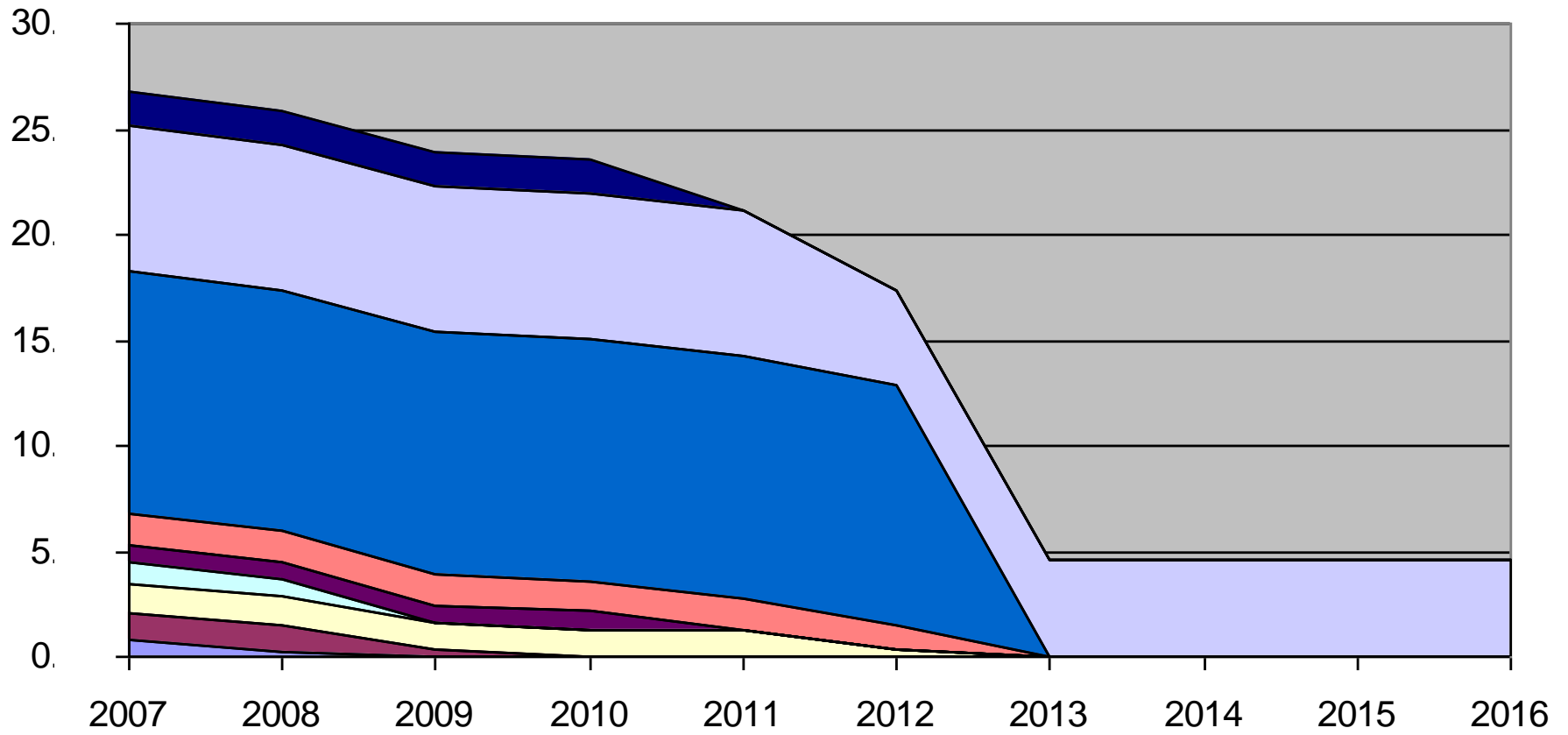
- 1** Albulastrasse 47
4'300 m2 office
- 2** Baslerstrasse 60
4'005 m2 office
- 5** Badenerstr. 595/597
4'585 m2 office
- 7** Buckhauserstrasse 26
4'241 m2 office
- 8** Buckhauserstrasse 40
2'500 m2 office
- 9** Flurstrasse 62
4'860 m2 office
- 10** Flurstrasse 55
20'722 m2 office
- 11** Flurstrasse 64-72
22'671 m2 office
- 15** Anemonenstr. 42
4'624 m2 office

