



Effizienz und Effektivität in der  
Wohnungswirtschaft  
Benchmarkanalyse von  
Deloitte & Touche



Vortrag, AGW Frühjahrstagung 2010  
25. Juni 2010

# Inhalt

Einleitung und These	3
Was sind Effektivität und Effizienz	4
Value Map als Analyse-Tool der Effizienz und Effektivität	6
Zusammenfassung	10

# Einleitung und These

„Kommunale Wohnungsunternehmen mit öffentlichem Versorgungsauftrag sind tendenziell weniger effizient und/oder effektiv als private Wohnungsunternehmen.“



Was ist Effizienz in der Betriebswirtschaftslehre?



## Effizienz

Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation)

## Effektivität

Effektivität ist ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Qualität der Zielerreichung)

# Was sind Effektivität und Effizienz (1)

Effizienz = Wirtschaftlichkeit des jeweiligen Tuns

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Hierbei ist:

- Ertrag = der in Geld gemessene Wertezuwachs zum Zeitpunkt Betrachtung
- Aufwand = der in Geld gemessene Wert aller verbrauchten Güter und/oder Leistungen

# Was sind Effektivität und Effizienz (2)

Effektivität = Maß der Zielerreichung im wirtschaftlichen Tun

$$\text{Zielerreichung} = \frac{\text{Ist-Ausprägung}}{\text{Soll-Ausprägung}}$$

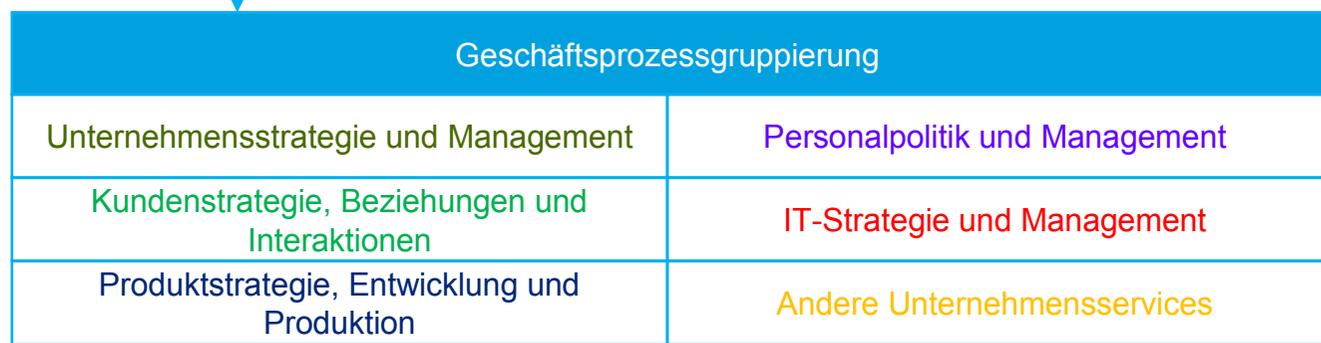
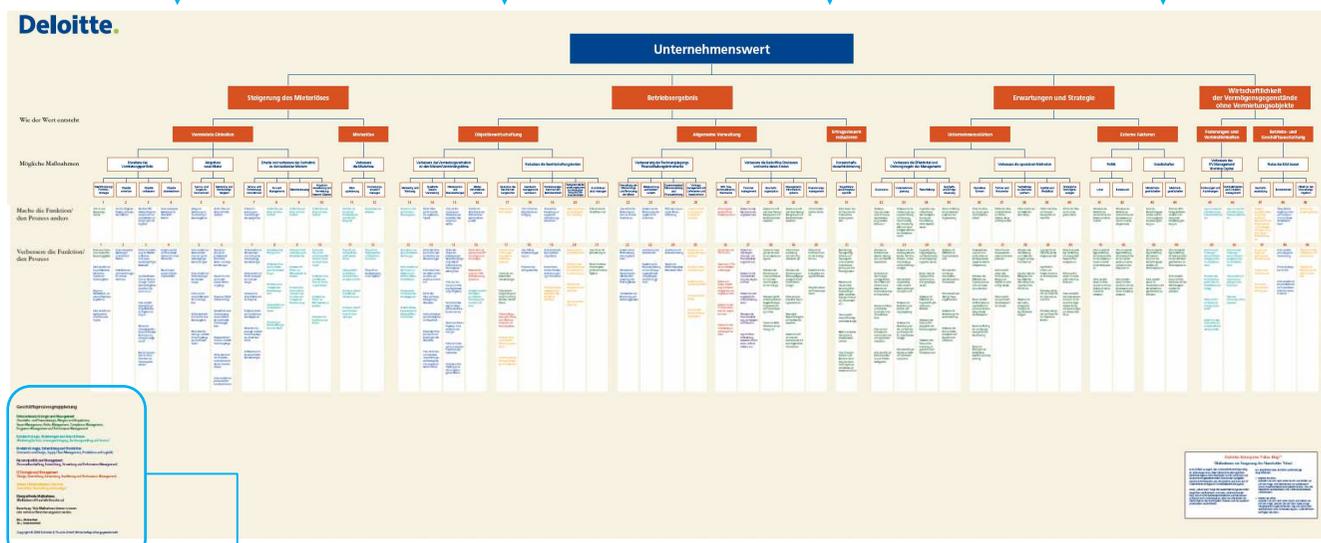
Hierbei ist:

- Ist-Ausprägung = Tatsächliche Durchführung von Ablauf/Prozess
- Soll-Ausprägung = Vorgesehene Durchführung von Ablauf/Prozess

- ➔ Kann Effizienz/Effektivität auf der Unternehmensebene gemessen werden?
- Eher nicht, da zu viele Aspekte zu beachten/bewerten sind (vgl. Diskussion um Stadttrendite)
  - Effizienz und Effektivität muss auf der Prozessebene untersucht werden

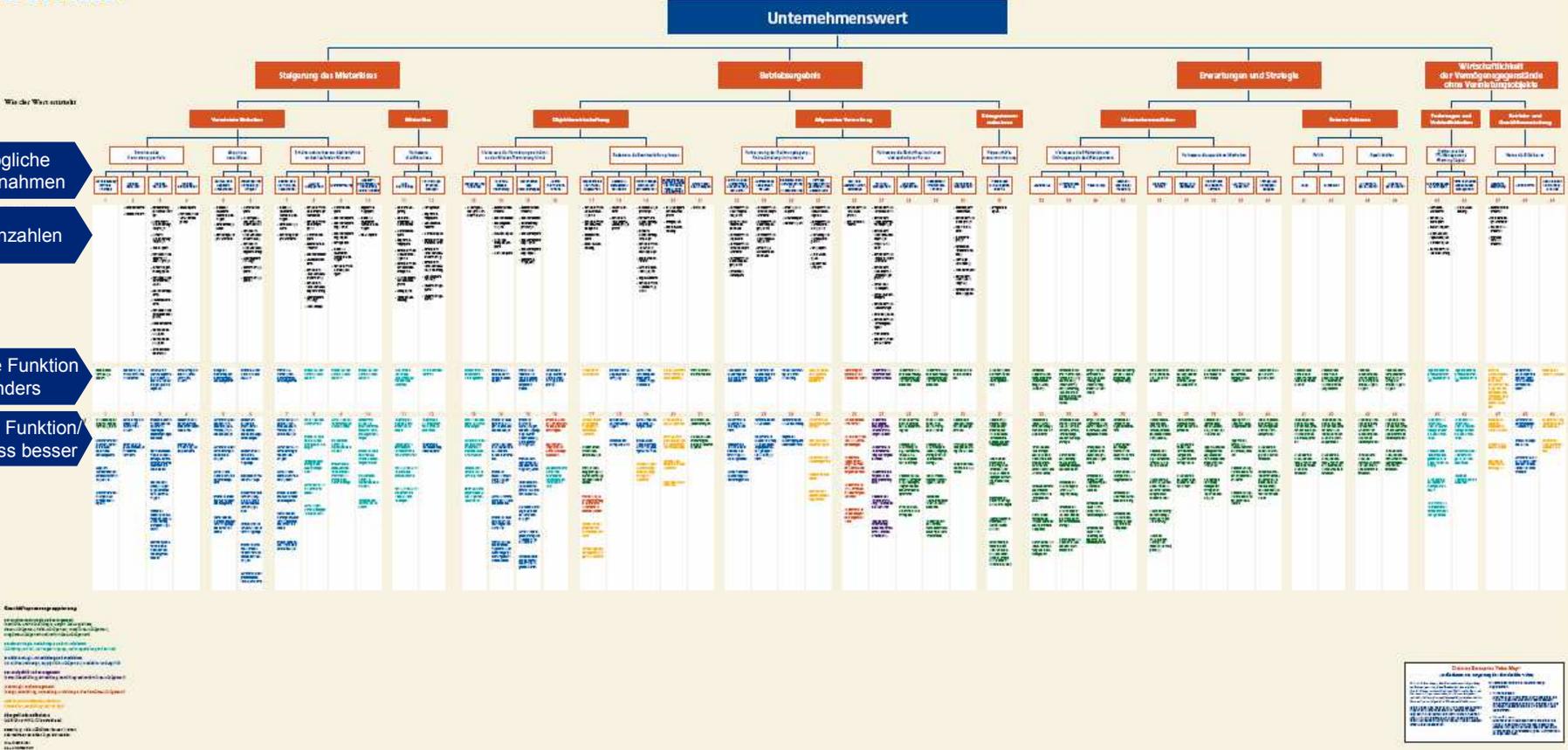
# Die Value Map als Analyse-Tool der Effizienz und Effektivität (1)

