

Messen ist wichtig, aber bei Weitem nicht alles – oder: ein Mini-MBA in drei Schritten

Prof. Dr. Tobias Just, FRICS, Universität Regensburg und IRE|BS Immobilienakademie

Peter Drucker war ein US-amerikanischer Ökonom¹, der nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem der Wegbereiter der modernen Betriebswirtschaftslehre wurde und der eine Vielzahl pointierter Management-Weisheiten formulierte. Auf ihn geht das Management-Konzept durch Zielvorgaben, also Management by Objectives (MbO), zurück, das auch heute noch zu den Standardkonzepten in grundlegenden BWL-Kursen zählt. Peter Drucker wird u. a. der Spruch zugeschrieben: „What is measured, improves.“ Manchmal wird „improves“ auch durch „can get managed“ ersetzt. Die Botschaft ist aber stets dieselbe: Man benötigt gute Daten, auf denen sinnvolle Entscheidungen fußen. Letztlich kann jedes MbO nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Ziele auch halbwegs gut gemessen und damit Leistungen verglichen werden können.

Für die Immobilienwirtschaft ist hiermit ein Sammelauftrag verbunden, denn beispielsweise lässt sich der ökologische Fußabdruck nur dann reduzieren, wenn man weiß, wie groß dieser Abdruck überhaupt ist. Erschwingliche Mieten lassen sich leichter erreichen, wenn man den Status quo in allen Quartieren einschätzen kann. Die Transformation von Städten gelingt eher, wenn sich die Umbaukosten und der Flächenbedarf von alternativen Nutzungen erahnen lassen. Für den Wert eines Quartiers bräuchte man nicht nur die Summen aller Baukosten, sondern die Summen aller Zahlungsbereitschaften für alle Flächen, also inklusive gemeinsam genutzter Flächen und den damit verbundenen externen Effekten. Diese Liste ließe sich durch alle Nutzungsarten, alle Investorengruppen, alle Wertschöpfungsstufen und alle technischen Innovationen beliebig fortsetzen. Lage, Lage, Lage reicht für Erfolg in der Immobilienwirtschaft nicht mehr. Messen, messen, messen könnte die Sache schon besser treffen. Denn es gibt trotz aller – durchaus beachtlichen – Fortschritte hinsichtlich Datengewinnung und Datenmanagement weiterhin einen enormen Aufholbedarf der Immobilienwirtschaft im Vergleich zu Industriebranchen oder gar der Digitalwirtschaft. Stets schwebt die Drucker'sche Maxime „what is measured, improves“ über der Sammelleidenschaft. Doch Vorsicht vor der Leidenschaft, die manchmal, ach, nur Leiden schafft.

Wie so häufig im Leben, kennen auch Binsenweisheiten – und seien sie von Management-Legenden ersonnen – ihre Grenzen. In Unternehmen, auf Märkten, im Zuge von Regulierung werden diese Grenzen durch die menschliche Anpassungsfähigkeit gezogen. Wenn nämlich im Zuge der Datensammlung ein Ziel formuliert und somit in eine Regulierung gegossen wird, hört die Messung auf, ein neutrales Maß zu sein, und wird stattdessen zur Zielgröße. Dann werden Menschen ihr Verhalten anpassen, um die Messung zu optimieren, und damit gerät das eigentliche Ziel aus dem Fokus. Dieses Problem wird manchmal als Goodharts Gesetz bezeichnet. Dieses Gesetz wurde von Charles Goodhart in den 1970er-Jahren mit Blick auf (geld-)politische Regulierung formuliert. In ähnlicher Diktion ist dies von dem Nobelpreisträger

¹ Er wurde in Österreich geboren, hat in Deutschland studiert und emigrierte in den 1930er-Jahren in die USA.

Robert Lucas als Lucas-Kritik in die Literatur eingegangen. Lucas schrieb, dass jede Politikmaßnahme, die auf historischen, beobachteten Zusammenhängen beruht und eine Steuerung dieser wirtschaftlichen Zusammenhänge in Richtung eines Wunschziels gewährleisten soll, zu einer Erwartungs- und damit Verhaltensänderung aller Akteure führt, die wiederum den zuvor beobachteten Zusammenhang zusammenbrechen lässt. Dann helfen die besten Messungen und die daraus entwickelten Maßnahmen nicht mehr, weil sich die Welt geändert hat.

Ich möchte drei wichtige und ein lustiges Beispiel hierzu geben, um diese Zusammenhänge zu illustrieren: Das erste Beispiel ist ein klassisches Management-Beispiel aus dem Vertrieb: Wenn Mitarbeiter nach der Anzahl der Verkaufsanrufe bezahlt werden, werden sie ihre Pausen minimieren und mehr Anrufe tätigen (erwünscht), doch sie könnten auch die Anrufe vorzeitig abbrechen (nicht erwünscht), weil nicht der Abschluss das Ziel ist, sondern nur die Zahl der Anrufe. Und wenn man stattdessen den individuell erzielten Umsatz steuert, könnte für Mitarbeiter ein Anreiz entstehen, weniger eng zusammenzuarbeiten, Kunden nicht an einen geeigneteren Berater weiterzugeben und vielleicht ein suboptimales Produkt zu verkaufen.

