



Tagung des AGW

Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit KPI's, Portfolio-, Risikomanagement und strategisches Controlling mit RE-VC

André Höynck
Vice President Practice Manager Real Estate
IMG

Fulda, 27.09.2005

Agenda

- Firmenpräsentation IMG
- strategische Unternehmensplanung und KPI
- KPI MAP – ein methodischer Ansatz
- Das Managementkonzept Real Estate-Value Creation (RE-VC)®
- Kommunikation & Führung
- Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle

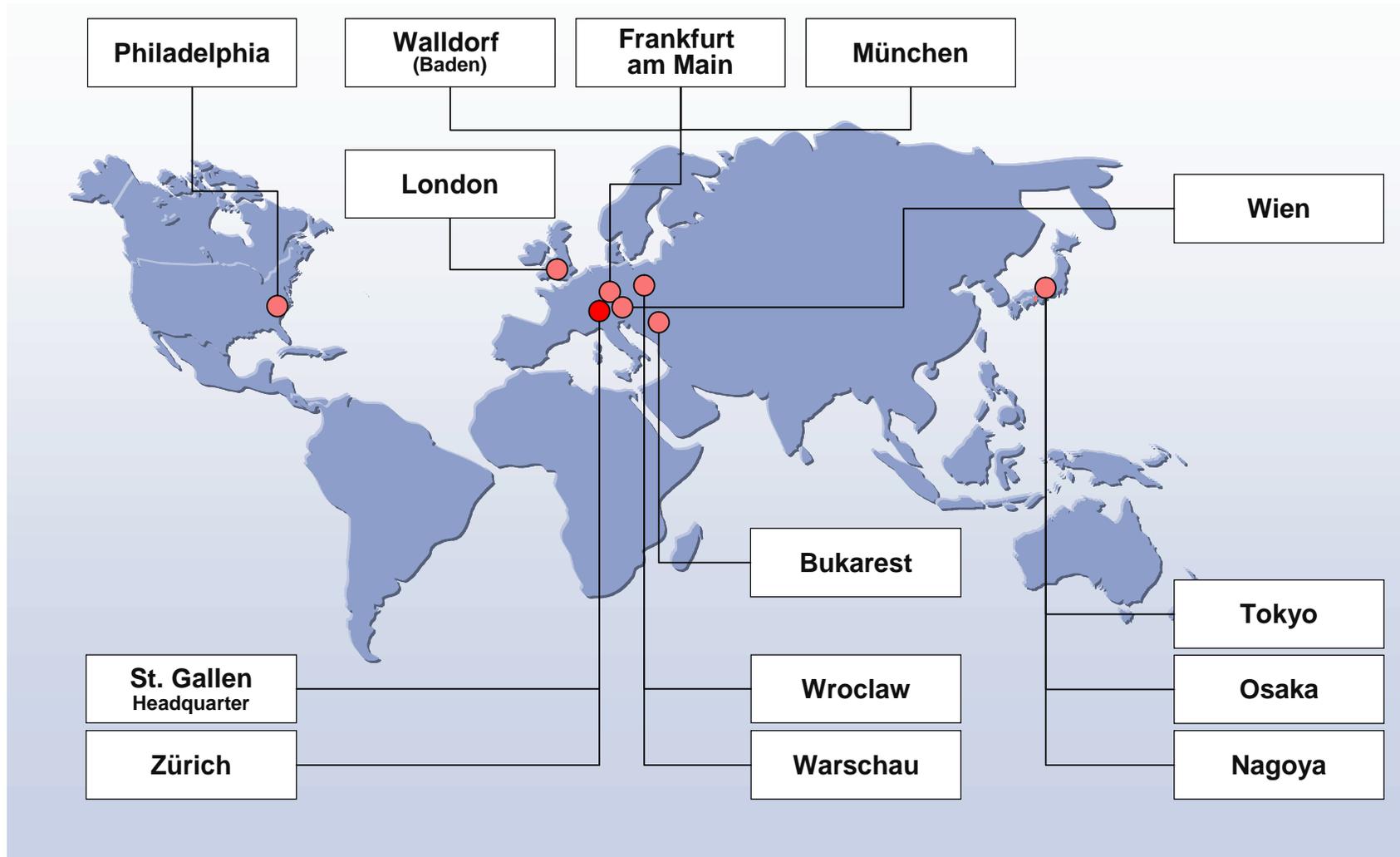
The Information Management Group (IMG)

- Auf Business Engineering spezialisierte Schweizer **Unternehmensberatung**
- **1989** entstanden aus der Universität St. Gallen zeichnet uns ein tiefes **Verständnis** erfolgreicher, **branchenspezifischer Geschäftsmodelle** aus
- knapp **600 Mitarbeiter(innen)**
- 14 Standorte in **Europa, Asien** und den **USA**
- 66 Mio € / **103 Mio CHF** Umsatz in 2004
- **Partner** für die Erarbeitung **unternehmensübergreifender**, spezifischer **Geschäftsmodelle und deren Umsetzung**

