

Ergebnis- und Steuerungskennzahlen



Sebastian T. Göbel

Ressortleiter

Unternehmensentwicklung

Prokurist

(Allbau-Gruppe)

Stabsleiter

Konzernsteuerung

(EVV-Gruppe)

- **Überblick Allbau-Gruppe**
- **Steuerungsmodell (verkürzt)**
- **Operative Performance**
- **Rentabilitäts- und Risikokennzahlen (Unternehmensebene)**

- **Überblick Allbau-Gruppe**
- **Steuerungsmodell (verkürzt)**
- **Operative Performance**
- **Rentabilitäts- und Risikokennzahlen (Unternehmensebene)**

... Schulden machen lohnt sich nicht

Während der Rede des Herrn OB sind rund 8 T€ neue Zinslasten entstanden bis zum Ende meiner Rede werden es weitere 7 T€ sein. Und selbst, wenn ich schneller sprechen würde könnte das nichts daran ändern, dass auch an diesem Tag wieder rechnerisch 1/2 Mio. € Zinsen unseren Konzern Stadt belasten. 1/2 Mio. € täglich! Was könnte man mit diesem Geld alles machen?

Stadtkämmerer Lars Martin Klieve

Anlässlich der Einbringung des Haushaltsentwurfes der Stadt Essen

Bald 2 Mrd. € in den städtischen Töchtern, Tendenz steigend;
3,3 Mrd. € Kredite in der Kernverwaltung, davon rund 2 ½ Mrd.
Kredite zur Liquiditätssicherung, mehr als jede andere Stadt in
Deutschland .

Herr OB, v.D., m.H.,

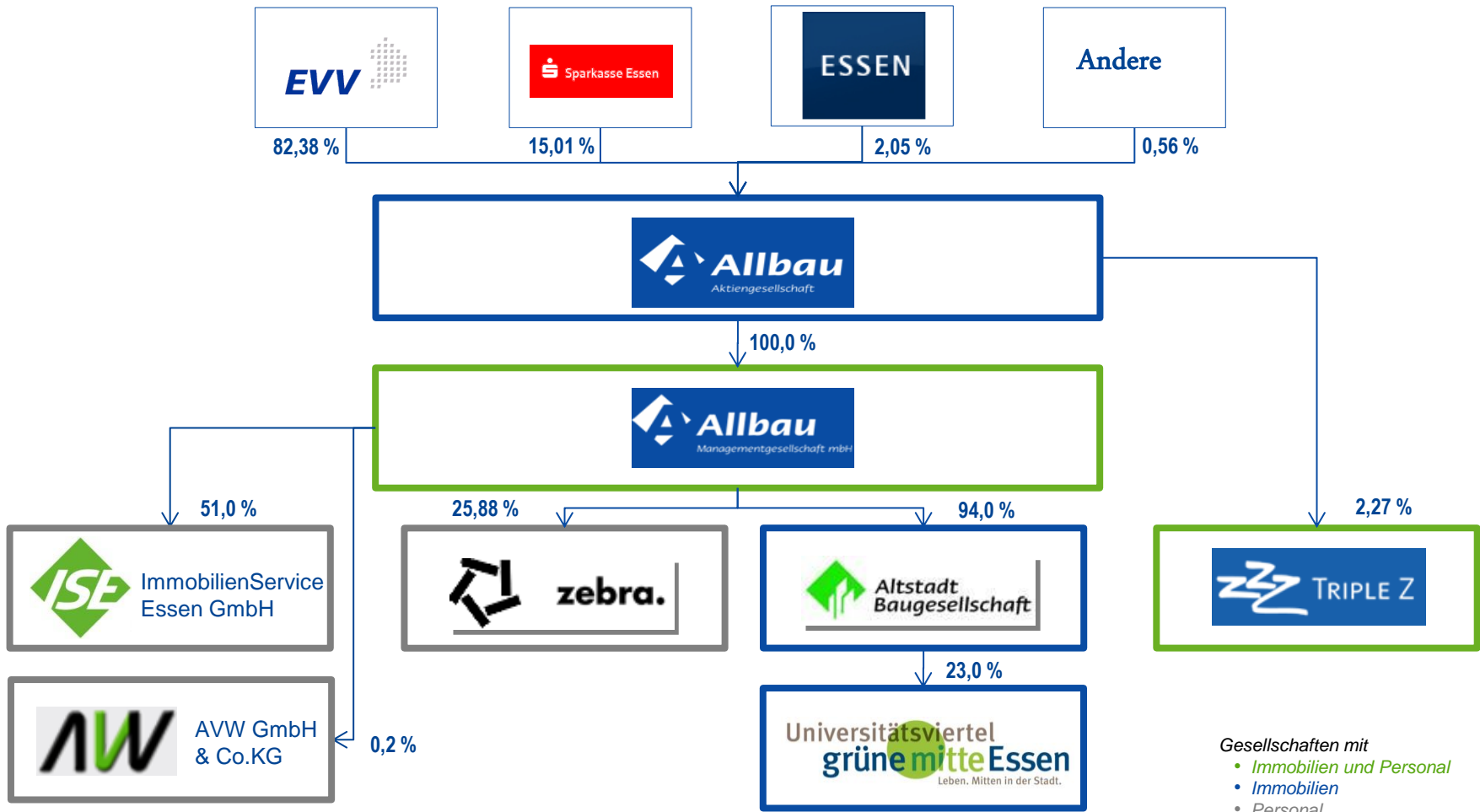
lassen Sie es mich mit den Worten des Abteilungsdirektors bei
der Bezirksregierung, Herrn Olbrich vom vergangenen Freitag
sagen: "Ich komme zu meinem Sorgenkind den Beteiligungen".

„Ein Einhalten des Stärkungspakts ist ohne stärkere
Einbeziehung der Beteiligungen nicht möglich".

Stadtkämmerer Lars Martin Klieve

Anlässlich der Einbringung des Haushaltsentwurfes der Stadt Essen

Beteiligungsorganigramm (Stand: 31.05.2014)

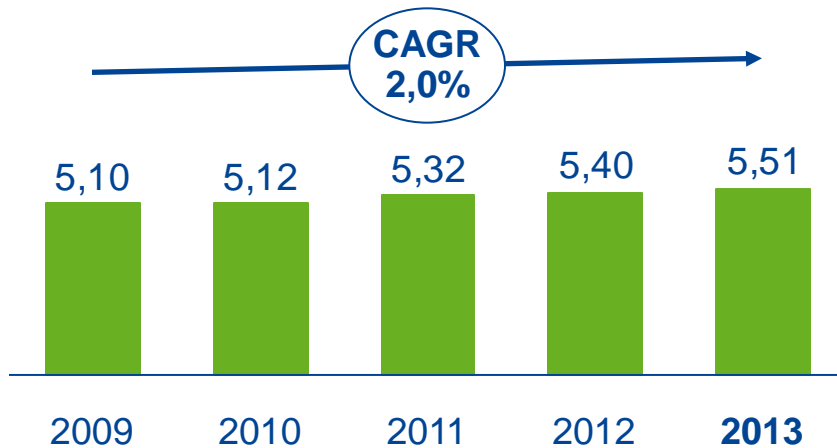


Mengengerüst – Stichtag 30.09.2014

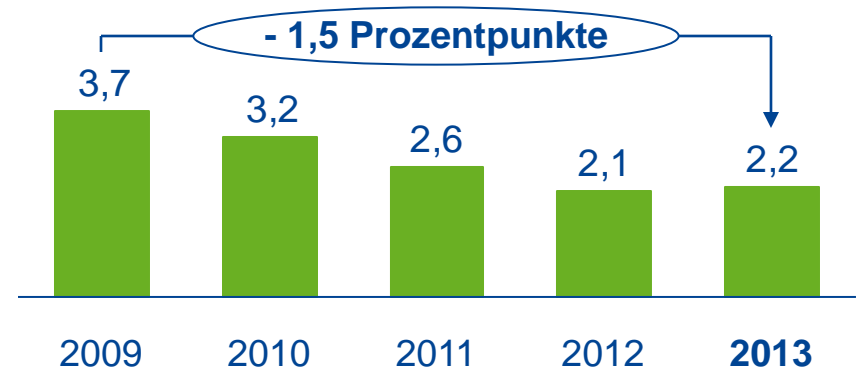
AG	Anzahl	Fläche (m ²)	SNKM (€/m ² p. m.)	SNKM (T€ p. a.)
Wohnen	17.760	1.137.039	5,60	76.421
Gewerbe	152	20.128	7,32	1.769
Stellplätze/ Garagen	4.609	59.560		1.937
Sonstige	467			206
Gesamt	22.988	1.216.727		80.333

Gesamt Allbau	Anzahl	Fläche (m ²)	SNKM (€/m ² p. m.)	SNKM (T€ p. a.)
Wohnen	17.893	1.148.286	5,60	77.190
Gewerbe	256	63.494	9,05	6.899
Stellplätze/ Garagen	5.128	64.785		2.267
Sonstige	698			275
Gesamt	23.975	1.276.565		86.426

