

---

## 2 Zum Umgang mit Kennzahlen

---

### 2.1 Sinn und Probleme der Kennzahlenbildung

Kennzahlen dienen dazu, eine Vielzahl von Einzelangaben in einer Form zusammenzufassen, die es ermöglicht, diese Informationen zu überblicken und Schlussfolgerungen zu ziehen.



#### BEISPIEL: Preis/m<sup>2</sup>

Sie wissen, dass eine Immobilie aus zwölf Zimmern unterschiedlicher Größe, aus diversen Fluren, Treppenhäusern und Nebengelassen besteht. Das Grundstück ist 1.200 m<sup>2</sup> groß. Als Vergleichsmaßstab dient Ihnen eine einfache Kennzahl: der Preis pro Quadratmeter Wohnfläche, wahlweise inklusive oder exklusive Grundstück. So kommen Sie beispielsweise auf einen Wert von 2.050 EUR/m<sup>2</sup> Wohnfläche für das Haus bzw. 3.000 EUR/m<sup>2</sup> Wohnfläche einschließlich des Grundstückspreises. Anhand dieser Kennzahl entscheiden Sie, ob das Objekt für Sie infrage kommt oder der geforderte Preis evtl. zu hoch ist.

---

Oder zusammengefasst: Kennzahlen ermöglichen es erst, komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge in einfacher Form darzustellen.

Allerdings sollte man sich bewusst machen, dass diese Vereinfachung, die Zusammenfassung vielschichtiger Verflechtungen, auch Probleme mit sich bringt.

#### **Einzelinformationen gehen verloren**

Nicht selten werden Kennzahlen gedankenlos als alleiniges Entscheidungskriterium herangezogen. Dabei wird außer Acht gelassen, dass in dieser Zahl große Mengen von Informationen komprimiert sind. Die Konzentration auf nur *eine* Kennzahl bringt es automatisch mit sich, dass wichtige Erkenntnisse über Einzelinformationen, die die Ausprägung der Kennziffer beeinflussen,

verloren gehen. Dieser Nachteil kann (zumindest teilweise) durch die Nutzung von Kennzahlensystemen abgebaut werden. Je nach gewünschter Aussage wird man demnach sein System von Kennzahlen gestalten.

### **Gegenseitige Abhängigkeit**

Gerade dann, wenn man komplexere Projekte mittels Kennzahlen darstellen will, liegt es im Ermessen des Betrachters, welche Kennzahlen ausgewählt werden. Dabei sollte man darauf achten, nicht die gleiche wirtschaftliche Aussage mit verschiedenen Kennzahlen auszudrücken. Besser ist es, möglichst nicht miteinander korrelierte Kennzahlen zur Entscheidungsfindung heranzuziehen. Je weniger Überschneidungen es zwischen den Aussagen der einzelnen Kennzahlen gibt, desto höher ist der Informationsgehalt.

### **Sinnfreie Kennzahlen**

Nicht jede Kennzahl, die sich berechnen lässt, hat für die Entscheidungsfindung auch einen Sinn. Die Analyse unwichtiger Daten bindet lediglich Kapazitäten. Man sollte sich im Vorfeld überlegen, welche Entscheidungen getroffen werden sollen und auf welcher Basis dies erfolgen wird. Andere als die dafür erforderlichen Daten zu erheben und zusammenzustellen, ist kontraproduktiv.

### **Zähler und Nenner ändern sich**

Bei Verhältniszahlen kommt es häufig vor, dass sich Zähler und Nenner im gleichen Maße ändern. Dadurch gibt es keinen neuen Wert für das Verhältnis, obwohl sich die Ausgangsgrößen gegebenenfalls stark verschoben haben. Das kann schnell zu Fehlentscheidungen führen, wenn allein die Verhältniszahl als Entscheidungskriterium dient.

### **Vergangenheitsbezogene Werte**

Gerade Finanzkennzahlen (bspw. zur Beurteilung der Finanzkraft eines Immobilienunternehmens) beruhen auf Daten der Vergangenheit. Gern geht man implizit davon aus, dass sich die Rahmenbedingungen der Vergangenheit

auch künftig nicht wesentlich ändern werden. Demzufolge unterstellt man, dass die finanziellen Beziehungen, die in den Kennzahlen ausgedrückt werden, auch weiterhin gelten. Ist das aber nicht der Fall, kann man zu deutlich falschen Schlussfolgerungen gelangen.