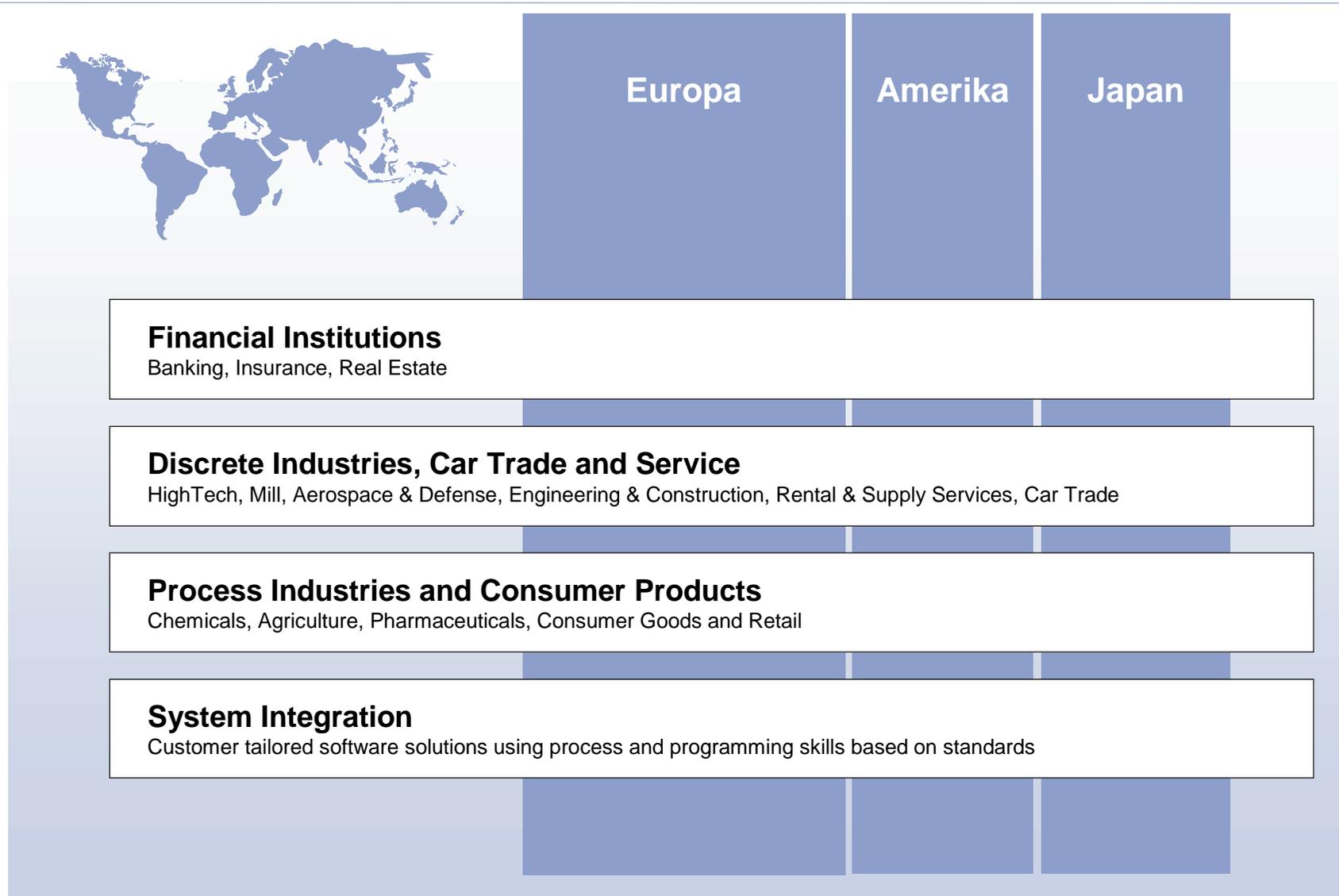
engineering your business



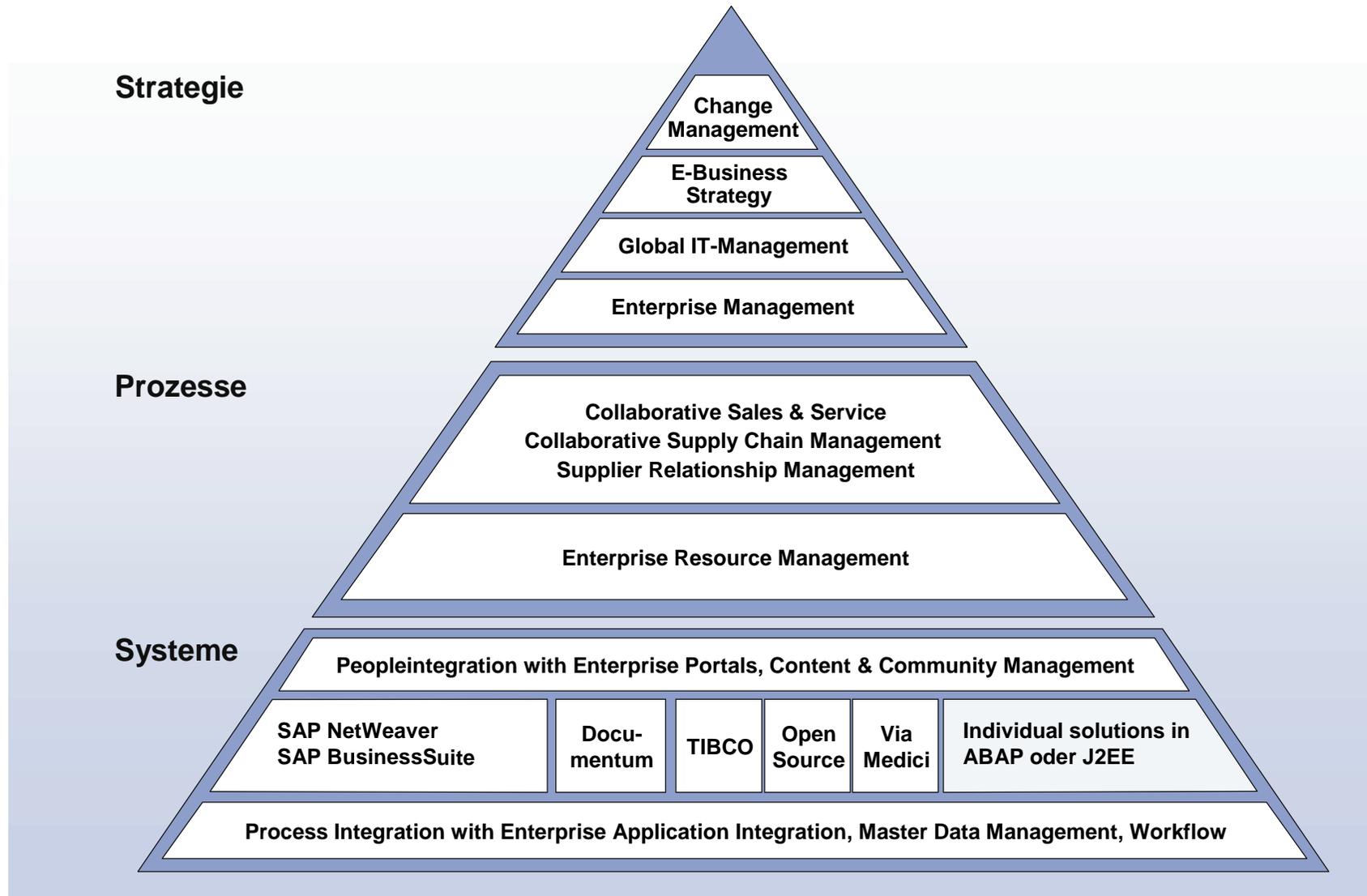
IMG weltweit



Regionen & Branchen



Die IMG Service-Pyramide





Innovationskraft und Dynamik – Kooperation IMG / IWI

- Gegenseitiges Partizipieren von Projekten (IMG) und dem Forschungs- / Vortragswesen (IWI)
- Gemeinsamer Entwicklungspool
 - Methoden & Konzepte
 - Praxisbezogene Lösungen und Studien
 - Empirische Entwicklung und wissenschaftliche Verfahren
- Personelle Vernetzung
 - Prof. Dr. Th. Gutzwiller, CEO IMG, Dozent an der Universität St. Gallen
 - Prof. Dr. H. Österle, Verwaltungsratspräsident IMG, Direktor am IWI
 - Prof. Dr. W. Brenner, Inhaber eines von IMG gesponserten Lehrstuhls, Geschäftsführender Direktor am IWI

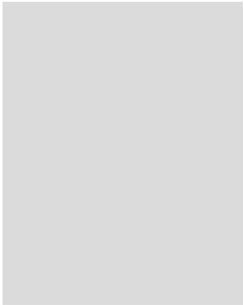
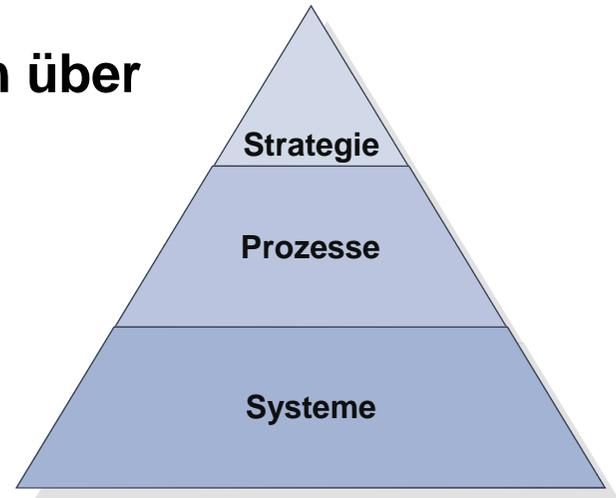


Erfolgreiches Projektmanagement durch PROMET®

- Umfassende Methode
 - zur Durchführung von Prozess- und Systemanalysen
 - der Gestaltung von Strategien und deren Implementierung in Systemen
- PROMET® wurde entwickelt
 - in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) / Universität St. Gallen (HSG)
- PROMET® bildet
 - die Implementierungsbasis für alle IMG-Berater weltweit und garantiert messbaren Erfolg
- Zahlreiche Unternehmen verschiedener Industrien haben PROMET® als lizenziertes Produkt im Einsatz



