

# Schulungsblock 4

## „Betriebswirtschaftslehre“



### 3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

# Absolute Kennzahlen

## 1. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Definition: Gemäß GuV

Aussage: lfd. Ergebnis des Geschäftsjahres

Vorteil: einfach abzulesen

Nachteil:

- ♦ Relation fehlt
- ♦ außerordentliche Erträge / Aufwendungen beeinflussen JÜ
- ♦ ebenfalls bei hohen Instandhaltungen außerplanmäßige Abschreibungen / Zuschreibungen

# Absolute Kennzahlen

Besser:            Rentabilität

                    Gewinngröße im Verhältnis zu ein den Gewinn  
                    mitbeeinflussende Größe

# Absolute Kennzahlen

## 2. Rohergebnis

Definition:

	UE
+-	BV
+	Aktivierte Eigenleistungen
+	s.b.E.
-	Aufwendungen für bezogene L + L

Aussage: ?

# Absolute Kennzahlen

## 3. Ergebnis nach Steuern

Definition: GuV-Ergebnis ohne sonstige Steuern

Aussage: ?

## 4. Bilanzgewinn

Aussage: ?

## 5. Jahresergebnisse gegliedert nach betriebswirtschaftlichen Aspekten

Definition: Analyse des im Geschäftsjahr erzielten Jahresergebnisses nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Vergleich mit dem Vorjahresergebnis

# Absolute Kennzahlen

Darstellung des Jahresergebnisses in der Ertragslage:

	2020 T€	2019 T€	Veränderung €
Betriebsergebnis			
Beteiligungs- und Finanzergebnis			
Neutrales Ergebnis			
Ertragssteuern			
Jahresergebnis			

## Betriebsergebnis:

- =
- ♦ operatives Ergebnis oder betriebliches Leistungsergebnis
  - ♦ wichtiges Ergebnis, da es den Erfolg der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit des Unternehmens widerspiegelt
  - ♦ Bestandteil = sämtliche Posten der GuV, soweit nicht dem Finanzergebnis, dem Neutralen Ergebnis bzw. den Ertragsteuern zuzurechnen („Negativabgrenzung“)



## Beteiligungs- und Finanzergebnis:

### Erträge:

- ♦ Erträge aus Beteiligungen
- ♦ Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens
- ♦ sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
- ♦ auch Abzinsungen Rückstellungen

## Aufwendungen:

- ♦ Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens = Neutrales Ergebnis (?)
- ♦ Zinsen und ähnliche Aufwendungen (soweit nicht auf Dauerfinanzierungsmittel von Bauten des Anlagevermögens oder auf Finanzierungsmittel von Objekten des Umlaufvermögens entfallend →

Betriebsergebnis)

## Neutrales Ergebnis:

- ♦ periodenfremde Erträge / Aufwendungen
- ♦ Ertragsteuern früherer Jahre ?
- ♦ außerplanmäßige Abschreibungen (?)

## Ertragsteuern:

→ nur lfd. Jahr

latente Steuern (?)

# Absolute Kennzahlen

Zuordnung zu den einzelnen Ergebnissen ist nicht eindeutig definiert und führt oft zu Diskussionen (mit dem zuständigen Wirtschaftsprüfer oder dem Mandanten)

Mandantenwünschen kann gefolgt werden, sofern Zuordnung vertretbar ist

- wichtig:
- ♦ Zuordnung nach gleichen Grundsätzen vornehmen, um Vergleichbarkeit über einen längeren Zeitraum herzustellen
  - ♦ bei Änderungen von Zuordnungen die Vergleichszahlen des Vorjahres ebenfalls ändern
  - ♦ Jahresergebnis sollte grundsätzlich vom Betriebsergebnis „dominiert“ werden

- Betriebsergebnis wird anhand DB-Rechnung auf einzelne Leistungsbereiche verteilt:

DB I:      ♦ Zuordnung der Erträge und der ihnen direkt zuordenbaren Aufwendungen zu einzelnen Leistungsbereichen

DB II:     ♦ zusätzliche Verteilung der nicht direkt zuordenbaren Aufwendungen (Personal- und Sachkosten) auf die einzelnen Leistungsbereiche (BAB)

# Deckungsbeitragsrechnung

## Leistungsbereiche:

- HBW
- Bauträger
- Verwaltungsbetreuung
- Baubetreuung
- Bau- und Mod.
- Verkaufstätigkeit AV (Portfolio-Management)
- Sonstiges (z.B. Mitgliederbetreuung)

# Deckungsbeitragsrechnung

Probleme:

Verwaltungsbetreuung

- oft negativ
- Aufgabe sinnvoll ?

