



**im Corporate** **Leading KPIs**  
**Real Estate Management**

ZIA-Ausschuss Corporate Real Estate



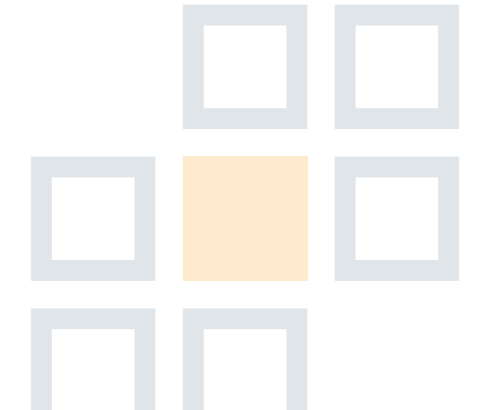
»» Was man nicht **messen** kann,  
kann man nicht **lenken.** ««

PETER F. DRUCKER

## VORWORT

Strukturelle Veränderungen in Wirtschaft und Unternehmen bringen neue Herausforderungen für das Corporate Real Estate Management (CREM) mit sich. So ist die effiziente Steuerung des Immobilienportfolios oder etwa die Optimierung der Flächennutzung bedeutender denn je. Das oberste CREM Ziel ist es, die Strategie des Unternehmens zu unterstützen und das Immobilienportfolio so flexibel wie möglich aufzustellen. Key Performance Indicators (kurz KPIs) dienen zur Analyse des Portfolios und zur Festlegung von Performance-Zielen.

Der Zentrale Immobilien Ausschuss (ZIA) hat zusammen mit führenden Corporate-Real-Estate-Unternehmen ein Framework der wichtigsten Transparenz-Kennzahlen erarbeitet. Diese Kennzahlen dienen dazu ein einheitliches Verständnis innerhalb der CREM-Branche zu generieren und das Benchmarking innerhalb des Corporate Real Estate Managements zu erleichtern. Die Herausgabe des Frameworks stellt einen wesentlichen Meilenstein in der weiteren Professionalisierung des Corporate Real Estate Managements dar.



## 1. DEFINITION



### Was sind KPIs?

Unter dem Begriff Key Performance Indicator (KPI) werden Leistungsindikatoren verstanden, die den Fortschritt wichtiger Zielsetzungen von Unternehmen hinsichtlich Erfolg und Leistung abbilden.

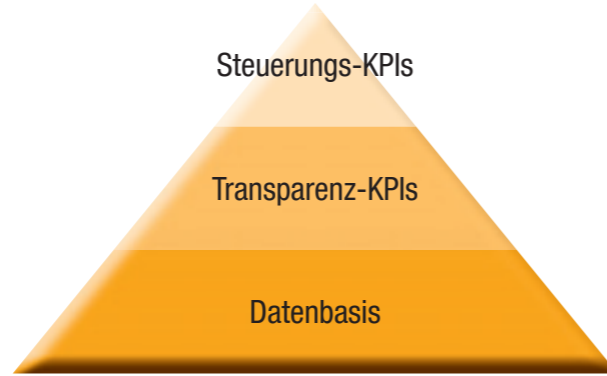


Abb. 1 Datenebenen – Von der Basis zu Steuerungskennzahlen

Grundsätzlich lassen sich KPIs unterschiedlich kategorisieren. Die einfachste Kategorisierung unterscheidet zwischen Steuerungs- und Transparenz-Kennzahlen. Steuerungs-KPIs differenzieren sich je nach Geschäftsmodell und können somit nicht vereinheitlicht werden. Transparenz-KPIs sind die relevanten Haupttreiber für das Real Estate Geschäft von Unternehmen.

## 2. ZIELSETZUNG

### Warum benötigen CREMs einheitliche Transparenz-KPIs?

Hauptziel der Kennzahlen ist es Transparenz im Portfolio und in der Kundenbeziehung zu generieren. Gleichzeitig können die Kennzahlen als Vergleichswerte für das branchenbezogene Benchmarking herangezogen werden.