Total **72'500 m2** Büro
in **Mietobjekten**

~~bereits gekündigt~~ 22

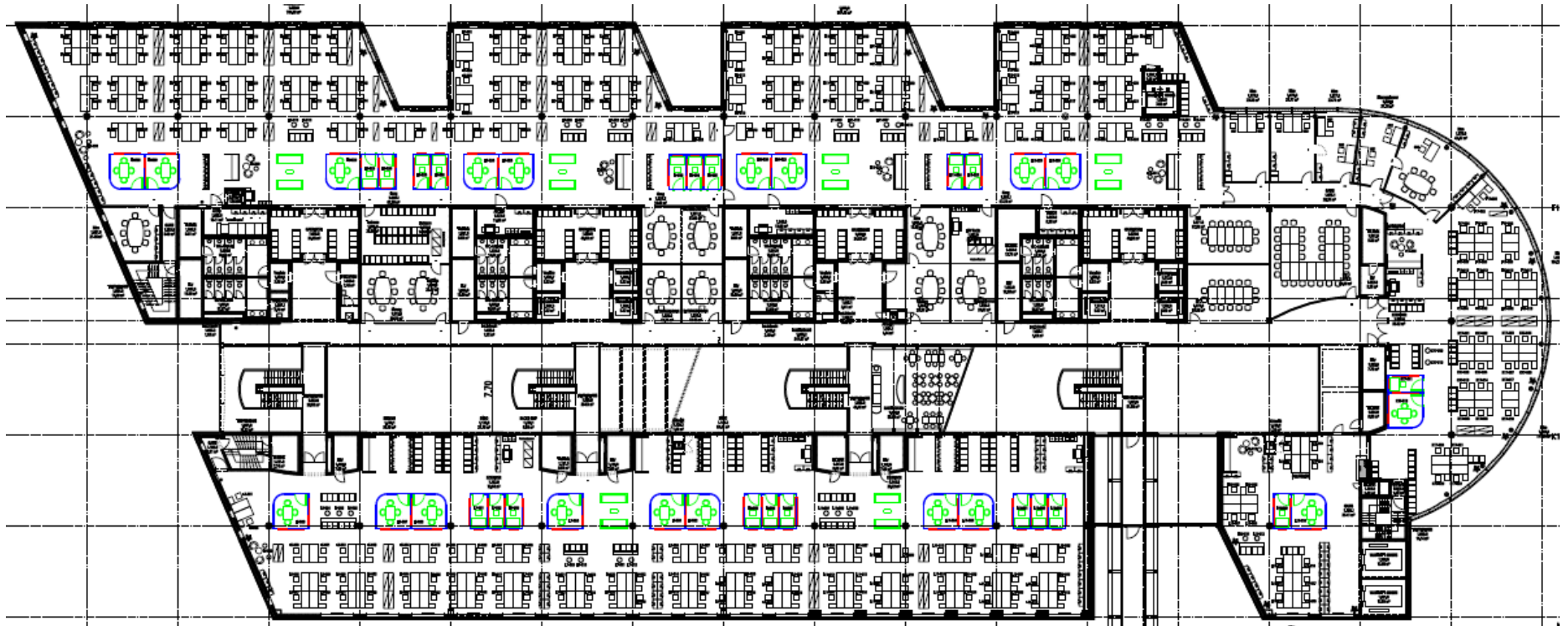


Verfallkurve Mietverträge (CHFm p.a.)



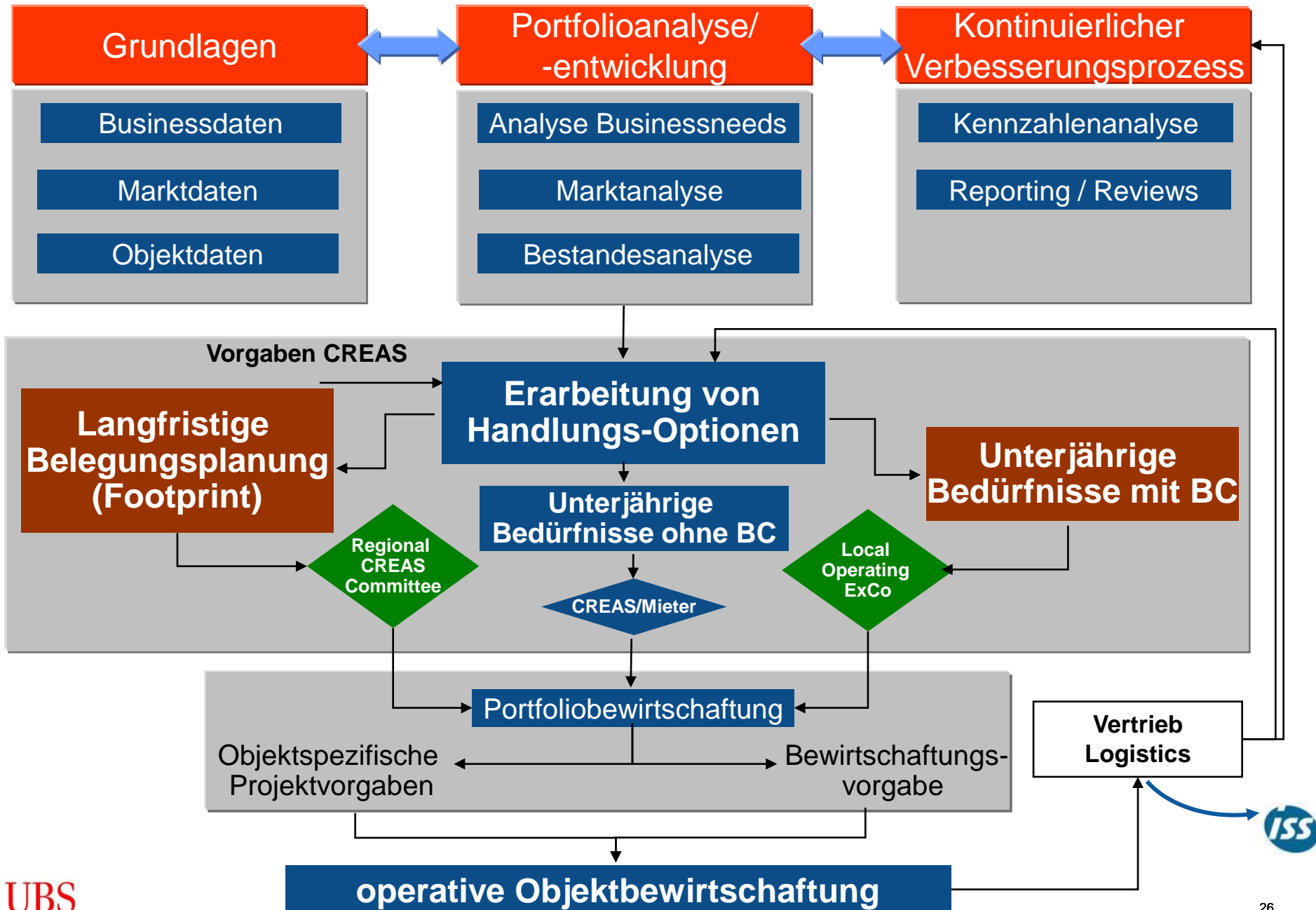
- Albulastr. 47
- Baslerstr. 60
- Badenerstr. 595/597
- Buckhauserstrasse 26
- Buckhauserstrasse 40
- Flurstrasse 62
- Flurstrasse 55
- Flurstrasse 64-72
- Anemonenstrasse 42

