

# **AGW-Betriebsvergleich: Ergänzende Kennzahlen am Beispiel des NOI**

**Arbeitskreis Betriebswirtschaft  
Arbeitsgemeinschaft Grosser Wohnungs-  
unternehmen  
- Frühjahrstagung 2011 -**

**Dr. Ralf Sprey**

**Controlling  
Evonik Wohnen GmbH**



# Grundsätzliches zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen ...



- ▶ Kennzahlen sind „Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen“ (Reichmann, Controlling mit Kennzahlen)  
Kennzahlen sind allgegenwärtig (€, kg, cm, ...) und v.a. im Bereich Controlling / Rechnungswesen unverzichtbar
- ▶ Kennzahlen sollen die Realität durch Komplexitätsreduktion erfassbar bzw. begreifbar machen; ihre Funktion liegt in den Bereichen der Information, Entscheidungsunterstützung, Kontrolle, Koordination ...
- ▶ Kennzahlen erfordern „Eichstriche“ bzw. definierte „Nullpunkte“ und damit Messkonzepte bzw. -theorien (Schneider, Betriebswirtschaftlehre, Bd. 2; im Bereich der Naturwissenschaften selbst-verständlich, im Bereich der Geistes- und Wirtschaftswissenschaft häufig vernachlässigt)
- ▶ Kennzahlen sind abhängig von Definitionen der Inputgrößen / -daten, häufig „bewertungsanfällig“ und meist nur kontextorientiert zu interpretieren

- ▶ Kennzahlen können absolut dargestellt oder auf verschiedene Bezugsgrößen ermittelt werden (bezogen auf Bestandsgrößen, Kapitalgrößen oder Erfolgs-/Stromgrößen)
- ▶ Es gibt nicht „die“ Spitzenkennzahl, sondern eine Auswahl von mehr oder weniger für bestimmte Auswertungswünsche geeignete Kennzahlen
- ▶ Nutzungsmöglichkeiten von Kennzahlen:
  - „absolute“ Nutzung: Standortbestimmung unter Bezugnahme auf festzulegenden „Nullpunkt“
  - „zeitliche“ Entwicklung: Entwicklung im Zeitreihenvergleich; Richtung in Ordnung?
  - „Standortbestimmung“ im Konkurrenzvergleich: Benchmark-Ansatz. Wie steht man im Vergleich zum Mitbewerber?
- ▶ Erfolgsbasierte Kennzahlen sind im Vergleich zu zahlungsorientierten, beobachtbaren Größen bewertungs- bzw. manipulationsanfälliger  
(„Profit is an auditor's Fiction, Cash is owner's Darling“)

# Maßstäbe zur Beurteilung des Erfolges von Wohnungsunternehmen



- ▶ International haben sich als Maßstab des Erfolges von bestandshaltenden Wohnungsunternehmen zwei Kennziffern etabliert:

Net Operating Income (NOI) = „normalisiertes EBITDA“

Funds from Operation (FFO)

- ▶ NOI: „Net income receivable from a property after all operating expenses have been paid and an allowance has been made for bad debts and defaulting tenants, but before payment of capital or interest on any loans and taxes.“
- ▶ FFO: „Net income, excluding gains (or losses) from debt restructuring and sales of property, plus depreciation and amortisation, and after adjustment for unconsolidated partnerships and joint ventures.“

$FFO = NOI - \text{Zinsen} - \text{Steuern}$

NOI präferiert für die Steuerung interner Segmente

FFO etabliert als Maßstab der externen Kommunikation

# Definitionsansätze der Kennzahl „net operating income“ (NOI)



- ▶ Beim NOI handelt es sich vereinfacht um eine aus der Immobiliensubstanz durch Vermietung erwirtschaftete Ergebnisgröße abzüglich Verwaltungs- und Instandhaltungsaufwendungen.
- ▶ Der NOI ist insofern ein Deckungsbeitrag der Bewirtschaftung, eine Ergebnisgröße vor Zinsen, Abschreibungen und EE-Steuern („normalisiertes EBITDA“).
- ▶ Wie bei fast jeder Kennzahl gibt es auch für den NOI unterschiedlich umfangreiche Definitionen.

Die spezifische Definition ist in Abhängigkeit von der Datenlage (Beispiel Benchmarks auf Basis von Geschäftsberichten) bzw. vom Einsatzzweck (interne Steuerung: Welche Kenndaten können von den operativ Verantwortlichen faktisch beeinflusst werden) zu wählen.

- ▶ Der NOI kann absolut als Deckungsbeitrag, relativ zur Sollmiete (als Marge: Effizienz der Mittelverwendung) oder relativ zum Marktwert der Immobilien (als Rendite des eingesetzten Kapitals) erhoben werden.

