

Benchmarkanalyse 2014
Der Maßstab von Morgen!



Inhaltsverzeichnis

- 4 Vorwort**

 - 5 Die Benchmarkanalyse**
 - 5 Einleitung
 - 7 Finanzwirtschaftliche und prozessbezogene Benchmarks für die Handlungsfelder der Value Map für die Wohnungswirtschaft
 - 10 Derzeit verfügbare Daten

 - 11 Ergebnisse der Benchmarkanalyse 2014 – Finanzwirtschaftliche Benchmarkanalyse**

 - 12 Ikanos Award**

 - 13 Ableitung von Handlungsempfehlungen und Trendaussagen aus der finanzwirtschaftlichen Benchmarkanalyse**

 - 14 Die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Benchmarkanalyse (Teil 1)**

 - 15 Die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Benchmarkanalyse (Teil 2)**

 - 16 Die prozessbezogene Benchmarkanalyse**

 - 17 Analyse zu den Befragungsteilen**
-

Vorwort

Mit der Verleihung des Ikanos Awards an den Gewinner der Benchmarkanalyse 2014 im Rahmen des Wohnungswirtschaftlichen Forums 2015 „Zukunft aktiv gestalten“ am 23.04.2015 findet die Benchmarkanalyse 2014 ihren würdigen Abschluss. Seit sieben Jahren nehmen Wohnungsunternehmen aus der Bundesrepublik Deutschland regelmäßig an dieser Analyse teil und generieren für sich und die anderen Teilnehmer wertvolle Informationen über deren finanzwirtschaftliche Situation, Effizienz der Prozesse und den möglichen Potentialen der wohnungswirtschaftlichen Wertetreiber.

Die Deloitte Benchmarkanalyse gibt mit der Kombination von prozessbezogenen und finanzwirtschaftlichen Benchmarks den teilnehmenden Unternehmen eine umfassende und detaillierte Möglichkeit das Zusammenspiel zwischen Prozessoptimierung und deren finanzwirtschaftlichen Implikationen zu analysieren. Eine erste Durchsicht der 2014 generierten Daten zeigt, dass jeder Teilnehmer wertvolle Informationen für seine Unternehmensentwicklung hieraus ableiten kann.

Im Laufe der letzten Jahre haben wir aber auch in Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Unternehmen erhebliches Verbesserungspotential bei der Art und Weise der Auswertungen identifiziert. So beabsichtigen wir in Zukunft nicht nur die Teilnehmerdaten unter einander zu vergleichen und zu beurteilen, sondern diese auch mit makro- und microökonomischen Kennzahlen in Bezug zu setzen. Hierdurch wird es möglich sein, wirtschaftliche, ökonomische und Effizienz bezogene Kennzahlen der Teilnehmer individueller zu beurteilen. Zu diesem Zweck werden wir die Benchmarkanalyse in 2015 grundlegend überarbeiten und im Jahr 2016 in neuem Format den Wohnungsunternehmen präsentieren. Die Teilnehmer der vergangenen Jahre können sich aber sicher sein, dass die von ihnen zur Verfügung gestellten Daten weiterhin für die Analysezwecke ihres Unternehmens zur Verfügung stehen werden. Die von uns geplanten modifizierten Auswertungstools werden auf den vorhandenen Daten aufsetzen und ergänzende Analysen liefern.

Bevor wir Sie in die Lektüre der Ergebnisse aus der Benchmarkstudie 2014 und der ermittelten Kennzahlen entlassen, erlauben Sie uns – wie in den vorherigen Jahren – noch zwei Hinweise:

1. Es ist bei der Beurteilung der Kennzahlen darauf zu achten, dass diese gezielt für die Benchmarkanalyse ermittelt und berechnet wurden. Aus diesem Grund weichen die Kennzahlen in ihrer Definition und damit in ihren größenmäßigen Ausprägungen teilweise erheblich von Kennzahlenanalysen anderer Institutionen ab. Aus diesem Grund ist die beiliegende Zusammenfassung den finanzwirtschaftlichen Benchmarks für die Wohnungsunternehmen nur zur Indikativen Information geeignet.
2. Soweit Sie einen Vergleich Ihres Unternehmens gegen die von Deloitte ermittelten aktuellen Benchmarks wünschen, kann dies gerne individuell für Ihr Unternehmen durchgeführt werden. In diesem Falle wenden Sie sich bitte an Herrn Stefan Spech, Tel: +49 (0)911 23074 394, bzw. Herrn Martin Thiermann, Tel: (0)911 23074 43, aus dem Deloitte Büro in Nürnberg.

Viel Freude bei der Lektüre.

Martin Thiermann

Stefan Spech

Die Benchmarkanalyse

Einleitung

Zur individuellen Identifizierung von Effizienz und Effektivitätspotentialen der Wohnungsunternehmen hat Deloitte in 2014 zum siebten Mal die Benchmarkanalyse für die Wohnungswirtschaft durchgeführt. In Kombination mit der ebenfalls in 2007 veröffentlichten Value Map für die Wohnungswirtschaft basiert diese Benchmarkanalyse nicht auf traditionellen jahresabschlussorientierten Kennzahlenanalysen, sondern verwendet das speziell auf die Wohnungswirtschaft ausgerichtete Werttreibermodell der Value Map für die Wohnungswirtschaft zur Identifizierung der Stärken und Schwächen der Wohnungsunternehmen.

Die Value Map für die Wohnungswirtschaft definiert vier Kernbereiche des ökonomischen Unternehmenswertes für Wohnungsunternehmen: Mieterlöse, Betriebsergebnis, Vermögensgegenstände ohne Vermietungsobjekte sowie Strategie – hier geht es darum, Konzepte zur Wertsteigerung zu entwickeln.