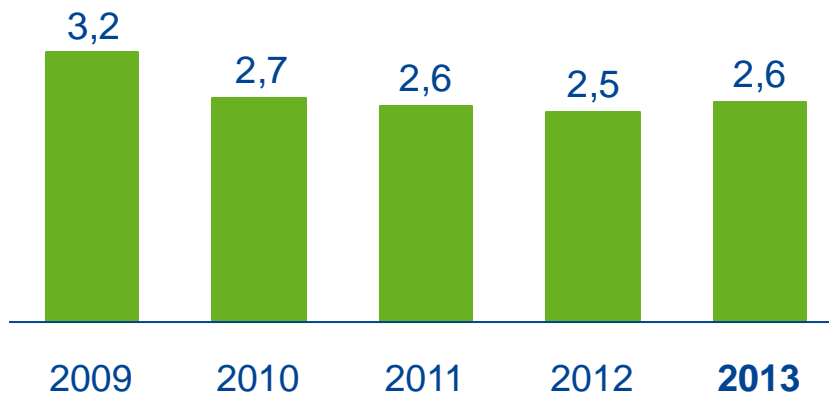
Ø-Nettosollmiete Wohnen (€/m²)



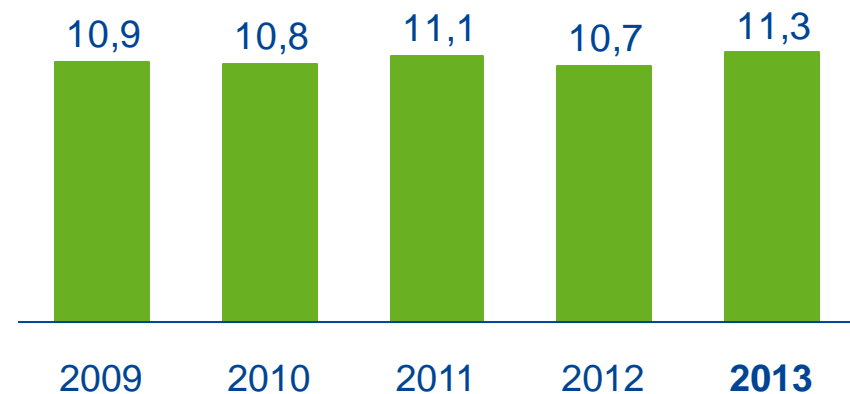
Leerstandsquote Wohnen (%)

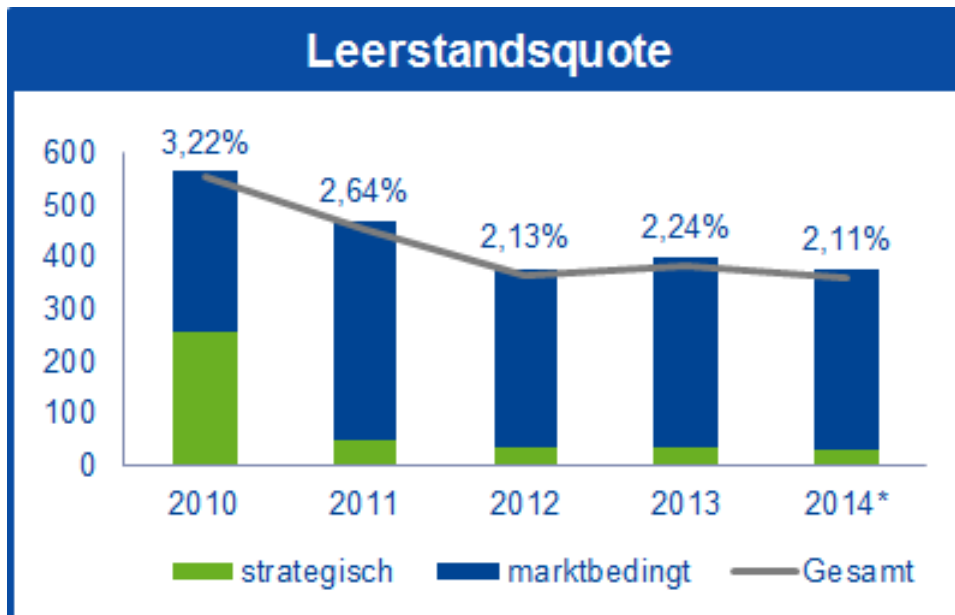


Erlösschm. Sollmiete (Mio. €)



Fluktuationsquote Wohnen (%)





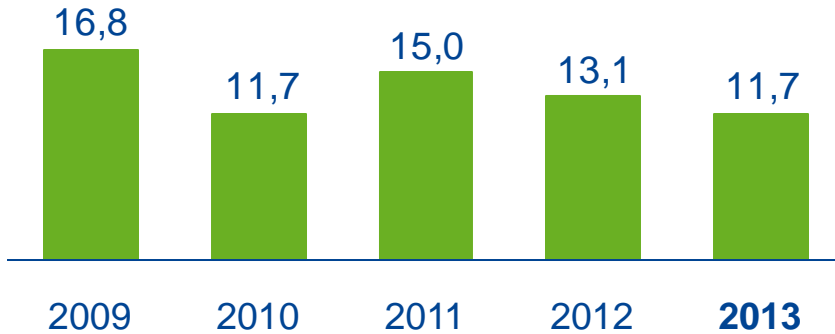
* 30.09.2014

marktbedingt

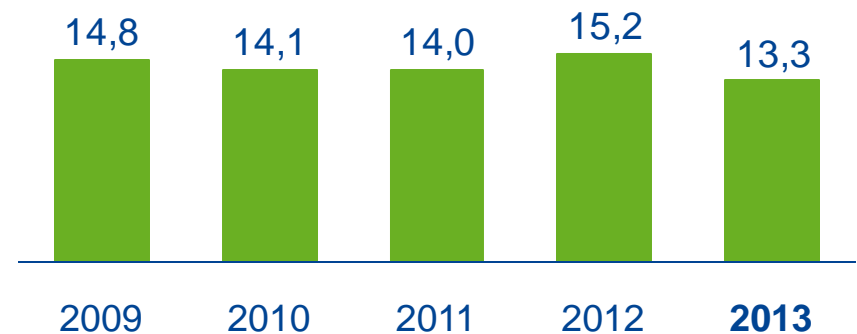
Seit 15 Jahren

1,9 %

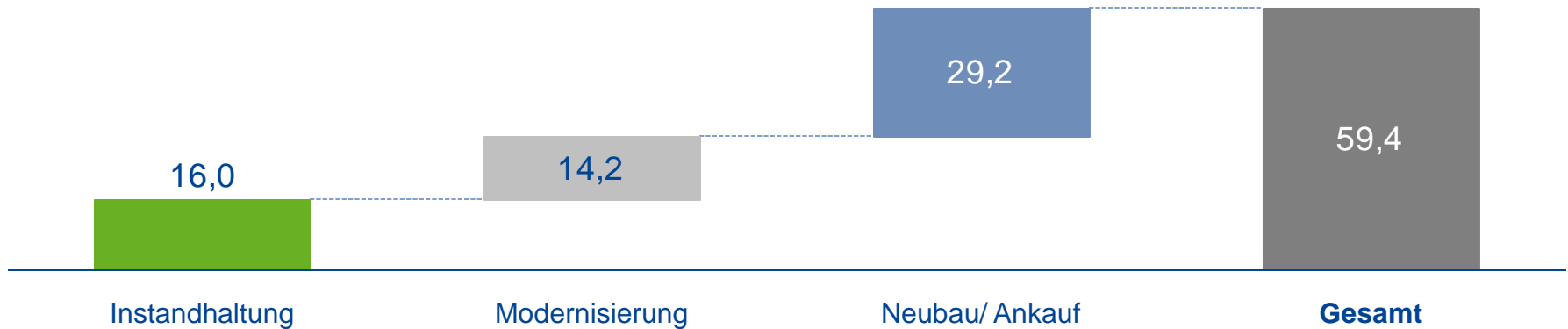
Ø-Modernisierungskosten (€/m²)



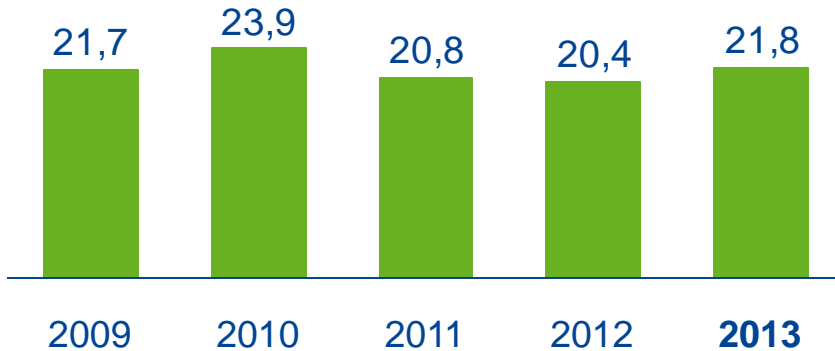
Ø-Instandhaltungskosten (€/m²)