▶ „Enge“ Definition:

Für Zwecke des Benchmarkings und der externen Kommunikation wird üblicherweise folgende NOI-Definition verwendet:

NOI = Nettokaltmiete – Erlösschmälerung – Netto-Instandhaltung – Organisationskosten des Bestandsmanagements.

▶ „Weite“ Definition:

Zur internen Steuerung bzw. Darstellung der KC-Performance wird im Rahmen der monatlichen Berichterstattung die vorgenannte NOI-Definition um weitere Komponenten wie u.a. Mietminderungen, Forderungsausfälle und Vertriebskosten erweitert. Die Organisationskosten umfassen abweichend von der für Benchmarking-Zwecke verwendeten Berechnung nur die dem KC direkt zurechenbaren Personal- und Sachkosten.

▶ „Weiteste“ Definition:

Alternativ kann der NOI aus der DB-Rechnung abgeleitet werden. Hierin enthalten sind zusätzlich u.a. Aufwendungen der Hausbewirtschaftung wie Abbruchkosten, das BEKO-Ergebnis, gegenläufig Ertragspositionen aus der Bewirtschaftung fremder Bestände, Erträge aus Teilschulderlassen etc.

- ▶ Informations- und Steuerungsfunktion:

Wie hat sich die operative Performance der Evonik Immobilien im Zeitablauf entwickelt? Aus der historischen Zeitreihe können Rückschlüsse für die künftige Entwicklung als Basis der Planung abgeleitet werden.

Der NOI wird KundenCenter- und unternehmensbezogen geplant. Über Plan-Ist-Abweichungsanalysen werden Handlungsbedarfe aufgezeigt, um den Planansatz zu erreichen.

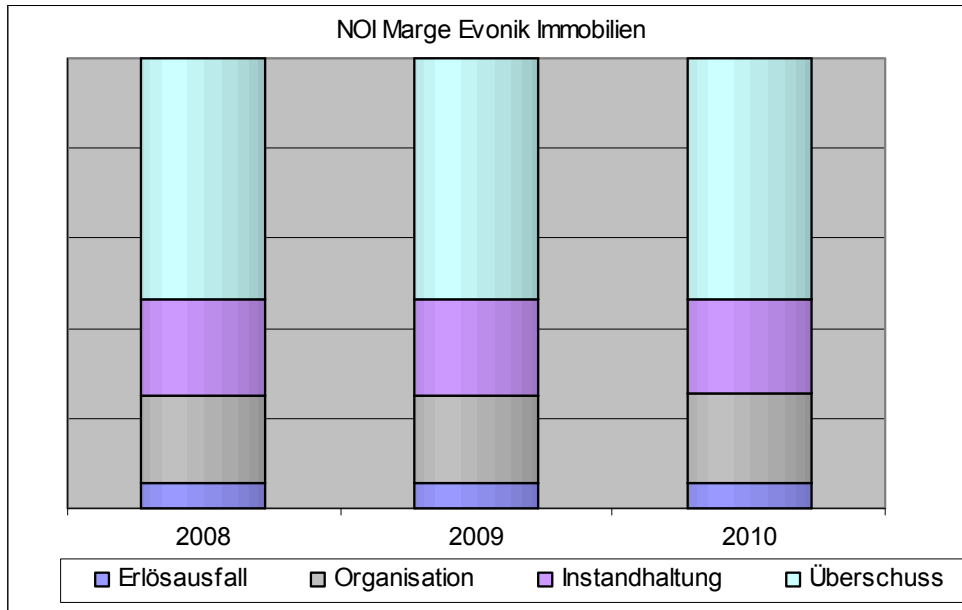
- ▶ Incentivierung:

Das Vergütungssystem sieht zielabhängige Vergütungskomponenten vor: KC-Leiter werden über von ihnen beeinflussbare Teilkomponenten (Nettomiet Erlöse) incentiviert.

- ▶ Portfolio-Analyse:

NOI als Teilkomponente der laufenden objekt- bzw. quartiersbezogenen Portfolio-Analyse und Instrument der operativen Umsetzung der unternehmensbezogenen Erfolgsziele

# Operative Performance-Entwicklung der Evonik Wohnen am Beispiel des NOI



- ▶ Wesentliche Werthebel zur Steigerung der operativen Performance genutzt.
- ▶ Kontinuierliche Steigerung des operativen Bewirtschaftungsergebnisses im Zeitablauf (Verbesserung von NOI-Marge und NOI-Yield)