Auf der Detailebene analysiert die Value Map für die Wohnungswirtschaft die Geschäftsprozesse und identifiziert 49 Handlungsfelder: Das Spektrum reicht von Account Management über strategische Anlagen, Mieterbetreuung, Marketing und Werbung sowie Personalmanagement bis hin zu Partnern und Netzwerken, lokaler Lobbyarbeit und Governance.

Mieterlöse

Potenzielle und realisierte Umsatzsteigerungen sind die Kernkennzahlen zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Sie zeigen, wie gut sich ein Unternehmen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Marktes einstellen kann, um Nachfrage nach Wohnraum in Erlöse umzuwandeln. Dabei stehen die Anzahl der vermieteten Einheiten und die jeweiligen Mieterlöse im Mittelpunkt.

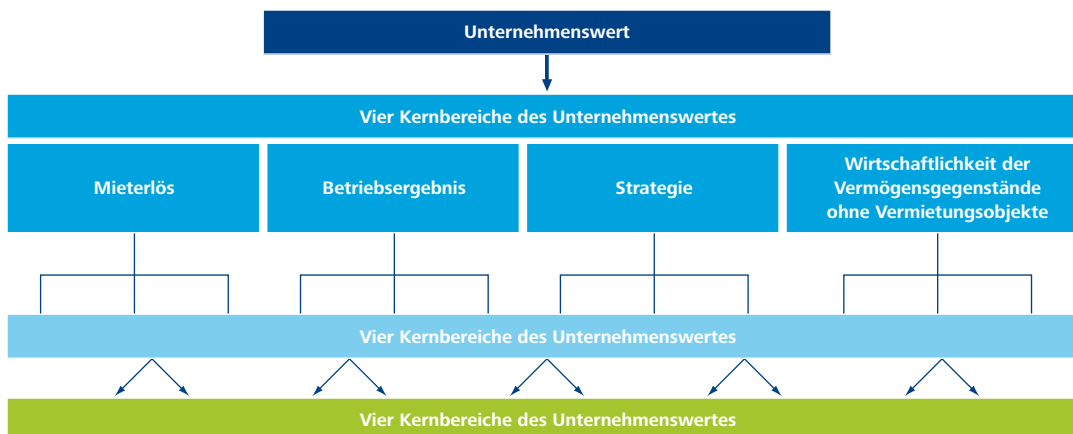
Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis ist die wesentliche Kennzahl für die Effektivität der Unternehmensorganisation. Sie spiegelt wider, wie gut es dem Unternehmen gelingt, durch eine effektive Unternehmensorganisation die Erlöse in Erträge und Unternehmenswerte umzusetzen. Das Betriebsergebnis kann zum Beispiel durch Effizienz der Objektbewirtschaftung und der allgemeinen Verwaltung oder einer Reduktion der Ertragssteuern gesteigert werden.

Strategie und Erwartungen

Erwartungen und Strategie sind die wesentlichen Elemente, die bei den Gesellschaftern und den Marktteilnehmern Vertrauen und Zuversicht über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens schaffen. Dabei müssen Unternehmensstärken unter Abschätzung externer Faktoren bewertet und forciert werden.

Abb. 1 – Value Map für die Wohnungswirtschaft



Quelle: Deloitte

Die Wirtschaftlichkeit der Vermögensgegenstände ohne Vermietungsobjekte zeigt, wie effektiv das Unternehmen die Mittel zum Betreiben seines Geschäftes einsetzen kann. Dies hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Rentabilität und die Ergebnisrechnung. Dabei spielen beispielsweise straffe Prozesse bei Forderungen und Verbindlichkeiten sowie der Umgang mit der Betriebs- und Geschäftsausstattung eine entscheidende Rolle.

Auf der Detailebene geht es darum, in den Kernprozessen und Funktionen operativ „die Dinge richtig zu tun“.

Folglich lautet die Frage: „Was kann ich besser, was kann ich anders machen?“

Bei der Analyse der Detailprozesse identifizierten wir insgesamt 49 Handlungsfelder mit Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert. In diesen Handlungsfeldern kann im nächsten Schritt zwischen strategischen Maßnahmen („Mache es anders“) und taktischen Maßnahmen („Verbessere die Funktion“) unterschieden werden. Zu Ersteren zählen unter anderem Überlegungen zu Leistungsangebot, Zielgruppen, Wettbewerbsfähigkeit und Ressourceneinsatz.

Abb. 2 – Die 49 Handlungsfelder

Account-Management	Agilität und Flexibilität	Marketing und Werbung	Objekterwerb	Reduziere die Beschaffungskosten bei Instandhaltung und Verbrauchsmitteln	Verbindlichkeiten und Schuldenmanagement
Angebotserweiterung und Vermietung besserer Objekte	Geschäftsausstattung	Mieteneinzug und Bankenverkehr	Objekte desinvestieren	Reduziere die Bewirtschaftungskosten	Vermietungssituation managen
Bundesweite Lobbyarbeit	Grundsteuer managen	Mieterbetreuung	Objekte verbessern	Service und Angebotsinnovationen	Vertragsmanagement mit Lieferanten und Handwerkern
EDV, Telekommunikation, Netzwerke	Handwerksmanagement	Mieterservice und Nebenleistungen	Personalmanagement	Service und Vermietungsinnovationen	Verwaltung der Mietverträge und Betreuung der Mieter
Finanzierungsmanagement	Kostenmanagement bei den Betriebsmitteln	Mietoptimierung	Qualitativ bessere Vermietung	Steuerbilanz und Ertragssteuerepolitik	Verhältnis zu Geschäftspartnern
Forderungen und Ausleihungen	Marketing und Vermietungstätigkeit	Marktforschung/Portfoliostrategie	Operatives Können	Strategische Vermögensanlagen	Zusammenarbeit Mietverwaltung und Finanzabteilung
Geschäftsorganisation	Lokale Lobbyarbeit	Mieterinformationssysteme	Planerfüllung	Unternehmensplanung	
Governance	Relationship Minderheitsgesellschafter	Managementinformationssysteme	Partner und Netzwerke		
Geschäfts- und Erfolgssteuerung	Relationship Mehrheitsgesellschafter	CREM bei den Verwaltungsobjekten	Betriebsmittel		