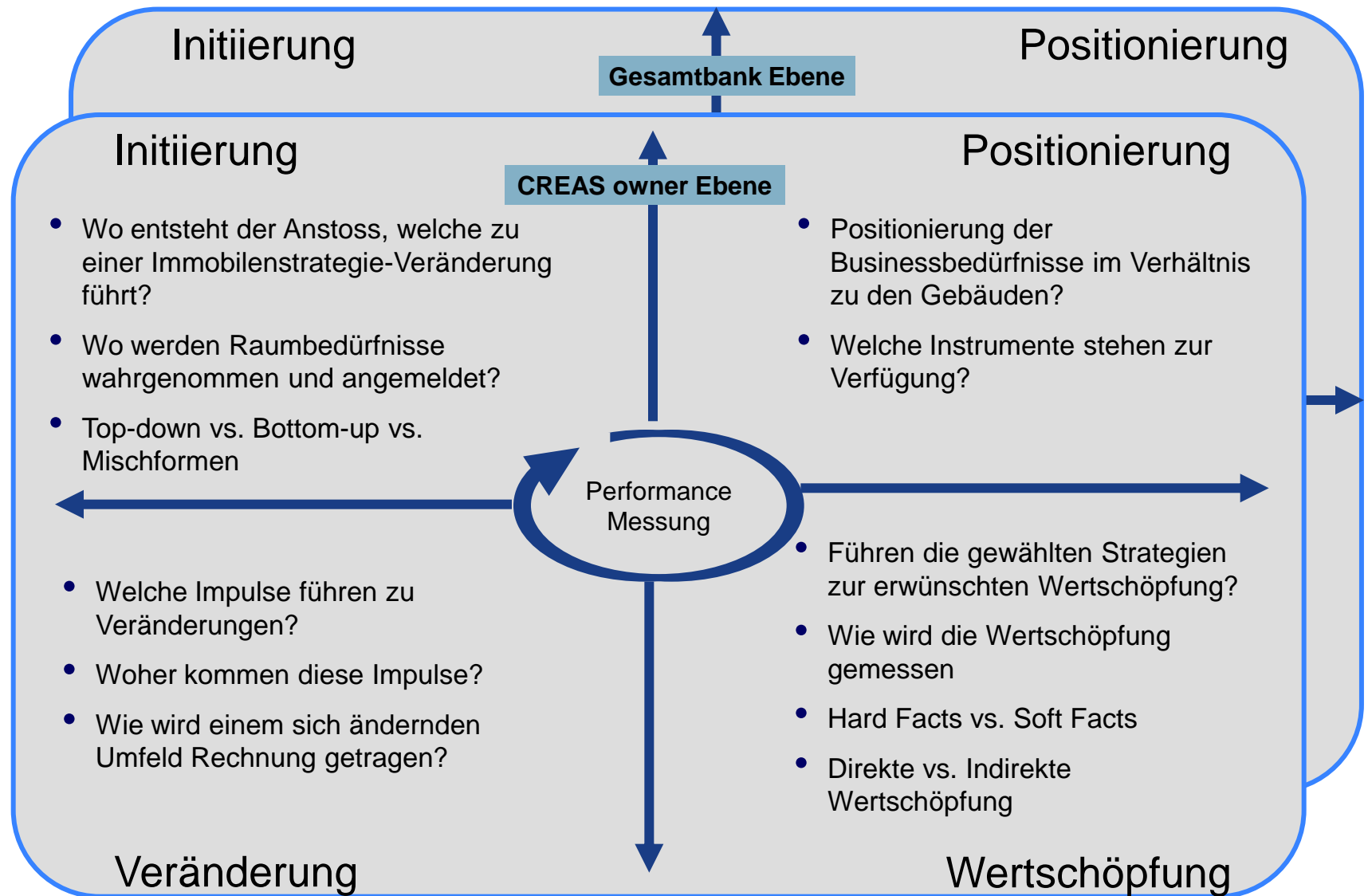
Mikro-Layout

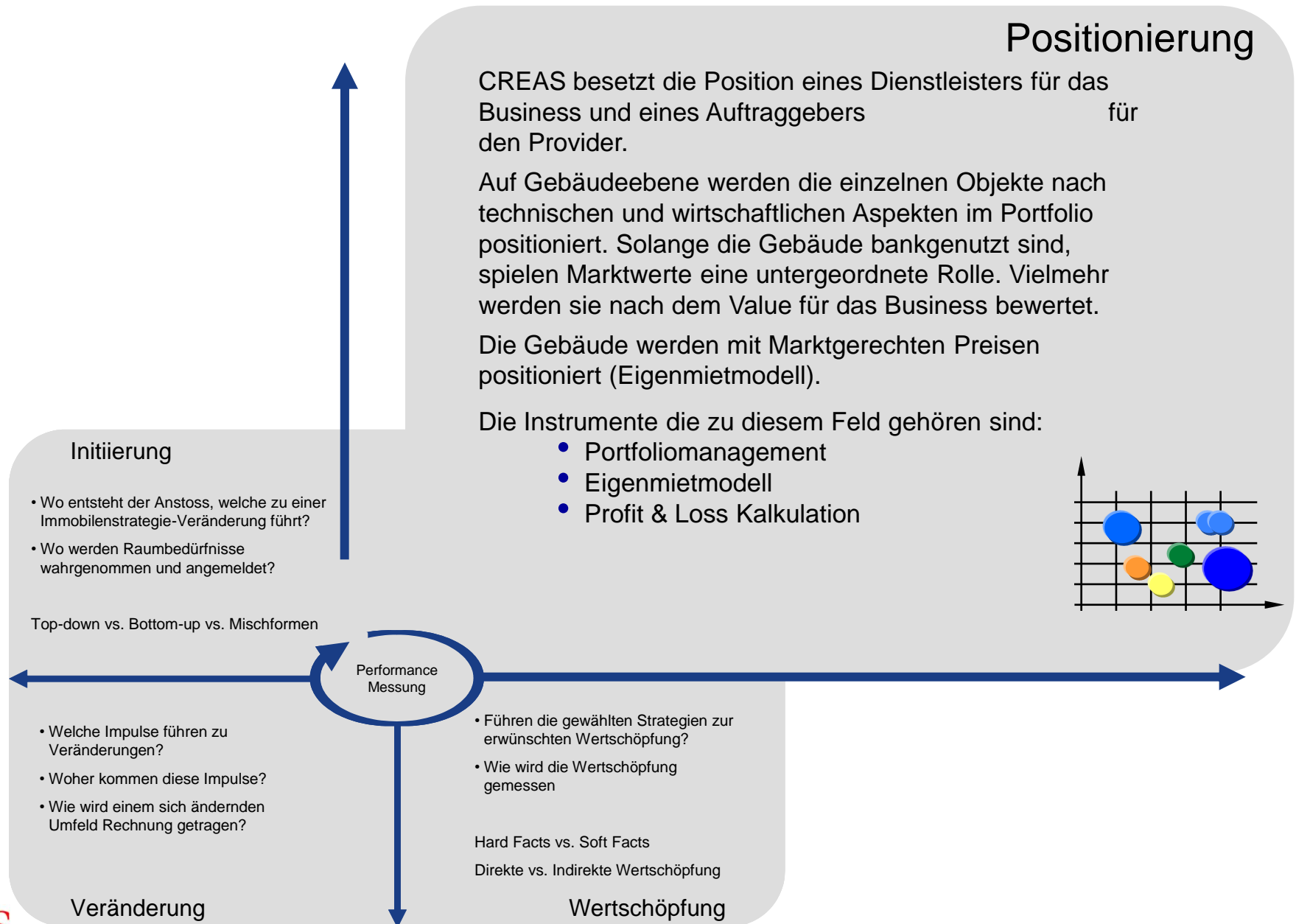


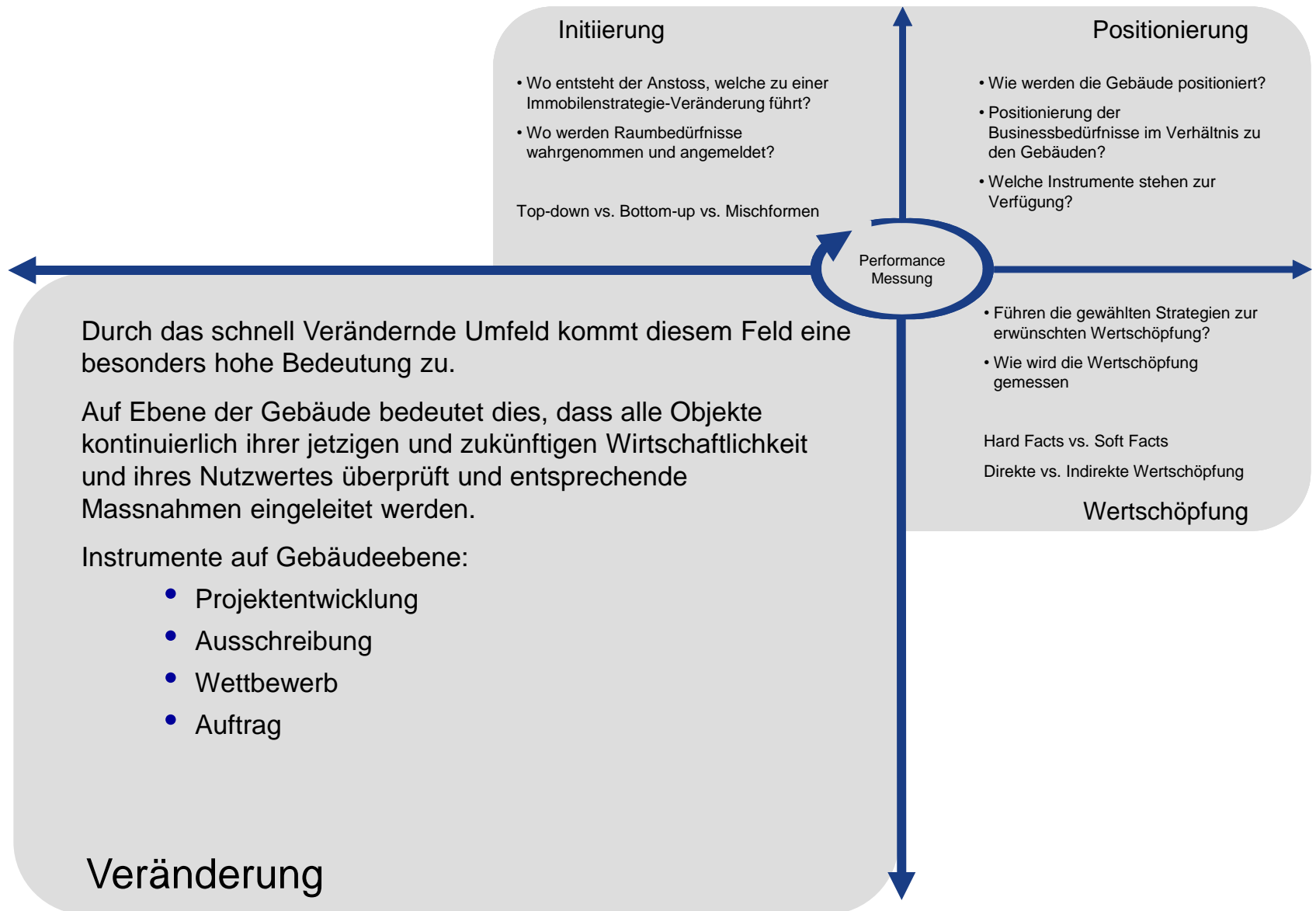
ABSCHNITT 6

Praxis / Wirkung / Resultate

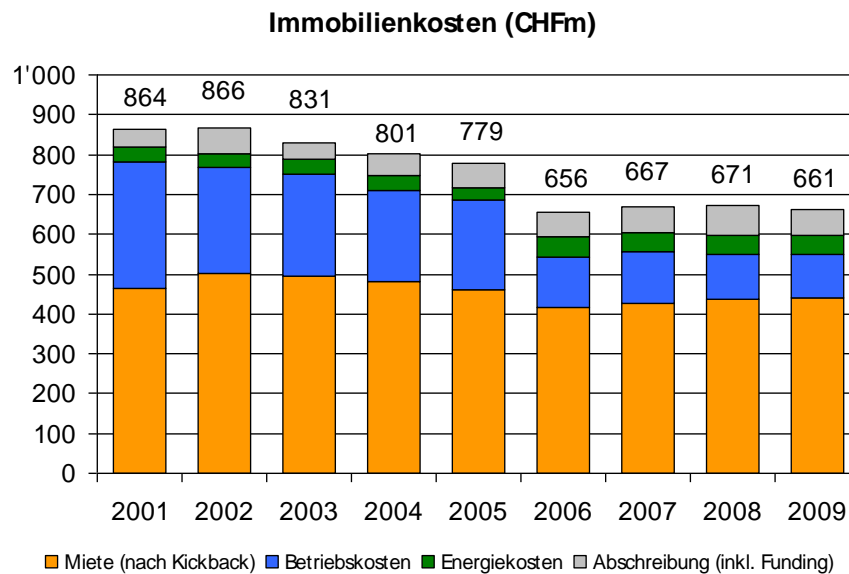








- ◆ Erhöhung der Gebädeflexibilität zwecks Reduktion der Belegungsrisiken
(flexible Gebäude können leichter an Dritte vermietet werden)
- ◆ Wirtschaftlichkeit von Investitionen
(optimale Investitionssteuerung)