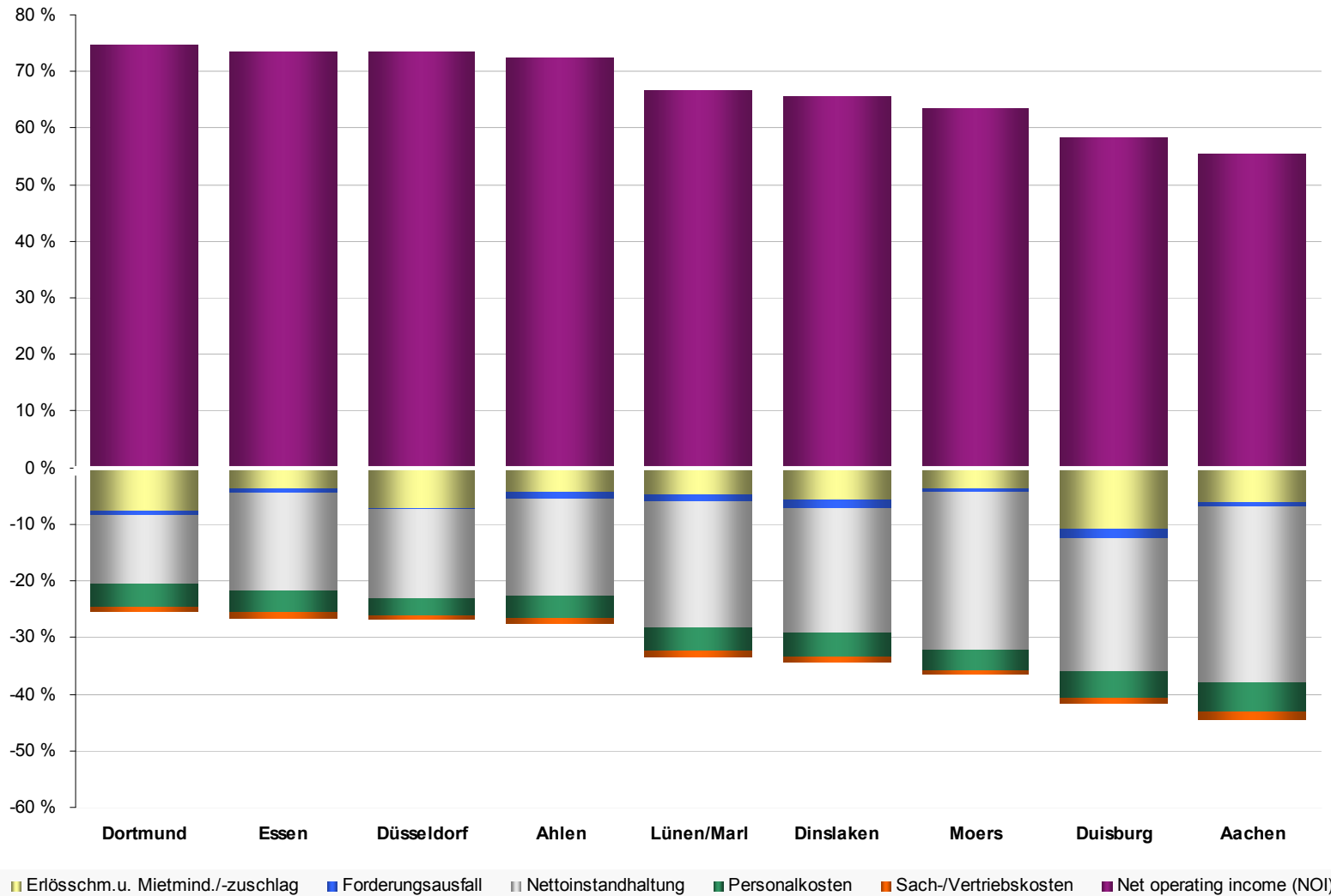
<u>approx. Net Operating Income</u>		2008	2009	2010
		Ist	Ist	Ist
Nettokaltmiete	Mio. €			
Erlösschmälerung	Mio. €			
Netto-Instandhaltung	Mio. €			
Organisationskosten Bestandsmgt.	Mio. €			
<b>approx. NOI</b>	<b>Mio. €</b>			
<b>NOI Marge</b>	<b>%</b>			
Fair Value	Mio. €			
<b>NOI Yield</b>	<b>%</b>			