**Wir bieten spezialisierte Lösungen über
Strategie - Prozesse – Systeme
mit Schwerpunkten in:**



SAP Real Estate Management



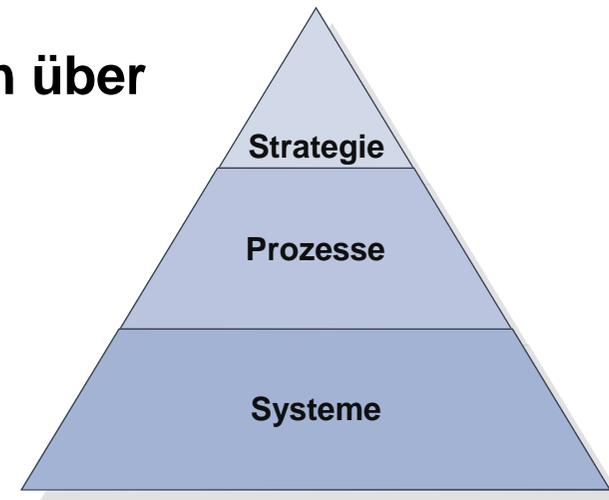
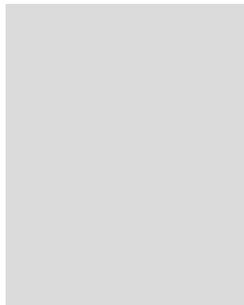
RE Classic

- Implementierung
- Migration
- Optimierung



RE-FX

**Wir bieten spezialisierte Lösungen über
Strategie - Prozesse – Systeme
mit Schwerpunkten in:**



Funktionserweiterungen in SAP Real Estate Management

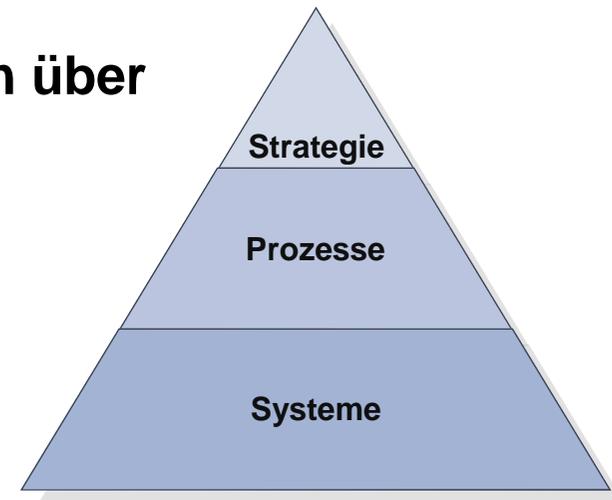
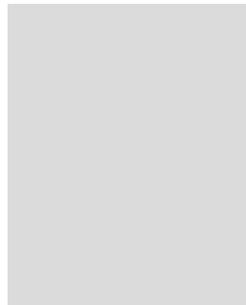


- Versicherungslösung
- Optimierung Zahlungsabwicklung

Wir bieten spezialisierte Lösungen über

Strategie - Prozesse – Systeme

mit Schwerpunkten in:

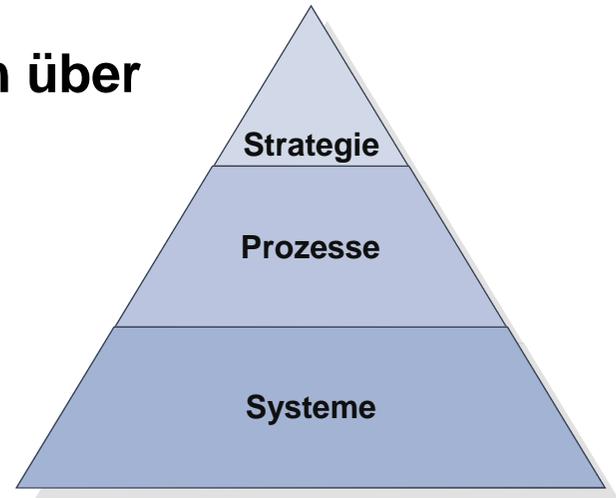


Portfoliomanagement und strategisches Controlling

RE VC

- Immobilienfonds
- Gewerbliche Immobilienunternehmen
- Wohnungswirtschaft

**Wir bieten spezialisierte Lösungen über
Strategie - Prozesse – Systeme
mit Schwerpunkten in:**



Neue Technologien in der Immobilienwirtschaft



- Portale



- Mobile and ubiquitous computing (RFID)



Agenda

- Firmenpräsentation IMG
- strategische Unternehmensplanung und KPI
- KPI MAP – ein methodischer Ansatz
- Das Managementkonzept Real Estate-Value Creation (RE-VC)®
- Kommunikation & Führung
- Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle

Ein Unternehmen muss ständig auf unterschiedlichste Herausforderungen reagieren ...

Erweiterung der Geschäftsfelder

Kooperation mit Zulieferern und Partnern

zu hohe IT-Kosten

Neuer rechtlicher Rahmen

zu hohe Verwaltungskosten

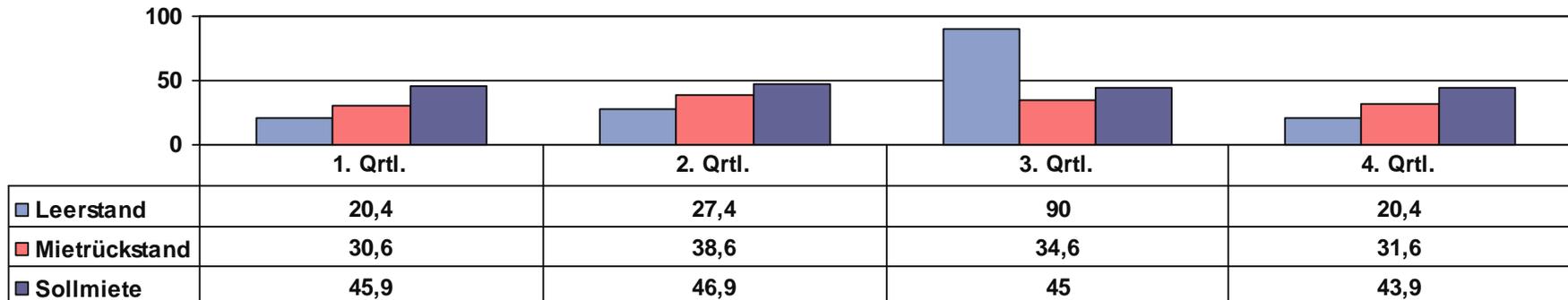
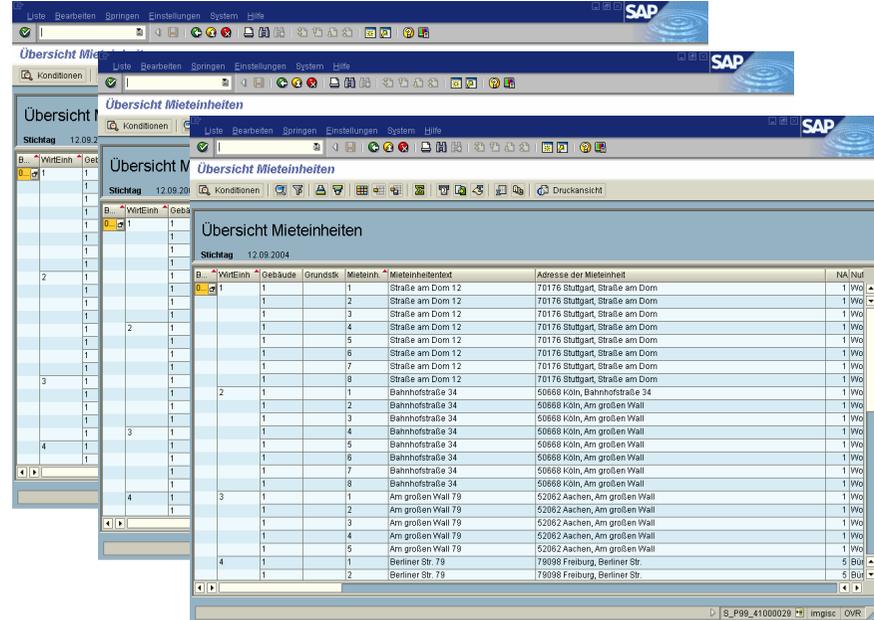
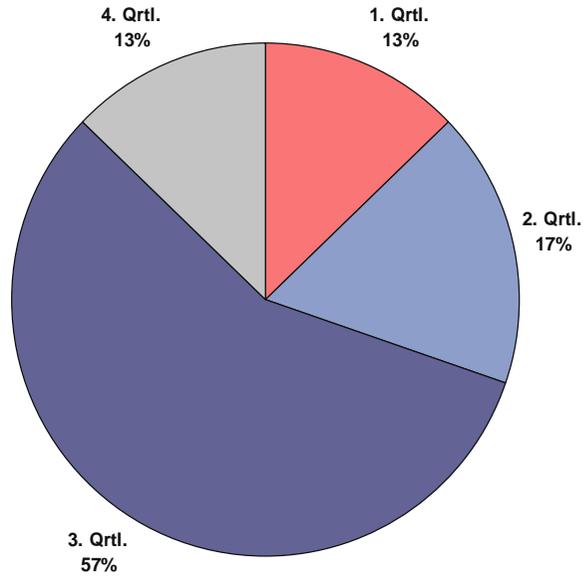
Erweiterung der Servicepalette