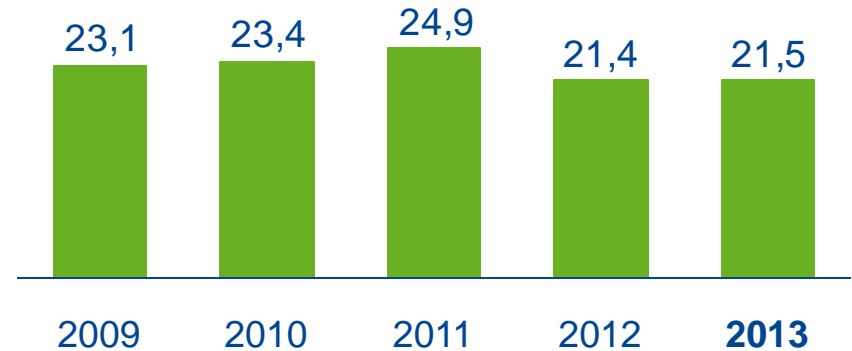
Bestandsinvestitionen (Mio. €) in 2013



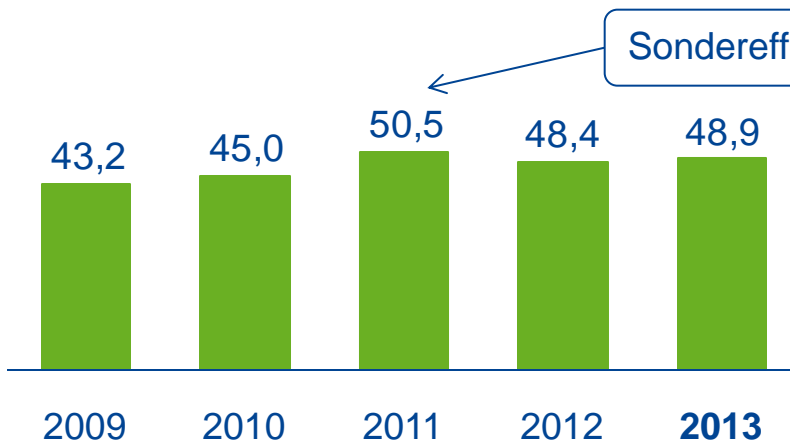
Betriebsergebnis (Mio. €)



Jahresergebnis (Mio. €)

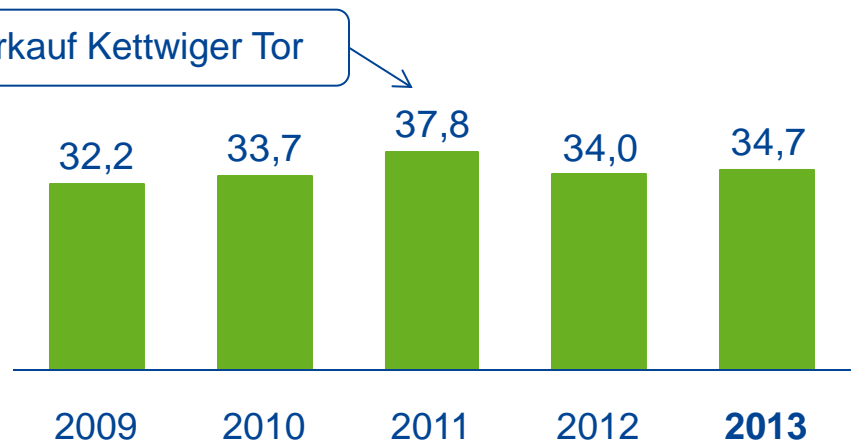


EBITDA (Mio. €)



Sondereffekt Verkauf Kettwiger Tor

EBIT (Mio. €)



- Überblick Allbau-Gruppe
- Steuerungsmodell (verkürzt)
- Operative Performance
- Rentabilitäts- und Risikokennzahlen (Unternehmensebene)

Unternehmensgruppe

Wirtschaftliche Gesamtleistung

Strategische Ebene

Legal entities (Einzelgesellschaften)	Liquidität & Finanzierung	Kreditportfolio & Beleihungssituation	Risiko & IT-Strategie	Compliance	Personal	Portfoliostrategie
---	--------------------------------------	--	----------------------------------	-------------------	-----------------	---------------------------

Geschäftsfelder

Operative Ebene

Immobilienbewirtschaftung	Portfoliomanagement (An- und Verkauf, Bestandsinvestitionen)	Drittkundengeschäft
Nutzungsarten		
Organisationstruktur		
Regionalstruktur		
Prozesse & Projekte		

Operative Performance



Leistungskennzahlen und Deckungsbeitrag

- Net operating income (NOI)
- NOI-Rendite
- Leerstand
- Erlösschmälerung
- Forderungsentwicklung
- Instandhaltung/ Modernisierung
- Kundenzufriedenheit

Wirtschaftliche Performance



Ertrag, Cash flow, Finanzierung

- EBITDA
- FFO
- Kapitalstruktur (EK/ FK-Relationen)
- Verschuldung (LTV)
- Kapitaldienstfähigkeit (DSCR)
- Beleihungsspielräume

Atomatisierung

- Anzahl
- m²
- Relationen

Planung (messbar machen)

Ist-Situation
erheben

Plan-Ist-
Vergleich



Ins Verhältnis
zum Markt setzen

- Wie habe ich mich im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen entwickelt?
- Welche Handlungsoptionen leite ich hieraus ab?

- **AGW/ VDW-Betriebsvergleich**
- **Deloitte Benchmarking (Value Map)**
- **WIR (Wohnen im Revier)-Betriebsvergleich**
- **Betriebskostenbenchmarking**
- **Personalbenchmarking (in Umsetzung)**
- **Eigene Erhebungen**

- Überblick Allbau-Gruppe
- Steuerungsmodell (verkürzt)
- Operative Performance
- Rentabilitäts- und Risikokennzahlen (Unternehmensebene)

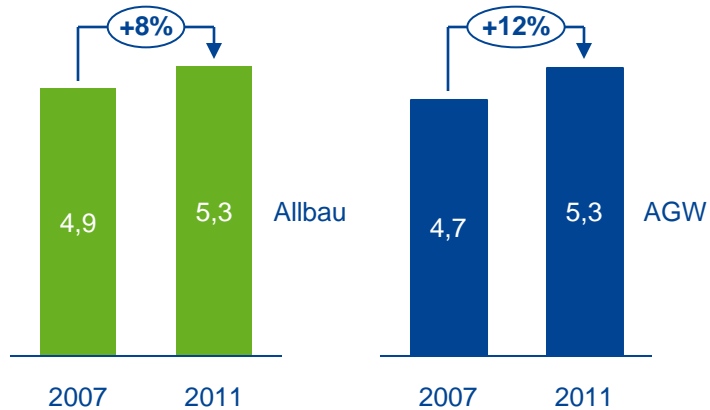
Leerstandsquote auf niedrigem Niveau; Fluktuation und Betriebskosten sind branchenüblich

Benchmarkanalyse
2012

Mein Zuhause in Essen

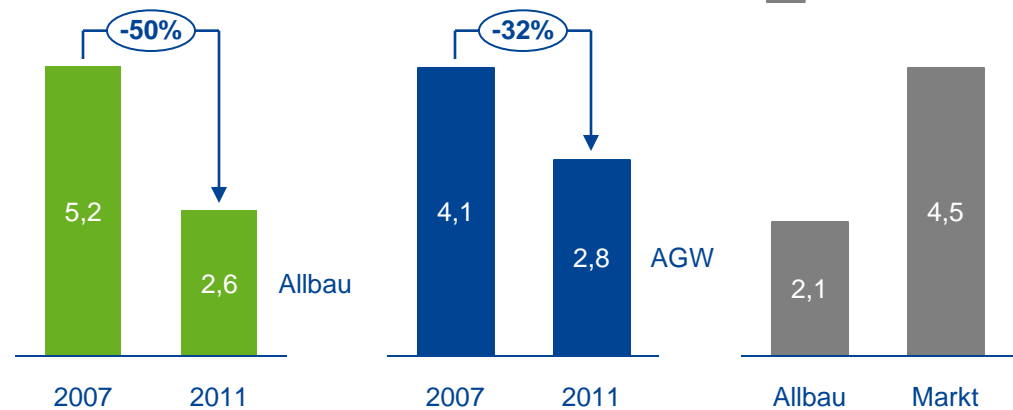
Sollnettokaltmiete Wohnen

€/m²



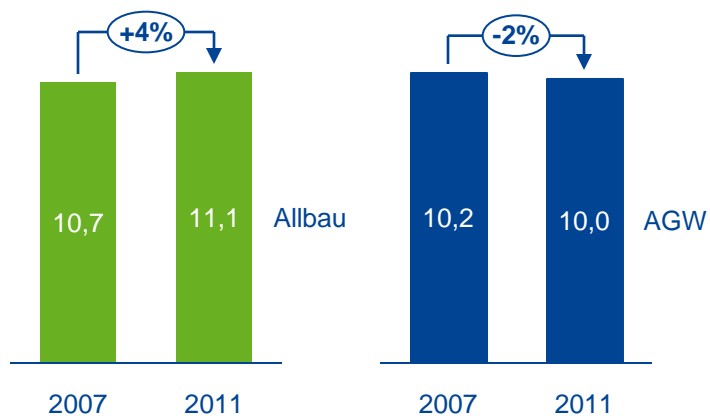
Leerstandsquote Wohnen

%



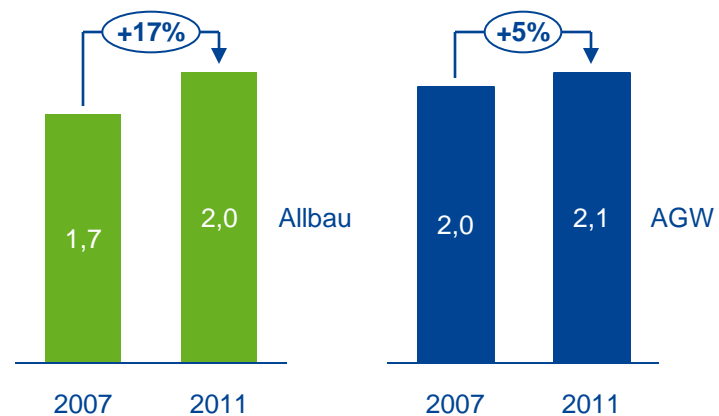
Fluktuationsquote Wohnen

%



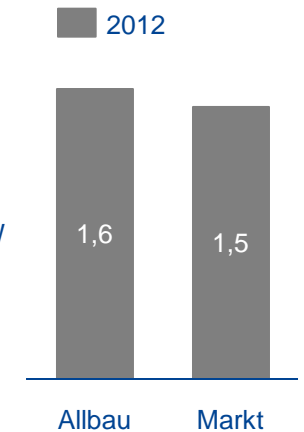
Betriebskosten (Gesamt)