- Mögliche Maßnahmen →
- Mache die Funktion/den Prozess anders →
- Verbessere die Funktion/den Prozess →



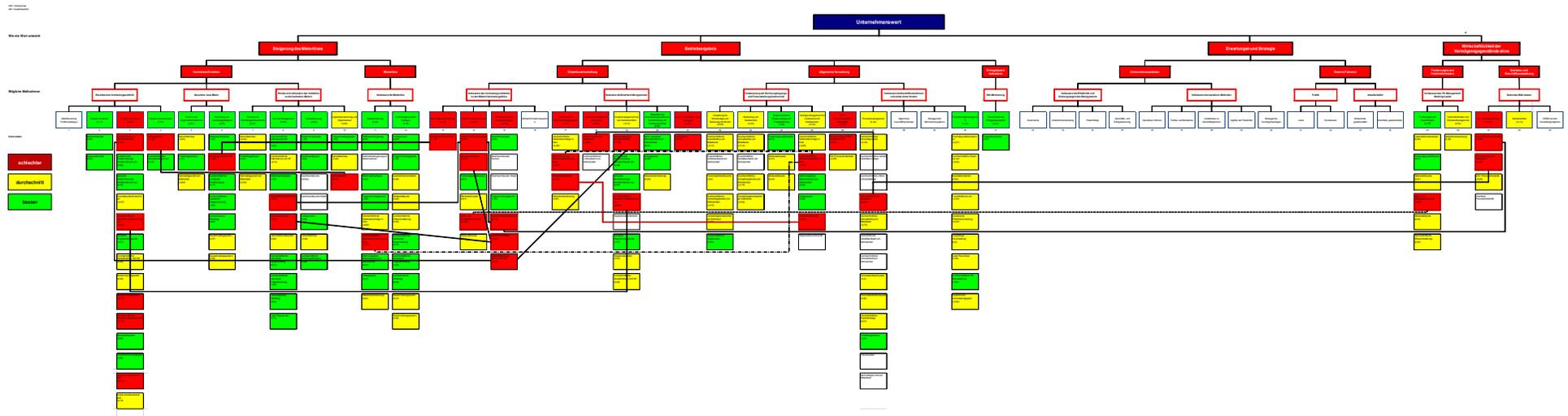
# Die Value Map als Analyse-Tool der Effizienz und Effektivität (2)

Deloitte



# Die Value Map als Analyse-Tool der Effizienz und Effektivität (3)

## Beispiel – Value Map mit Ampelfunktion



### Rote Felder:

- Objekte verbessern
  - Instandhaltung pro Wohneinheit/qm
  - Durchschnittliche Investition in Bestand pro qm
  - Baunebenkostenanteil
  - Durchschnittlicher Rückbauaufwand pro WE
  - Anteil teilmodernisierte WE
  - Verkaufsquote
  - ...
- Marketing und Werbung
  - Marketingaufwand
- Qualitativ bessere Mieter
  - Mahn- und Umlagekostenquote
- Mieterservice und Nebenleistungen
  - Beschwerdedauer
  - Geschäftsstellenintensität
- Reduziere die Bewirtschaftungskosten
  - Durchschnittliche Betriebskostenumlage
  - Nebenkostenquote
  - ...
- Handwerkmanagement verbessern
  - Wohneinheiten pro Mitarbeiter
  - Grunderwerbssteuer aktiv managen
  - GrdSt/Quote
  - EDV, Telekommunikation, Netzwerke
    - Durchschnittliche EDV-Kosten pro WE
    - ...