Transparenz-Kennzahlen lassen sich in drei Kategorien unterscheiden:

- Immobilienkennzahlen: beschreiben das Immobilienportfolio, Struktur und Zustand
- Nutzerspezifische Kennzahlen: dienen zum besseren Kundenverständnis
- Finanzkennzahlen: dienen zur Steuerung des Geschäfts (operativ & strategisch)

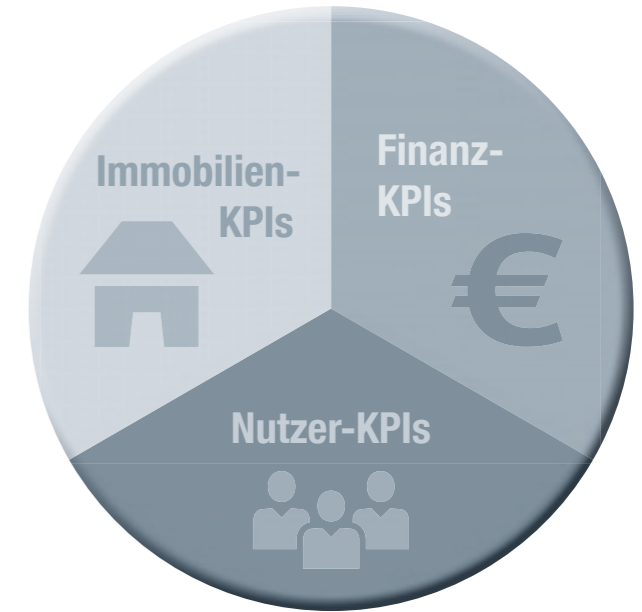


Abb. 2 Clusterung von Transparenz-Kennzahlen

### 3. DATENBASIS ZUR ERMITTLUNG DER KENNZAHLEN

Zur Ermittlung der Kennzahlen ist folgende Datenbasis notwendig:

#### Flächendaten



Vermietbare Fläche  
 Bruttogeschossfläche (BGF)  
 Eigen- / Mietflächen

#### Finanzdaten



RE Kosten<sup>1)</sup>  
 (Kaltmiete + Betriebskosten + Services)  
 Kaltmiete bei Eigentumsobjekten  
 (Afa, Zins, Instandhaltung, Verwaltung)  
 Kaltmiete bei Mietobjekten  
 (Anmietung, Instandhaltung, Verwaltung)  
 Mietvertragslaufzeit  
 Mietverpflichtungen in € p.a.  
 Instandhaltungskosten

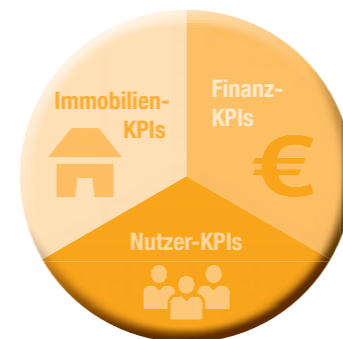
<sup>1)</sup> Je nach Geschäftsmodell: Umsatz oder Kosten

#### Mitarbeiterdaten



Büro-Mitarbeiter des Unternehmens  
 Anzahl Mitarbeiter  
 des Immobilienbereichs  
 (Differenzierung Asset Management,  
 Facility Management, Facility Services)  
 Anzahl Büro-Arbeitsplätze

### 4. ÜBERSICHT DER TRANSPARENZ-KPIS



Die 15 CREM-Transparenz-KPIS lassen sich in Immobilien-, Finanz- und Nutzerkennzahlen clustern.

#### Immobilien-KPIS



Wertschöpfungstiefe  
 (in-/out-sourcing)  
 Betriebskosten  
 Herstellungskosten  
 b. Neubau (Büro/  
 Produktion) / m<sup>2</sup> BGF  
 CO<sub>2</sub>-Intensität  
 Endenergieverbrauch  
 Leerstandsquote  
 Instandhaltungsausgaben  
 Flächenvolatilität

#### Finanz-KPIS



Mietverpflichtungen  
 Immobilienvermögen  
 Assets under Management  
 Eigentumsquote

