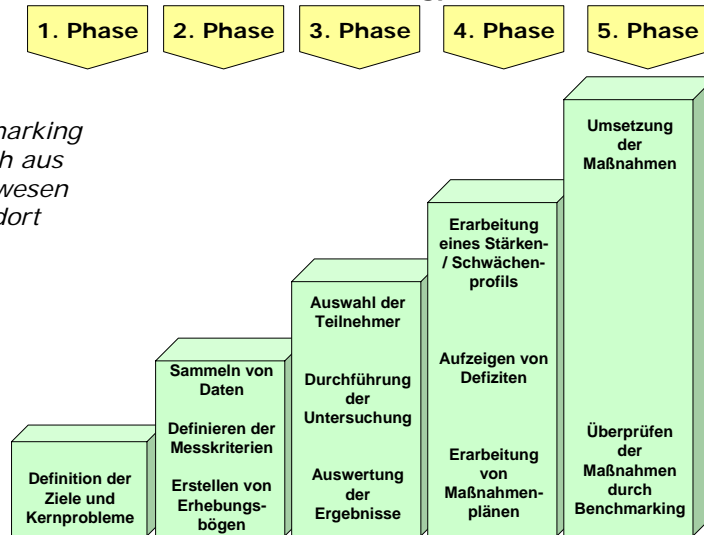


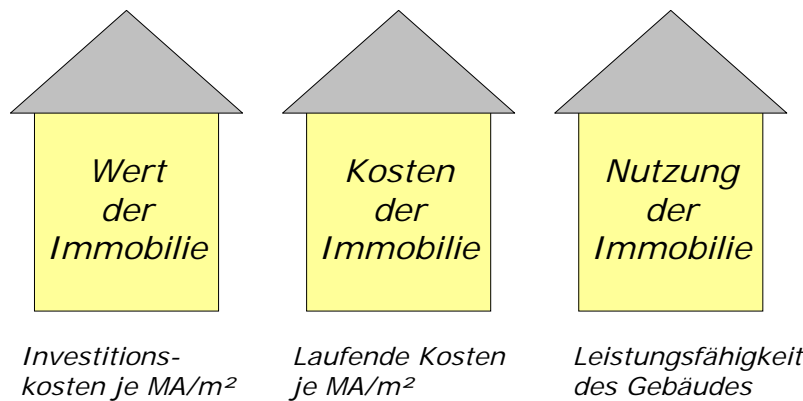
## Benchmarking in der Immobilienwirtschaft

### Der Benchmarkingprozess



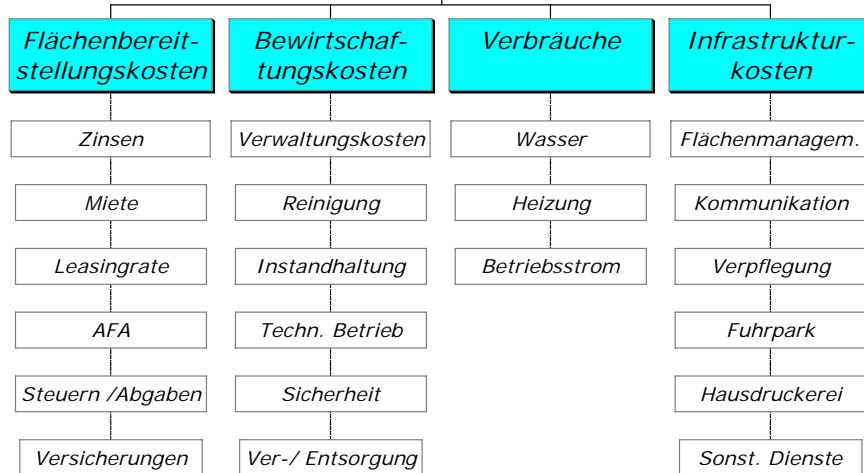
Der Begriff Benchmarking kommt ursprünglich aus dem Vermessungswesen und kennzeichnet dort einen dauerhaften Referenzpunkt im Gelände