Erhöhter Wettbewerbsdruck

Strategische Neuausrichtung

Was sind die einflussreichsten Erfolgskriterien, die das Management steuern muss, um diese Herausforderungen zu bewältigen ?

... mit welchen Mitteln stellen Sie sich auf diese Herausforderungen ein bzw. wie reagieren Sie auf diese Herausforderungen ?



Was bedeutet strategisches Controlling ?



Fragen

- Real-Time Management – agieren oder reagieren ?
- sind die KEF's operationalisiert ?
- sind die Kennziffern unternehmensweit aufeinander abgestimmt ?
- können Zusammenhänge erkannt werden ?
- sind heterogene Hindernisse überwunden ... ist die Datenbasis korrekt ?

Ein strategisches Controlling bedingt Sensoren ...



Definition Key Performance Indicators (KPI's)

These

Enterprise value as the key criterion

Folge

Identify and prioritize *investments* that will have the greatest impact on shareholder value

Key Performance Indicators (KPI)



Definition Key Performance Indicators (KPI's)



Key Performance Indicator (KPI)

Darunter versteht man einen Schlüsselertragstreiber, der stark für den Erfolg einer Aktivität/des Unternehmens verantwortlich ist.

Key Performance Indicators sind kritische Erfolgsfaktoren, die in Kennzahlen abgebildet werden. Damit sind **Ziele** gemeint. Was man tut, stellt eine Aufgabe dar und verlangt Tätigkeiten. Was dabei erreicht wird, sind **Meßzahlen**. Diese Performance Indicators - Zielkennzahlen - müssen zur Aufgabe passen; d.h. wer die Aufgabe betreibt, muss auch so viel Kompetenz haben, um entsprechenden Einfluss zur Zielerreichung ausüben zu können. Siehe auch Standards of Performance - Standards oder Richtwerte für das, was man performt, also vollbracht hat.

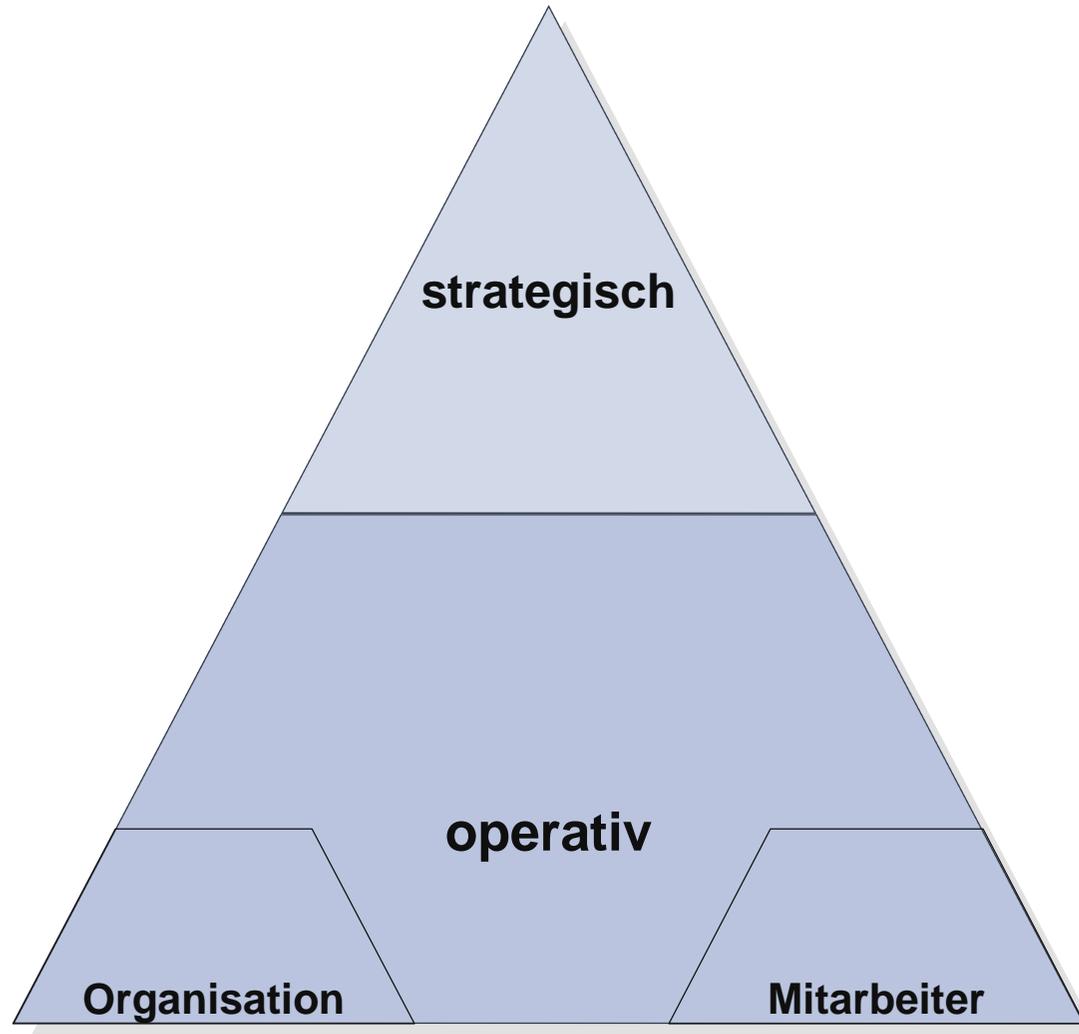
Merkmale:

- Ertragstreiber
- prozessbezogen
- benchmarkfähig, um vergleichbar zu sein
- sind nicht nur Momentaufnahme und werden über die Zeit gemessen
- muss durch den Verantwortlichen beeinflussbar sein
- Konzentration auf wichtige betriebliche Schlüsselfaktoren (KEF/CSF)
- für KPI werden Sollvorgaben definiert
- frühzeitiger Alarm bei Abweichungen vom Soll-Zustand
- "Management by Exception"