# Die Value Map als Analyse-Tool der Effizienz und Effektivität (4)

## Beispiel – Erste Analyseergebnisse

- Management der Mieten → gut
- Marketing/qualitativ bessere Mieter/Mieterservice → rot
- Bewirtschaftungskosten → rot
- Handwerkermanagement → rot
- EDV-Ausstattung

## Erste Analyseschritte

➡ detaillierte Analyse der Kennzahlen → Aussagekraft, wirtschaftlicher Background

➡ checkliste für betriebswirtschaftliche Tools, Methoden und Instrumente

# Zusammenfassung (1)

- Effizienz und Effektivität sind nur auf der Prozessebene/Funktionsebene messbar und beurteilbar
- Nur durch die Analyse von individuell auf den Prozess/das Handlungsfeld abgestimmte Kennzahlen werden Effizienz-/Effektivitätspotentiale identifiziert
- Nur durch eine integrierte Analyse (Value-Map-Ansatz) können die identifizierten Verbesserungspotentiale in der Gesamtschau bewertet werden

# Zusammenfassung (2)

## Frage:

Gibt es insgesamt Effizienzunterschiede zwischen kommunalen und privaten Wohnungsunternehmen?

## Qualitative Gesamtaussage

In den wohnungswirtschaftlichen:  in Teilbereichen  
Prozessen

In der Finanzierung: Exogene Vorteile für kommunale Unternehmen

In der Besteuerung: Exogene Vorteile für kommunale Unternehmen

**Deloitte.**

# Backup

Kennziffer	Kennzahl	Mittelwert Große WU	Mittelwert Alle WU	StdDev Alle WU	Koeffizient
1.1	Durchschnittliche Sollmiete pro qm Wohnfläche	4,87	5,10	1,48	-0,16
1.2	Durchschnittliche Sollmiete pro qm NF	9,09	6,27	8,28	0,34
1.3	Sollmietensteigerung	0,86	1,75	3,67	-0,24
1.4	Sollmietensteigerung pro Mieterwechsel	4,38	4,60	5,03	-0,04
2.1	Mieterwechselquote	10,83	16,61	33,86	-0,17
2.2	Beschwerdequote	9,65	4,28	8,07	0,66
2.2a	Beschwerdequote Service	1,76	1,17	2,18	0,27
2.2b	Beschwerdequote Objekt	7,39	2,72	7,54	0,62
2.3	Vertragsdauer	10,01	9,85	3,93	0,04
2.4	Folgevermietungsquote	30,36	34,71	33,43	-0,13
2.5	Geschäftsstellenintensität	5.325,76	2.735,12	2.510,61	1,03
2.6	Beschwerdedauer	34,50	33,96	38,41	0,01
2.7	Sekundärerlöse	21.597,26	23.803,06	58.850,68	-0,04
2.8	Marketingaufwand/ WE	26,22	24,32	23,83	0,08
3.1	Durchschnittliche Heizkostenumlage in Euro	0,73	0,72	0,30	0,03
3.2	Durchschnittliche Betriebskostenumlage in Euro	1,33	1,28	0,55	0,09
3.3	Nicht umlegbare Betriebskosten pro Wohneinheit	7,90	8,33	15,72	-0,03
3.4	Umlagequote	94,98	92,80	16,50	0,13
3.5	Nebenkostenquote	37,70	36,71	9,89	0,10
3.6	Nebenkostendeckung	95,93	91,21	19,74	0,24
4.1	Leerstandskostenanteil	1,95	2,21	2,39	-0,11
4.2	Forderungsausfallsquote	1,06	0,72	0,81	0,42
4.2a	Rückstandsquote	1,81	1,37	1,16	0,38
4.3	Mahn- und Umlagekostenquote	0,19	0,18	0,25	0,05
4.4	Mietausfallquote	2,96	2,72	2,54	0,10
4.5	Durchschnittliche Erlösschmälerung	1,63	2,06	2,45	-0,18
4.6	Durchschnittlicher Leerstand/ Erstvermietung	32,56	30,79	71,80	0,02
4.7	Durchschnittlicher Leerstand/ Folgevermietung	103,08	99,55	131,33	0,03
4.8	Leerstandquote (Stichtag)	5,45	6,00	7,50	-0,07
4.9	Neuvermietungsquote I	708,31	2.102,38	5.210,36	-0,27
4.9a	Neuvermietungsquote II	96,61	98,64	25,86	-0,08
4.10	Durchschnittliche Mieterzugehörigkeit	120,18	118,24	47,11	0,04