## Kennzifferngerüst



## Kosten der Immobilie

Kosten der  
Immobilie  
je MA / m<sup>2</sup>



## Voraussetzung für ein aussagekräftiges Benchmarking

*Niemals Äpfel mit Birnen vergleichen*

◆ **Homogene Nutzergruppen wie z.B.**    ◆ **Vergleichbare Gebäude hinsichtlich**

1. Banken und Versicherungen
2. Produzierende Unternehmen
3. Dienstleistungsunternehmen
4. Hotels
5. Kliniken
6. Einzelhandelsbetriebe
7. Wohnungsmieter freifinanziert
8. Wohnungsmieter öffentlich gefördert

1. Standort
2. Alter
3. Nutzung
4. Gebäudegeometrie
5. Raumtypen
6. technische Ausstattung

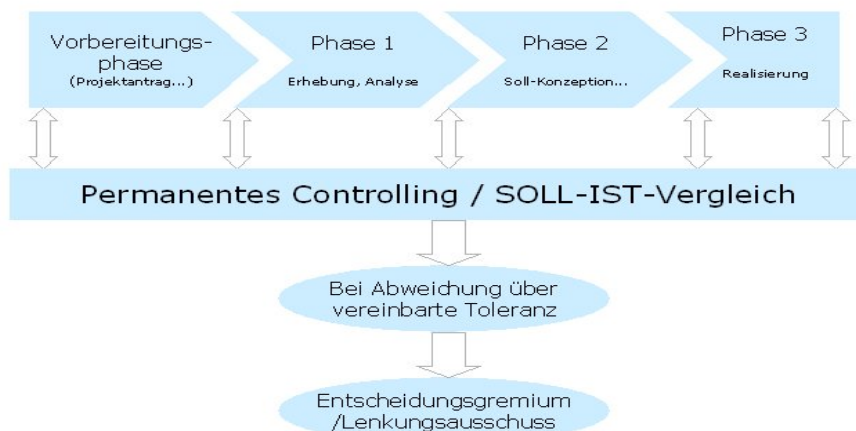
## Resultate eines ausgefeilten Benchmarking

Mit einem ausgefeilten Benchmarking:

- ◆ entwickeln Sie einen einheitlichen Rahmen für ein Immobilien Controlling
- ◆ schaffen Sie Leistungs- und Kostentransparenz (Wieviel darf welche Leistung in welcher Qualität kosten?) und erhalten damit eine wirtschaftliche Planungsgrundlage
- ◆ erkennen Sie Einsparungspotentiale
- ◆ erhalten Sie eine Entscheidungshilfe, wie welche Leistung am besten erbracht wird.

## Projekt-Controlling

... bedeutet, dass die **Wirtschaftlichkeit** permanent in allen Phasen des Projekts **ermittelt** und **überprüft** wird.



## Simultaneous Controlling



### Simultaneous Controlling

#### Zielfindung

„Best of Industry“ bzw. „Best Practices“ im Hinblick auf optimalen Ressourceneinsatz und Mittelverwendung  
Ziel-Commitment

