

Werttreibermodell zur effektiven NOI-Optimierung

Auf welche Stellhebel kommt es jetzt an?

imFokus – Gipfeltreffen

PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, Berlin
Berlin 20. März 2025



PwC Real Estate – Wir stellen uns vor!



David Rouven Möcker

Partner, Real Estate Consulting & Transformation

Mobil: +49 175 2928906

david.rouven.moecker@pwc.com

Immobilienberatung in Deutschland

Consulting

Audit

Tax & Legal

30 Partner und Direktoren
>450 Mitarbeiter
21 Standorte



Automobil-industrie



Energiewirt-schaft



Finanzdienst-leistungen



Gesundheits-wesen



Industrielle Produktion



Real Estate / Real Assets



Mittelstand



Öffentlicher Sektor



Handel & Konsumgüter



Technologie Medien & Telekommunikation



Transport & Logistik

Die Transformation der Immobilienwelt ist in vollem Gange – eine strategische Planung und Steuerung damit wichtiger denn je

Das **Ziel** ist es, die **Organisation** mithilfe von **Planungs- und Steuerungssystemen** so auszurichten, dass **aktuelle Trends und Herausforderungen aktiv gemanagt** werden. Dafür werden **verschiedene Kennzahlen** benötigt!

Trends und Herausforderungen

 **Nachhaltigkeit & ESG-Kriterien**

 **Digitalisierung und technische Innovationen**

 **Starke Preissteigerungen und Kostendruck**

 **Neue Arbeitswelten**

Steuerungs- & Planungssysteme

1 Balanced Scorecard

... unterstützt die Operationalisierung von Strategien & Zielen und definiert zugehörige Spitzenkennzahlen

⚙ Strategie | ⚙ Ziele | ⚙ Spitzen-Kennzahlen

2 Financial KPI-Steuerung

... nutzt operative Kennzahlen, um die Profitabilität in rentabilitätsorientierten Industrien zu steuern

⚙ Rentabilität | ⚙ traditionelle Kennzahlen

3 Value-Based-Management

... schafft einen wertorientierten Vergleichsmaßstab für die Bewertung von Planungsszenarien

⚙ Unternehmenswert | ⚙ wertorientierte Kennzahlen

Relevanz von Kennzahlen

✓ liefern **messbare Größen**

✓ ermöglichen **Objektivität**

✓ sorgen für **Transparenz**

✓ bieten **Kontrolle**

✓ dienen zur **Früherkennung** von Chancen & Risiken

= entscheidend für die **Einschätzung** der **wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit**

= entscheidend für **Benchmarking** und **Ableitung von Optimierungspotenzialen**



Für unterschiedliche Akteure in der Immobilienbranche sind unterschiedliche Kennzahlen relevant

 Kurzfristige operative & finanzielle Kennzahlen	
Kennzahlen	Beschreibung/Definition
(Adj.) EBIT/EBITDA	Berechnung des operativen Ergebnisses vor Zinsen und Steuern/A&A
Net Operating Income (NOI) 	Berechnung des Betriebsergebnisses vor Zinsen, Steuern, A&A
Operating Free Cash Flow (OFCF)	Messung des operativen Cashflows abzgl. der anfänglichen Investitionen

 Unternehmenswert für Eigentümer oder Aktionäre	
Kennzahlen	Beschreibung/Definition
Net Asset Value (NAV)	Differenz zwischen dem Marktwert der Vermögenswerte und den Verbindlichkeiten
EPRA- Kennzahlen (z. B. EPRA NRV, EPRA NTA)	Standardisierte Kennzahlen zur Transparenz und Vergleichbarkeit von börsennotierten Immobilienunternehmen
Economic Value Added (EVA)	Ermittlung der Unternehmenswertveränderung von einer Geschäftsperiode zur nächsten

Einschätzung PwC

Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung rücken derzeit in den Fokus strategischer Überlegungen – und damit die Steuerung **operativer Kennzahlen**.

Eine der **wichtigsten Kennzahlen** in der Immobilienbranche ist hierfür der **NOI (Net Operating Income)**.