€/m²



Betriebskosten (kalt)

€/m²



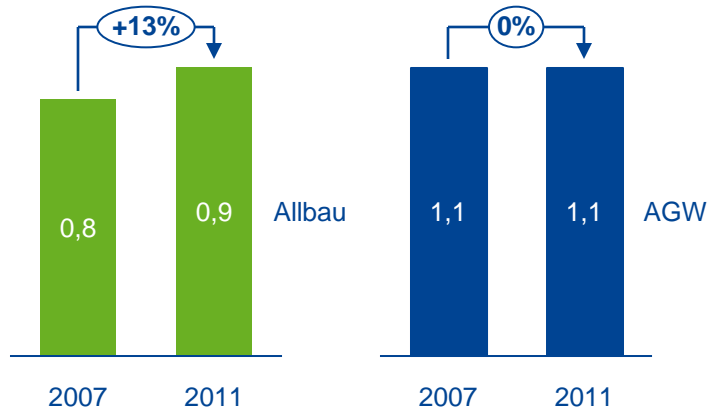
Instandhaltung bewegt sich auf Niveau der Peer Group; die Erlösschmälerungsquote ist unterdurchschnittlich

Benchmarkanalyse
2012

Mein Zuhause in Essen

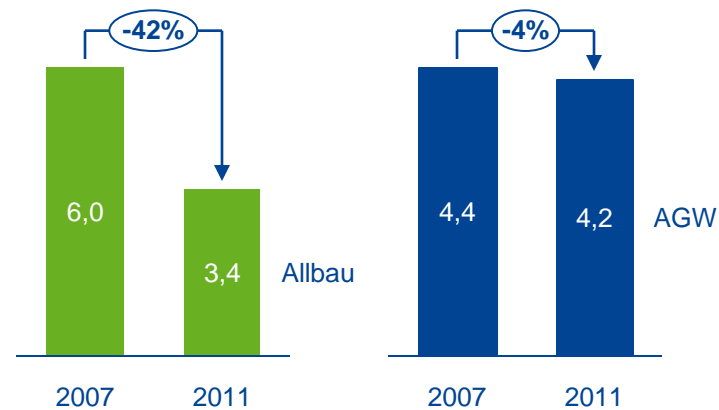
Forderungsabschreibung

%



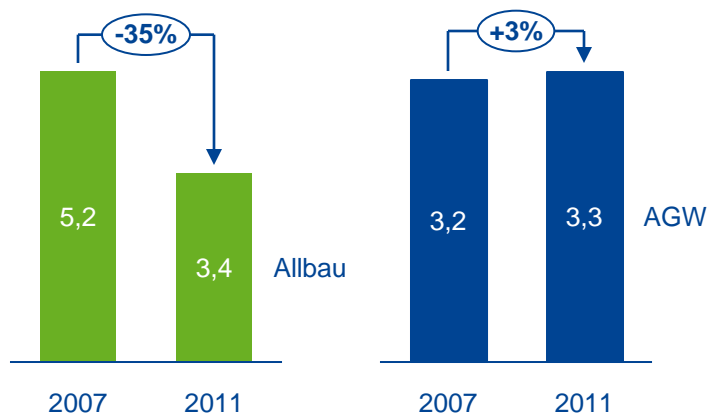
Erlösschmälerungsquote Wohnen

%



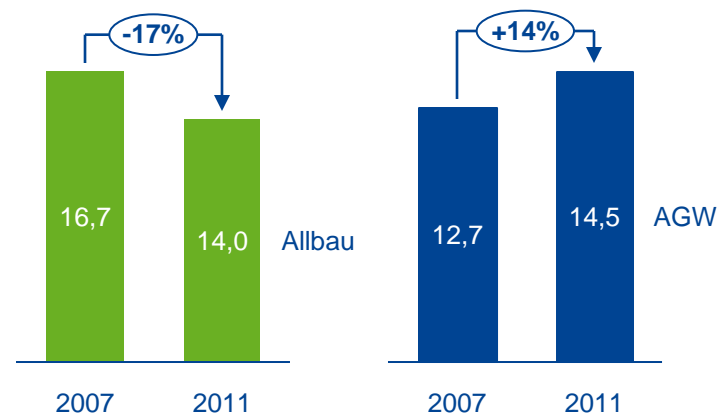
Abschreibungssatz

%



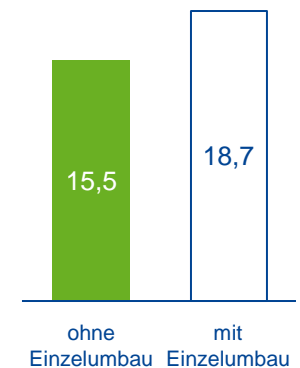
Instandhaltung

€/m²



Instandhaltung 2012

€/m²



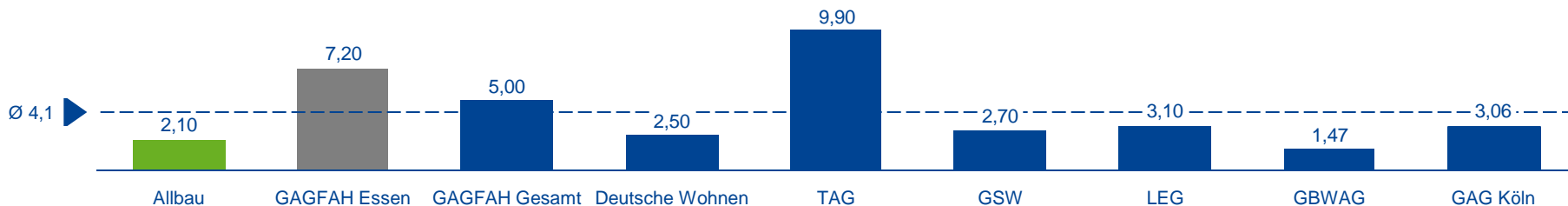
Die Leerstandsentwicklung ist im Vergleich als gut zu bewerten; das Leerstandsniveau ist sehr gut.

Benchmarkanalyse
2012

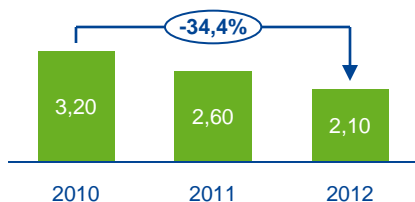
Mein Zuhause in Essen

Leerstandsquote Wohnen

%

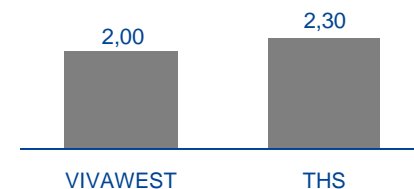


Allbau

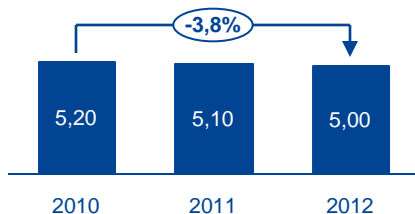


- Die Leerstandsquote konnte in den zurückliegenden Jahren deutlich gesenkt werden.
- Der Sockelleerstand scheint erreicht zu sein.
- Strukturierten Leerstand gibt es im Allbau-Portfolio nicht.