Kalkulatorische Kosten

- nicht berücksichtigt
- Miete des selbst genutzten Verwaltungsgebäudes

# Deckungsbeitragsrechnung

Bau- und Mod.

→ oft negativ

→ richtig ?

Sonstiges

→ Unternehmensentwicklung ?



# Deckungsbeitragsrechnung

Probleme:

Kostenverrechnung (indirekte und direkte)

- sinnvolle Verteilungsmaßstäbe
- viele Unternehmen haben keine echte „Kostenrechnung“

Warum haben Unternehmen keine sinnvolle Kostenrechnung?

# Relative Kennzahlen

Aus absoluten Kennzahlen → relative Kennzahlen ?

- HBW: m<sup>2</sup> oder ME
- Verwaltungsbetreuung: m<sup>2</sup> oder ME
- Verkaufstätigkeit: ?

## 1. Verwaltungskosten

Wozu benötige ich Verwaltungskostenkennzahlen?

- ✓ Wirtschaftlichkeit der Verwaltung
  - ☞ eigene Bestände
  - ☞ fremde Bestände
- ✓ Kalkulation in statischer Investitionsrechnung (WB)

Unterschied:

Bruttoverwaltungskosten

Verwaltungskosten der HBS

Bezugsgröße pro Mieteinheit und Jahr

# Verwaltungs- /Personalkosten

Personal und Sachkosten der Verwaltung (ohne Verrechnung)  
(Bruttoverwaltungskosten)

ME (eigene + fremde)

Verwaltungskosten der HBS

ME (eigene) oder zu UE HBS (ohne BK)

# Verwaltungs- /Personalkosten

Nur eine KZ sagt wenig

Bruttoverwaltungskosten: Verrechnung auf Sparten

- HBS
- Instandhaltung
- Bautätigkeit
- Mitgliederbetreuung

# Verwaltungs- /Personalkosten

Verwaltungskosten der HBS werden oft „schön gerechnet“

Möglichkeiten hierfür ?

- viele differenzierte Sparten  
„Mitgliederbetreuung“, „Verkauf“
- Verrechnungssätze

# Verwaltungs- /Personalkosten

- Vergleich mit anderen schwer möglich
- Einheitlichkeit der Ermittlung notwendig

# Verwaltungs- /Personalkosten

## Mieteinheiten

MA

→ sinnvoll ?

Mieteinheiten → eigene + verwaltete

MA → der HBS, ohne Hauswarte, Reinigungskräfte,  
Concierge, Regie



## Personalkosten

### Mitarbeiter

- Ø-Entlohnung
- ohne gewerbliche Mitarbeiter ?
- ohne Aufwendungen für betriebliche Altersversorgung
- Vorstand ➡ Ausreißer
- inklusive Technik

## Personalkosten Hausbewirtschaftung

NKM (Ist) + Erlöse Fremdverwaltung

- Hinweise wie vorher
- ohne Technik
- wie viele der „Erlöse“ werden für Personalaufwendungen bei der Verwaltung verbraucht

- EBIT

Earning before interest and taxes  
(Jahresergebnis vor Steuern und Zinsen)

- EBITDA

Def.:

*EBITDA ist die Abkürzung für englisch: earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. Das bedeutet „Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände“. Es ist somit eine Beschreibung der operativen Leistungsfähigkeit vor Investitionsaufwand (operativer Gewinn).*

- (wie vorher auch, abzüglich Abschreibung)

jeweils in Beziehung zum qm oder EBITDA

zinstragende Verbindlichkeiten

→ möglicher Kapitaldienst in %

# Rentabilitätskennzahlen

- ROI = Return on Investment  
= Kapitalrentabilität  
= Umsatzrendite x Kapitalumschlag
- ROI =  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$   
  
= Gesamtkapitalrentabilität, wenn FK-Zins dem Gewinn hinzugerechnet

Steuergröße ?

