



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

Status quo der Immobilien-Steuerung

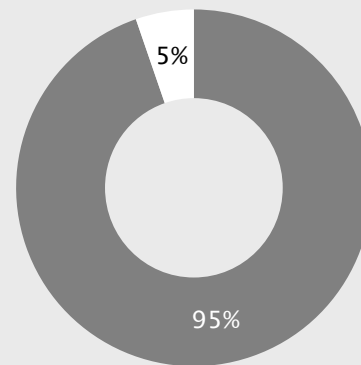
Projekterfahrung

CREM-Studie

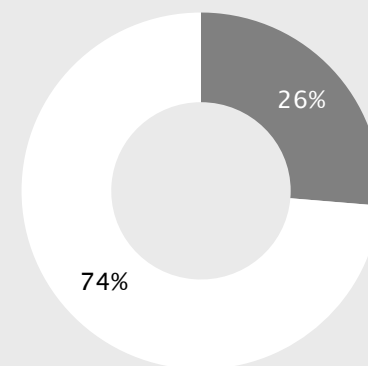
- Fehlende Standardisierung von Kosten- und Flächendaten in der Organisation
- Fehlende Transparenz der Kosten- und Flächeneffizienz im Unternehmen
- Mangelnde Aussagekraft von internem und externem Benchmarking
- Eingeschränkte Verfügbarkeit von individuellen und zeitnahen Auswertungen
- Lückenhaftes Reporting und fehlende Granularität von Kennzahlen
- Fehlende objektive Kosten-/Nutzen-Betrachtungen und -Vergleiche

Wird in Ihrem Unternehmen national eine einheitliche Flächen- und Kostendefinition verwendet?

Flächendefinition
(z.B. DIN 277)



Kostendefinition
(z.B. ITOCC)



■ Ja □ Nein

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)

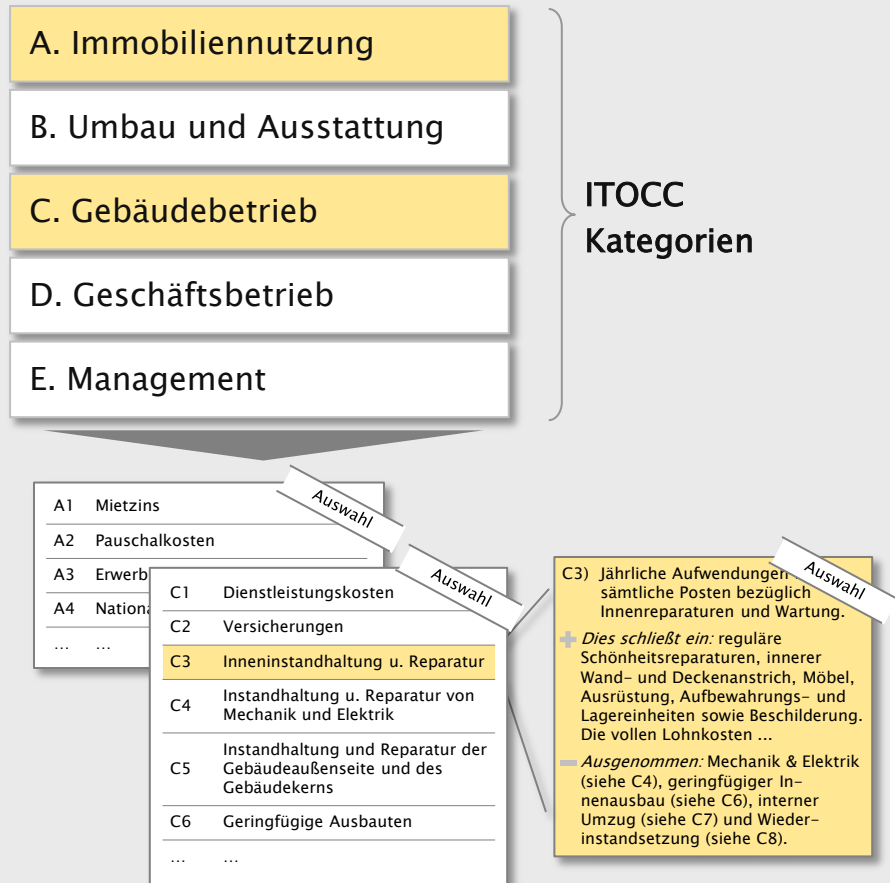
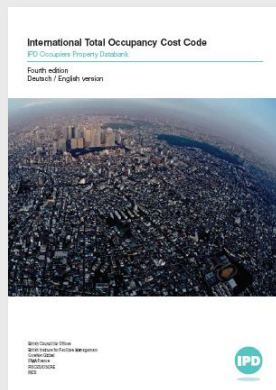
	Kosten	Flächen
National	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Germany: GEFMA 200 ▪ France: Observatoire des coûts d'exploitation des bureaux ▪ UK: RICS Service Charge Code of Practice ▪ Australia: PCA Asset Performance Scorecard ▪ Netherlands: NNI NEN Norm 2748 ▪ US: BOMA Chart of Accounts, IMA Work Point 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