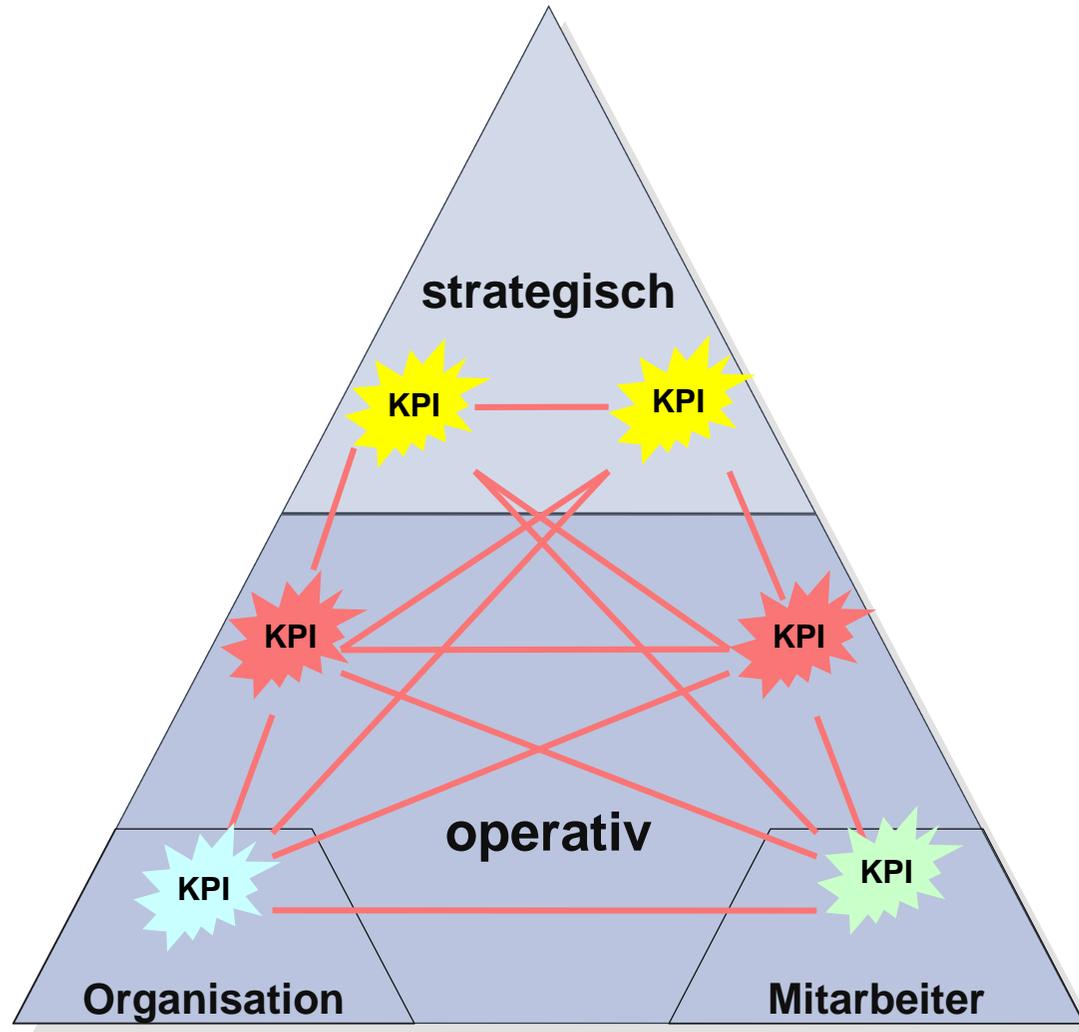
Agenda

- Firmenpräsentation IMG
- strategische Unternehmensplanung und KPI
- KPI MAP – ein methodischer Ansatz
- Das Managementkonzept Real Estate-Value Creation (RE-VC)®
- Kommunikation & Führung
- Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle

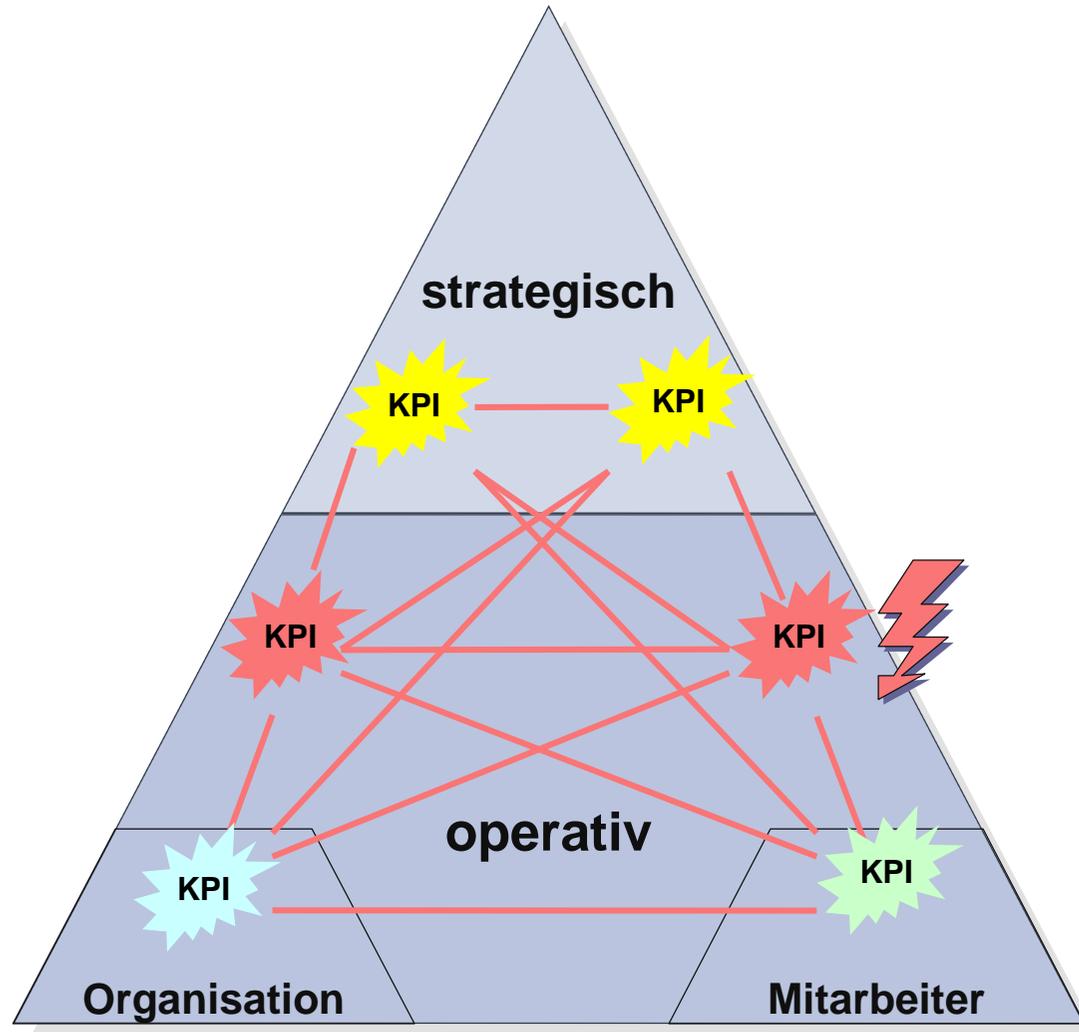
KPI MAP - ein methodischer Ansatz



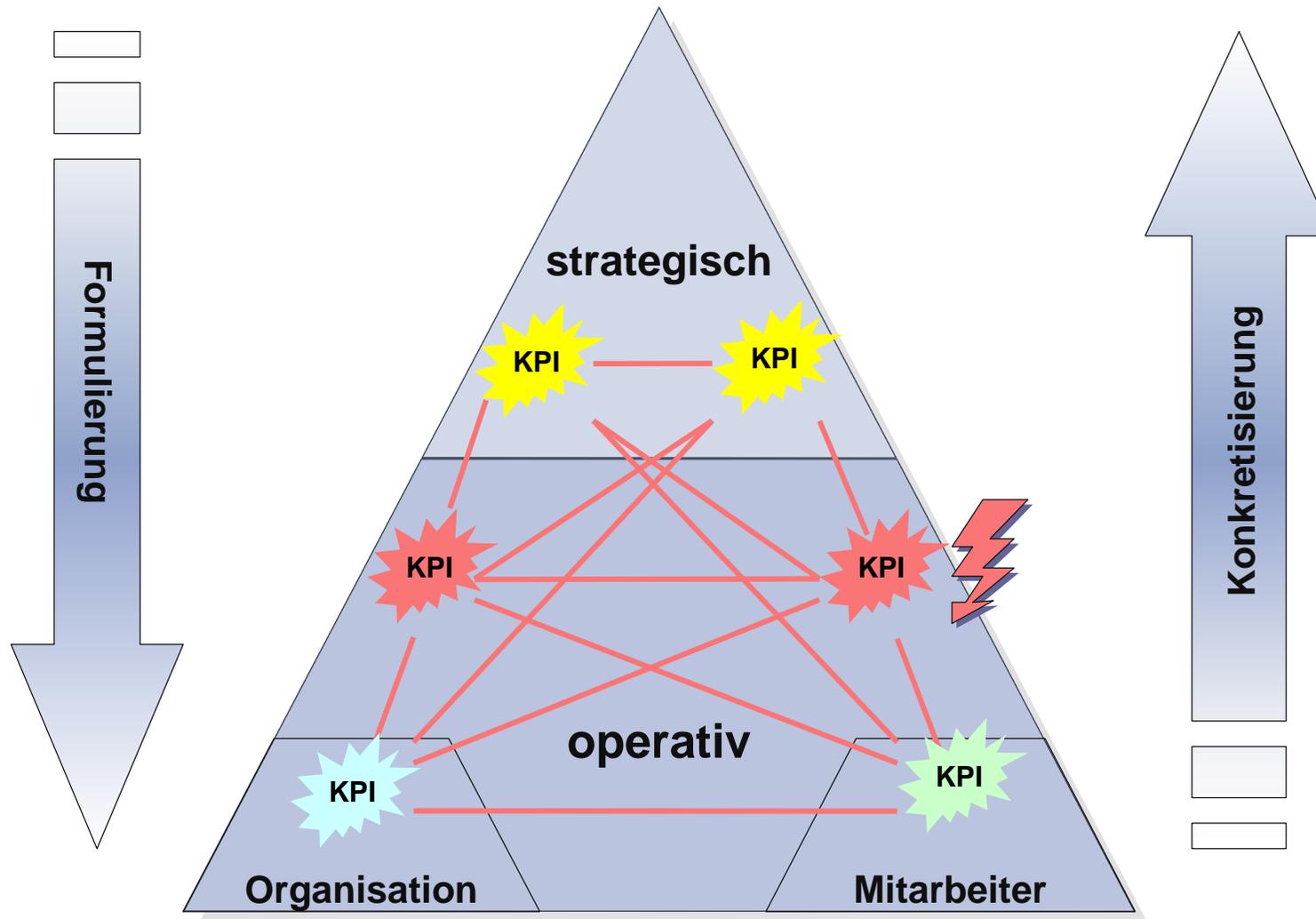
KPI MAP - KPI's stehen in einem Ursache - Wirkungszusammenhang



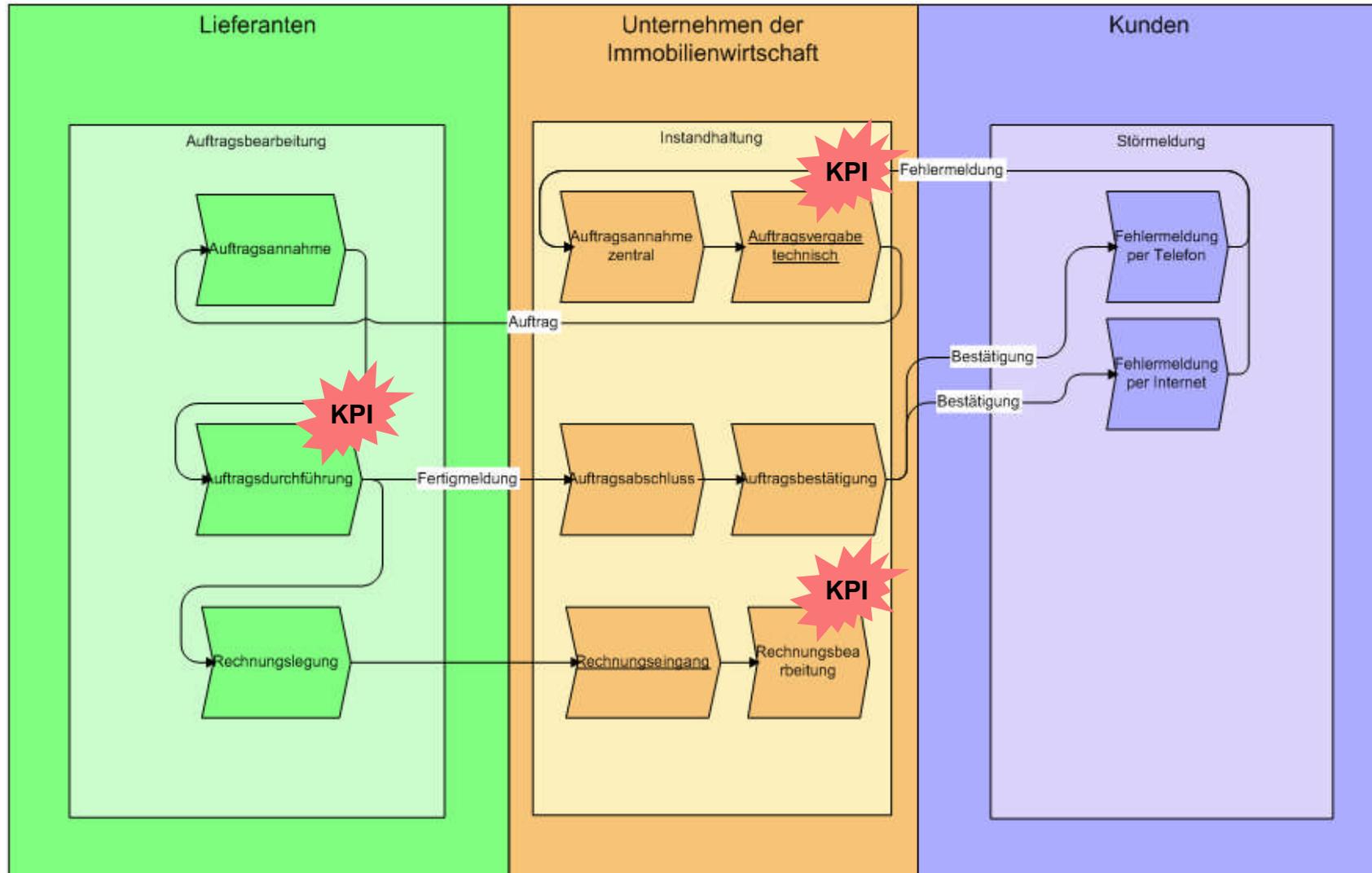
KPI MAP - KPI's stehen in einem Ursache - Wirkungszusammenhang



