

## **AGW-Arbeitskreis „Betriebswirtschaft“ 07.07. – 08.07.2011 in Rostock**

Kennzahlenanalyse von AGW-Unternehmen  
im ~~Drei-Jahresvergleich~~ bei der  
GWG München

Reinhard Güthlein, Städtische Wohnungsgesellschaft München mbH  
Tel.Nr.:089/55 114 239  
[reinhard.guethlein@gwg-muenchen.de](mailto:reinhard.guethlein@gwg-muenchen.de)

**Gliederung:**

1. Derzeitige Verwendung des AGW-Betriebsvergleichs
2. Behandlung im Aufsichtsrat
3. Austausch innerhalb geschlossener Teilnehmergruppe
4. Fokus Verwaltungskosten
5. Verwaltungskosten bei der GWG München

## 1. Derzeitige Verwendung des AGW-Betriebsvergleichs:

Bis 2007: nur rudimentär

2008: Plausibilitätsüberprüfung der eigenen Unternehmensdaten

2009: erstmalige Vorstellung im Aufsichtsrat

2010: erstmalig Mehrjahresvergleich (2008-2010) vorgesehen

## 2. Behandlung im Aufsichtsrat (1):

- 23 ausgewählte Kennzahlen
- GWG (Konzern)-Wert
- Maximum
- Minimum
- Median

## 2. Behandlung im Aufsichtsrat (2):

Importj 2009

B Bilanzierung nach HGB

Anlage

Wert Maximum		1110154					Rang
Zeilen	Beschreibung	Einheit	GWG (Konzern)	Maximum	Minimum	Median	
K01	Bilanzsumme	TEuro	1.105.768.587,00	5.199.979.183,00	301.933.821,00	1.002.036.639,00	16
K06	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag	TEuro	9.618.046,00	81.148.542,00	-40.498.546,00	9.925.208,00	18
K14	Cashflow (nach DVFA)	TEuro	26.337.013,00	160.357.225,80	-200.255.730,00	34.986.951,00	18
K16	Anzahl eigene Einheiten	WE	23.711,86	98.121,29	9.325,86	23.090,86	15
K17	Fertiggestellte Vermietungseinheiten	WE	243,00	632,00	0,00	8,00	4
K18	Wohn-/Nutzfläche eigene Einheiten (Fläche zu K16)	m <sup>2</sup>	1.248.975,00	6.015.822,00	557.034,00	1.335.191,00	20
K22	Reinvestitionsquote	%	233,29	1.399,73	-537,21	133,32	6
K23M	Eigenmittelquote	%	23,87	66,57	0,00	25,18	21
K25	Anlagendeckungsgrad	%	105,94	119,89	96,84	101,97	10
K27M	Eigenmittelrentabilität	%	3,69	24,36	-7,29	5,01	21
K38A	Vereinfachter dynamischer Verschuldungsgrad	Jahre	22,06	53,18	4,36	19,72	14
K39	Durchschn. Fremdkapitalkostensatz (lgfr.)	%	2,12	5,38	0,06	3,69	30
K40A	Durchschn. Wohnungsmiete (eig. Einh.)	Euro/m <sup>2</sup> /Mt	5,66	6,50	3,99	5,09	7
K48C	Durchschn. gesamtes Fremdkapital	Euro/m <sup>2</sup>	661,36	733,15	158,65	427,14	2
K49	Fluktuationsquote Mietwohnungen	%	7,00	14,00	4,10	10,00	30
K50	Leerstandsquote Mietwohnungen	%	0,80	15,90	0,60	2,60	32
Z06	Fremdkapitalzinsen Hausbewirtschaftung	Euro/m <sup>2</sup> /Mt	1,04	2,03	0,45	1,08	18
Z10	Erlösschmälerungsquote (Mieten und Umlagen)	%	1,28	9,19	1,07	2,85	27
Z13	Instandhaltungskostenquote	%	36,52	41,45	12,41	25,41	5
Z19	Personalkosten je Verwaltungsmitarbeiter	Euro/Mitarb.	62.899,90	90.857,23	2.470,02	66.887,16	18
Z20	Sachkosten je Verwaltungsmitarbeiter	Euro/Mitarb.	28.223,41	70.344,38	14.519,85	32.141,94	20
Z21	Verwaltungskosten je Mitarbeiter	Euro/Mitarb.	91.123,31	154.538,82	52.872,64	97.504,18	20
Z23	Verwaltungskostensatz I (eig. Einh. + gep. Einh.)	Euro/WE	358,20	752,02	266,10	377,78	19