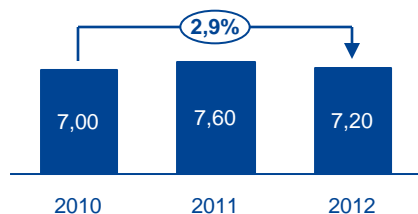
VIVAWEST und THS 2011



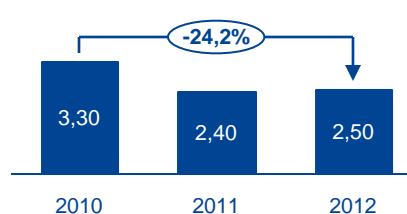
GAGFAH Gesamt



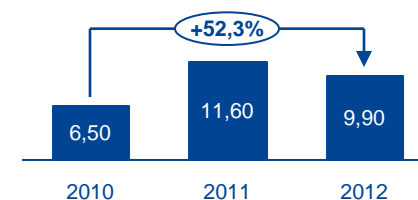
GAGFAH Essen



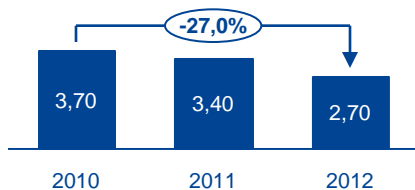
Deutsche Wohnen



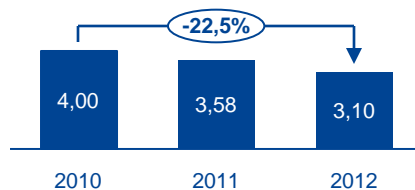
TAG



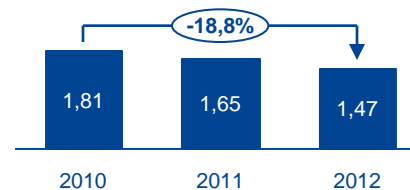
GSW



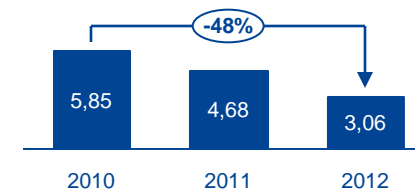
LEG



GBWAG



GAG



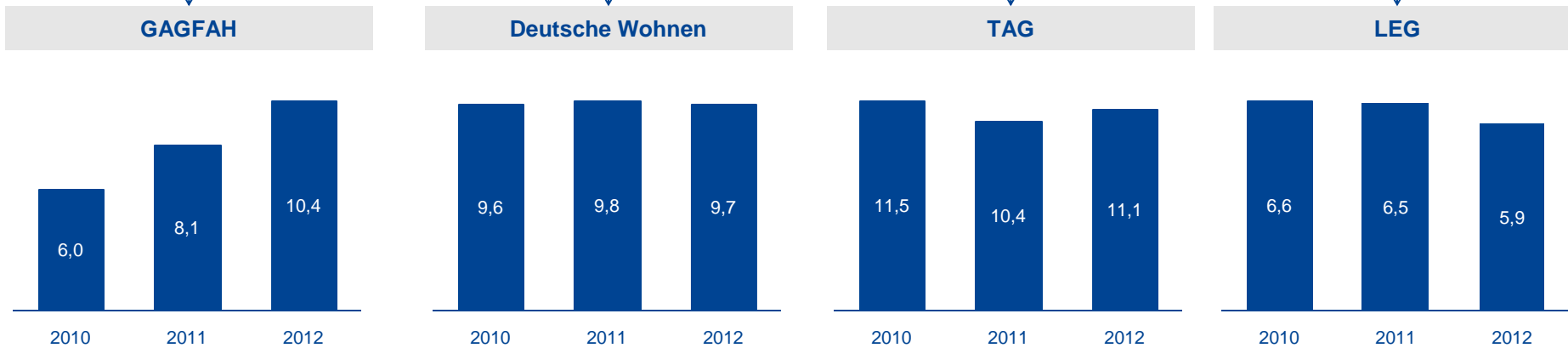
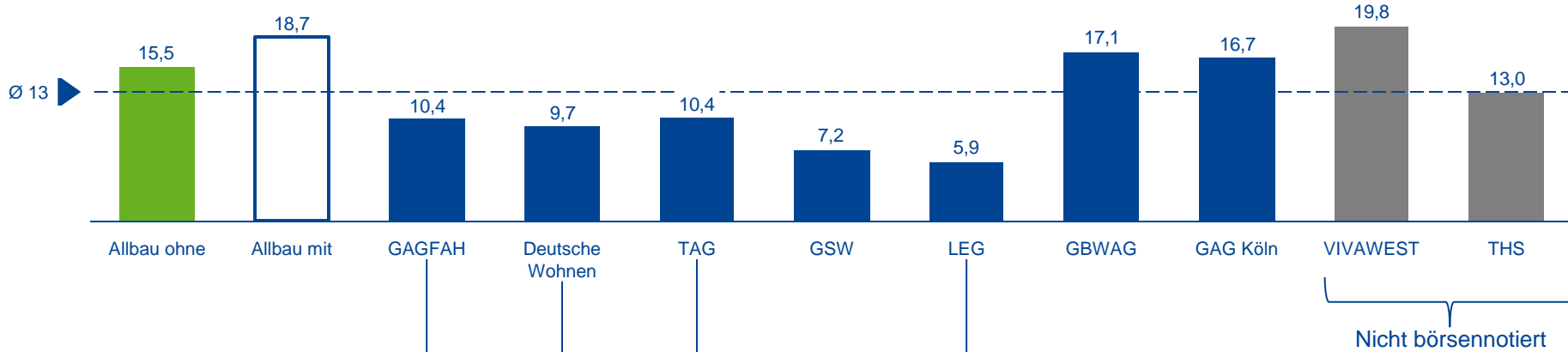
Instandhaltung liegt im oberen Drittel der Peer Group

>> inkl. Einzelumbau investiert Allbau überdurchschnittlich

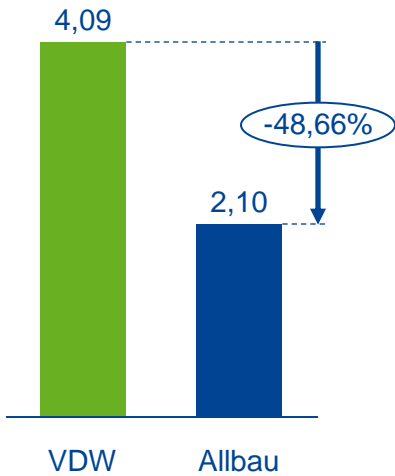
Benchmarkanalyse
2012

Mein Zuhause in Essen

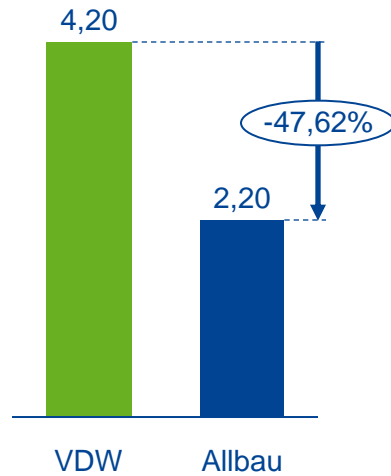
Instandhaltung (inkl. Dichtungsanierung)
€/m²



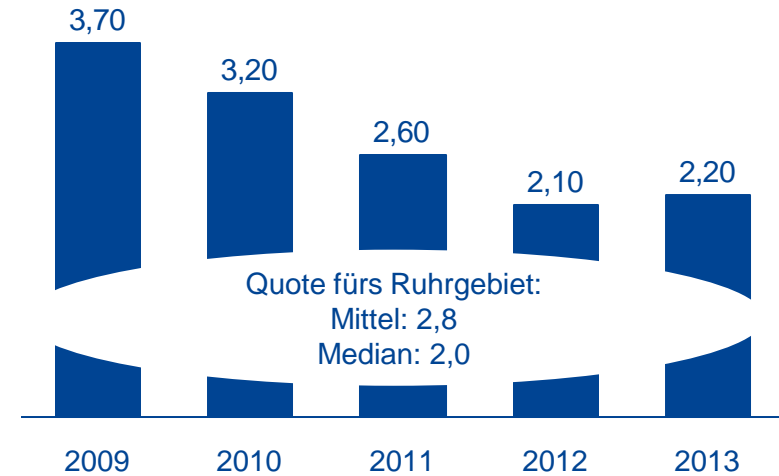
Leerstandsquote 2012



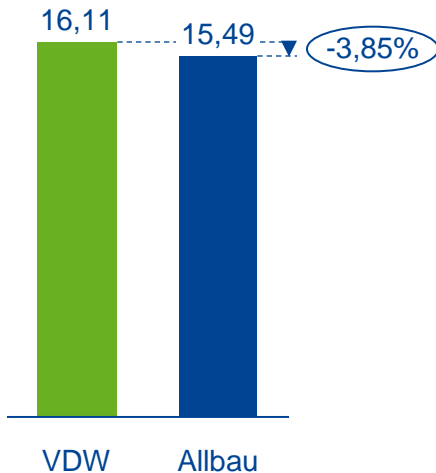
Leerstandsquote 2013



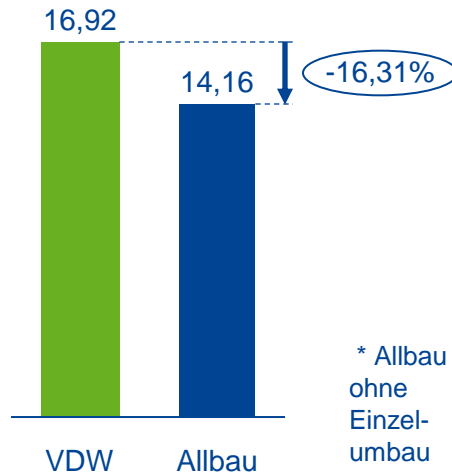
Leerstandsquote 2009...2013



Instandhaltung 2012* (€/ m²/pro anno)