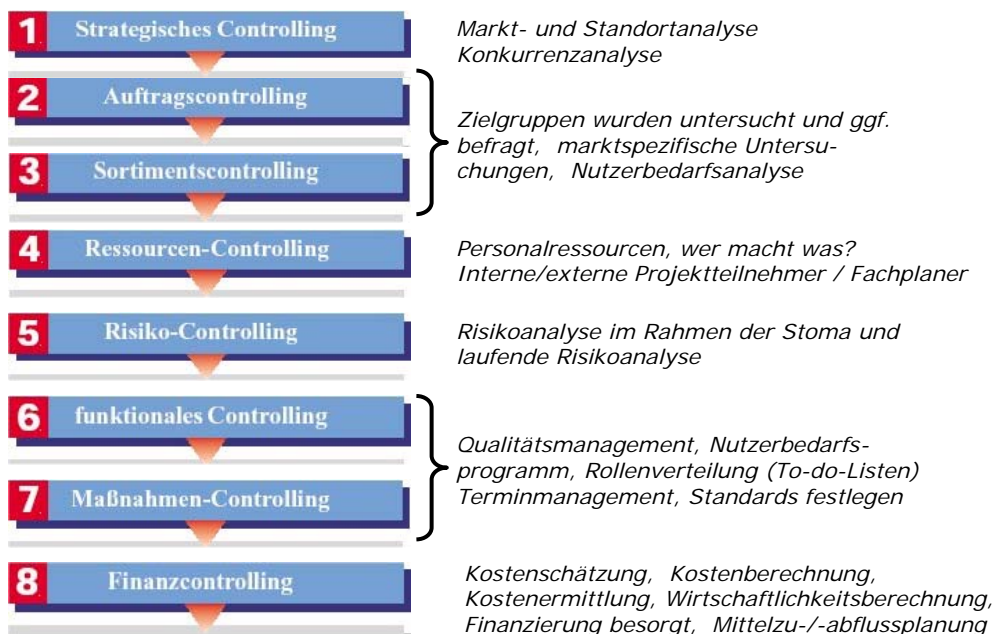
#### Steuerung

Top-down/Bottom-up  
Vorgaben hinsichtlich Maßnahmen und Ressourcen  
Optimierung und Kompensation  
Berichterstattung  
Einflussnahme auf die Zielerreichung

#### Service



Abweichungsanalysen  
Wettbewerbsanalysen  
Kostenberatung  
Daten für Self-Controlling  
Info-Bereitstellung und Kommunikation

### Controllingbereiche, die bereits erarbeitet wurden




## *Target-Costing*





### *Warum Target-Costing?*

-  *80 % der entstehenden Projekt-kosten werden in der frühen Entwicklungsphase festgelegt.*
-  *Preisflops sind später nur noch schwer zu verhindern oder aufzuhalten*


## *Was ist Target-Costing?*




-  *Target-Costing ist ein teamorientierter Ansatz zur frühzeitigen Marktorientierung von Projekten*

### *Grundgedanken des Target-Costing:*




-  *Modernes Kosten- und Preismanagement muss seinen Ursprung in den Bedürfnissen der Kunden haben*
-  *Kostenstruktur und Preisgestaltung des Projektes muss konsequent an den Erfordernissen des Marktes ausgerichtet werden*
-  *Nicht die individuellen Kosten bestimmen das Preisniveau, sondern die im Markt durchsetzbaren Kosten*
-  *Jede Entwicklungsarbeit beginnt mit dem Zusammenwirken von Mitarbeitern aus den technischen und kaufmännischen Bereichen, um die im Markt durchsetzbaren Kosten zu bestimmen und daraus gemeinsam konkrete Zielstellungen (Target Costs) für die funktionsbestimmenden Komponenten abzuleiten*

## *Was ist Target-Costing?*

 *Target-Costing ist eine Methode des Projektcontrolling und ist geprägt von...*

-  *... Zusammenarbeit über Hierarchiegrenzen hinweg.*
-  *... Arbeit in flexiblen TC-Teams*
-  *... von einem TC-Konzept über die gesamte Lebensdauer*

## Die Methodik des Target-Costing

-  *Zielkostenplanung*
-  *Zielkostenspaltung*
-  *Zielkostengestaltung*

## ◆ Zielkostenplanung

- ➡ Grundlage der Zielkostenplanung sind die Stoma, und zwar...
- ◆ Nachfrage / mögliche Absatzmenge / Objektgröße
  - ◆ Erzielbarer Preis / Verkehrswert
- ➡ Berechnung: 
$$\begin{aligned} & \text{Antizipierter Umsatz} \\ & - \text{geplante Bruttogewinnspanne} \\ & = \text{vom Markt erlaubte Kosten (allowable costs)} \end{aligned}$$
- ➡ Gegenüberstellung / Vergleich
- Allowable costs*  $\longleftrightarrow$  *Drifting costs*
- ➡ Plausibilitätsprüfung: (Letztes Vergleichsprojekt oder NHKs)
- Wenn *allowable costs* erreichbar erscheinen, dann erfolgt Festlegung
- Allowable costs = Target costs**

## ◆ Analyse der Zielkostenplanung

- ➡ Kann das geplante Projekt in gewohnter Art und Weise errichtet werden?
- ➡ Muss das Projekt gegenüber bisherigen vergleichbaren Projekten modifiziert, verändert, verbessert werden?
- ➡ Muss ein neuer Projekttyp entwickelt werden?