Quelle: Deloitte

Finanzwirtschaftliche und prozessbezogene Benchmarks für die Handlungsfelder der Value Map für die Wohnungswirtschaft

Datenqualität

Für 30 der 49 in der Value Map für die Wohnungswirtschaft definierten Handlungsfelder liegen aussagekräftige finanzwirtschaftliche Wertgrößen, wie Kosten oder Erlöse, oder Mengengrößen, wie Zeit und Anzahl, vor. Bei dem verbleibenden Drittel handelt es sich primär um Handlungsfelder in dem Bereich „Strategie“, die einer quantitativen Messung mithilfe von Zahlen aus dem Controlling (insbesondere Finanz- und Betriebsbuchhaltung) nicht gleichermaßen zugänglich sind. In diesen Bereichen kann aber die Prozessbenchmarkanalyse wertvolle Informationen liefern. Die Datenerhebung für den Prozessbereich erlaubt, für diese Bereiche vergleichende Analysen zu der jeweiligen Peer Group des teilnehmenden Wohnungsunternehmens durchzuführen. Es ist somit möglich, für alle Bereiche der Value Map vergleichende Aussagen aus der Benchmarkanalyse für das jeweilige Unternehmen abzuleiten und Antworten auf die folgenden Fragen zu finden:

„In welchen Unternehmensbereichen sollte das Wohnungsunternehmen Maßnahmen ergreifen, um seine Effizienz zu steigern?“

„Was kann das Wohnungsunternehmen besser oder anders machen, um den Unternehmenswert für den Eigentümer zu steigern?“

Einfache Datenerhebung

Bei der Art der zu erhebenden Daten sowie der Methode wird die Benchmarkanalyse von folgenden Aspekten dominiert:

- Bei der Datenerfassung wird darauf geachtet, dass die zu erhebenden Daten möglichst direkt aus der Finanz- bzw. Betriebsbuchhaltung abgeleitet werden können
- Die Datenerfassung erfolgt in einem geschützten Internetportal, damit entfällt für die Teilnehmer das zeitraubende Ausfüllen von Erhebungsbögen
- Die Teilnehmer geben lediglich die Basisdaten ein, die Berechnungen werden von Deloitte durchgeführt
- Es ist absoluter Datenschutz gewährt, die vorliegenden Daten werden nur anonymisiert und aggregiert für Analysen verwendet

Aussagekräftige Vergleichsunternehmen

Die Vergleichswerte werden nicht pauschal für alle teilnehmenden Wohnungsunternehmen ermittelt, sondern für möglichst vergleichbare Cluster von Wohnungsunternehmen errechnet. Dabei können Vergleichscluster nach folgenden Gruppierungen erstellt werden.

Abb. 3 – Benchmarkcluster

Größe	Groß >10.000	Mittel >2.500	Klein <2.500
Standort	Neue Bundesländer		Alte Bundesländer
Versorgungsauftrag	Ja		Nein
Streubesitz	Ja		Nein

Aussagekräftige und übersichtliche Analysen

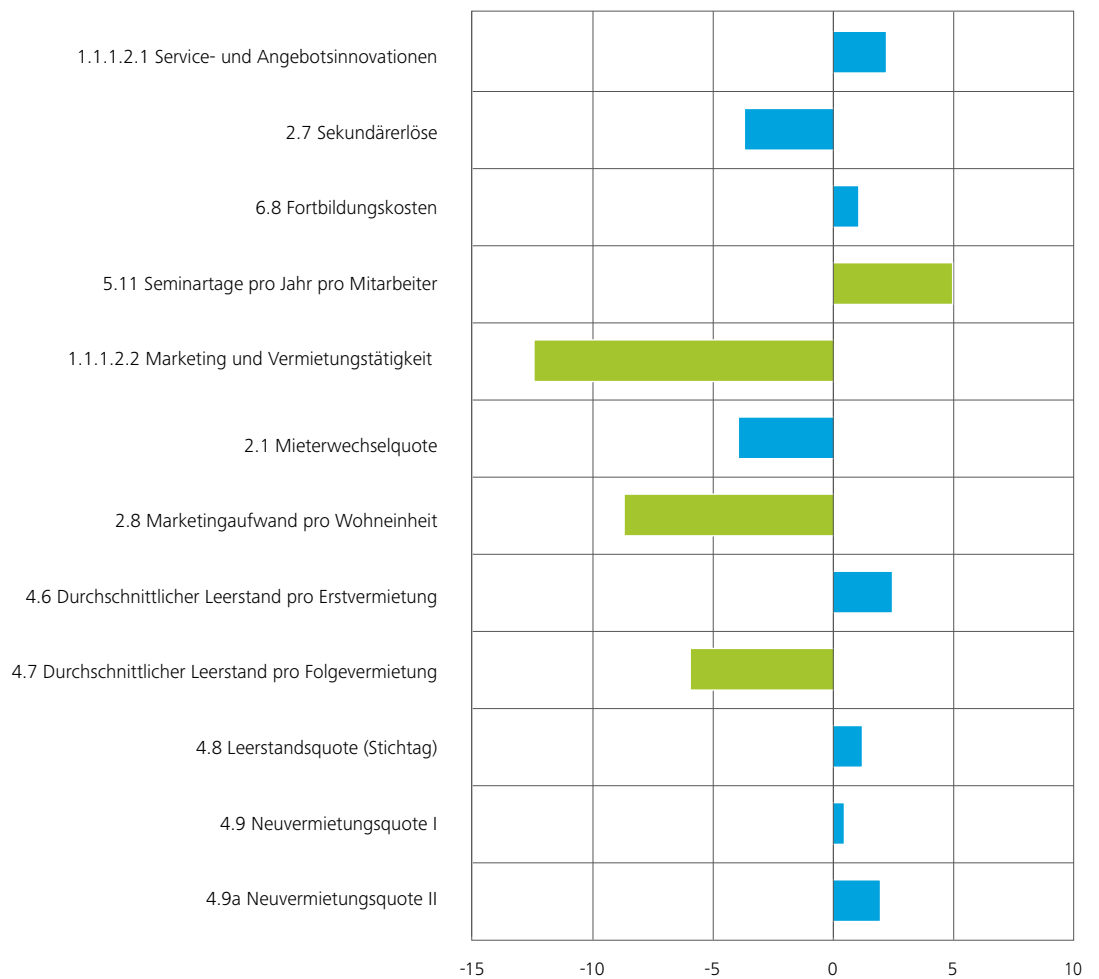
Die Teilnehmer der Benchmarkstudie erhalten nach Auswertung der Daten kostenlos folgende Auswertungen:

a) Stärken-/Schwächen-Profil

Die Ergebnisse der Benchmarkanalyse können nach Abschluss der Studie von den Teilnehmern im Internetportal als Stärken-/Schwächen-Profil eingesehen werden. Dieses zeigt den Teilnehmern optisch, in welchen Bereichen der Value Map für die Wohnungswirtschaft das teilnehmende Unternehmen Verbesserungspotential hat.



Abb. 4 – Stärken-/Schwächen-Profil



Quelle: Deloitte

b) Detailanalysen

Außerdem erhalten die Teilnehmer auf Wunsch weitere schriftliche Detailauswertungen für Ihr Wohnungsunternehmen, aus denen die Details zu den Stärken-/Schwächen-Profilen nachvollziehbar sind.

Abb. 5 – Darstellung der Kennzahlen

Kennzahl	Dimension	Kennzahl	
		X-Wohnbau	Benchmarkkoeffizient
Instandhaltung pro qm	Euro/qm p.a.	6,3	-0,78
Nichtaktivierte Modernisierung pro qm	Euro/qm	0	0,87
Aktivierte Modernisierung pro qm	Euro/qm	1,7	0,75
Zuschussquote/Innovationen	Prozent	0,5	-0,5
Durchschnittliche Investition in Bestand	Euro/qm	8,3	0,78
Aktivierte Eigenleistungsquote	Prozent	11,3	0,01
Durchschnittliche Instandhaltung/AK/HK	Prozent	1	-1,22
Modernisierungsanteil	Prozent	2,2	0,28
Baunebenkostenanteil	Prozent	0	0
Durchschnittlicher Rückbauaufwand pro WE	Euro	0	0
Neuerwerbsanteil	Prozent	0,05	-2
Vollmodernisierungsgrad	Prozent	37,4	-0,31
Anteil teilmodernisierte WE	Prozent	12	-0,88
Anteil unmodernisierte WE	Prozent	50,5	-1,52
Gesamt			-4,52

Derzeit verfügbare Daten

Derzeit stehen für die finanzwirtschaftliche Benchmarkanalyse die Daten der Erhebungen 2007 bis 2014 zur Verfügung. Damit steht eine Datenbasis zur Verfügung, die in allen der dargestellten Clustern (vgl. Abb.3 und 6) belastbare finanzwirtschaftliche Benchmarkaussagen zulässt, da die jährlichen Datenerhebungen sowohl für individuelle Zeitreihenerhebungen als auch für langfristige Durchschnittsuntersuchungen zur Verfügung stehen. Die Datenbasis der in diesem Jahr bereits zum

2ten mal durchgeführten Prozessbenchmarkanalyse hat sich ebenfalls gut entwickelt. Für die an diesem Teil der Analyse teilnehmenden Wohnungsunternehmen sind jetzt auch belastbare Aussagen möglich. Die im Anhang dargestellten Daten sollen hierzu erste Hinweise geben. Detailanalysen sind individuell jederzeit möglich. Selbstverständlich ist es möglich, den teilnehmenden Unternehmen die Daten individuell zur Verfügung zu stellen, und mit einer entsprechenden Kommentierung zu versehen.

Abb. 6 – Cluster-Zuordnung

	2009			2010			2011		
Größe	Groß >10.000 17	Mittel >2.500 31	Klein <2.500 29	Groß >10.000 24	Mittel >2.500 37	Klein <2.500 26	Groß >10.000 17	Mittel >2.500 31	Klein <2.500 27
Standort	Neue BDL 24		Alte BDL 53	Neue BDL 27		Alte BDL 60	Neue BDL 27		Alte BDL 48
Mit Versorgungsauftrag	18		22	24		28	22		18
In Streubesitz	3		20	2		17	2		11

	2012			2013			2014		
Größe	Groß >10.000 17	Mittel >2.500 35	Klein <2.500 18	Groß >10.000 13	Mittel >2.500 30	Klein <2.500 15	Groß >10.000 16	Mittel >2.500 18	Klein <2.500 40
Standort	Neue BDL 23		Alte BDL 47	Neue BDL 39		Alte BDL 17	Neue BDL 27		Alte BDL 10
Mit Versorgungsauftrag	16		23	20		19	7		20
In Streubesitz	3		6	5		51	6		31

BDL = Bundesland

Ergebnisse der Benchmarkanalyse 2014

Finanzwirtschaftliche Benchmarkanalyse

Die Benchmarkanalyse von Deloitte ist nicht darauf ausgelegt, generelle Benchmarks für finanzwirtschaftliche Kennzahlen zu ermitteln, sondern soll dem jeweiligen Teilnehmer eine individuelle Auswertung im Vergleich zu seiner Peer Group ermöglichen.

Insbesondere der Zeitreihenvergleich ist hierbei sehr aufschlussreich. Dieser zeigt sowohl die Kennzahlen-schwankungen des teilnehmenden Unternehmens als auch die Veränderungen der Benchmarks der jeweiligen Peer Group.