Drei wesentliche Hebel können dabei **optimiert** werden:

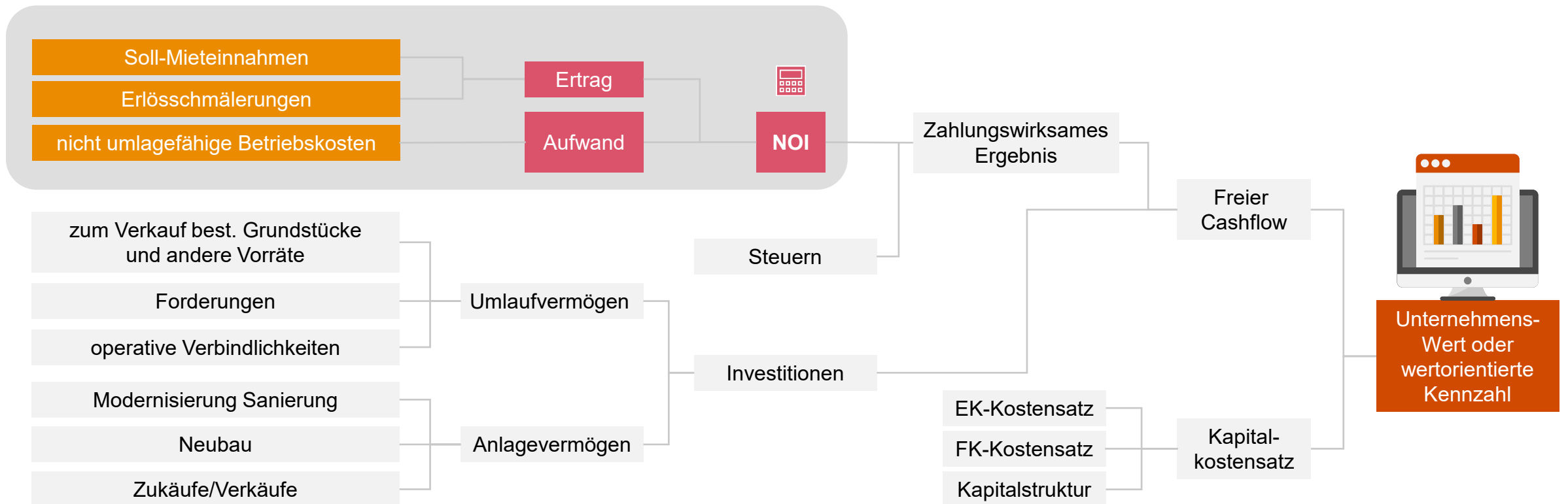
- ⚙ **Soll-Mieteinnahmen**
- ⚙ **Erlösschmälerungen**
- ⚙ **nicht umlagefähige Betriebskosten**



Mit Fokus auf den NOI rücken Effizienz und Effektivität in der Bewirtschaftung in den Vordergrund



Gestaltungsoptionen im immobilienwirtschaftlichen Zielsystem



Eine Erhöhung der Mieteinnahmen wird durch aktives Management und das Angebot neuer Services realisiert



Stellhebel #1

Soll-Mieteinnahmen

Gesamte Mieteinnahmen, die ein Vermieter von einem **Mietobjekt** unter **idealen Bedingungen** erwarten würde

Dazu zählen insbesondere:

✓ **Vertraglich geregelte Mietzahlungen**

✓ **Zusatzeinnahmen** (Parkplätze, Lagerflächen)

Impact

Hoher Einfluss auf den NOI
(und Unternehmenswert) durch
Optimierung der Soll-Mieteinnahmen



Einfluss des Werttreibers relativ zu den anderen Werttreibern

Werttreibermodell zur effektiven NOI-Optimierung

PwC

Optimierungsmaßnahmen (Auswahl)