Zu "Rang (von 33)": Jeweils der höchste Wert in der Reihe hat Rang 1  
Unter Qualitätsgesichtspunkten befindet sich die GWG im

ersten Drittel    mittleren Drittel    letzten Drittel

## 2. Behandlung im Aufsichtsrat (3):

Hauptinteresse der Diskussion lag auf

- Verwaltungskosten/Personalkosten
- Neubau/Modernisierung/Instandhaltung

Hinterfragt wurden die großen Spannweiten bei einzelnen Kennzahlen

Wunsch nach intensiverem Austausch mit teilnehmenden Unternehmen

Initiative zum Austausch innerhalb geschlossener Teilnehmer-Gruppe mit Offenlegung der Daten untereinander

### **3. Austausch innerhalb geschlossener Teilnehmergruppe (1):**

Erstes Treffen am 09.11.2010 in München

- Elf teilnehmende kommunale Unternehmen
- 12.000 bis 24.000 eigene Wohnungen
- € 0,3 Mrd. bis € 1,3 Mrd. Bilanzsumme
- € 70 Mio. bis € 200 Mio. Umsatzerlöse

### **3. Austausch innerhalb geschlossener Teilnehmergruppe (2):**

Ziel:

Intensivere Nutzung des Betriebsvergleiches durch Hinterfragung der Ermittlungsmethoden und der Abweichungsgründe bei den wichtigsten Kennzahlen

Bessere Vergleichbarkeit durch Konsensfindung bei Ermittlungsverfahren soweit möglich

### **3. Austausch innerhalb geschlossener Teilnehmergruppe (3):**

Intensivere Hinterfragung von Kennzahlen aus den Bereichen:

- Neubau / Modernisierung / Instandhaltung
- Verwaltungskosten / Personal
- Ertragskennzahlen

Auswertung in Papierform nur eingeschränkte Transparenz, da nur die verdichteten Kennzahlen aufgeführt sind, aber nicht die der Kennzahl zugrundeliegenden Unternehmenseingaben.

## 4. Fokus Verwaltungskosten (1)

Kennzahl	Unternehmenswerte		Gruppenwerte			
	GWG Gemeinnützige Wohnstätten- und Siedlungsgesellschaft mbH		G76, Region: All			
	Geschäftsjahr	Durchschnitt	Maximum	Minimum	Median	
	2009	2009	2009	2009	2009	

Teil II Zusatzauswertung (Kennzahlen zur Hausbewirtschaftung und zum Personal- und Sachaufwand)