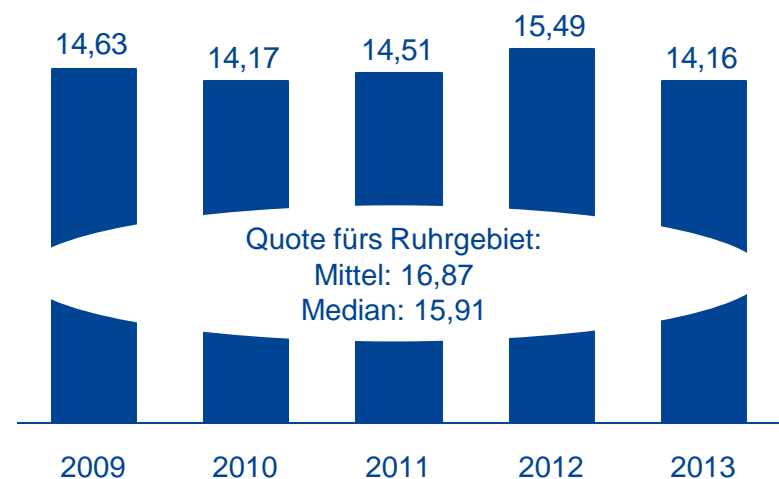


Instandhaltung 2013* (€/ m²/pro anno)



* Allbau ohne Einzelumbau

Instandhaltung 2009...2013* (€/ m²/pro anno)

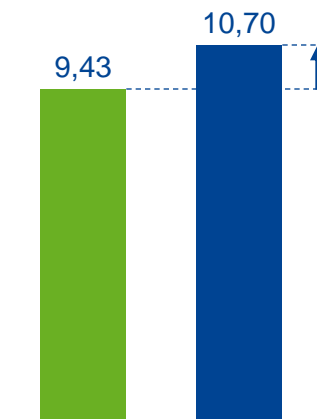


Konstante Fluktuationsquote Überdurchschnittlich im Vergleich

Benchmarkanalyse
2014

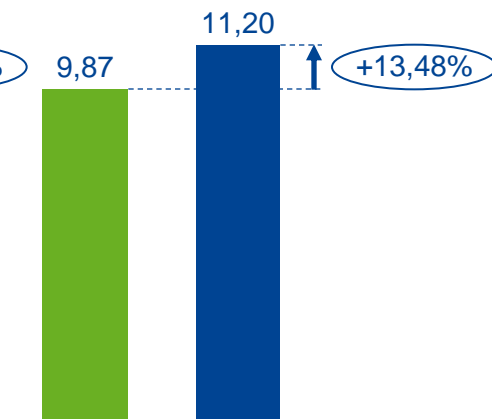
Mein Zuhause in Essen

Fluktuationsquote 2012



VDW Allbau

Fluktuationsquote 2013



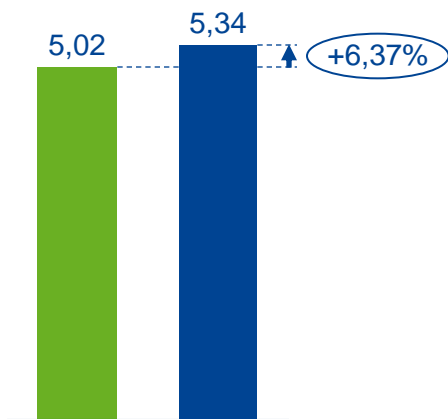
VDW Allbau

Fluktuationsquote 2009...2013



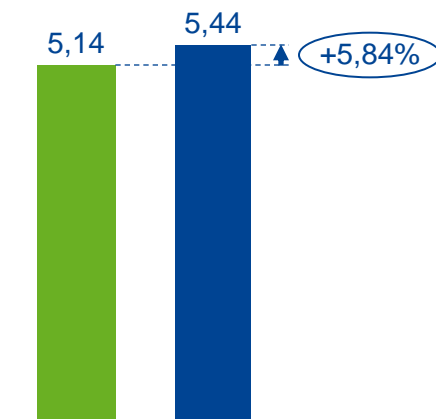
2009 2010 2011 2012 2013

Miete Wohnen 2012
(€/ m²/pro Monat)



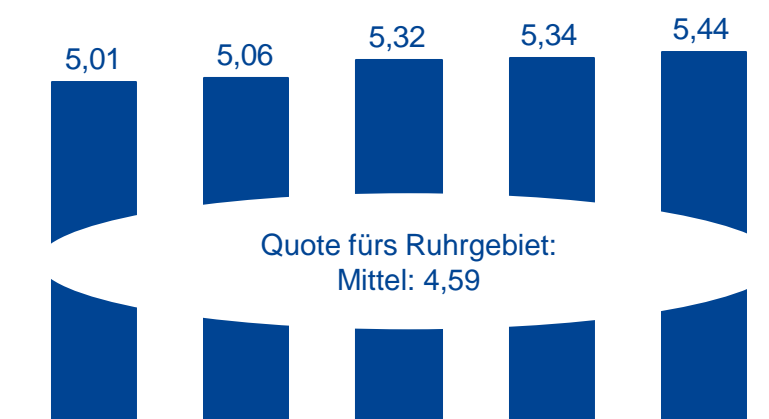
VDW Allbau

Miete Wohnen 2013
(€/ m²/pro Monat)



VDW Allbau

Miete Wohnen 2009...2013
(€/ m²/pro Monat)



2009 2010 2011 2012 2013

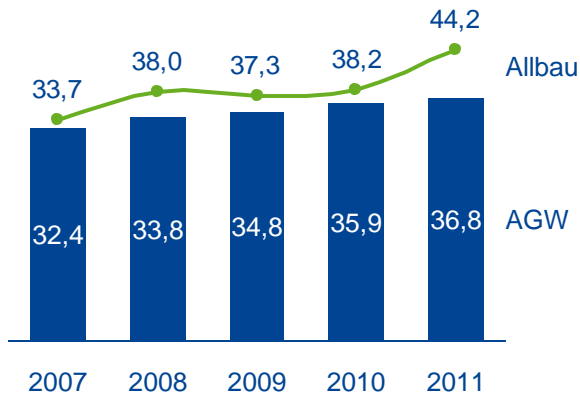
- Überblick Allbau-Gruppe
- Steuerungsmodell (verkürzt)
- Operative Performance
- Rentabilitäts- und Risikokennzahlen (Unternehmensebene)

Die operative Performance des Allbau ist überdurchschnittlich gut.

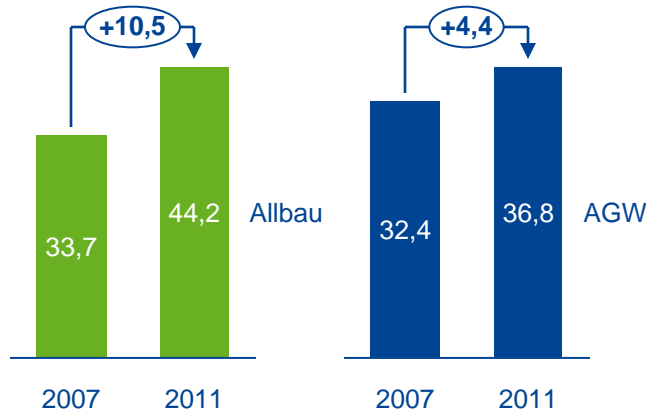
Benchmarkanalyse
2012

Mein Zuhause in Essen

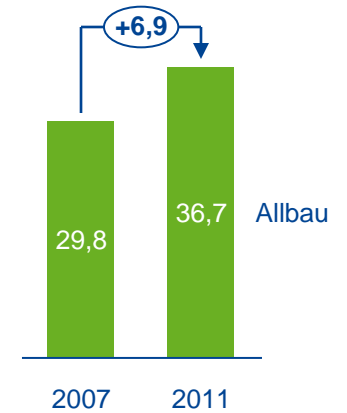
EBITDA
€/m²



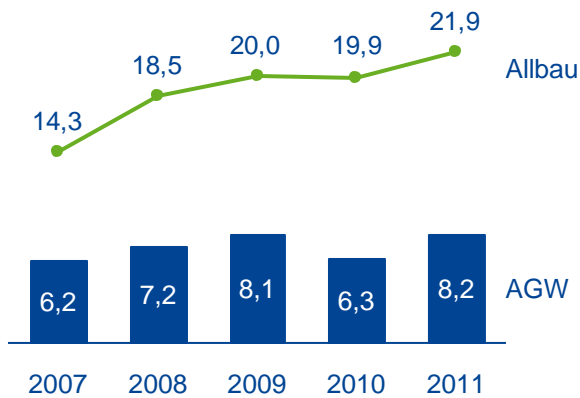
EBITDA
€/m²



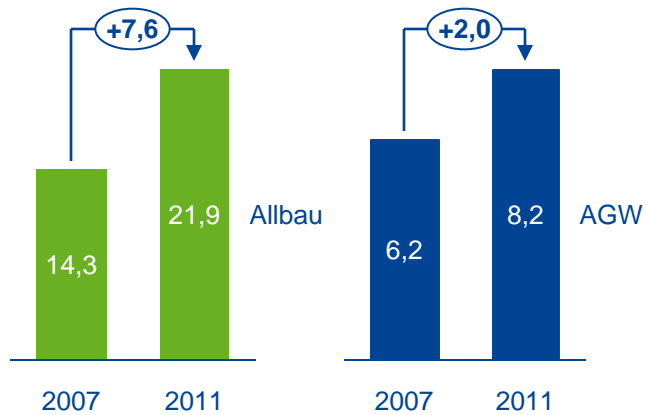
EBITDA (ohne Verkauf)
€/m²



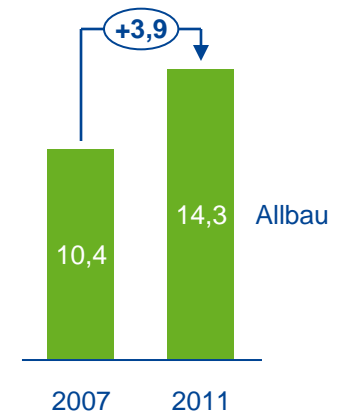
JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007)
€/m²



JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007)
€/m²



JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007; ohne Verkauf)
€/m²

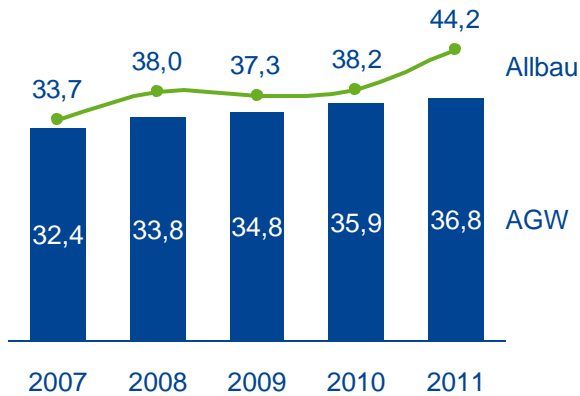


Die operative Performance des Allbau ist überdurchschnittlich gut.

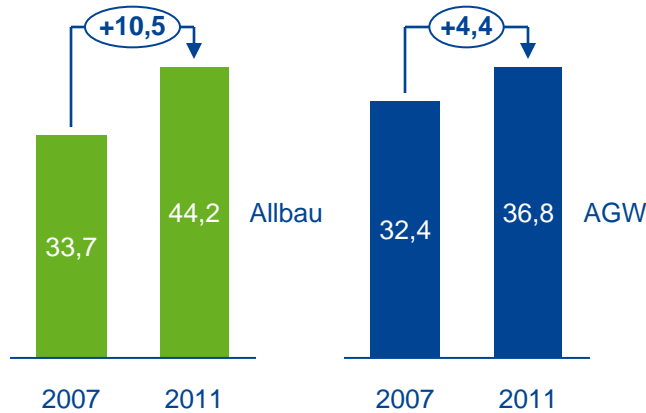
Benchmarkanalyse
2012

Mein Zuhause in Essen

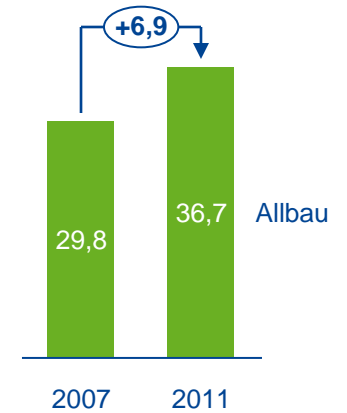
EBITDA
€/m²



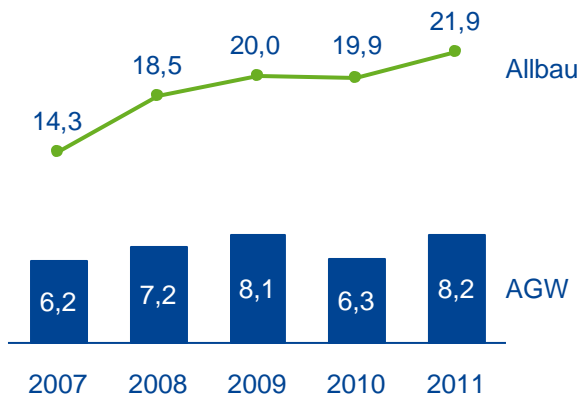
EBITDA
€/m²



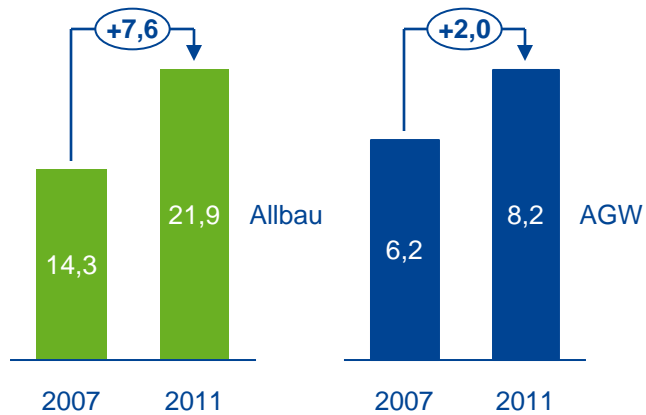
EBITDA (ohne Verkauf)
€/m²



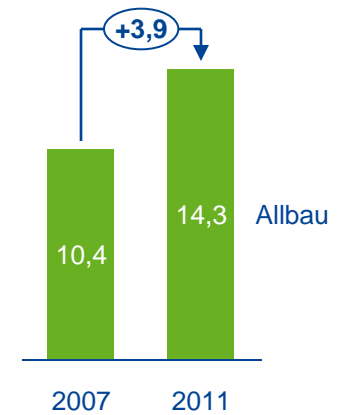
JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007)
€/m²



JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007)
€/m²



JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007; ohne Verkauf)
€/m²

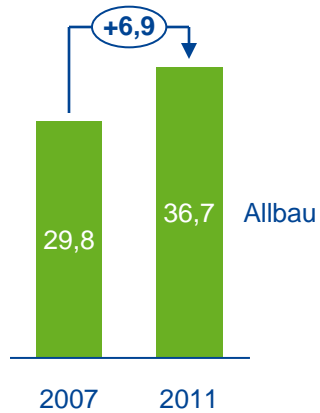


Die operative Performance des Allbau ist überdurchschnittlich gut.

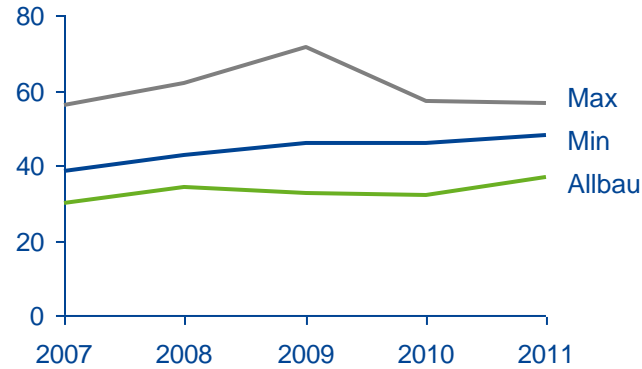
Benchmarkanalyse
2012

Mein Zuhause in Essen

EBITDA (ohne Verkauf)
€/m²



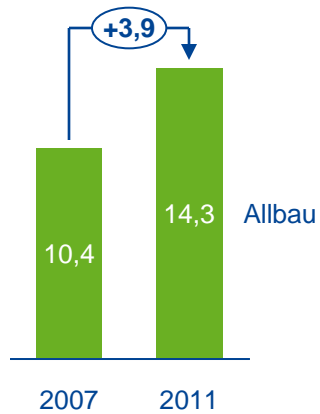
AGW – Top 5: EBITDA (ohne Verkauf)
€/m²



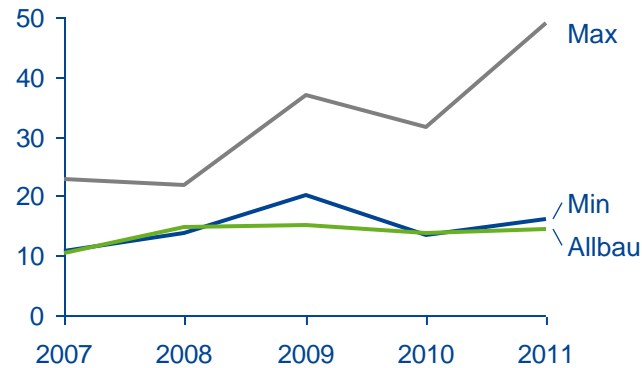
Interpretation

Die operative Performance der Allbau AG bewegt sich leicht unterhalb der Top 5-Gruppe.

JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007; ohne Verkauf)
€/m²



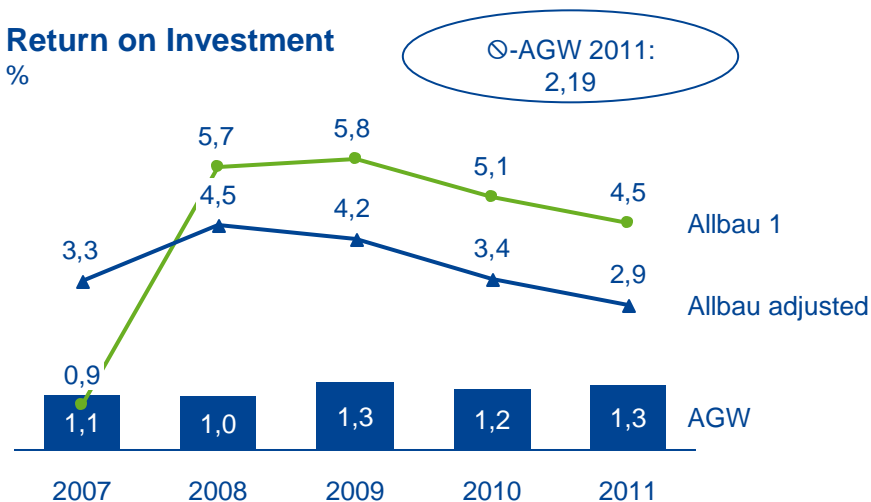
AGW – Top 5: JÜ (bereinigt um EK-02 in 2007; ohne Verkauf)
€/m²



Das Jahresergebnis vor Verkäufen befindet sich auf Augenhöhe mit dem TOP 5.

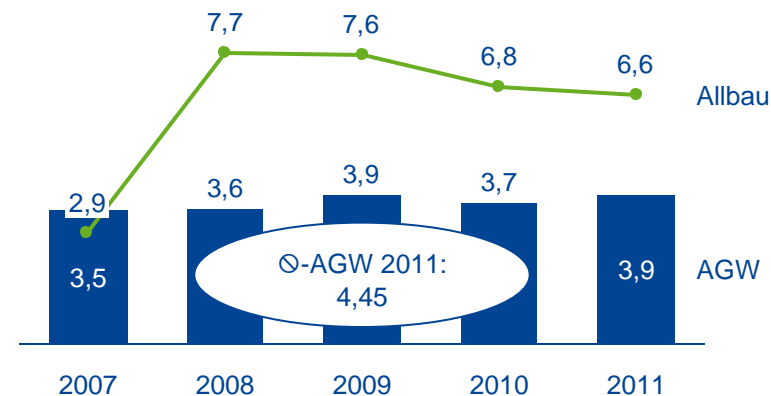
Return on Investment

%



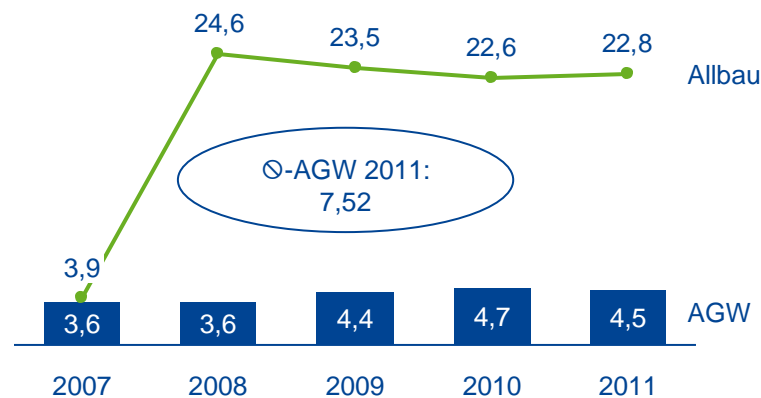
Gesamtkapitalrentabilität

%



Eigenkapitalrentabilität

%



Erkenntnis

- Allbau liegt bei den Ertragskennziffern deutlich oberhalb des Medianwertes der Peer Group (**TOP 5-Unternehmen der Peer Group bezogen auf ROI adjusted**).
- Allbau ist überdurchschnittlich betriebswirtschaftlich erfolgreich im Vergleich zur Peer Group.
- Ursache für den sinkenden ROI liegt in der hohen Investitionsquote des Allbau sowie der hohen Ausschüttungsquote begründet. Die Investitionen wirken sich erst mittel- bis langfristig positiv auf den ROI aus.
- Bitte beachten Sie, dass die Rentabilitäten sich nicht auf den Marktwert des Eigenkapitals beziehen, sondern ausschließlich auf die HGB-Buchwerte. Der Marktwert des Eigenkapitals liegt in der Regel über den Buchwerten.

	Allbau	A	B	C	D	E	F	G	H
Sollmiete	5,73	5,03	4,57		4,32	4,70	5,80	4,80	5,24
Erlösschmälerung / Afa auf Mietforderung	0,29	0,71	0,32		0,73	0,25	0,51	0,21	0,26
	5,44	4,32	4,25		3,59	4,45	5,29	4,59	4,98
Instandhaltung	1,42	1,04	1,13		1,81	1,19	1,57	1,65	1,64
Afa auf Sachanlagen	1,16	1,10	1,18		0,93	1,11	1,22	1,38	1,26
Zinsaufwand	1,00	1,37	1,40		0,22	1,08	1,54	0,70	0,95
Verwaltungskosten	0,55	0,76	0,55		0,53	0,74	0,64	0,57	0,47
sonstige Erträge/ Aufwendungen	0,14	0,06	-0,07		0,08	0,34	0,10	-0,04	0,12
Ergebnis	1,17	-0,01	0,06		0,02	-0,01	0,22	0,33	0,54
Ergebnis VJ	1,12	0,28	0,03		0,31	0,14	0,13	0,48	0,49

FFO als KPI für nachhaltige, periodisch wiederkehrende Zahlungsströme aus operativer Tätigkeit

Top-Finanzkennzahl (derzeitiger Diskussionsstand)

EBITDA / EBIT/ FFO	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
= EBITDA	48.918	48.367	50.476	45.001	43.178	44.004	39.253
= EBIT	34.677	34.030	37.810	33.655	32.207	30.365	25.958
+/- außerordentliche Effekte (neutrales Ergebnis)	-1.841	-1.269	-2.145	-933	-2.324	-3.714	11.634
+ Restrukturierungskosten	0	0	0	0	0	0	0
+ Abschreibungen auf Sach- & Finanzanlagen	14.241	14.337	12.666	11.346	10.971	13.639	13.295
+ Zinserträge	184	756	403	511	500	949	639
- Zinsaufwand	-13.786	-12.780	-10.779	-8.304	-7.427	-7.625	-7.356
+ Erträge aus Ausleihungen	1.732	1.284	0	0	0	0	0
- Einkommenssteuer	-1.301	-1.891	-2.486	-2.427	-2.185	-2.218	-16.062
= FFO (inkl. Verkauf)	33.906	34.467	35.469	33.848	31.742	31.396	28.108
je m ²	27,9	28,7	29,5	28,7	27,1	27,1	24,1
- Erträge aus Verkäufen	-4.768	-5.892	-4.609	-7.139	-5.690	-4.392	-4.541
= FFO (ohne Verkäufe)	29.138	28.575	30.860	26.709	26.052	27.004	23.567
je m ²	24,0	23,8	25,6	22,6	22,3	23,3	20,2

Warum diese Kennzahl?

- Mit dem FFO soll der Fokus auf die nachhaltigen, periodisch wiederkehrenden und stabilisierten Zahlungsströme aus der operativen Tätigkeit (Vermietung) gelegt werden.
- Sondereffekte, Einmaleffekte, aperiodische Einnahmen/ Ausgaben, Bewertungseffekte und Gewinne oder Verluste aus Immobilienverkäufen werden bei dieser Kennzahl nicht berücksichtigt.
- Modifizierung der Kennzahl um Eigenkapitalanteil für Investitionen und Regeltilgung möglich: > Ausschüttungsgrundlage!

Top-Finanzkennzahl (derzeitiger Diskussionsstand)

DSCR	2013	2012	2011	2010	2009	2008
EBITDA	48.918	48.367	50.476	45.001	43.178	44.004
Kapitaldienst	25.689	23.141	19.653	15.349	13.792	12.473
= DSCR	1,9 x	2,1 x	2,6 x	2,9 x	3,1 x	3,5 x

Warum diese Kennzahl?

- Diese Kennzahl drückt die Relation zwischen Schuldendienstzahlungen (Zins und Tilgung) und EBITDA aus.
- Liegt die DSCR unter 1, dann ist es nicht mehr möglich, aus den Einnahmen den Schuldendienst zu leisten.
- Je höher die DSCR über dem Wert liegt, umso sicherer ist die nachhaltige Fähigkeit den Schuldendienst zu bedienen.
- Diese Kennzahl wird von Banken häufig als Financial Covenant in den Kreditverträgen definiert.
- Beim Allbau ist diese Kennzahl die Top-Risikokennzahl im Planungsmodell.

- Hervorragende operative Performance
- Zukünftige Ergebnisbelastung durch hohe Ausschüttungsquote
- Konsolidierungsbeiträge der Beteiligungen erwartet
- Hebung stiller Reserven und nachhaltige Ergebnisbelastung
- Spannungsfeld: Investitionen vs. Dividende und Rentabilität
- Diskussion: Leerstand vs. Instandhaltung und Vertriebsaufwand >
Welches Leerstandsniveau will ich mir leisten?
- Bewirtschaftungseffizienz: Prozessbenchmarking
- Unternehmer im Unternehmen: Ausbau der
Ergebnisverantwortung und der Handlungsfreiheit der operativen
Einheiten