Optimierung der Verträge

- Flexiblen Mietzeiten implementieren
- Serviceleistungen vergüten lassen

Modernisierung und Werterhalt

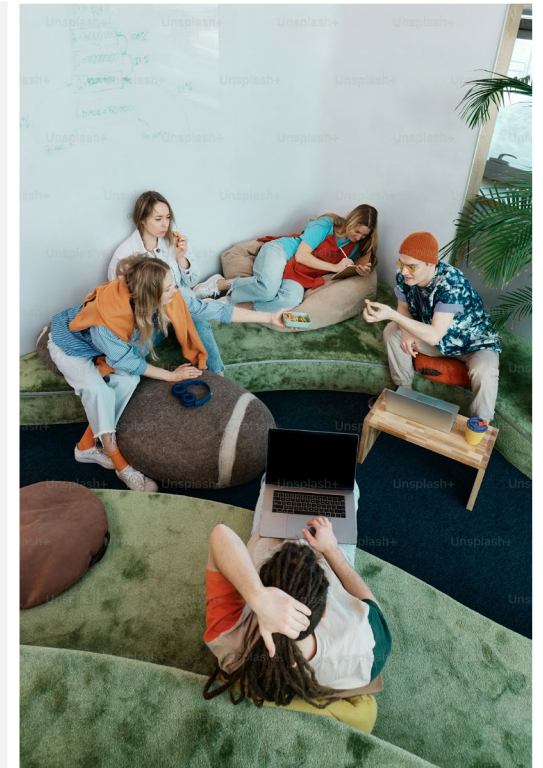
- Immobilie aufwerten
- Anlagentechnik aufwerten („Smart Building“)

Optimierung des Mahnverfahrens

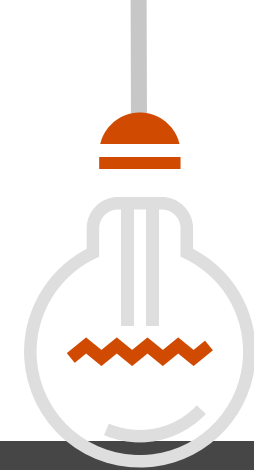
- Mahnverfahren beschleunigen
- Digitales, automatisches Mahnverfahren einführen

Prüfung zusätzlicher Nutzungen

- Immobilie für temporäre Events zusätzlich nutzen
- Co-Living-Konzepte
- Energie-Infrastruktur



Größter Hebel zur Optimierung der Erlösschmälerungen ist eine Reduzierung des Leerstands



Stellhebel #2

Erlösschmälerungen

Alle **Abzüge/Minderungen**, die von den **Brutto-(Soll-) Mieteinnahmen abgezogen** werden.

Dazu zählen insbesondere:

- ✓ **Mietausfälle und Leerstände**
- ✓ **Mietrabatte und Incentives**

Impact¹

Hoher Einfluss auf den NOI
(und Unternehmenswert) durch
Optimierung der Erlösschmälerungen



Einfluss des Werttreibers relativ zu den anderen Werttreibern

Werttreibermodell zur effektiven NOI-Optimierung

PwC

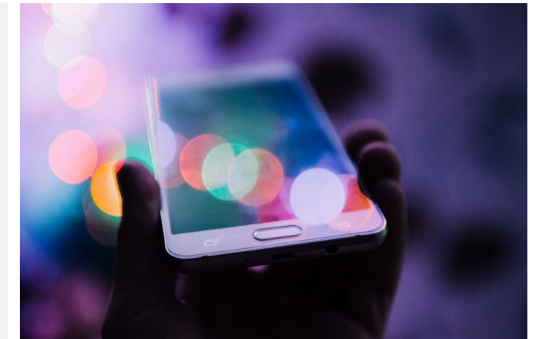
Optimierungsmaßnahmen (Auswahl)

Ganzheitliches Portfoliomanagement

- Standortqualität erhöhen
- Aktives Quartiersmanagement betreiben

Qualitative Mieterauswahl

- Zahlungsausfälle minimieren
- Risiko von Zahlungsrückständen reduzieren



Umnutzung der Immobilie

- Marktorientierte Umwidmung vorantreiben
- Multifunktionale Bereiche einführen

Social Media Marketing/ Branding

- Aktivität auf Instagram, TikTok, LinkedIn steigern
- mit Immobilien-Influencern zusammenarbeiten