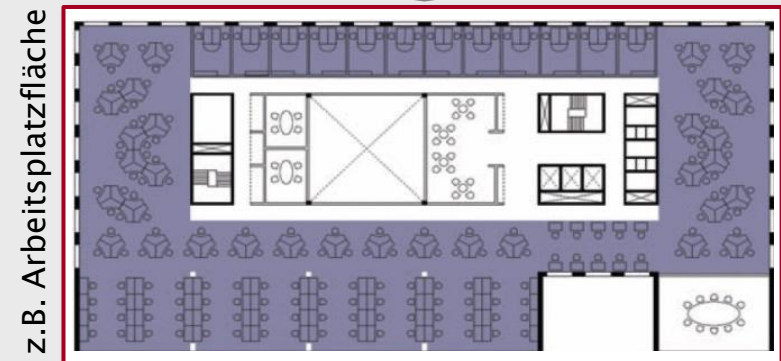
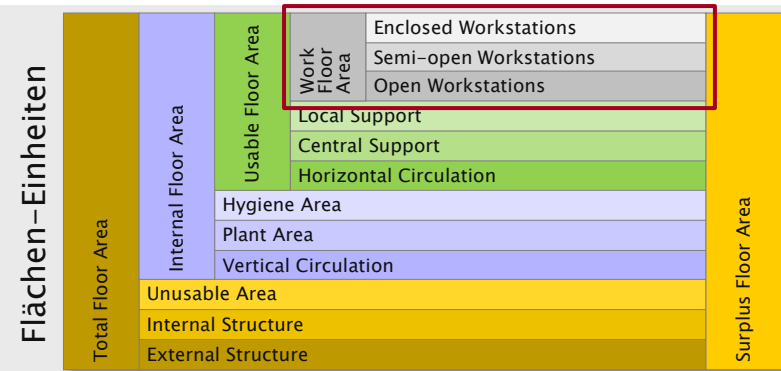
- ✓ Durch Investment Property Databank (IPD) mit führenden Finanzinstituten in Großbritannien entwickelt; seit 2001 als ITOCC auch international eingesetzt
- ✓ Umfassende Abdeckung sämtlicher immobilienbezogener Kostenarten
- ✓ Von zahlreichen „Multinationals“ eingesetzt (u.a. AIG, AXA, Commerzbank,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