### **Scheingenauigkeiten**

Bereits in der Schule lernt man, dass kein Ergebnis einer Rechnung genauer sein kann als seine Ausgangsgrößen. Jedoch suggeriert die Verarbeitung von Kennzahlen z. B. über Kalkulationsprogramme häufig eine Genauigkeit, die nicht vorhanden ist.



#### **BEISPIEL: Instandhaltungsquote**

Die Instandhaltungsquote berechnet sich als Quotient der Instandhaltungskosten und der Jahresnettomiete. Sie wird in Prozent angegeben. Wird sie als Planzahl berechnet, sind sowohl Zähler als auch Nenner geschätzte Werte. Man weiß im Vorfeld nicht genau, in welcher Höhe Instandhaltungskosten tatsächlich anfallen werden. Auch ist eine genaue Abgrenzung von Instandhaltung und Instandsetzung praktisch kaum möglich. Ebenso ist die Jahresnettomiete nur ein Anhaltswert, ermittelt aus den Mieteinnahmen des letzten Jahres. Demzufolge ist ein ermittelter Wert der Instandhaltungsquote von 8,76 % zwar formal richtig berechnet, hat aber keine sinnvolle Aussage. Besser wäre es, von etwa neun oder auch rund zehn Prozent Instandhaltungsquote auszugehen.

Blinde Zahlengläubigkeit führt schnell zu falschen Ergebnissen. Kennzahlen können eine ganzheitliche Betrachtungsweise nicht ersetzen. Sie können allerdings Hinweise auf Schwachstellen, künftige Entwicklungen usw. geben, eine systematische Analyse ist trotzdem erforderlich.

Kennzahlen müssen gedeutet werden und ersetzen nicht das selbstständige Denken!

## 2.2 Vergleichsmaßstäbe

Die Aussagekraft einer für sich allein stehenden Kennzahl geht gegen null. Erst der Vergleich macht es möglich, aus Kennzahlen Schlussfolgerungen zu ziehen. Es steht die Frage, welcher Vergleichsmaßstab zu wählen ist. Grundsätzlich infrage kommen

- der Zeitvergleich (bilden einer Zeitreihe),
- der Objektvergleich und
- der Soll-Ist-Vergleich.

### Zeitvergleich

Um eine aktuelle Situation fundiert beurteilen zu können, werden die aufeinanderfolgenden und nach dem gleichen Schema berechneten Kennzahlen aneinandergereiht. Dabei ist es möglich, bestimmte Zeiträume (z. B. Jahre) oder bestimmte Zeitpunkte miteinander zu vergleichen.



#### **BEISPIEL: Leerstandsquote**

Es ist ein Unterschied, ob man die durchschnittlichen Leerstände der vergangenen Jahre oder die stichtagsbezogenen Leerstände beispielsweise des 1. Januars der einzelnen Jahre dem Gesamtbestand an Wohnungen gegenüberstellt. So kann es durchaus vorkommen, dass der Leerstand zum Monats- und damit auch zum Jahresbeginn immer über dem Durchschnitt liegt, weil Mietverträge erfahrungsgemäß oft zum Monatsende gekündigt werden und eine Weitervermietung erst nach einer malermäßigen Instandsetzung einige Tage oder Wochen später erfolgt.

Nur bei einem ausreichend lang gewählten Zeitraum kann man auch sinnvolle Schlüsse ziehen. Sind die betrachteten Zeitreihen zu kurz, besteht die Gefahr, dass einzelne Zahlen aufgrund untypischer Gegebenheiten deutlich abweichen und demzufolge den Durchschnitt und auch bestimmte Entwicklungstrends verzerren. Man geht zumeist davon aus, dass sinnvolle Zeitvergleiche mindestens fünf Werte umfassen sollten.

**ACHTUNG**

Nicht immer sind Vergleiche auf Basis von Jahresdurchschnitts-/Durchschnittswerten sinnvoll. Immer dann, wenn es innerhalb eines Jahres starke Schwankungen zu verzeichnen gibt (z. B. wetterbedingtes Ruhen von Bauarbeiten im Winter), empfiehlt es sich, zum Beispiel die Monatswerte der einzelnen Jahre zu vergleichen (Ausprägung der Kennzahl im Januar des letzten Jahres, im Januar des Vorjahres, im Januar des Vorvorjahres usw.; genauso dann die Kennzahl jeweils im Februar, März usw. der einzelnen Jahre).

---

Zeitvergleiche bergen aber auch ein anderes Problem: Mithilfe eines Zeitvergleichs ist lediglich die relative Veränderung (Verbesserung oder Verschlechterung) erkennbar. Ob überhaupt ein wirtschaftlich sinnvolles Maß erreicht wurde, kann man nur mit einem zusätzlichen Objektvergleich feststellen.