#### Nutzer-KPIS

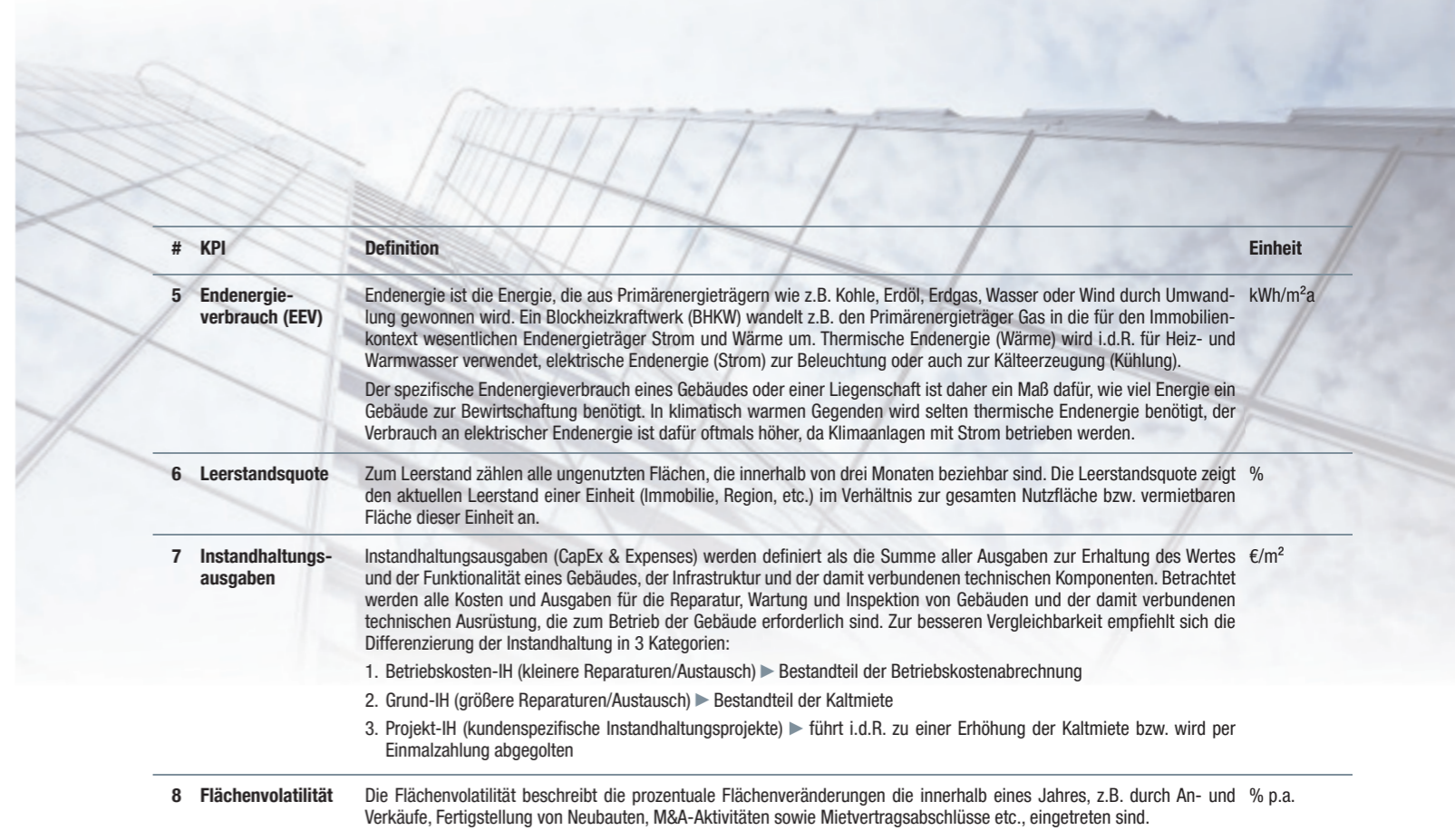


RE-Kosten / Occupancy Costs  
 Flächeneffizienz m<sup>2</sup> / MA  
 Nutzer-Zufriedenheit