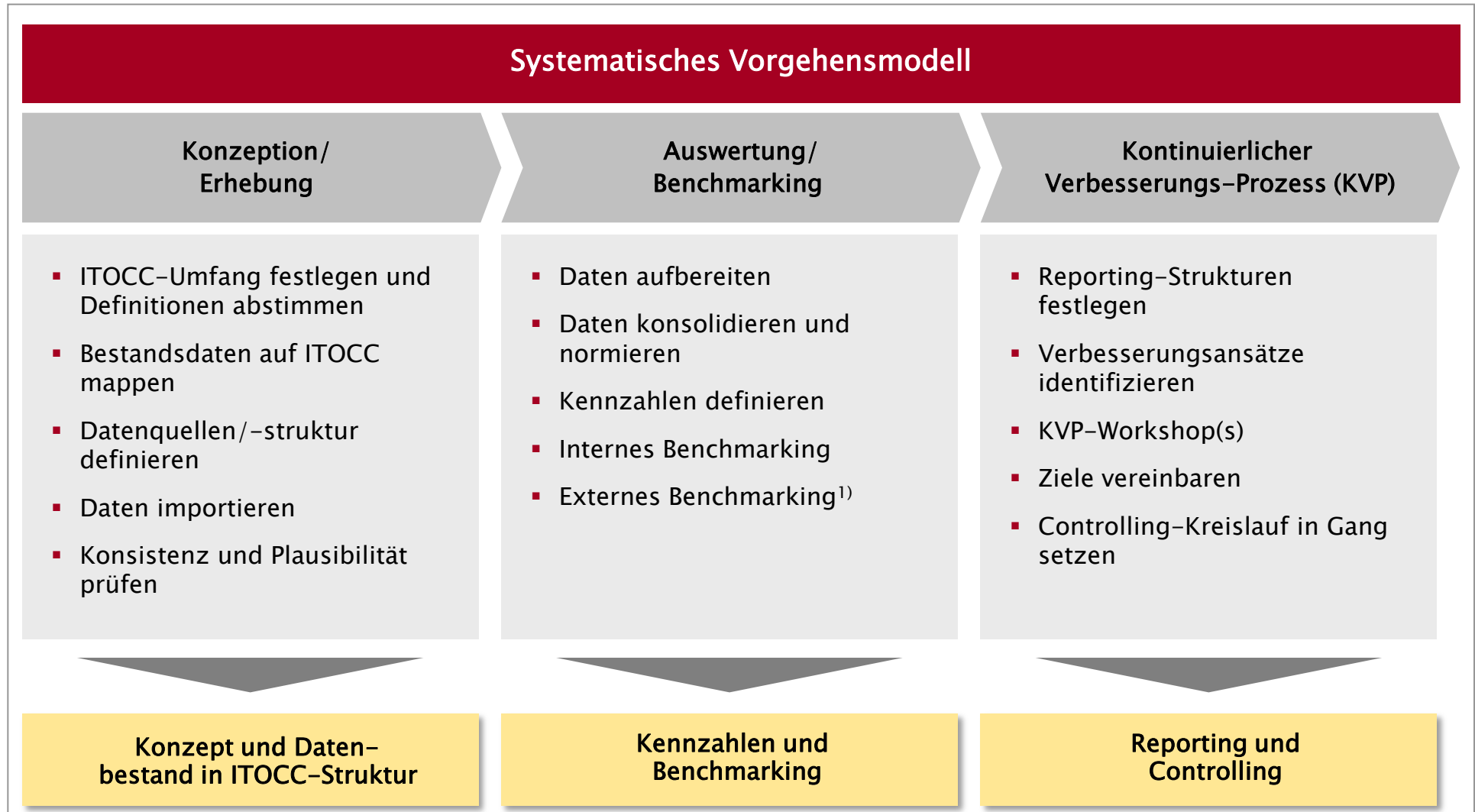
- ✓ Der IPD Space Code ist ein praxiserprobter Rahmen zur Erfassung, Bewertung und Gliederung von Flächeninformationen
- ✓ Einheitliche, anerkannte Systematik zur Flächenstrukturierung; ermöglicht es internationalen Großunternehmen, die Wirtschaftlichkeit ihrer Büroflächen exakt zu ermitteln
- ✓ Basiert 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