**Objektvergleich**

Der Objektvergleich ist eine *externe Form* des Vergleichs. Das führt einerseits dazu, die Ausprägung bestimmter betriebs- oder objektbezogener Kennzahlen in ihrer absoluten Höhe zu beurteilen, andererseits steht die Frage, welche externen Vergleichsobjekte infrage kommen.

Vergleicht man beispielsweise sein eigenes mit anderen Unternehmen der Immobilienbranche, müssen diese Unternehmen hinsichtlich der Größe, der Geschäftsfelder, der regionalen oder überregionalen Ausrichtung, der Organisationsstruktur („Einzelkämpfer“ gegen bundes- oder europaweit agierende Immobilienagenturen mit Filialen in verschiedenen Städten), des finanziellen Hintergrundes usw. auch vergleichbar sein. Es wird schwer sein, hier passende Vergleichsmaßstäbe zu finden.

Möglich und auch üblich sind jedoch Vergleiche mit einer Benchmark, z. B. dem branchenspezifischen Marktführer oder einem Branchendurchschnitt.



### **BEISPIEL: Verwaltungskosten/m<sup>2</sup> Wohnfläche**

Der Vergleich der eigenen Verwaltungskosten pro Quadratmeter Wohnfläche mit dem Durchschnitt aller gewerblichen Immobilienunternehmer ist ein guter Indikator, der anzeigt, wo das eigene Vermietungsunternehmen im Branchendurchschnitt steht.

---

Der Objektvergleich eignet sich nicht nur zum Vergleich von Immobilienunternehmen, sondern auch zur Beurteilung einzelner Objekte. So kann man bspw. anhand der erforderlichen Sanierungskosten/m<sup>2</sup> Wohnfläche ermitteln, ob diese über oder unter dem ortsüblichen Durchschnitt liegen, und daraus auf den Zustand des Objektes schließen.

Auch bei absoluten Zahlen erfolgt zumeist ein Objektvergleich, wenn auch nicht immer bewusst. Wird ein Kaufpreis von 2.600 EUR/m<sup>2</sup> Wohnfläche genannt, ist das eine absolute Zahl, die zunächst keinen Vergleichsmaßstab kennt. Trotzdem wird ein potenzieller Investor diesen Wert mit seinen Vorstellungen, die er z. B. aus der Erfahrung anderer Projekte erworben hat, abgleichen und danach entscheiden, ob dieser Preis akzeptabel, günstig oder zu hoch ist. Das einzige Problem besteht darin, dass der Vergleichsmaßstab subjektiv geprägt ist. Was dem einen Investor zu teuer erscheint, kann bei einem anderen Investor durchaus Akzeptanz finden.

Auch der Vergleich mit Branchendurchschnitten oder regionalen Gegebenheiten liefert keine absoluten Aussagen. So weichen Durchschnittsmieten in prosperierenden Großstädten deutlich von den Mieten im ländlichen oder strukturschwachen Raum ab. Auch innerhalb räumlich begrenzter Vergleiche kann es deutliche Unterschiede geben.



### **BEISPIEL: Lage im Wohngebiet**

Eine Villa, gelegen an einer vierspurigen Ringstraße, wird im Vergleich zu einer lediglich 50 bis 100 Meter entfernten vergleichbaren Villa in zweiter Reihe mit deutlichen Preisabschlägen gehandelt.

---

Ähnliches gilt, wenn beispielsweise die Daten von gewerblichen Vermietungsunternehmen mit dem Branchendurchschnitt des Bundeslandes verglichen werden. Das Preisgefüge am Tegernsee ist ein anderes als im ländlichen Niederbayern, die Leerstandsquote in Weimar ist eine andere als in Nordthüringen.

### **Soll-Ist-Vergleich**

Der Soll-Ist-Vergleich bietet sich an, wenn beispielsweise die tatsächlich angefallenen Kosten eines Immobilienprojektes mit den ursprünglich geplanten Kosten des Projektes verglichen werden.

Bei der Analyse solcher Kennzahlen ist darauf Wert zu legen, aus welchen Gründen Kostenabweichungen aufgetreten sind. So können einerseits Preissteigerungen, andererseits aber auch interne Faktoren zu Kostensteigerungen geführt haben. Projektcontrolling bei Immobilienprojekten ist keine einfache Sache. Ein Beispiel hierzu finden Sie in Andreas Klein (Hrsg.), *Investitions- und Projektcontrolling*<sup>1</sup>.