Definition von KPI's button-up oder top-down



PROMET® - KPI/Prozessabgleich mit Methode



Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines KPI Managements

- Klare Unterstützung durch das Top-Management
- die **relevanten Kernprozesse** und deren kritischer Erfolgsfaktoren (KEF/CSF) müssen identifiziert werden
- auf möglichst wenige, zielgerichtete KPI's konzentrieren ... **“keep it simple and stupid”** aber **“think big, start small.”**
- Enge Verzahnung aller Beteiligten (DV, Anwender, Sponsoren ...) sichert Effizienz und Akzeptanz der Lösung
- das **kundenspezifische Customizing** der KPI's
- das **Zusammenführen** in einem Unternehmens-Cockpit
- die Sicherstellung einer breiten und nachhaltigen Akzeptanz durch ein **begleitendes Changemangement**

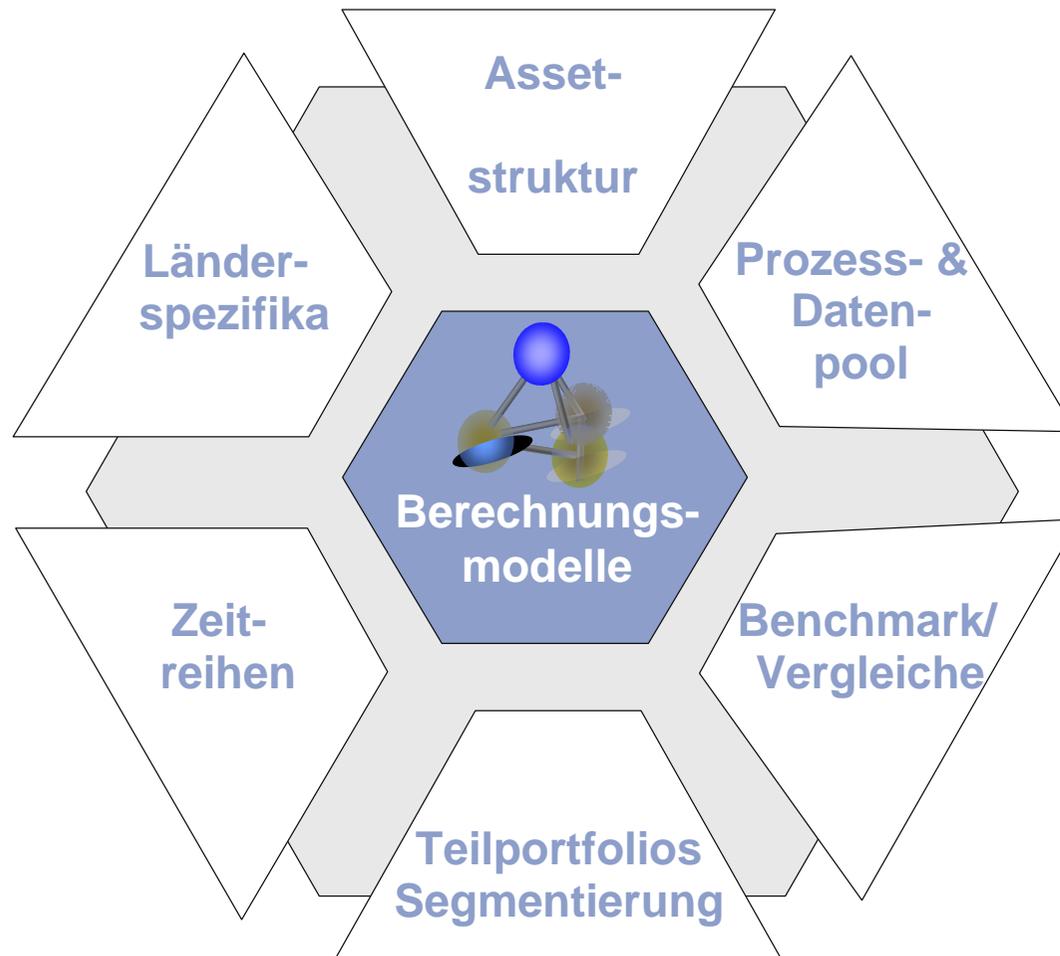


Agenda

- Firmenpräsentation IMG
- strategische Unternehmensplanung und KPI
- KPI MAP – ein methodischer Ansatz
- Das Managementkonzept Real Estate-Value Creation (RE-VC)®
- Kommunikation & Führung
- Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle

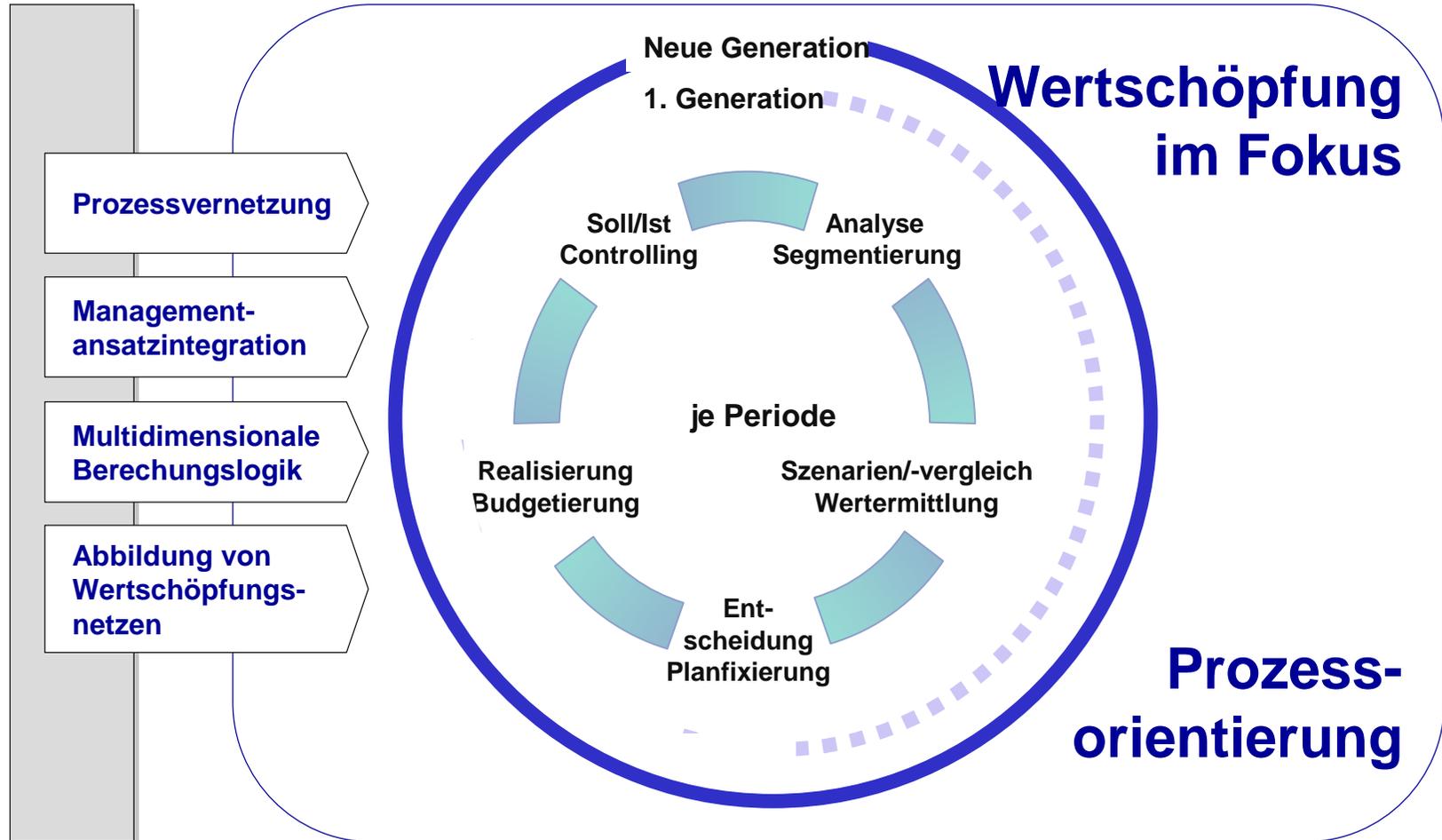
Real Estate-Value Creation (RE-VC)[®]

Multidimensionale Berechnungsmodelle



- Währungen
- Flächen
- Steuermodelle
- ...