- ◆ Weitestgehend nutzungsunabhängige Ausbauten
(Investitionsschutz)
- ◆ Total- / Generalunternehmerwettbewerbe bei grossen Bauinvestitionen
(z.B. Flurhof, Grünenhof in Zürich und St. François 1 in Lausanne etc.)
- ◆ Aufgabe von suboptimalen Standorten
(kleine, unflexible, teure Standorte)
- ◆ gebäudespezifische FM Strategie
(In Zusammenhang mit langfristiger Belegungsplanung)
- ◆ Unterstützung der Unternehmensbereiche bei Flächen- und Kostenoptimierungsmassnahmen
- ◆ Unternehmerische Verantwortung

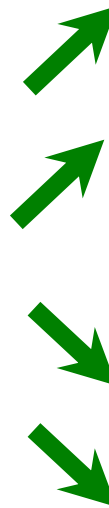


Kommentare

- ◆ Die laufende Portfoliooptimierung hat zu einer nachhaltigen und signifikanten Abnahme der Immobilienkosten geführt.
- ◆ Das Businesswachstum der Jahre 2005 – 2007 konnte trotz Flächenabnahme weitestgehend im vorhandenen, optimierten Immobilienbestand abgebildet werden.
- ◆ Der Raumkonsum und die Kosten pro PAC konnten bis 2007 stark optimiert werden.