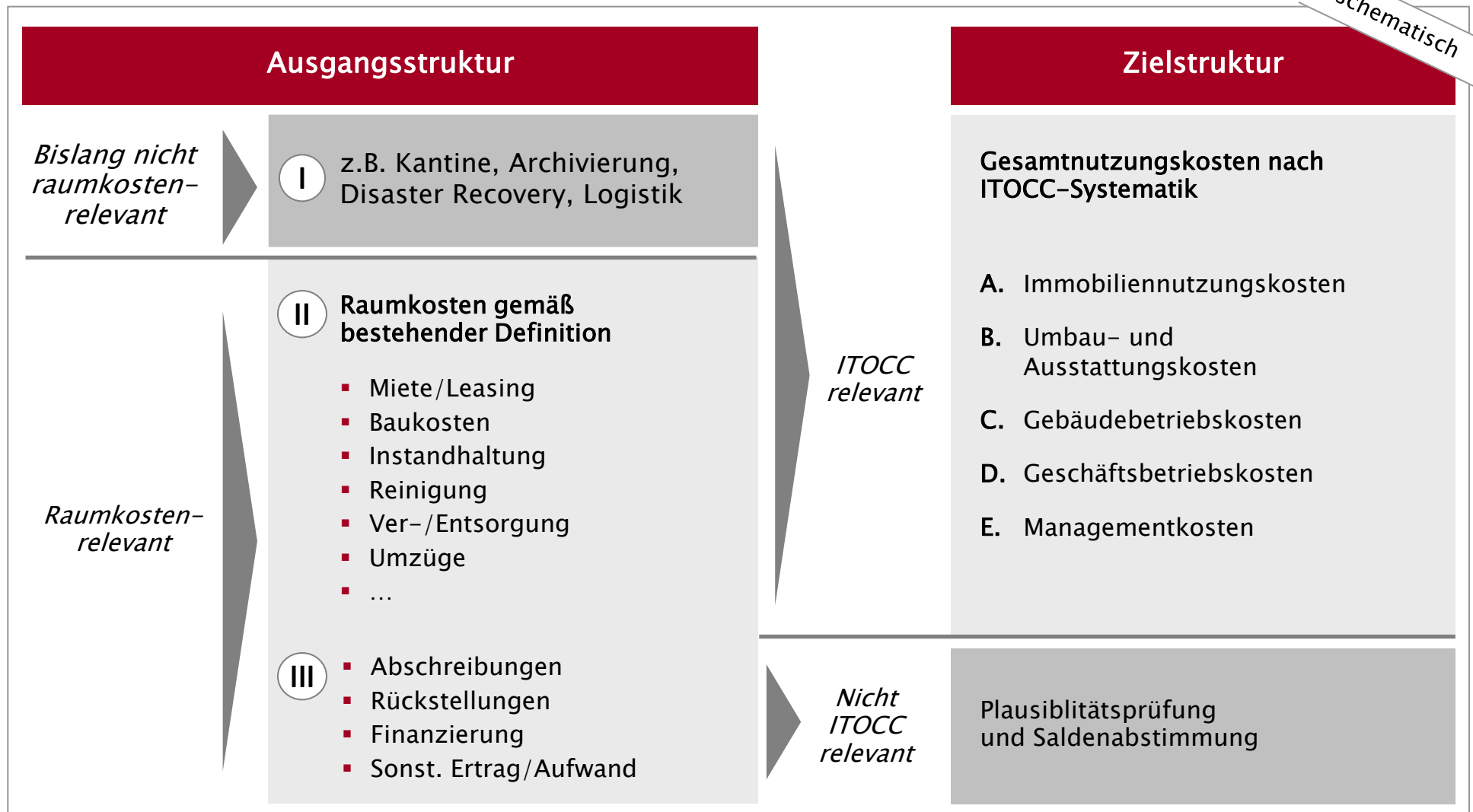
Ausgenommen: (Ausschnitt)
 Strukturelle Wände und Trennwände, Atrium, Treppenhäuser & Aufzugsschächte, Rolltreppen, Technikräume, Toiletten, Verteilflächen, Sozialräume und Bewirtungsflächen, Zentrale Besprechungsräume, Pausen- u. Vorratsräume