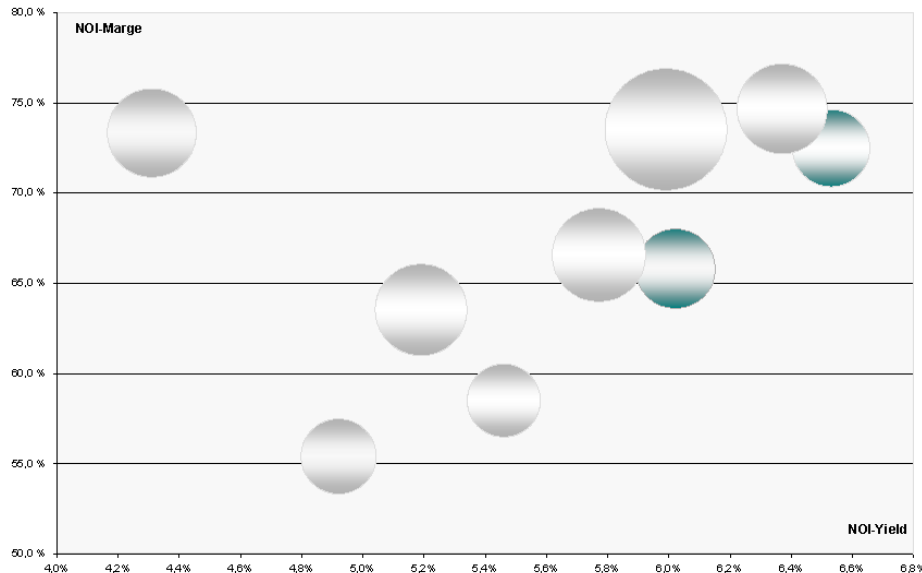
# Interne Steuerung am Beispiel des NOI



## KC-Ranking auf Basis des NOI, Mai 2011



# Interne Steuerung am Beispiel des NOI



- ▶ Hohe NOI-Margen zeigen grundsätzlich vorteilhafte Mittelverwendungen.
- ▶ Hohe NOI-Yields zeigen grundsätzlich effizienten Kapitaleinsatz.
- ▶ Zielkonflikte sind möglich: Hohe NOI-Margen bedingen nicht hohe NOI-Yields.
- ▶ NOI-Yield und –Marge sind statische Größen; Aussagen über nur einen Messpunkt sind bedingt aussagekräftig. Kurzfristige Optimierungen können nachhaltige negative Effekte auf den Wert des Bestands haben.
- ▶ Die Höhe der NOI-Marge allein ist nicht ausschlaggebend, sondern auch ihre Struktur.

# Nutzungsmöglichkeiten des NOI im Rahmen des AGW-Betriebsvergleichs



Kursorische Auflistung von Fragestellungen / Restriktionen:

- ▶ Festlegung eines allgemeinen Zielwertes für NOI-Marge und NOI-Yield möglich und erforderlich? Struktur der NOI-Marge allgemein beurteilbar?
- ▶ Auflösbarer Zielkonflikt von NOI-Marge vs. NOI-Yield?
- ▶ Trotz Kontextabhängigkeit intersubjektiv vergleichbare NOI-Ermittlung möglich?
  - Abhängigkeit von der Organisation / Ausprägung der DB-Rechnung (Einbeziehung der Technik ins Bestands- oder Portfolio Management ...)
  - Auswirkungen unterschiedlicher Bestandsqualitäten / -strukturen (Sollmiethöhe in Abhängigkeit von Lagen, Finanzierungseffekte [preisgebundener Bestand ...])
  - Effekte aus unterschiedlichen Bilanzierungsansätzen (Instandhaltungsaufwand vs. Modernisierungsinvestition)
- ▶ Verzerrungen der NOI-Marge möglich, weniger hinsichtlich NOI-Yield (Berücksichtigung der Differenzierungsmerkmale im Marktwert der Immobilie). Allerdings unterliegt auch der Marktwert Bewertungskalkülen.

# Nutzungsmöglichkeiten des NOI im Rahmen des AGW-Betriebsvergleichs



Beispiel des NOI soll verdeutlichen:

- ▶ Der AGW-Betriebsvergleich enthält eine Vielzahl bewährter operativer und finanzwirtschaftlicher Kennzahlen.
- ▶ Eine Weiterentwicklung des Betriebsvergleichs ist dennoch möglich.
- ▶ Die Weiterentwicklung ist nicht nur über neue Kennzahlen möglich, sondern insbesondere über einen intensivierten Erfahrungs- und Gedankenaustausch über die Hintergründe einzelner Kennzahlen bzw. deren Entwicklungen
- ▶ Darüber hinaus ist zu überlegen, ob neue, z.T. bereits international übliche Kennzahlen integrierbar sind. Bei der Integration dieser Kennzahlen oder Neuentwicklung weiterer Kennzahlen ist zu fragen: Wie können wir die operative Leistung – nach Möglichkeit objektivierbar bzw. intersubjektiv austauschbar – in den einzelnen Bereichen unserer Geschäftstätigkeit messen?



**EVONIK**  
**INDUSTRIES**