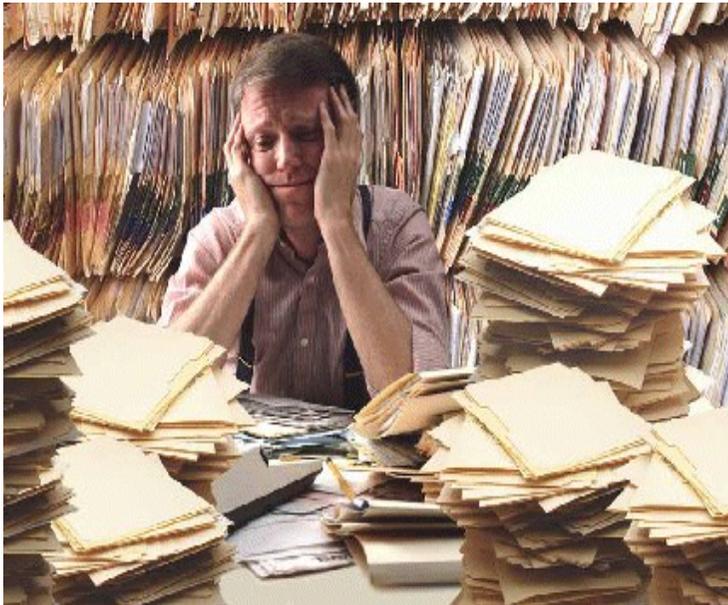
Real Estate-Value Creation (RE-VC)[®] Managementkonzept



Agenda

- Firmenpräsentation IMG
- strategische Unternehmensplanung und KPI
- KPI MAP – ein methodischer Ansatz
- Das Managementkonzept Real Estate-Value Creation (RE-VC)®
- Kommunikation & Führung
- Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle

Kommunikation & Führung

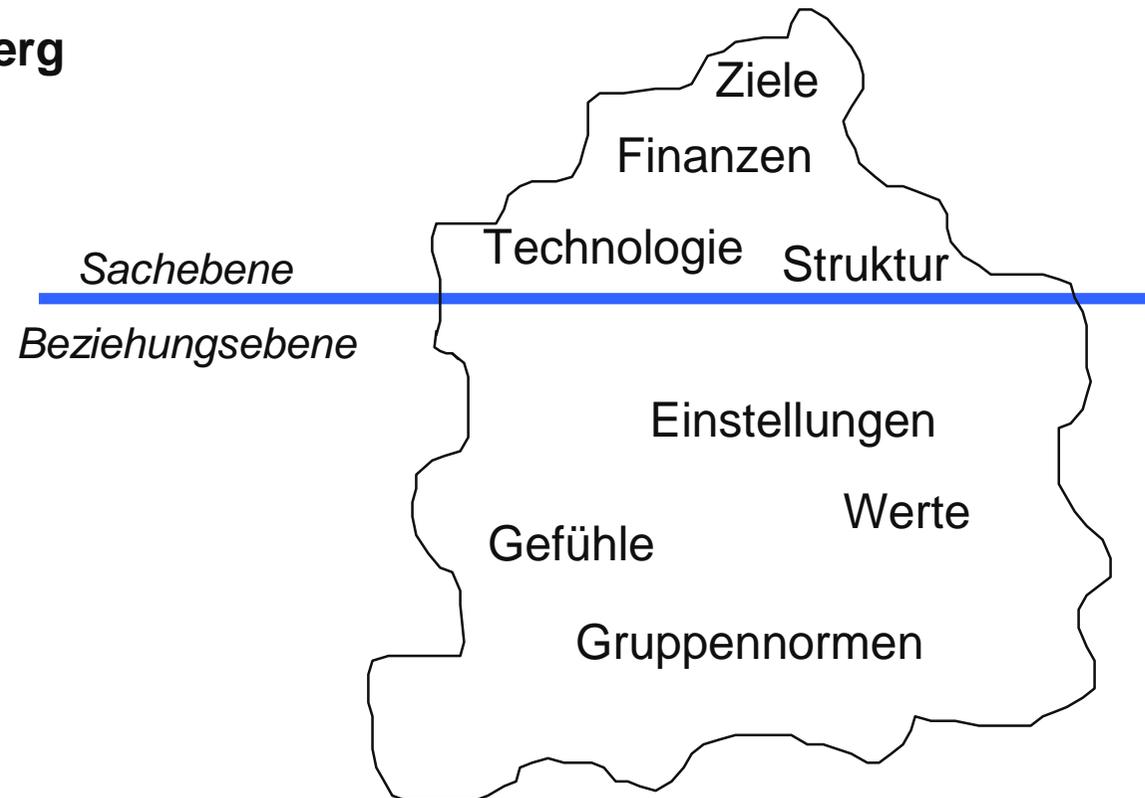


"Wenn du ein Schiff bauen willst,
dann trommele nicht Männer
zusammen, um Holz zu beschaffen,
Aufträge zu vergeben und Arbeit zu
verteilen, sondern lehre sie die
Sehnsucht nach dem Meer."

(de Saint-Exupéry)

Kommunikation & Führung

Organisationseisberg

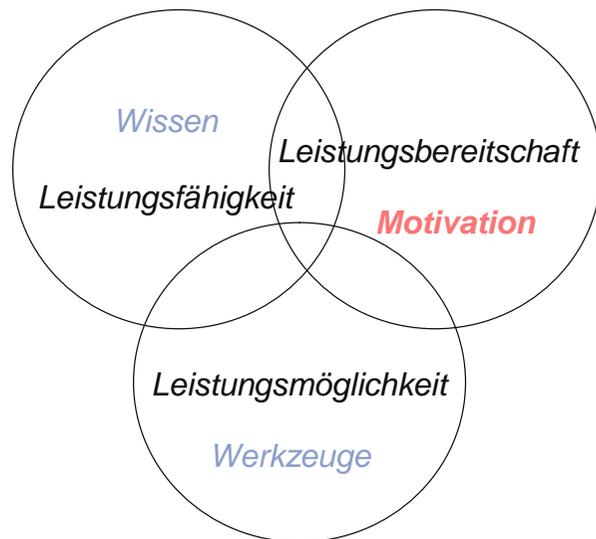


-> Organisationsverständnis

-> Menschenbild

Agenda

- Firmenpräsentation IMG
- strategische Unternehmensplanung und KPI
- KPI MAP – ein methodischer Ansatz
- Das Managementkonzept Real Estate-Value Creation (RE-VC)®
- Kommunikation & Führung
- Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle



**„ Von Natur aus ist
der Mensch wenig
geeignet,
Ziele zu verfolgen,
die nicht seine
eigenen sind!“**

... es muss also kein Traum bleiben ?



Quelle: SAP-Bibliothek

Kontakt

***Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit***



André Höynck

Vice President Practice Manager Real Estate

The Information Management Group (IMG)

IMG AG

Binzmühlestrasse 13

CH-8050 Zürich

Tel.: +41 + 1 305 32 00

Fax: +41 + 1 305 32 32

mobil: +49 +175 722 69 79

E-Mail andre.hoeynck@img.com

www.img.ch