### 2. Kennzahlen zum Personal- und Sachaufwand

Z19	Personalkosten je Verwaltungsmitarbeiter Summe persönlicher Kosten aktiv Beschäftigter (ohne Regie/Hauswarte) : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	Euro/Mitarb.		62.900	62.498	90.857	2.470	65.517
Z19A	Personalkosten je aktivem Beschäftigten Summe persönlicher Kosten aller aktiv Beschäftigter : Summe (akt.) Personalbestand	Euro/Mitarb.		61.598	60.118	80.188	2.837	63.368
Z19B	Umsatzerlöse je aktiver Beschäftigter Summe Umsatzerlöse : Summe (akt.) Personalbestand	Euro/Mitarb.		440.569	638.920	1.341.006	293.105	631.642
Z20	Sachkosten je Verwaltungsmitarbeiter Summe sachlicher Kosten (ohne Regie/Hauswarte) : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	Euro/Mitarb.		28.223	34.931	70.344	14.520	32.665
Z21	Verwaltungskosten je Mitarbeiter Summe persönlicher und sachlicher Kosten aktiver Beschäftigter (ohne Regie/Hauswarte) : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	Euro/Mitarb.		91.123	97.429	154.539	52.873	97.690
Z22	Altersversorgung je Verwaltungsmitarbeiter Summe Aufwand für Altersversorgung (ohne Regie/Hauswarte) insgesamt : Summe (akt.) Personalbestand (ohne Regie/Hauswarte)	Euro/Mitarb.		5.741	7.470	29.812	165	6.590
Z23	Verwaltungskostensatz I (eig. Einh. + gep. Einh.) durchschnittlicher Personal-/Sachaufwand je WE für eigene und durch Treuhand u./o. Verwaltervertrag betreute Einheiten insgesamt	Euro/WE		358	411	752	266	378
Z24	Verwaltungskostensatz II (eigene Einheiten) durchschnittlicher Personal-/Sachaufwand je WE für eigene Einheiten (Hausbewirtschaftung)	Euro/WE		356	412	755	253	366
Z25	Verwaltungskostensatz III (verw. Einh.) durchschnittlicher Personal-/Sachaufwand je WE für durch Treuhand u./o. Verwaltervertrag betreute Einheiten (verwaltungsmäßige Betreuung)	Euro/WE		370	2.314	48.778	0	298
Z26	Verwaltete Einheiten je Mitarbeiter Summe WE insgesamt (eigene und übrige verwaltete) : Summe Personal Hausbewirtschaftung und verwaltungsmäßige Betreuung (Beschäftigungsgrad Hausbewirtschaftung / verwaltungsmäßige Betreuung)	WE/Mitarb.		177	254	427	111	10 230

#### 4. Fokus Verwaltungskosten (2):

Unter Verwendung der Berechnungsformel und der Eingabedaten der Unternehmen werden die Kennzahlen transparenter

Extreme Abweichungen bei Maximum- /Minimumwert werden nachvollziehbar

Aber!

Eingabedaten der Unternehmen sind nur im Online-Betriebsvergleich erkennbar (Nur als Gruppenwert)

Hierfür Excel 2007 notwendig

#### **4. Fokus Verwaltungskosten (3):**

Bei Offenlegung der Daten untereinander, wie bereits teilweise praktiziert, können die eigenen Unternehmensdaten unmittelbar mit Daten von anderen Unternehmen verglichen werden.

Dadurch wird die Aussagekraft des Betriebsvergleichs deutlich erhöht.