Kennziffer	Kennzahl	Mittelwert Große WU	Mittelwert Alle WU	StdDev Alle WU	Koeffizient
5.1	Instandhaltung pro Wohneinheit/qm	14,08	14,17	9,79	-0,01
5.2	nichtaktivierte Modernisierung/ Wohneinheit pro qm	5,72	5,52	8,33	0,02
5.3	aktivierte Modernisierung/ Wohneinheit pro qm	8,50	8,78	7,76	-0,04
5.3a	Zuschußquote/Innovationen	35.544,49	8.743,76	61.757,17	0,43
5.4	Durchschnittliche Investition in Bestand pro qm	27,39	27,25	16,66	0,01
5.5	Regiebetriebsintensität	0,00	0,00	0,01	-0,33
5.6	Aktivierte Eigenleistungsquote	6,99	12,90	32,73	-0,18
5.7	Regiekostenanteil	4,72	14,36	52,24	-0,18
5.8	Durchschnittliche Instandhaltung/ AK/ HK	2,02	1,86	1,44	0,11
5.8a	Instandhaltungsaufwand pro Sollmiete	2,74	2,63	1,33	0,08
5.9	Modernisierungsanteil	3,97	2,74	4,29	0,29
5.10	Neubauintensität	0,26	3,03	15,40	-0,18
5.11	Baunebenkostenanteil	4,30	3,52	6,51	0,12
5.12	Durchschnittlicher Rückbauaufwand pro WE	3.005,24	3.279,24	3.049,40	-0,09
5.13	Neuerwerbsanteil	0,44	1,11	4,65	-0,14
5.14a	Vollmodernisierungsgrad	37,83	52,12	25,68	-0,56
5.14b	Anteil teilmodernisierte WE	21,25	23,24	19,89	-0,10
5.14c	Anteil unmodernisierte WE	19,36	16,59	16,16	0,17
6.1	Durchschnittlicher Personalaufwand	60.912,86	56.632,15	15.717,76	0,27
6.1a	Durchschnittliches Gehalt/ Gehaltsempfänger	53.617,13	47.432,87	15.142,94	0,41
6.1b	Durchschnittliche Löhne/ Lohnempfänger	41.326,00	28.671,05	17.090,40	0,74
6.2	Wohneinheiten pro Mitarbeiter	96,52	91,30	41,33	0,13
6.3	Durchschnittliche Umsatzerlöse pro Mitarbeiter	467.912,42	473.414,56	174.798,99	-0,03
6.4a	Durschnittlicher Gehaltsaufwand pro Wohneinheit	622,64	543,38	351,80	0,23
6.4b	Durchschnittlicher Lohnaufwand pro Wohneinheit	67,79	105,57	220,21	-0,17
6.5	Personalaufwandsquote	18,61	16,23	8,82	0,27
6.6	Personalfluktuationsquote	8,26	7,86	6,69	0,06
6.7	Durchschnittliche Krankheitstage	13,06	11,17	7,71	0,24
6.8	Fortbildungskosten	521,00	621,71	338,47	-0,30
6.9	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	0,07	0,39	0,44	-0,72
6.10	Prämienanteil	2,23	1,78	3,20	0,14
6.11	Seminartage/Jahr pro Mitarbeiter	1,79	1,67	1,31	0,09