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

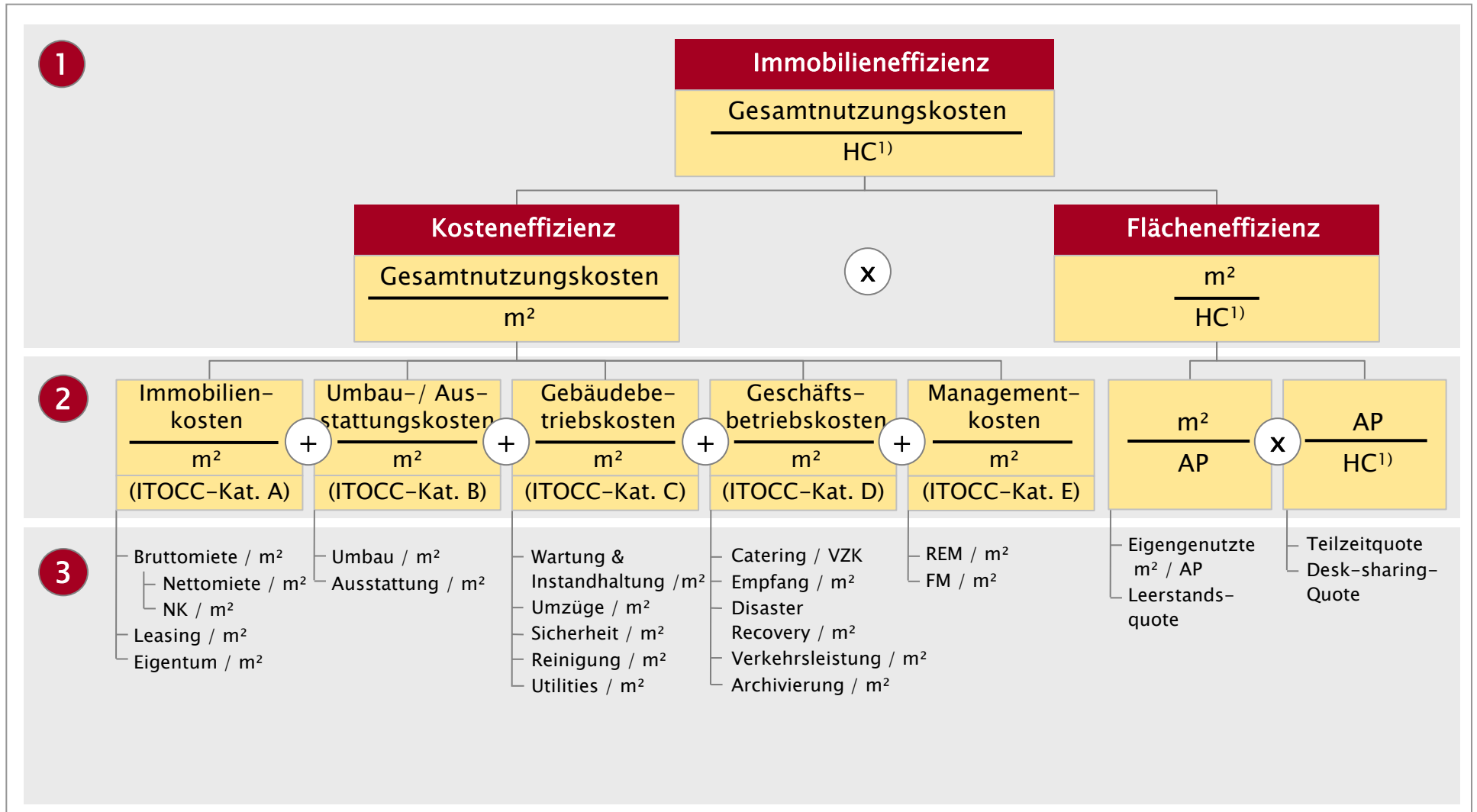
Projekterfahrung

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

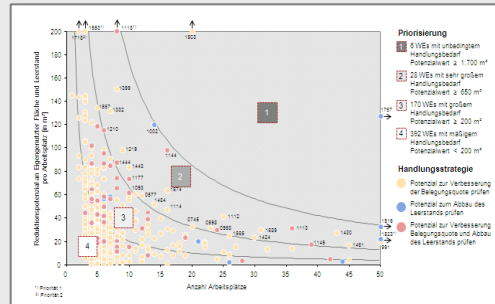
- Ermöglicht allgemeinen Überblick über Gesamtportfolio sowie individuelle Analysen für einzelne Gebäude und Einheiten
- Stellt die Basis für das Management Reporting dar

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

IOCC	Eintrage	g/m²	EUR	Abweichung
Kostenkategoriegruppen				
001	10	21,0	210,0	0,0%
002	10	18,0	180,0	-14,3%
003	10	20,0	200,0	0,0%
004	10	19,0	190,0	-9,1%
005	10	21,0	210,0	0,0%
006	10	20,0	200,0	0,0%
Handlungs- und Kennzahlenkategorien				
001	10	21,0	210,0	0,0%
002	10	18,0	180,0	-14,3%
003	10	20,0	200,0	0,0%
004	10	19,0	190,0	-9,1%
005	10	21,0	210,0	0,0%
006	10	20,0	200,0	0,0%
Kennzahlenkategorien				
001	10	21,0	210,0	0,0%
002	10	18,0	180,0	-14,3%
003	10	20,0	200,0	0,0%
004	10	19,0	190,0	-9,1%
005	10	21,0	210,0	0,0%
006	10	20,0	200,0	0,0%