Wie wichtig ein solcher individualisierter Ansatz ist, zeigt die Tabelle in Abbildung 5. In dieser sind ausschnittsweise die Mittelwerte und Benchmarkkoeffizienten für einen Teil der ermittelten Kennzahlen dargestellt.

Damit können individuelle Ausreiser schnell identifiziert und Fehlentscheidungen vermieden werden.

Für die Verleihung des Ikanos-Awards von Deloitte werden auf Basis der Daten der jeweiligen jährlichen Benchmarkanalyse Teilbereiche der Value Map analysiert, um so das „effizienteste“ Wohnungsunternehmen in diesem Teilbereich unter den aktuellen Teilnehmern zu ermitteln.

In der Analyse werden für alle Teilnehmer, ohne Berücksichtigung von Peer-Group-Einteilungen, jeweils Kennzahlenmittelwerte und Standardabweichungen errechnet und für jedes teilnehmende Wohnungsunternehmen die Benchmarkkoeffizienten pro Handlungsfeld ermittelt.

Die Summe aller Benchmarkkoeffizienten pro Teilnehmer in dem jeweiligen Beurteilungsfeld ist das Bewertungskriterium.

Aufgrund der Skalierung der Benchmarkkoeffizienten kann somit summarisch das Wohnungsunternehmen ermittelt werden, dass die höchste (positive) Summe der analysierten Benchmarkkoeffizienten im jeweiligen Handlungsfeld ausweist.

BQ > 0 bedeutet, der Teilnehmer ist besser als der Durchschnitt;

BQ < 0 bedeutet, der Teilnehmer hat Nachholbedarf gegenüber der Peer Group

Ikanos Award

Ikanos-Award 2014

Der Gesamtsieger der Benchmarkanalyse 2014 und damit Gewinner des Ikanos-Awards wird im Rahmen des wohnungswirtschaftlichen Forums am 23. April 2015 verkündet.

Der Sieger war in der Summe aller Benchmarkkoeffizienten der Beste und ging damit unter allen teilnehmenden Wohnungsunternehmen als Erste über die Ziellinie.

Mit anderen Worten: bei der Gesamtbetrachtung aller für die Geschäftsprozesse relevanten Werttreiber war dieses Wohnungsunternehmen im Vergleich mit allen anderen Unternehmen das effizienteste, also das mit dem höchsten wirtschaftlichen Wirkungsgrad. Wir freuen uns sehr ihnen den Gewinner am 23. April 2015 auf dem Forum bekannt zu geben.



Ableitung von Handlungsempfehlungen und Trendaussagen aus der finanzwirtschaftlichen Benchmarkanalyse

Handlungsempfehlungen

Aus der Analyse der Stärken-/Schwächen-Profile der an der Benchmarkanalyse 2014 teilgenommenen Wohnungsunternehmen können erneut folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Hohe Gesamteffizienz kann erreicht werden, wenn auf alle Handlungsfelder der Value Map für die Wohnungswirtschaft geachtet wird. Eine Konzentration auf wenige Handlungsfelder ist nur sinnvoll, wenn eine aktuelle Stärken-/Schwächen-Analyse die avisierten Handlungsfelder als besonders verbesserungsfähig identifiziert hat
- Die Unternehmen sollten nicht darauf zielen, in allen Handlungsfeldern überragende Benchmarkwerte zu erreichen. Insgesamt hat die Benchmarkanalyse 2014 ebenso wie in den Vorjahren ergeben, dass dies auch bei den effizientesten Unternehmen nicht darstellbar ist. Es ist erforderlich, Schwerpunkte zu bilden, die sich an der Markt- und Umfeldsituation des jeweiligen Wohnungsunternehmens orientieren müssen
- Gute Benchmarkwerte lassen sich in den Handlungsfeldern verschieden schnell erreichen. Handlungsfelder, in denen die Geschäftsleitung durch das konkrete Geschäftsmodell nur bedingt Handlungsalternativen hat, sollten weniger fokussiert werden als Handlungsfelder mit umfangreichen Aktionsmöglichkeiten
- Konzentration auf die Kernkompetenzen des Vermietungsgeschäfts ist ein wichtiges Element für effizientes Wirtschaften. Nebentätigkeiten sollten in eigenen Organisationseinheiten organisiert werden, damit diese eigene optimale Prozesse etablieren können.

Trendaussagen

Die Spitzengruppe der teilnehmenden Unternehmen der Benchmarkanalyse 2014 haben allesamt gemeinsam, dass diese ein umfangreiches Instrumentarium an „modernen“ Managementinstrumenten einsetzen. Sie setzen alle Instrumente im Bereich Portfolioanalyse, Balanced Score Card und an die jeweilige Unternehmenslage angepasste Risikomanagementsysteme ein.

Der Vergleich der Benchmarkdaten in den vergangenen sieben Jahren zeigt ein deutliches Ansteigen der Managementqualität sowie der Qualität der Managementinstrumente bei den teilnehmenden Unternehmen. So zeigt sich nicht nur ein Anstieg der durchschnittlichen Benchmarkwerte im Vergleich zu früheren Analysen, sondern auch ein deutliches Zusammenrücken der durchschnittlichen Werte. Dies interpretieren wir so, dass die deutschen Wohnungsunternehmen im Durchschnitt in den letzten Jahren eine deutliche Verbesserung Ihrer betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Überwachungsinstrumente erreicht haben und so ein deutlich höheres und besseres Niveau als zu Beginn der Benchmarkanalyse erreicht haben.