## 4. Fokus Verwaltungskosten (5)

### Auszug der dazugehörigen Eingabedaten:

			U1	U2	U6	U8	GWG	U11	Max.	Min.
BA01	lt BAB zu verteilender Personalaufwar	Euro	7.531.911,00	11.427.446,00	27.514.737,00	9.986.255,00	19.994.682,00	12.481.127,00	32.035.948,00	7.531.911,00
BA08	davon Hausmeister/Regiebetrieb	Euro						60.298,00	1.092.843,09	35.104,00
BA09	lt BAB zu verteilende Sächlichen Kost	Euro	3.637.743,00	3.227.493,00		4.523.753,00	6.629.679,00	3.201.159,00	18.032.147,00	3.201.159,00
BA10	lt BAB zu verteilender Personal- und S	Euro	11.169.654,00	14.654.939,00	27.514.737,00	14.510.008,00	26.624.361,00	15.682.286,00	50.068.095,00	11.169.654,00
BA14	lt BAB verteilte Personal-/Sachaufwer	Euro	7.557.388,00	6.481.800,00		14.510.008,00	8.434.338,00	5.398.100,00	14.510.008,00	5.398.100,00
BA15	lt BAB verteilte Kosten für die Verwalt	Euro	-				1.809.910,00	1.186.400,00	1.809.910,00	-
BA20	lt BAB verteilte Personal-/Sachaufwer	Euro	11.169.654,00	14.654.939,00	27.514.737,00	14.510.008,00	26.624.361,00	15.682.286,00	50.068.095,00	11.169.654,00
BA21	Laurende und modernisierende Instar	Euro	3.491.634,00	6.379.500,00			3.693.502,00	1.217.191,00	10.579.903,00	1.217.191,00
BA24	lt BAB verteilte Kosten für die Bautätig	Euro	-	257.439,00	27.514.737,00	-	9.581.549,00	7.514.548,00	27.514.737,00	-
BA34	Erstattung persönlicher Kosten	Euro					-	-	-	-
EE01	angem. od gepacht. Mietwohnungen	WE	13.396,00	11.434,00	22.111,00	17.903,00	22.167,00	16.035,00	22.167,00	11.434,00
EE02	Garagen und Einstellplätze	WE	2.507,00	2.409,00	7.193,00	6.213,00	9.708,00	5.262,00	13.615,00	2.409,00
EE03	Gewerbliche/Sonstige Einheiten	WE	155,00	245,00	205,00	419,00	158,00	227,00	419,00	84,00
EE04	Pachtverträge (Garagen, Gärten)	WE			343,00				343,00	343,00
LG01	Löhne und Gehälter	Euro	5.890.751,00	9.285.776,00	19.654.141,00	7.275.719,00	15.241.376,00	9.421.835,00	24.009.926,00	4.981.962,00
LG02	Personalaufwand für Hausmeister und	Euro		675.245,00			2.994.428,00	407.435,00	6.225.175,00	52.017,00
LG03	Soziale Abgaben	Euro	1.104.707,00	1.743.046,00	3.409.839,00	2.710.536,00	3.130.550,00	2.295.450,00	4.487.468,00	1.104.707,00
LG04	Personalaufwand für Hausmeister und	Euro		180.260,00			668.236,00	90.221,00	1.262.788,00	14.393,00
LG10	Personalaufwand Ausweis lt. GuV	Euro	7.531.911,00	11.427.446,00	27.514.737,00	9.986.255,00	19.994.682,00	12.481.127,00	32.035.948,00	7.531.911,00
LG20	Summe Personalaufwand für Hausmei	Euro	-	897.723,00	-	-	3.936.761,00	535.774,00	7.867.926,00	-
PB01	Geschäftsführung /Vorstand	Pers	2,00	1,00	2,30	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00
PB02	kfm. Angestellter	Pers	106,50	58,00	226,00	91,70	161,60	142,40	226,00	58,00
PB03	Technischer Angestellter	Pers	16,00	47,00	64,30	17,80	66,80	42,00	66,80	16,00
PB04	Hauswarte/Hausmeister	Pers	-	20,00	95,40	33,50	80,50	2,60	109,00	-
PB05	Beschäftigte im Regiebetrieb	Pers	-	89,00		4,00	9,20	11,00	89,00	-
VE01	Miet- und Eigentumswohnungen	WE	221,00		25.857,00	74,00	3.796,00	3.405,00	25.857,00	74,00
VE02	Garagen und Einstellplätze	WE	11,00		10.232,00	78,00	4.053,00	1.277,00	10.232,00	11,00
VE03	Gewerbliche/Sonstige Einheiten	WE	25,00		806,00		512,00	29,00	806,00	4,00
XX19	Personalaufwand Gesamt	Euro	7.531.911,00	11.427.446,00	27.514.737,00	9.986.255,00	19.994.682,00	12.481.127,00	32.035.948,00	7.531.911,00
XX21	Sächliche Verwaltungskosten	Euro	3.637.743,00	2.329.686,00	13.060.955,00	4.057.204,00	5.795.707,00	3.027.439,00	13.060.955,00	2.329.686,00
XX22	Verbleibende Aufwendungen	Euro	551.247,00	8.041.260,00	13.987.963,00	1.508.698,00	3.350.343,00	1.549.254,00	13.987.963,00	232.568,00
XX23	Sonstige betriebliche Aufwendungen	Euro	5.137.400,00	13.520.946,00	37.398.431,00	6.255.346,00	10.099.599,00	5.551.807,00	37.398.431,00	4.195.669,00
XX29	Sächliche Verw.kosten (Sonst.betr. Au	Euro	3.637.743,00	2.329.686,00		4.057.204,00	5.485.000,00	2.572.201,00	16.418.183,00	2.326.769,00