# Rentabilitätskennzahlen

- Umsatzrendite =  $\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}}$

- ROS = Return on Sales

kann nach einzelnen Geschäftsfeldern gegliedert werden:

- ☞ Bestandsbewirtschaftung
- ☞ Bauträgergeschäft
- ☞ Fremdverwaltung

Bestandsbewirtschaftung

- ☞ kann nach Wohngebieten o.Ä. unterteilt werden

- Jahresergebnis Wohnanlage Bezirk X  
Umsatzerlöse Bezirk X
  - ☞ Kostenrechnung notwendig
  - ☞ Identifizierung von Cash Cows

## 3.2. Liquiditätskennzahlen

# Liquiditätskennzahlen

- Liquidität
  - 1. Grades = Zahlungsmittel
  - 2. Grades = + Forderungen + Wertpapiere
  - 3. Grades = + Rohstoffe u.a.
- Liquiditätskennzahlen 1. Grades
  - Liquidität 1. Grad
  - kurzfristige Verbindlichkeiten
- Liquiditätskennzahlen 2. Grades
  - Liquidität 2. Grad
  - kurzfristige Verbindlichkeiten
- Liquiditätskennzahlen 3. Grades
  - Liquidität 3. Grad
  - kurzfristige Verbindlichkeiten



# Rentabilitätskennzahlen

- Alle 3 Liquiditätskennzahlen sollten  $> 1$  sein, nicht zwingend
- Cashflow nach Kapitaldienst

Cashflow aus lfd. GT

./. Zinsen

./. Tilgung = CF aus lfd. GT nach Kapitaldienst

→ Ziel  $> 1$

besser  $> 1,5$

Welche Probleme?

Rolle kurzfristiger Verbindlichkeiten ?

zeigt Innenfinanzierungskraft auf

- FK- kurzfristiges UV -Liquidität

CF lfd. GT abzüglich Zinsen

☞ Wie viele Jahre braucht man, zur Tilgung aller Verbindlichkeiten, wenn alle erwirtschafteten Mittel zur Tilgung verwendet werden?

- Liquidität

mtl. Nettokaltmiete (IST)

☞ Sollte Faktor 2 – 3 sein

## 3.3. Bestandskennzahlen / Leistungskennzahlen

# Leistungskennzahlen / Bestandskennzahlen

- $\emptyset$  Sollmieten =  $\frac{\text{Sollmiete}}{\text{m}^2} : 12$

☞ Aufgliederung nach Standorten usw.

Aussage, wie hoch ist meine gegenwärtige  $\emptyset$   
Vertragsmiete

→ sagt nichts über aktuelles Mietenniveau

- $\emptyset$  Sollmieten bei  
Neuvermietung =  $\frac{\text{mtl. Sollmiete neu vermieteter WE}}{\text{m}^2 \text{ neu vermietet}}$

- Altersstruktur der Mieter

- $\emptyset$  Alter der Mieter

# Leistungskennzahlen / Bestandskennzahlen

- Anteil Mieter mit WBS
- Anteil Mieter Wohngeld u. Ä.
- Leerstandsquote:  $= \frac{\text{Leerstand WE}}{\text{Gesamt WE}}$
- Erlösschmälerungsquote:  $= \frac{\text{Erlösschmälerungen}}{\text{NKM (SOLL)}}$
- Verlustquote Leerstand:  $= \frac{\text{Erlösschmälerungen} + \text{BK-Ausfall}}{\text{m}^2 \text{ oder NKM (SOLL)}}$
- Fluktuationsquote:  $= \frac{\text{Wohnungskündigungen}}{\text{Anzahl WE}}$