Die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Benchmarkanalyse (Teil 1)

Kennzahl	Kennziffer	Dimension	Mittelwert			Mittelwert	
			groß	mittel	klein	alte Bundesländer	neue Bundesländer
Durchschnittliche Sollmiete pro qm Wohnfläche	1.1.	Euro/qm pro Monat	5,14	4,96	4,92	5,16	4,58
Durchschnittliche Sollmiete pro qm NF	1.2.	Euro/qm	5,36	7,93	4,89	7,37	4,79
Sollmietensteigerung	1.3.	Prozent	1,52	2,66	-1,93	1,44	0,51
Sollmietensteigerung pro Mieterwechsel	1.4.	Prozent	7,14	6,83	5	6,5	7
Mieterwechselquote	2.1.	Prozent	9,52	10,03	12,28	10,25	10,64
Beschwerdequote	2.2.	Prozent	1,65	10,96	26,81	13,19	6,34
Beschwerdequote Service	2.2a.	Prozent	0,62	5,32	1,03	2,54	0,39
Beschwerdequote Objekt	2.2b.	Prozent	0,66	3,84	25,77	8,72	5,24
Vertragsdauer	2.3.	Jahre	10,51	10,3	10,11	10,02	11,2
Folgevermietungsquote	2.4.	Prozent	26,59	25,04	44,04	31,03	29,06
Geschäftsstellenintensität	2.5.	WE/Geschäftsstellen	5.450,38	3.702,19	1.146,69	2.745,33	5.476,05
Beschwerdedauer	2.6.	Minuten	45,17	45,75	22	33,17	56,67
Sekundärerlöse	2.7.	Euro	13.396,24	28.062,45	2.093,17	22.673,64	6.595,63
Marketingaufwand/ WE	2.8.	Euro/WE	26,02	29,31	92,91	48,69	25,66
Durchschnittliche Heizkostenumlage in Euro	3.1.	Euro/qm pro Monat	0,64	0,68	0,69	0,6	0,86
Durchschnittliche Betriebskostenumlage in Euro	3.2.	Euro/qm pro Monat	1,18	1,25	1,18	1,3	1
Nicht umlegbare Betriebskosten pro Wohneinheit	3.3.	Euro pro Monat	3,87	10,39	3,57	5,35	13,12
Umlagequote	3.4.	Prozent	96,35	91,74	97,25	95,7	89,96
Nebenkostenquote	3.5.	Prozent	32,86	35,85	36,1	34,1	38,08
Nebenkostendeckung	3.6.	Prozent	94,64	119,61	90,24	112,99	93,3
Leerstandskostenanteil	4.1.	Prozent	2,03	1,66	3,07	1,43	3,81
Forderungsausfallsquote	4.2.	Prozent	0,74	0,49	0,58	0,68	0,28
Rückstandsquote	4.2a.	Prozent	1,48	1,13	0,9	0,95	1,68
Mahn- und Umlagekostenquote	4.3.	Prozent	0,1	0,13	0,21	0,13	0,17
Mietausfallquote	4.4.	Prozent	2,53	2,09	3,83	2,12	3,97
Durchschnittliche Erlösschmälerung	4.5.	Euro/qm	1,84	1,43	2,39	1,31	2,93
Durchschnittlicher Leerstand/ Erstvermietung	4.6.	Tage	47,71	3,86	13,6	21,72	9,29
Durchschnittlicher Leerstand/ Folgevermietung	4.7.	Tage	131	51,36	54,2	53,65	153,43
Leerstandsquote (Stichtag)	4.8.	Prozent	5,7	3,09	6,26	3,14	8,2
Neuvermietungsquote I	4.9.	Prozent	3.457,7	2.913,93	3.477,43	4.174,52	433,07
Neuvermietungsquote II	4.9a.	Prozent	99,06	101,54	102,04	102,98	93,21
Durchschnittliche Mieterzugehörigkeit	4.10.	Monate	126,13	123,53	121,33	120,25	134,38
Instandhaltung pro Wohneinheit/qm	5.1.	Euro/qm p.a.	17,86	13,71	11,05	15,96	9,69
nichtaktivierte Modernisierung/ Wohneinheit pro qm	5.2.	Euro/qm	5,3	5,9	6,73	6,89	2,83
aktivierte Modernisierung/ Wohneinheit pro qm	5.3.	Euro/qm	9,87	9,14	8,44	10,76	5,8
Zuschußquote/Innovationen	5.3a.	Prozent	0,95	213,57	172,19	4,32	441,43
Durchschnittliche Investition in Bestand pro qm	5.4.	Euro/qm	30	24,99	21,87	29,53	16,08
Regiebetriebsintensität	5.5.	MA/WE	0	0	0	0	0
Aktivierte Eigenleistungsquote	5.6.	Prozent	10,54	24,31	2,69	19,44	6,5
Regiekostenanteil	5.7.	Prozent	3,81	11,13	4,27	7,89	6,57
Durchschnittliche Instandhaltung/ AK/ HK	5.8.	Prozent	2,04	2,01	1,38	2,15	1,23

Die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Benchmarkanalyse (Teil 2)