## 5. DEFINITION DER KPIS

### a) Immobilien-KPIs

#	KPI	Definition	Einheit
1	<b>Wertschöpfungstiefe</b>	Die Wertschöpfungstiefe im CREM kann in den Bereichen Asset Management, Facility Management / Services ausgewiesen werden. Hierfür werden die Personalkosten der Bereiche mit den Kosten der externen Beauftragung in Relation gesetzt.	%
2	<b>Betriebskosten</b>	Die Betriebskosten enthalten die laufenden Kosten, die durch das Eigentum oder die bestimmungsgemäße Nutzung einer Immobilie oder durch ihren Betrieb vor Ort anfallen. Sie werden monatlich im Voraus basierend auf einer Kostenschätzung für den nächsten Abrechnungszeitraum erhoben. Das Betriebskosten-Benchmarking bietet die Möglichkeit festzustellen, in welchen Kostenarten einzelne Objekte oder größere Teile des Portfolios eines Unternehmens, zu hohe Betriebskosten verursachen. Mittels gezielter Maßnahmen können Einsparungspotentiale ausgenutzt werden und die Ertragskraft der Objekte sowie die Wettbewerbsvorteile bei der Vermietbarkeit gesteigert werden. Die Betriebskosten müssen nach Flächenart (Büro, Produktion) unterschieden werden.	€/m <sup>2</sup>
3	<b>Herstellungskosten</b>	Die Gesamtkosten eines Bauwerks werden nach DIN 276 in insgesamt 8 Kostengruppen gegliedert. Sie entsprechen den Errichtungskosten, einschließlich der Kosten für den Grunderwerb. Als Baukostenbenchmark der CREMs eignen sich die Kostengruppen 300 (Bauwerk-Baukonstruktion) und 400 (Bauwerk-Technische Anlagen) und müssen entsprechend für Büro- und Industrieimmobilien unterschiedlich betrachtet werden.	€/m <sup>2</sup> BGF
4	<b>CO<sub>2</sub>-Intensität</b>	Die CO <sub>2</sub> -Intensität ist ein Maß dafür, wie viel CO <sub>2</sub> -Emissionen durch den Betrieb eines Gebäudes verursacht werden. Berücksichtigt werden direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen, z.B. durch Gasheizungen vor Ort (eine Kilowattstunde Erdgas verursacht 202g CO <sub>2</sub> ). Hinzu kommen indirekt verursachte CO <sub>2</sub> -Emissionen durch den Bezug von Strom und Fernwärme.  Begünstigen lässt sich die CO <sub>2</sub> -Intensität durch einen energieeffizienten Gebäudestandard und Betrieb (z.B. LED, benötigt wenig Strom). Entscheidend ist jedoch, welche Emissionen zur Bereitstellung der benötigten Endenergie freigesetzt werden. Eine PV-Anlage oder Atomkraftwerke liefern emissionsfreien Strom, während eine Kilowattstunde Strom aus dem deutschen Strommix derzeit 537g CO <sub>2</sub> verursacht. Ein energieintensives Gebäude kann daher trotzdem eine niedrige CO <sub>2</sub> -Intensität aufweisen, wenn es beispielsweise mit Strom versorgt wird, der größtenteils mit Atomkraft erzeugt wurde (wie z.B. in Frankreich).	kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> a



#	KPI	Definition	Einheit
5	<b>Endenergieverbrauch (EEV)</b>	Endenergie ist die Energie, die aus Primärenergieträgern wie z.B. Kohle, Erdöl, Erdgas, Wasser oder Wind durch Umwandlung gewonnen wird. Ein Blockheizkraftwerk (BHKW) wandelt z.B. den Primärenergieträger Gas in die für den Immobilienkontext wesentlichen Endenergieträger Strom und Wärme um. Thermische Endenergie (Wärme) wird i.d.R. für Heiz- und Warmwasser verwendet, elektrische Endenergie (Strom) zur Beleuchtung oder auch zur Kälteerzeugung (Kühlung).  Der spezifische Endenergieverbrauch eines Gebäudes oder einer Liegenschaft ist daher ein Maß dafür, wie viel Energie ein Gebäude zur Bewirtschaftung benötigt. In klimatisch warmen Gegenden wird selten thermische Endenergie benötigt, der Verbrauch an elektrischer Endenergie ist dafür oftmals höher, da Klimaanlage mit Strom betrieben werden.	kWh/m <sup>2</sup> a
6	<b>Leerstandsquote</b>	Zum Leerstand zählen alle ungenutzten Flächen, die innerhalb von drei Monaten beziehbar sind. Die Leerstandsquote zeigt den aktuellen Leerstand einer Einheit (Immobilie, Region, etc.) im Verhältnis zur gesamten Nutzfläche bzw. vermietbaren Fläche dieser Einheit an.	%
7	<b>Instandhaltungsausgaben</b>	Instandhaltungsausgaben (CapEx & Expenses) werden definiert als die Summe aller Ausgaben zur Erhaltung des Wertes und der Funktionalität eines Gebäudes, der Infrastruktur und der damit verbundenen technischen Komponenten. Betrachtet werden alle Kosten und Ausgaben für die Reparatur, Wartung und Inspektion von Gebäuden und der damit verbundenen technischen Ausrüstung, die zum Betrieb der Gebäude erforderlich sind. Zur besseren Vergleichbarkeit empfiehlt sich die Differenzierung der Instandhaltung in 3 Kategorien:  1. Betriebskosten-IH (kleinere Reparaturen/Austausch) ► Bestandteil der Betriebskostenabrechnung 2. Grund-IH (größere Reparaturen/Austausch) ► Bestandteil der Kaltmiete 3. Projekt-IH (kundenspezifische Instandhaltungsprojekte) ► führt i.d.R. zu einer Erhöhung der Kaltmiete bzw. wird per Einmalzahlung abgegolten	€/m <sup>2</sup>
8	<b>Flächenvolatilität</b>	Die Flächenvolatilität beschreibt die prozentuale Flächenveränderungen die innerhalb eines Jahres, z.B. durch An- und Verkäufe, Fertigstellung von Neubauten, M&A-Aktivitäten sowie Mietvertragsabschlüsse etc., eingetreten sind.	% p.a.