Situation nach Portfolio Optimierung

- ◆ Durchschnittliche Gebäudegrösse
- ◆ Nutzungsflexibilität der Gebäude
- ◆ Raumbedarf pro Mitarbeiter / Desk
- ◆ Immobilienkosten (Run rate)



ABSCHNITT 7

Trends / Innovationen

Neue Arbeitsplatzkonzepte...



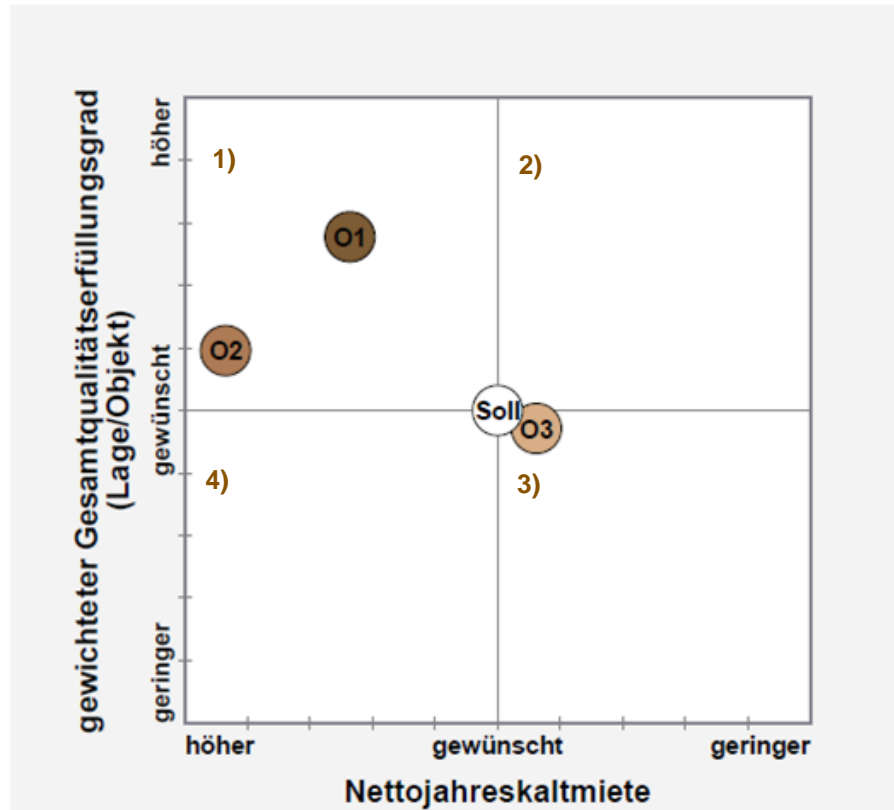
- ◆ neue Filialkonzepte (Branch Format)
- ◆ ISO 14001 Zertifizierung
 - CO2 Emissionsreduktion um 40 % bis 2012
- ◆ Umweltzertifizierte Gebäude (Breeam, Leed)
- ◆ Lage- und Objektrating → Beispiel OFFICE SCORE www.office-score.de

Lage- und Objektrating

Scoringergebnisse im Detail (gewichtet)

Lagequalität					Objektqualität						
Lage	Soll	O1	O2	O3		Gebäude	Soll	O1	O2	O3	
Adresse und Umfeld	3	3	3	3	5	Gebäudezustand	2	4	2	1	5
Anbindung an Fernstraßennetz	3	4	3	3	4	Sonderfunktionen	1	2	2	2	2
Anbindung an Bahn/ÖPNV	3	3	3	4	4	Primärenergiebedarf	3	4	3	3	5
Anbindung an Flughafen	1	3	3	1	3	Parkplatzanteil zu Bürofläche	2	4	1	1	3
Speisemöglichkeiten	3	2	3	4	4	Erfüllungsgrad (gewichtet)	100 %	169 %	96 %	81 %	
Einkaufsmöglichkeiten	2	1	2	4	3	Image	Soll	O1	O2	O3	
Grünflächen	2	4	1	3	1	Architektur	3	3	3	2	4
Immissionen	2	3	3	3	3	Zugangs- und Empfangsqualität	2	3	1	1	4
Öffentliches Parkplatzangebot	4	5	3	4	3	Materialien und Verarbeitung	3	3	4	3	3
QUALITÄTSGRAD LAGEQUALITÄT	100 %	113 %	106 %	122 %		Erfüllungsgrad (gewichtet)	100 %	113 %	96 %	72 %	
Zusammenfassende Beurteilung						Komfort	Soll	O1	O2	O3	
	Soll	O1	O2	O3	Ihre Gewichtung	luK-Infrastruktur	3	4	4	3	4
QUALITÄTSGRAD LAGEQUALITÄT	100 %	113 %	106 %	122 %	40	Raumkonditionierung	3	3	3	1	4
ERFÜLLUNGSGRAD OBJEKTQUALITÄT	100 %	140 %	113 %	80 %	60	Sonnen- und Blendschutz	3	4	4	3	4
Gesamtbeurteilung (gewichtet)	100 %	129 %	110 %	97 %		Beleuchtung	2	3	3	2	3
						Akustik	2	4	3	2	3
Haftungsausschluss						Sicherheit	1	2	2	1	4
OFFICE SCORE wurde von den beteiligten Institutionen sorgfältig entwickelt und umgesetzt. Die beteiligten Institutionen übernehmen keinerlei Haftung für mögliche Falscheingaben durch den Nutzer oder Berechnungsfehler. OFFICE SCORE ersetzt keine detaillierte Objektprüfung im Rahmen einer potenziellen Transaktion.						Serviceumfang	3	2	1	1	2
						Erfüllungsgrad (gewichtet)	100 %	132 %	124 %	79 %	
						Flexibilität	Soll	O1	O2	O3	
						Reversibilität der Büroform	3	4	5	3	3
						Bodensystem	2	4	2	1	3
						Wandsystem	3	4	4	3	2
						Technische Ausbauelemente	3	4	3	3	3
						Erfüllungsgrad (gewichtet)	100 %	146 %	126 %	90 %	
						ERFÜLLUNGSGRAD OBJEKTQUALITÄT	100 %	140 %	113 %	80 %	