# Leistungskennzahlen

- Zinsquote:  $= \frac{\text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{NKM (IST)}}$
- Kapitaldienstquote:  $= \frac{\text{FK-Zinsen} + \text{Tilgung (Plan)}}{\text{NKM (IST)}}$
- Ø-Zins:  $= \frac{\text{FK-Zinsen}}{\text{FK (gewichtet)}}$ 
  - muss sinken !
- Instandhaltung:  $= \frac{\text{Instandhaltung}}{\text{m}^2}$ 
  - Abhängigkeit auch von Bilanzierung
  - Mindesthöhe notwendig
  - individuelle Analyse
  - mit oder ohne eigene Leistungen

# Leistungskennzahlen

- Instandhaltung/Mod.: 
$$= \frac{\text{Instandhaltung} + \text{Modernisierung}}{\text{m}^2}$$

→ Mindesthöhe ?

- BeKo (kalt) → je m<sup>2</sup> Abrechnungsfläche

- Beko (warm) → Leistungskennzahl ?

- Eigenkapital-Quote: 
$$= \frac{\text{EK}}{\text{Bilanzsumme oder Bilanzvolumen}}$$

→ Aussagefähig ?

→ Abhängig von Bewertung AV ?

a) Gehört Sonderposten für Investitionszuschüsse zum EK?

b) Unterschied zum Sopo mit Rücklageanteil?

# Leistungskennzahlen / Bestandskennzahlen

- Mietenmultiplikator: =  $\frac{\text{BW Gebäude + Grund und Boden}}{\text{NKM (Ist)}}$
- =  $\frac{\text{BW Gebäude + Grund und Boden}}{\text{m}^2 \text{ Wohnflächen}}$
- =  $\frac{\text{BW Gebäude}}{\text{m}^2 \text{ Wohnflächen}}$
- =  $\frac{\text{BW Grund und Boden}}{\text{m}^2 \text{ Grundstücksflächen}}$
- =  $\frac{\text{Restschulden}}{\text{m}^2 \text{ Wohnflächen}}$



# Leistungskennzahlen / Bestandskennzahlen

- Vereinfachter Net-Asset-Value:  
Immobilienvermögen ( $\emptyset$  NKM \* Vervielfältiger)  
+ – sonstige Passiva / Aktiva laut Bilanz  
= Net-Asset-Value

Verschuldungsquote (Loan-to Value) → LTV

Verbindlichkeiten Kreditinstitute u.Ä.  
Wert des Immobilienvermögens  
(zu Marktwerten)

$$100 / 200 = 0,5$$

# Leistungskennzahlen / Bestandskennzahlen

Beleihungswert bei Immobilientransaktionen rd. 80 – 90 % des Verkehrswertes

$$\blacksquare \text{ Beleihungsauslauf:} = \frac{\text{Darlehensaufnahmen}}{\text{Beleihungswert}}$$

Kaufpreis Grundstück 1.000.000

Beleihungswert nach Bankermittlung 900.000

Beleihungsgrenze Abschlag 20% (– 180.000) 720.000

Kreditaufnahme 700.000

$$\blacksquare \text{ Beleihungsauslauf:} = \frac{\text{Darlehen 700.000}}{\text{Beleihungswert 900.000}} = \underline{78 \%}$$

➤ d.h. EK-Bedarf von 30 % des KP

# Weitere Kennzahlen (oft von Investoren verwendet)

WALT	=	$\frac{\text{Vertraglich vereinbarte Mieteinnahmen über die gesamte Laufzeit aller Verträge}}{\text{aktuelle Gesamtmieteinnahmen pro Jahr}}$
netto Anfangsrendite	=	$\frac{\text{netto Reineinnahmen}}{\text{Gesamtkaufpreis}}$
brutto Anfangsrendite	=	$\frac{\text{Nettomiet-Roheinnahmen}}{\text{Netto-Kaufpreis}}$
FFO		beschreibt ein um Abschreibungen und eventuelle Sondereffekte modifiziertes operatives Ergebnis nach (gezahlten) Steuern und sind cash flow-orientiert
aFFO		FFO bereinigt um aktivierten und nicht im Aufwand erfassten Ausgaben für Instandhaltung und Modernisierung („CAPEX“)