Kennzahl	Kennziffer	Dimension	Mittelwert			Mittelwert	
			groß	mittel	klein	alte Bundesländer	neue Bundesländer
Instandhaltungsaufwand pro Sollmiete	5.8a.	Euro/WE+GE	2,97	2,7	1,99	2,76	2,14
Modernisierungsanteil	5.9.	Prozent	2,12	2,76	2,47	2,9	1,75
Neubauintensität	5.10.	Prozent	0,44	0,7	0,12	0,59	0,13
Baunebenkostenanteil	5.11.	Prozent	7	7,25	2,5	6,11	3,33
Durchschnittlicher Rückbauaufwand pro WE	5.12.	Euro	5.670,18	7.737,36		5.119,23	10.079,57
Neuerwerbsanteil	5.13.	Prozent	1,9	0,26	0,04	0,99	0,01
Vollmodernisierungsgrad	5.14a.	Prozent	62,88	61,95	52,9	55,01	67,56
Anteil teilmodernisierte WE	5.14b.	Prozent	22,95	21,91	39,87	28,25	24,84
Anteil unmodernisierte WE	5.14c.	Prozent	14,17	11,47	15,13	15,16	9,26
Durchschnittlicher Personalaufwand	6.1.	Euro	59.937,03	60.887,93	53.190,80	62.650,66	49.702,43
Durchschnittliches Gehalt/ Gehaltsempfänger	6.1a.	Euro	57.974,70	49.564,64	53.005,06	55.132,26	44.471,93
Durchschnittliche Löhne/ Lohnempfänger	6.1b.	Euro	50.060,28	25.681,03	16.934,95	28.733,27	39.042,51
Wohneinheiten pro Mitarbeiter	6.2.	WE/MA	105,85	108,49	123,82	101,21	132,75
Durchschnittliche Umsatzerlöse pro Mitarbeiter	6.3.	Euro	555.342,80	558.761,57	678.172,08	579.283,82	581.292,93
Durchschnittlicher Gehaltsaufwand pro Wohneinheit	6.4a.	Euro	559,63	577,59	666,35	693,89	363,12
Durchschnittlicher Lohnaufwand pro Wohneinheit	6.4b.	Euro	61,12	101,93	892,37	265,6	101,92
Personalaufwandsquote	6.5.	Prozent	14,91	15,31	18,74	17,4	12,57
Personalfliktuationsquote	6.6.	Prozent	6	8,48	13,1	9,67	6
Durchschnittliche Krankheitstage	6.7.	Tage	15,82	11,46	9,44	11,6	15,04
Fortbildungskosten	6.8.	Prozent	583,98	1.260,9	426,55	824,41	1.095,1
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	6.9.	Jahre	0,11	0,36	1,55	0,48	0,4
Prämienanteil	6.10.	Prozent	2	3,84	1,02	2,92	2,85
Seminartage/Jahr pro Mitarbeiter	6.11.	Tage/Jahr/MA	1,82	2,05	0,84	1,94	1,11
Durchschnittliche Verwaltungskosten pro Wohneinheit	7.1.	Euro	423,11	429,69	280,69	456,2	310,08
Verwaltungskostenanteil an Sollmieten	7.2.	Prozent	10,85	11,2	5,94	10,56	9,61
Durchschnittliche Regiekosten	7.3.	Euro	4.589,3	4.623,55	12.669,65	5.278,95	7.906,12
Durchschnittliche EDV Kosten pro WE	7.4.	Euro/qm	58,8	49,14	46,37	57,52	34,93
EDV Personalintensität	7.5.	Prozent	2,08	2,41	0,71	2,02	2,02
Overhead Personalintensität	7.6.	Prozent	29,21	22,93	56,11	31,08	28,57
Verkaufsquote	8.1.	Prozent	0,52	0,43	1,17	0,53	0,88
Durchschnittlicher Verkaufserlös pro qm	8.2.	Euro/qm	1.307,88	931,87	658,01	1.196,67	411,32
Durchschnittliche Zinsen pro qm	9.1.	Euro/qm	13,17	11,11	11,33	10,93	13,35
Kapitaldienstanteil	9.2.	Prozent	37,76	34,65	35,79	31,56	42,97
Fremdmittel pro qm	9.4.	Euro/qm	306,83	278,68	296,36	288,22	269,52
Anlagendeckungsgrade	9.5.	Prozent	357,54	503,74	265,35	348,57	252,84
dynamische Effektivverschuldung	9.7.	Jahre	19,63	21,1	14,97	18,47	19,9
AV/Sollmieten	9.9.	Prozent	851,1	910,25	922,49	858,09	926,5
Langfristige Verschuldung	9.11.	Prozent	62,75	54,08	51,75	58,94	49,57
Cash Flow Quote	9.12.	Prozent	199,49	261,98	229,92	287,11	136,32
Durchschnittlicher FK-Zins langfristig	9.13.	Prozent	24,88	4,08	3,51	3,68	22,64
Dynamischer Verschuldungsgrad	9.14.	Prozent	1.784,88	1.858,47	1.538,34	1.653,92	1.931,01
Cash Flow pro qm	10.1.	Euro/qm	21,53	21,72	23,89	24,31	17,18
GrdSt/Quote	10.5.	Prozent	3,83	3,37	3,07	3,59	3,12
Ertragssteuerquote	10.6.	Prozent	2,08	9,77	8,27	8,47	5,07

Die prozessbezogene Benchmarkanalyse

Einleitung

Die Immobilienwirtschaft unterliegt, ähnlich wie andere Wirtschaftszweige, einem deutlich zunehmenden und stetig steigenden Veränderungsdruck. Veränderungen gelten als ein elementarer Bestandteil des heutigen und auch des zukünftigen Unternehmensalltages. Themen wie Effizienzsteigerung, effektive Standardisierung, Zentralisierung sowie Outsourcing gewinnen immer mehr an Bedeutung.

In Stein gemeißelte und über Jahrzehnte hinweg gültige wohnungswirtschaftliche Businessmodelle und Unternehmensprozesse unterliegen den dynamischen Veränderungen der Umwelt und müssen qualitativ angepasst und teilweise neu definiert werden. Funktionierende Prozesse als essentielle Bausteine der Organisation stellen dafür einen entscheidenden aber oft auch vernachlässigten Ansatzpunkt dar. Hierbei können die Performance- und Ressourcensteuerung auf Prozessebene zur Aufdeckung von Effektivität- und Effizienzpotenzialen führen.

Deloitte nimmt sich diesem speziellen Thema in der Wohnungswirtschaft bereits seit 2007 an. Seitdem wurde kontinuierlich eine „Best-Practice-Prozessbenchmarking Datenbank“ mit über 200 strukturierten Teilprozessen aufgebaut. Prozessvergleiche mit den Besten der Branche werden hier auf tiefster Ebene durchgeführt. Die Analyse ermöglicht die wesentlichen Wertetreiber auf Tätigkeitsebene zu identifizieren und zu vergleichen. Durch den Vergleich der unternehmenseigenen Prozesse können innovative Lösungen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen gefunden werden, die zu einer wettbewerbsfähigeren Ausrichtung des Unternehmens führen.