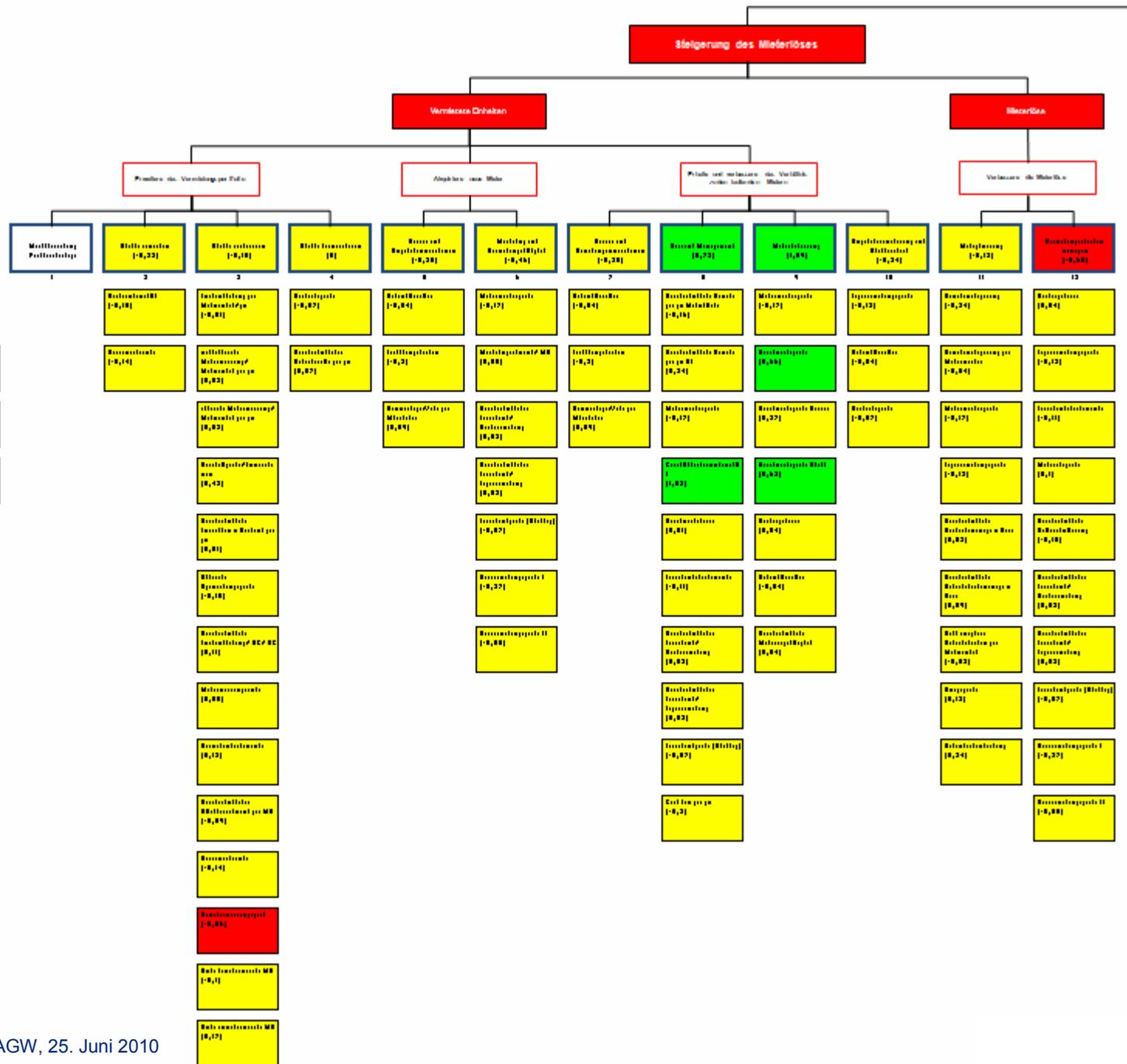
Mögliche Maßnahmen

Kennwerte

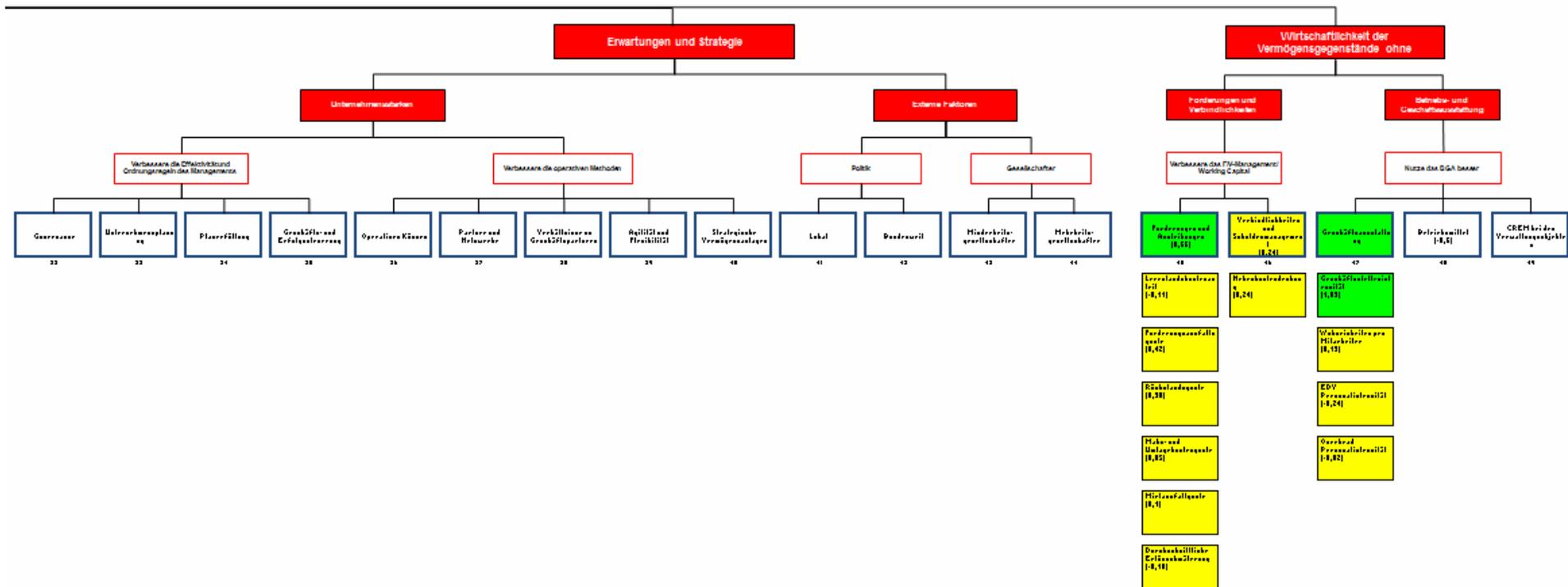
schlechter

durchschnitt

besser







Kennziffer	Kennzahl	Mittelwert Große WU	Mittelwert Alle WU	StdDev Alle WU	Koeffizient
7.1	Durchschnittliche Verwaltungskosten pro Wohneinheit	306,90	293,64	353,02	0,04
7.2	Verwaltungskostenanteil an Sollmieten	8,69	7,67	9,04	0,11
7.3	Durchschnittliche Regiekosten	2.482,25	3.094,99	5.011,36	-0,12
7.4	Durchschnittliche EDV Kosten pro WE	57,85	41,27	32,30	0,51
7.5	EDV Personalintensität	1,91	5,37	14,33	-0,24
7.6	Overhead Personalintensität	15,74	16,23	27,97	-0,02
8.1	Verkaufsquote	0,79	0,88	1,30	-0,07
8.2	Durchschnittlicher Verkaufserlös pro qm	724,25	685,31	585,31	0,07
9.1	Durchschnittliche Zinsen pro qm	12,26	11,05	5,50	0,22
9.2	Kapitaldienstanteil	36,15	33,11	15,97	0,19
9.4	Fremdmittel pro qm	338,44	288,27	140,08	0,36
9.5	Anlagendeckungsgrade	479,09	348,79	244,05	0,53
9.7	dynamische Effektivverschuldung	18,36	10,40	46,85	0,17
9.9	AV/Sollmieten	896,36	909,13	247,24	-0,05
9.11	Langfristige Verschuldung	26,35	34,58	18,85	-0,44
9.12	Cash Flow Quote	204,71	533,44	1.513,45	-0,22
9.13	Durchschnittlicher FK-Zins langfristig	3,64	3,72	1,46	-0,05
9.14	Dynamischer Verschuldungsgrad	1.674,38	990,09	4.241,07	0,16
10.1	Cash Flow pro qm	19,66	23,42	18,48	-0,20
10.5	GrdSt/Quote	2,90	3,31	1,90	-0,21
10.6	Ertragssteuerquote	25,29	16,39	30,45	0,29

# Deloitte.

---

Wir unterstützen die Bewerbung

[www.muenchen2018.org](http://www.muenchen2018.org)



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).  
© 2010 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Member of Deloitte Touche Tohmatsu