Aktive Akquise und Netzwerke

- Startups und KMUs kontaktieren
- mit relevanten Stakeholdern vernetzen

Verschiedene Optimierungen in der Verwaltung und Instandhaltung führen zur Reduzierung der nicht umlagefähigen Betriebskosten

Stellhebel #3

Nicht umlagefähige Betriebskosten

Alle **Kosten**, die **nicht** auf den **Mieter umgelegt** werden können und vom **Vermieter getragen** werden

Dazu zählen insbesondere:

✓ Verwaltungskosten

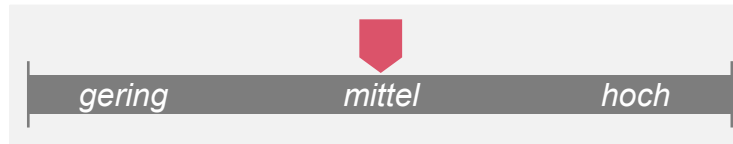
- Sachkosten
- Personalkosten

✓ Instandhaltungskosten

- Reparaturkosten
- Wartungskosten

Impact

Mittlerer Einfluss auf den NOI
(und Unternehmenswert) durch **Optimierung
der nicht umlagefähigen Betriebskosten**



Einfluss des Werttreibers relativ zu den anderen Werttreibern



Optimierungsmaßnahmen

Verwaltung

- ⚙️ Automatisierung und Technologieeinsatz
- ⚙️ Prozessoptimierung und -einführung
- ⚙️ Personalweiterentwicklung und -flexibilisierung
- ⚙️ Outsourcing

Instandhaltung

- ⚙️ Predictive Maintenance
- ⚙️ Dienstleistungsmanagement
- ⚙️ Energieeffiziente IoT-Geräte
- ⚙️ Insourcing

*Detaillierung der Maßnahmen
auf der folgenden Seite*



Das Zusammenspiel unterschiedlicher Maßnahmen hat den größten Hebel zur nachhaltigen Optimierung der Bewirtschaftung



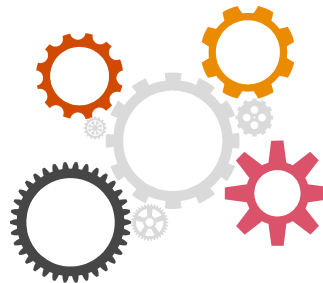
Maßnahmenkatalog Verwaltungskosten (Auswahl)

- 1 **Automatisierung und Technologieeinsatz**
- Verwaltung (Buchhaltung, Verträge, Kommunikation) digitalisieren

- 2 **Prozessoptimierung und -einführung**
- Transparenz bei den Prozessen schaffen
 - Neue Prozesse anstoßen
 - Leistungs- & Trend-/Zeitreihenanalyse

- 3 **Personalweiterentwicklung und -flexibilisierung**
- In Schulungsprogramme investieren (Effizienzsteigerung)
 - Flexible Arbeitszeitmodelle schaffen (Desk Sharing)

- 4 **Outsourcing**
- Leistungen an Dienstleister auslagern (Shared-Service Center)
 - Ausgelagerte Services bündeln



Maßnahmenkatalog Instandhaltungskosten (Auswahl)

- Predictive Maintenance**
- Wartungsprogramm für präventive Inspektionen implementieren