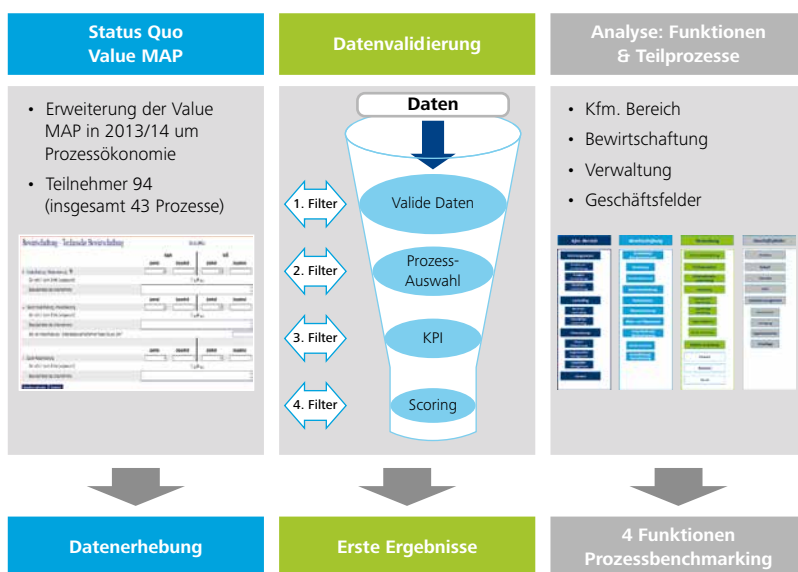
Zusammenführung zweier Analysen

Seit 2013 erfolgt die Integration des Themengebietes Strategie & Prozessbenchmarking in der von Deloitte jährlich durchgeführten Benchmarkstudie. Diese zusätzlichen Schwerpunkte untersuchen die strategische Einstellung und Prognose der Wohnungsunternehmen hinsichtlich der Organisationsentwicklung und widmen sich den Erkenntnissen aus dem Prozessbenchmarking sowie den Effizienzen in den Teilprozessen.

Die Zusammenführung der Ergebnisse des Themengebietes Strategie & Prozessbenchmarking mit der Value Map-Studie ermöglicht eine vollumfängliche Analyse der teilnehmenden Unternehmen und die Indikation erster konkreter Handlungsempfehlungen.

Die Datenerhebungen für den Teil „Strategie & Prozessbenchmarking“ erfolgten in den beiden letzten Jahren, jeweils im Zeitraum Mai – September. Nach einer ausführlichen Datenvalidierung konnten die Unternehmensdaten im Bereich Prozessbenchmarking als valide eingestuft werden. Besondere Fragekomplexe waren strategische Schwerpunkte, Kennzahlensystem, Mitarbeiterkapazitäten (MAK) je Teilprozess und Mengengerüst je Nutzungsart.

Abb. 7 – Prozessbenchmark



Quelle: Deloitte

Analyse zu den Befragungsteilen

Prozessbenchmarking

In der Wohnungswirtschaft kann die Anzahl der Teilprozesse je nach Komplexität zwischen 150 bis 200 und 1.500 Tätigkeiten betragen.

In dieser Untersuchung wurden 43 wesentliche wohnungswirtschaftliche Teilprozesse formuliert und anschließend ausgewertet. Die Unternehmen wurden befragt, welche Mitarbeiterkapazitäten in welchen Teilprozessen verfügbar sind oder ob Teilprozesse an Dritte outsourct wurden.

Die Gesamtzahl der zu betreuenden Wohneinheiten wurde anschließend ins Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeiterkapazitäten gesetzt. Die berechneten Prozesskennziffern beschreiben auf Metaebene, wie viele Wohneinheiten ein Mitarbeiter pro Jahr bearbeiten kann. Hierdurch wird eine erste Indikation für eine Identifizierung ineffektiver und ineffizienter Prozesse abgeleitet und die teilnehmenden Unternehmen einem Ranking (Effizienzscore/Teilprozess) gegenübergestellt.

Strategie

Zum Themengebiet Strategie wurde die strategische Ausrichtung der Unternehmen und die dafür verwendeten Kennzahlen erhoben. Die befragten Unternehmen sollten ihre strategischen Schwerpunkte hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unternehmenspolitik einschätzen.

Wesentlichster Schwerpunkt stellte hierbei die Kundenorientierung dar, gefolgt von der Bewirtschaftungsorientierung. Dritter strategischer Schwerpunkt war die Organisationsoptimierung, die mit der Bewirtschaftungsorientierung eng verbunden ist. Erst danach folgten die wertorientierten Themen wie Wertsteigerung und Renditeoptimierung. Im Vergleich der Untersuchungen 2013 zu 2014 bleibt die Priorisierung der strategischen Schwerpunkte gleich. Ferner ist eine leichte Zunahme des Stellenwertes der Kundenorientierung zu beobachten.

Fazit

Mit der Integration der Bereiche „Strategie & Prozessbenchmarking“ wird ein weiterer Schritt in Richtung organisatorischer Transparenz und Reifegrade gegangen. Hierbei können zukünftig Indikationen für eine Fehlsteuerung durch ineffiziente Prozesse ermittelt werden.

Die gewonnen Erkenntnisse können als statistisch valide eingestuft werden. Hierzu wird eine gesonderte Studie „Strategie & Prozessbenchmarking 2013/2014“ in 2015 veröffentlicht.



Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20354 Hamburg

Dammtorstraße 12
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90402 Nürnberg

Tullnau Carrée
Am Tullnaupark 15
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ihre Ansprechpartner

Für mehr Informationen



Martin Thiermann

Tel: +49 (0)911 23074 43
mthiermann@deloitte.de



Stefan Spech

Tel: +49 (0)911 23074 394
sspech@deloitte.de



Bernhard Schreiber MRICS

Tel: +49 (0)30 25468 153
beschreiber@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf www.deloitte.com/de

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.