Entscheidung








### Risikoanalyse / Entscheidungsmatrix

PRODUKTSTRATEGIE	MARKTSITUATION	UNTERNEHMENSZIEL
<b>unverändertes Projekt</b> <i>gleiche Projektmerkmale</i>	<i>verschiedene Wettbewerber annähernd gleichartige Projekte</i>	<i>Erhöhung des Marktanteils durch Preisunterbietung bei gleichzeitiger Verbesserung der Umsatz- und Kapitalrendite</i>
<b>verändertes Projekt</b> <i>verbesserte Projekteigenschaften</i>	<i>verschiedene Wettbewerber Projekte mit gleicher Zweck- bestimmung aber differen- zierten Projektmerkmalen im Bereich des Grund- und/oder Zusatznutzens</i>	<i>Erhöhung des Marktanteils durch Verbesserung der Projekteigenschaften bei gleichzeitiger Verbesserung des Kosten-/Leistungs- Verhältnisses</i>
<b>neues Projekt</b>	<i>kein Wettbewerber kein annähernd gleichartiges Projekt auf dem Markt</i>	<i>Erschließung neuer Marktsegmente durch Befriedigung bisher nicht realisierbarer oder Weckung neuer Kundenwünsche (Mehrwerte)</i>



### Ergebnis der Zielkostenplanung

*Die ermittelten Gesamtzielkosten sollen in der Praxis den allgemeinen Grundsätzen der Budgetierung genügen, das heißt...*

-  *die Rentabilität des Projektes sichern,*
-  *die obere Grenze für die Projektkosten darstellen,*
-  *in ihrer Höhe begründet sein,*
-  *motivierend auf die Projektteilnehmer wirken und*
-  *Durch zusätzliche Anstrengungen der Entwickler und Fachplaner erreichbar sein*

## ◆ Zielkostenspaltung

Eine Zielkostenspaltung ist notwendig, weil..

➔ die ermittelten Gesamtzielkosten für Entwickler und Fachplaner nicht planbar und nicht kalkulierbar sind. Die Gesamtzielkosten müssen daher auf eine Komponentenebene heruntergebrochen werden.

### 1. Schritt: Definition der Gesamtzielkosten

Target-Costing basiert auf Vollkostensicht

Verkauf Komplett o. teilweise	Vermietung
Kaufpreis + Nebenerw.-Kosten ./.. Gepl. Bruttogewinn = <b>Gesamtzielkosten</b>	Bruttowarmmiete ./.. Gepl. Kapitalverzinsung = <b>Bruttodeckungsbeitrag</b> geeignet zu kapitalisieren

➔ Optimierungsproblem:

Es müssen 2 Werte ermittelt werden:

- ◆ Zielkosten bei "normalen" Baubetriebskosten
- ◆ Zielkosten bei optimierten Baubetriebskosten

### 2. Schritt:

➔ Herunterbrechen der Kostenarten bzw. Teilkosten

- ◆ Planungs- und Entwicklungskosten
- ◆ Grundstückskosten
- ◆ Baukosten
- ◆ Finanzierungskosten
- ◆ Vertriebskosten
- ◆ ggf. Nebenerwerbskosten des Kunden




### 3. Schritt:


 *Herunterbrechen auf Komponenten*

*Es werden nicht alle Kostenarten auf Komponentenebene heruntergebrochen, sondern nur diejenigen Kosten, die in unmittelbarer Beziehung zu den Projektfunktionen stehen.*



*Folgende Festlegungen sind zu treffen:*

-  *Welche Projektfunktionen beeinflussen die Kaufentscheidung maßgeblich?*
-  *Welche davon sind **harte** Projektfunktionen? (objektiv-technische Merkmale)*
-  *Welche davon sind **weiche** Projektfunktionen? (subjektiv-psychologische, vom Kunden wahrgenommene Merkmale)*

 *Die Projektfunktionen werden nun den konstruktiven Elementen, Bauteilen und Ausstattungsmerkmalen zugeordnet und zwar in genau dem Maße, wie sie nach Meinung aller Projektbeteiligter zur Erfüllung der Projektfunktionen beitragen.*

### *Detaillierte Kostenziele erarbeiten*

-  **Diese so gewonnen relativen Kundengewichte werden den relativen Anteilen gegenübergestellt, die die jeweiligen**
-  **Bauteile an den Kosten bisheriger Projekte hatten.**