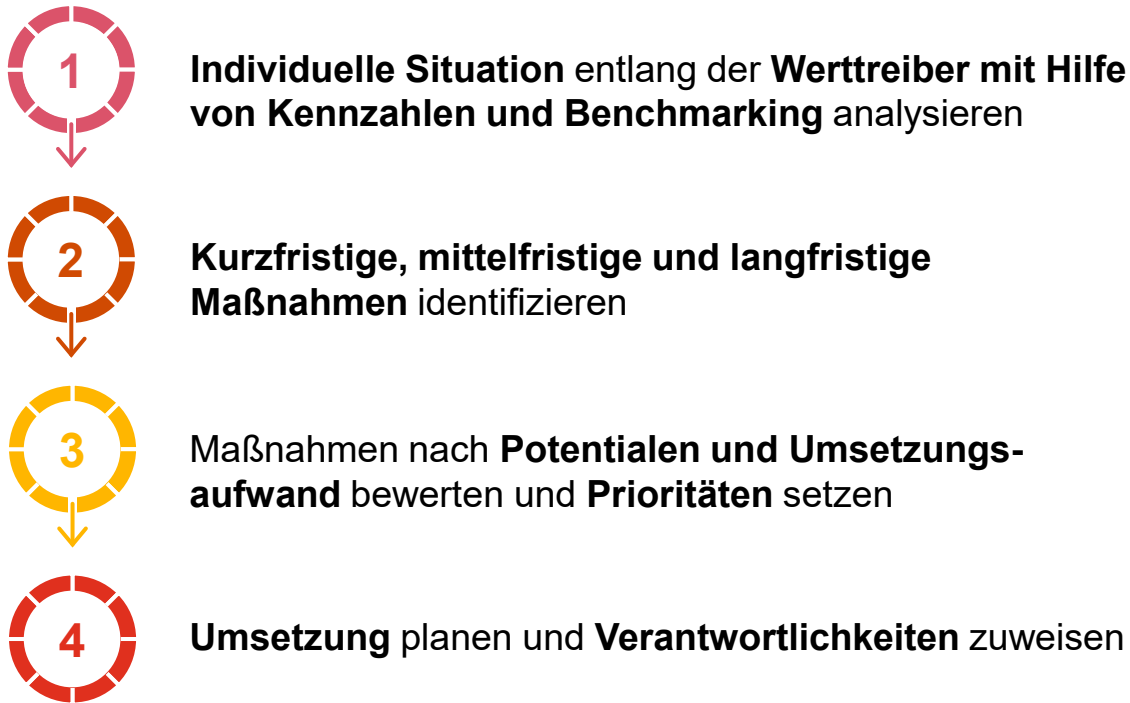
- Dienstleistungsmanagement**
- Dienstleistungssteuerung verbessern (Präventivsteuerung)
 - Dienstleistungen bündeln
 - Mieter vertraglich an Instandhaltung beteiligen

- Energieeffizienz**
- Anlagen in Echtzeit überwachen und intelligent steuern
 - Energieeffiziente Anlagen einrichten

- Insourcing**
- Kompetenz durch Einstellung qualifizierter Fachkräfte aufbauen
 - Joint Ventures eingehen

Zur nachhaltigen Verbesserung des Bewirtschaftungsergebnisses ist ein integrierter Maßnahmenplan notwendig, der aktiv gesteuert wird

Next Steps



Erfolgsfaktoren

Anreize geben

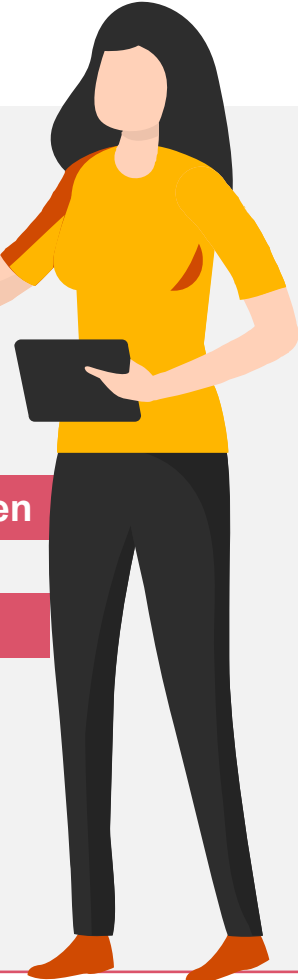
Maßnahmen regelmäßig auf Wirksamkeit prüfen

Maßnahmen auf das Team verteilen

Kontinuierlich am Plan arbeiten

Kunden und deren Herausforderungen verstehen

Erfolge feiern



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



Hier geht's
zum Download



Unser neuer **Facility Management Monitor 2025**

[pwc.de](https://www.pwc.de)



© März 2025 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.