Scoringergebnis



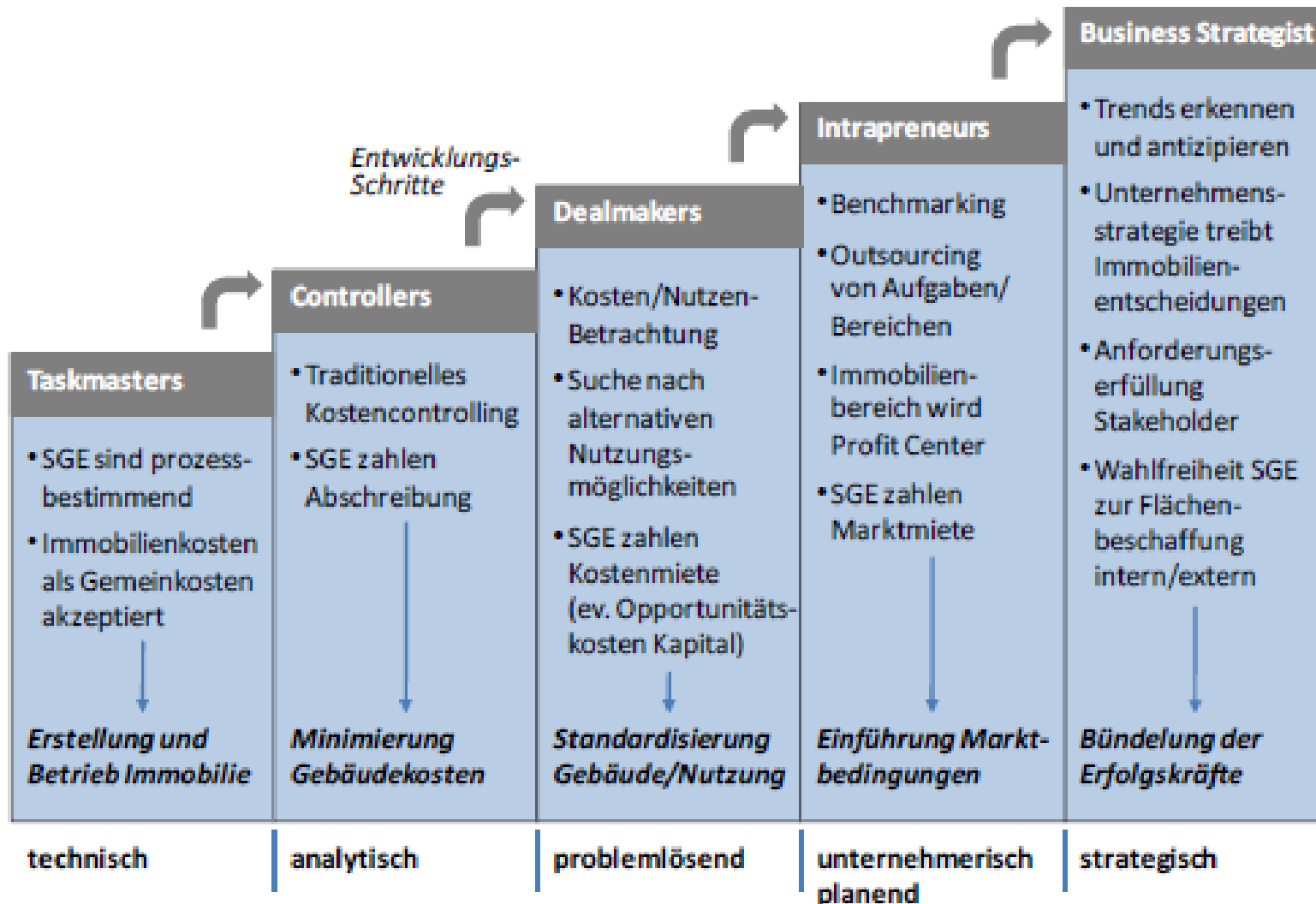
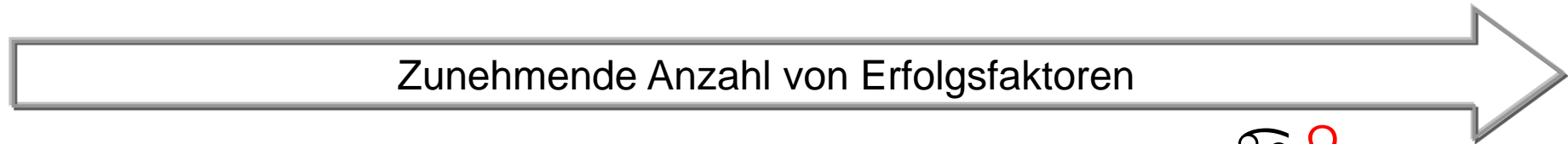
Gewählte Gewichtung von **Lagequalität** :
Objektqualität **40 : 60**