Das Problem fixer und variabler Kosten tritt letztlich auch bei Immobilienprojekten auf. So ist beim Soll-Ist-Vergleich immer in die Betrachtung einzubeziehen, ob das tatsächlich realisierte Projekt auch dem ursprünglich geplanten Projekt entspricht. Wenn z. B. Kostensteigerungen entstanden sind, weil auf einem zusätzlich erworbenen Grundstück weitere, über das Ursprungsprojekt hinausgehende Stellplätze errichtet wurden, sind die darauf entfallenden Kosten variabel. Keine Aussage trifft diese Betrachtung jedoch zu den Fragen, ob diese Stellplätze überhaupt erforderlich waren und, wenn ja, warum sie nicht im Projekt berücksichtigt wurden.

---

<sup>1</sup> siehe Geyer (2013a), *Investitionscontrolling am Beispiel eines Immobilienprojektes*

## 2.3 Arten von Kennzahlen

Eine übliche Form der Systematisierung von Kennzahlen ist ihre Einteilung in

- Grundzahlen und
- Verhältniszahlen.

Einzelne Grundzahlen vermitteln allenfalls eine Vorstellung von der Größenordnung. Sie lassen sich direkt aus Projektdaten, Plänen und sonstigen Unterlagen ablesen oder indirekt durch Addition, Subtraktion oder Multiplikation (nicht jedoch Division) anderer Grundzahlen ermitteln. Grundzahlen sind die Basis jeder Kennzahlenanalyse, bedürfen jedoch immer eines Vergleichsmaßstabes. In der Regel ist das eine zeitliche Gegenüberstellung oder ein Objektvergleich. Solche Grundzahlen sind z. B. die Wohnfläche in Quadratmetern (direkte Ermittlung aus dem Bauplan), der Kaufpreis in Euro (als direkte Angabe aus dem Kaufvertrag) oder die Gesamtkosten eines Projektes (indirekt ermittelt durch Addition aus den Einzelkosten) oder die Jahresmiete in Euro (indirekt ermittelt aus der Multiplikation der Monatsmiete mit 12).

Verhältniszahlen entstehen durch die Bildung eines Quotienten. Auf diese Weise lassen sich Beziehungen verdeutlichen, die allein mit einer Grundzahl nicht zu erfassen wären. Wichtig ist, dass die ins Verhältnis gesetzten Größen auch in einem sinnvollen Zusammenhang stehen. So ist es sinnvoll, den Gesamtpreis eines Objektes mit der Wohnfläche in Quadratmetern ins Verhältnis zu setzen — auf diese Weise erhält man den Preis/m<sup>2</sup> und kann so gut einen Vergleich mit anderen Objekten anstellen. Weniger sinnvoll wäre es, den Überschuss eines Immobilienprojektes mit dem gesamten eingesetzten Kapital in Verbindung zu bringen. Der Überschuss nach Zinsen und Steuern steht den Eigenkapitalgebern zu, das Fremdkapital müsste man also außen vor lassen.

Verhältniszahlen treten auf in Form von

- Gliederungszahlen (Anteil an einer Gesamtheit). Das wären z. B. die Kosten für den Tiefbau, für den Rohbau oder für den Sanitärbereich an den Gesamtkosten des Projektes.



- Beziehungszahlen (Verhältnis zwischen zwei Zahlen aus unterschiedlichen Grundgesamtheiten, die miteinander in einer sinnvollen Beziehung stehen). Ein Beispiel ist die Geschossflächenzahl, die das Verhältnis der Geschossfläche der Vollgeschosse zur Fläche des Baugrundstücks angibt.
- Indexzahlen (Entwicklungszahlen). Hier interessiert die zeitliche Entwicklung einer Kennzahl im Vergleich zu einer Ausgangsgröße, die gleich 100 % gesetzt wird. Ein Beispiel ist der offizielle Baukostenindex. Er wird durch das Statistische Bundesamt veröffentlicht und setzt die durchschnittlichen heutigen Baukosten zu denen des Jahres 1914 ins Verhältnis.

Bedeutsam bei der Arbeit mit Kennzahlen ist vor allem ihre genaue Definition. Da vielen Kennzahlen keine rechtsverbindliche Berechnungsvorschrift zugrunde liegt, ist es wichtig, sich über die konkret verwendeten Ausgangsgrößen zu informieren. Ansonsten besteht die Gefahr, „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen.

Auf dieses Problem wird hier insofern eingegangen, als wesentliche Definitionen, auch wenn es sich nicht um Rechenvorschriften handelt, mit aufgenommen wurden.