## b) Finanz-KPIs

#	KPI	Definition	Einheit
1	<b>Mietverpflichtungen</b>	Mietverpflichtungen werden aus dem Barwert der zukünftigen Leasingraten ermittelt und entsprechen dem Wert der Vermögensgegenstände, die über die Mietverträge zur Nutzung überlassen wurden. Die Mietverpflichtungen geben Auskunft zur Flexibilität der Immobilienkosten, d.h. das Verhältnis zwischen dem gebundenen Kapital im Eigentum und den Verpflichtungen aus Mietverträgen.	€
2	<b>Immobilienvermögen (RE-Assets)</b>	Das Immobilienvermögen umfasst die Summe der Buchwerte aller Immobilien.	€
3	<b>Assets under Management</b>	Die Gesamtheit des von der Immobilienorganisation verwalteten Vermögens, bestehend aus Mietverpflichtungen (Nr. 2) zzgl. Immobilienvermögen (Nr. 3).	€
4	<b>Eigentumsquote</b>	Die Eigentumsquote zeigt den Anteil des Eigentumsportfolios gemessen an dem Gesamtportfolio auf Basis der vermietbaren Fläche. <b>Vermietbare Fläche (Eigentum) / vermietbare Fläche (gesamt) = Eigentumsquote</b>	%

## c) Nutzer-KPIs

#	KPI	Definition	Einheit
1	<b>RE-Kosten (Occupancy Costs)</b>	Die Real-Estate-Kosten beschreiben die Immobilienkosten aus Unternehmenssicht. Sie setzen sich zusammen aus der Kaltmiete und den Betriebskosten. <b>Nettomiete + Betriebskosten = RE-Kosten</b>	€
2	<b>Flächeneffizienz</b>	Die Flächeneffizienz gibt die Nutzfläche (HNF bzw. Office genutzte Fläche) pro Büro-Mitarbeiter an und ermöglicht es unterschiedliche Nutzergruppen zu Benchmarken und Potenziale zu ermitteln. Sie kann durch Maßnahmen, wie z.B. Reduzierung versteckter Leerstände, Verbesserung der Dichte oder die Umsetzung neuer Arbeitsplatzkonzepte gesteigert werden. <b>Bürofläche / Anzahl von Büromitarbeitern = Fläche je Mitarbeiter</b>	m <sup>2</sup> / MA
3	<b>Nutzerzufriedenheit</b>	Die Kunden- bzw. Nutzerzufriedenheit zu messen ist ein wichtiges Instrument für eine erfolgreiche Unternehmensplanung und sollte deshalb in den Unternehmensgrundsätzen fest verankert sein. Durch das Messen der Kunden- bzw. Nutzerzufriedenheit können Maßnahmen zur Verbesserung von Produkten, Leistungen und Angeboten abgeleitet werden. Gängige Methoden sind Kundenzufriedenheitsbefragungen wie z.B. mit Hilfe des der Customer Satisfaction Scores (CSAT) oder durch Face-to-Face-Befragungen.	1-10

## 6. VORTEILE DURCH NUTZUNG VON TRANSPARENZ-KENNZAHLEN

### Resümee

Definition von 15 Transparenz-Kennzahlen als Basis zur Portfolioanalyse für alle Non-Property Companies

Kennzahlen sind auf mehreren fachlichen Ebenen anwendbar und für unterschiedliche Zielsetzungen relevant

Fokus der Kennzahlen liegt nicht allein auf Finanzkennzahlen, sondern auch auf Nachhaltigkeit und Mieterzufriedenheit

Ermöglichung von branchenspezifischem Benchmarking zur Ermittlung von Optimierungspotenzialen



Abb. 3 Ebenen der Anwendbarkeit der 15 Leading KPIs

**BASF**  
We create chemistry



**CBRE**



**Deloitte.**

**DAIMLER**

**Deutsche Post DHL Group**

**SIEMENS**

**VOLKSWAGEN  
IMMOBILIEN** 



**ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.**

Leipziger Platz 9

10117 Berlin

Telefon: 030 | 20 21 585 - 0

Telefax: 030 | 20 21 585 - 29

E-Mail: [info@zia-deutschland.de](mailto:info@zia-deutschland.de)

Internet: [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de)

 [@ZIAunterwegs](https://twitter.com/ZIAunterwegs)