Einfach Matrixdarstellung ermöglicht ein schnelles Erkennen von guten und weniger guten bzw. empfehlenswerten und nicht empfehlenswerten Objekten

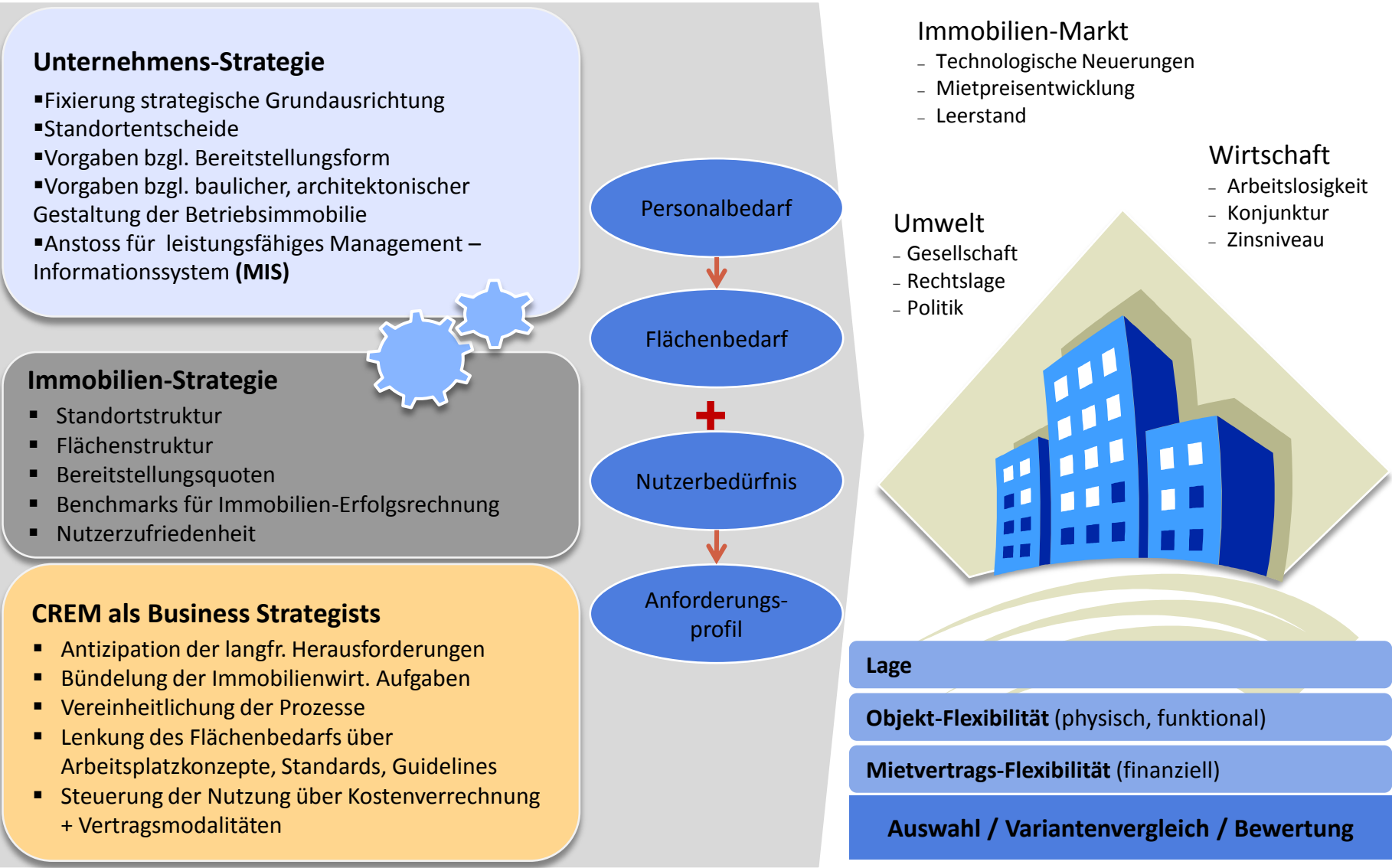
- 1) Die Objekte in diesem Feld übersteigen die Qualitätsanforderungen, aber auch den Zielwert der Mietkosten
- 2) In Feld zwei sind Objekte angesiedelt, die in beider Hinsicht besser als das Soll abschneiden
- 3) Mietobjekte in Feld drei entsprechen den Qualitätsansprüchen nicht, generieren aber tiefere Mietkosten
- 4) In Feld vier befinden sich Objekte, die teurer als gewünscht sind und ebenfalls die geforderte Qualität nicht erfüllen

ABSCHNITT 8

Zusammenfassung



Zusammenfassung Erfolgsfaktoren



Kontaktinformation

Hans-Peter Ess

Max-Högger Strasse 80/82

8098 Zürich

Schweiz

+41-44-238-20-57

hans-peter.ess@ubs.com

www.ubs.com