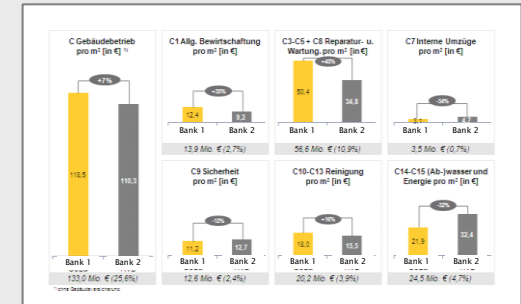
Internes Benchmarking

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



Externes Benchmarking

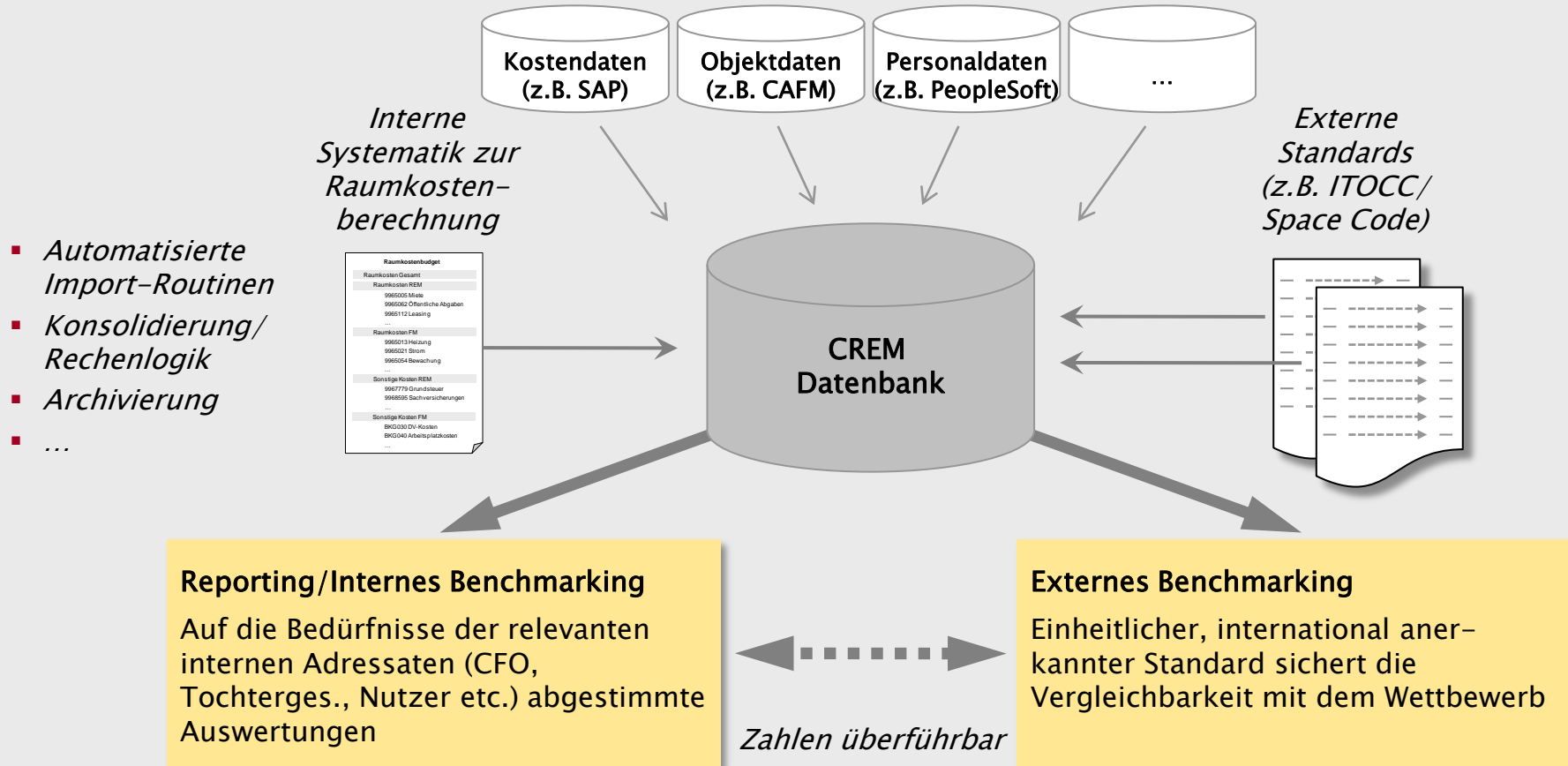
- Erlaubt die Analyse der Abweichungen zu vergleichbaren Wettbewerbern
- Identifiziert Optimierungspotential durch Vergleich mit Best-Practice Unternehmen



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

schematisch

Datenhaltung und -auswertung



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-Steuerungscockpit

Q2				Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)				
	IST	PLAN	Abw.	IST	PLAN	Abw.	Trend	
I Gesamtnutzungskosten [€ / MA]	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	8	12,5%	17	16	6,3%	→	
Flächeneffizienz [m ² / MA]	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 / MA]	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%

Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)					Jahr kumuliert (Q1-Q2 2009)						
TOP 5 Einheiten	Rang	Δ Rang	IST	PLAN	Abw.	LOW 5 Einheiten	Rang	Δ Rang	IST	Ziel	Abw.
Overall Performance						Overall Performance					
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 Marktrechwitz	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