## 4. Fokus Verwaltungskosten (6):

Die unterschiedliche BAB-mäßige Verteilung der Personal- und Sachkosten bei den einzelnen Unternehmen:

			U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	GWG	U11	Max	Min
	Anteil BAB-Verteilung auf:													
EKZ03	"Sonstiges"(ind.Bau)	%	-	1,76	24,57	26,82	28,50	100,00	9,90	-	35,99	47,92	100,00	-
EKZ04	Instandhaltung	%	31,26	43,53	20,88	20,88	25,49	-	26,93	-	13,87	7,76	43,53	-
EKZ05	Verwaltung eig Einheiten	%	67,66	44,23	49,08	47,03	40,74	-	55,49	100,00	31,68	34,42	100,00	-
EKZ07	treuh./Verwert. verschaf. Einh.	%	-	-	5,23	0,13	4,25	-	2,23	-	6,80	7,57	7,57	-
EKZ08	Betriebskosten	%	1,08	10,48	0,24	5,14	0,32	-	5,45	-	11,00	2,33	11,00	-
EKZ09	Heizkosten	%	-	-	-	-	0,71	-	-	-	0,66	-	0,71	-
Kontrolle	Summe aller verteilten Kostenanteil	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00		

## 4. Fokus Verwaltungskosten (7):

Fazit:

Unterschiedliche Ansätze bei BAB-Verteilung der Pers./u. Sachkosten können zu großen Unterschieden bei den Verwaltungskosten führen.

Einheitliche Vorgehensweise kaum möglich aufgrund unternehmensspezifischer Unterschiede beispielsweise bei:

- Rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen
- Unternehmensphilosophien
- IT-Systeme
- Tätigkeitsfelder
- Regionalen Besonderheiten
- etc.

## 4. Fokus Verwaltungskosten (8):

Fazit:

Bei intensiverem Austausch untereinander und detaillierteren Hinterfragungen ist der AGW- Betriebsvergleich ein geeignetes Instrument zur Positionsbestimmung des eigenen Unternehmens im Branchenvergleich

## 5. Verwaltungskosten bei der GWG München (1)

		<u>2010</u>	<u>2009</u>	
K16	Eigene Einheiten	Anz.	23.662	23.712
BA 10	Pers-./Sachaufwand	T€	28.325,2	26.624,4
	davon verrechnet auf:			
BA 21	Instandhaltung	T€	3.286,6	3.693,5
BA 22	Betriebskosten	T€	2.747,3	2.928,3
BA 23	Heizkosten	T€	190,5	176,8
BA 14	Verwaltung eigene Einh.	T€	8.056,9	8.434,3
BA 15	Verwaltung fremder Einh.	T€	2.152,7	1.809,9
BA 24	Sonstiges (Bautätig. u. a.)	T€	11.891,2	9.581,5

## 5. Verwaltungskosten bei der GWG München (2)

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Z 24 (kfm.) VWK eigene Einheiten €/Einh.	341	356
----- Technische VWK in % der FK für Instandhalt.	11,51	11,24
----- Bauherrnleistungen in % der AHK	9,26	10,76

## Kennzahlenanalyse von AGW-Unternehmen bei der GWG-München

Vielen

Dank!