 **Relativer Vergleich**



**Nun werden die ermittelten relativen Größen auf die Zielkosten insgesamt bezogen.**

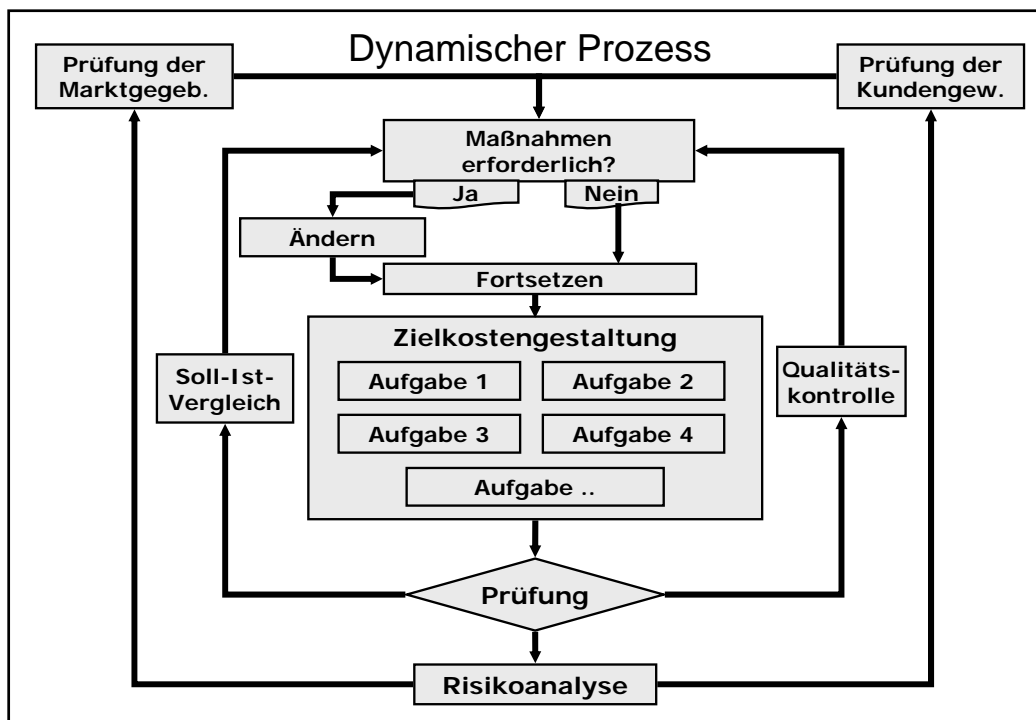
 **Absolute Höhe der geplanten Teilkosten der Bauteile und Ausstattungsmerkmale.**

-  **Die aus dem Markt resultierende Aufgabenstellung liegt vor.**

## ◆ Zielkostengestaltung - Knetphase

- ➡ Alle Zielkosten im einzelnen liegen für jedes Bauteil, Qualitäts- und Ausstattungsmerkmal in absoluter Höhe vor.
- ➡ Einbau der Zielkosten in das Projektkonzept.
- ➡ Umsetzung durch Balanced-Scorecard bzw. durch die To-Do-Listen des Projekt-handbuches.
- ➡ Umsetzung bei ständigem Soll-Ist-Vergleich als dynamischer Prozess.

Anwendung auf das Beispielprojekt



## ◆ Kritische Anmerkungen

- ➔ Marktanalysen allein können nicht maßgeblich für die Entwicklung neuer Projekte sein (Nachfrage nach neuen Projekttypen wie z.B. Lofts muss oft erst geweckt werden)
- ➔ Teamarbeit zu weit getrieben kann auch überfordern und zu einem "burn out"-Effekt der Projektteilnehmer führen; es muss genügend Raum für Kreativität verbleiben
- ➔ die Methoden der Kundenwertermittlung sind immer subjektiv geprägt; sie können zwar durch geeignete Befragungsmethoden und eine ausreichende Zahl von Probanden "objektiviert" werden, aber zum Schluss sind die Zielstellungen immer subjektive Einschätzungen des TC-Teams