Das zweite Beispiel bildete den Aufhänger für diesen Standpunkt. Claudine Gartenberg hat kürzlich gemeinsam mit Kollegen in einem Artikel nicht nur gezeigt, dass dank künstlicher Intelligenz immer mehr Artikel (und Reviews dieser Artikel) in wissenschaftlichen Zeitschriften eingereicht werden. Dies könnte als erwartbarer Produktivitätseffekt begrüßt werden. Viel interessanter jedoch ist, dass die Autoren auch zeigen, dass KI die nicht-englischsprachigen Autorentams nicht stärkt, dass die Qualität der Artikel nicht steigt und für mich hier besonders wichtig, dass dies insbesondere für solche Fakultäten gilt, bei denen der Einsatz von KI klar auf die quantitativ ausgerichteten Anreizsysteme der Universitäten einzahlt. Wird die Zahl der publizierten Artikel zum Dogma, nimmt nicht die Qualität der Artikel zu, sondern nur die Quantität. Wir haben den Schuss ins eigene Bein angemessen reguliert.²

Mein drittes Beispiel betrifft die Immobilienwirtschaft direkt. Gemeinsam mit Leonie Müller-Judex und Hannah Salzberger habe ich im Auftrag der gif e. V. eine Studie zu Messkonzepten des „S“, des „Sozialen“, in der Immobilienwirtschaft geschrieben. Die Studie enthält nicht nur Dutzende an Vorschlägen, wie das Soziale erfasst und bewertet werden könnte. Wir verbanden die Liste auch mit der Empfehlung, diese Liste nicht als einfache Blaupause für eine Regulierung zu sehen, die auf möglichst alle Standorte, Städte und Objekte passen soll. Jede Regelung für das „S“ muss den lokalen Besonderheiten Rechnung tragen, sonst entstehen Kinderspielplätze auch dort, wo es kaum Kinder gibt, nur weil es eine S-Taxonomie positiv bewertet und Kinderspielplätze günstiger zu errichten sind als Integration oder Pflegeangebote.

Und das lustige Beispiel? Ach ja, das ist ja noch offen. Vor ein paar Jahren traf ich eine Gruppe Jugendlicher, die wie wild ihre Handys durch die Luft schüttelten. Das sah seltsam und doch vergnüglich aus. Ich fragte, ob dies irgendeine neue Social Media Challenge sei. Sie erklärten mir, es sei viel einfacher: Ihr Lehrer hatte ihnen aufgetragen, dass jeder Schüler im Rahmen dieses Schülersausflugs 10.000 (oder 20.000?) Schritte tätigen solle. Dies ließ sich am leichtesten durch Schütteln erreichen. Der Lehrer hatte ein sinnvolles Ziel ausgegeben, das

² Es gehört hier ebenfalls themengerecht dazu, dass auch Gartenberg et al. (2026) sich bewusst sind, dass ihre Messkonzepte nicht ganz makellos sind. Dies sollte an dieser Stelle keinen Leser mehr wundern.

die Schüler motivieren sollte, die neue Stadt zu erkunden. Ein scheinbar geeignetes Messkriterium scheiterte jedoch an der Anpassungsfähigkeit und technischen Überlegenheit der Schüler/-innen.

Im Extremfall kann solch ein vermeintlich geeignetes Maß im Rahmen einer Regulierung sogar adverse Anreize bewirken. Dies hat Horst Siebert vor 25 Jahren in seinem politikberatenden Buch „Der Kobra-Effekt“ erläutert: Wenn die Anreize falsch konzipiert sind, züchten kluge Menschen Kobras und töten sie nicht einfach, um eine Kopfprämie zu bekommen. In ähnlicher Weise kann gut gemeinte Mietdeckelungspolitik zum Gegenteil des Intendierten führen, dass die schützenswerten Zielhaushalte weniger Zugang zum günstigen Mietwohnungsmarkt erhalten.³

Aus all diesen Einschränkungen folgt nicht, dass man nicht messen sollte, dass man auf Daten verzichten kann. Es folgt aber daraus, dass man vorsichtig sein muss, das Messbare allzu einfach in Regeln und Ziele zu gießen. Und es folgt daraus, dass Manager bereit sein müssen, Regeln zu überprüfen, anzupassen und vor allem das reine Management by Objectives um Management by Leadership oder meinetwegen auch Purpose zu ergänzen. Nichts wirkt stärker motivierend als ein internalisiertes, intrinsisches Ziel. Dies hat ein weiterer Management-Guru, Edward Deming, in seinen 14 Prinzipien guten Managements gleich in Prinzip 1 (stetes Bestreben, ein Produkt zu verbessern) und Prinzip 11b (Verzicht auf einfache Maße) vor über 40 Jahren exakt so verdichtet.⁴ Insofern lässt sich die Brücke zurück zum MbO-Konzept schlagen: Ziele sind wichtig, vor allem, wenn sie Mitarbeiter internalisiert zur Eigeninitiative motivieren. Reduziert man Ziele auf ein einfaches Set an quantitativen Indikatoren, kann das System scheitern. Dieses Risiko hätte Peter Drucker sicherlich auch gesehen.

Zum Weiterlesen:

Deming, E. (1982). *Out of Crisis*. MIT Press. Cambridge.

[Gartenberg, C.](#), [Hasan, S.](#), [Murray, A.](#), [Pierce, L.](#) (2026) More Versus Better: Artificial Intelligence, Incentives, and the Emerging Crisis in Peer Review. *Organization Science* 37(3):795-812. <https://doi.org/10.1287/orsc.2026.ed.v37.n3>.

Goodhart, C. (1975). ["Problems of Monetary Management: The UK Experience"](#). *Papers in monetary economics* 1975 (1), p. 1-20. Vol. 1, Reserve Bank of Australia.

Just, T. (2014). Droht den Mietern ein neuer Kobra-Effekt? IREBS Standpunkt 28. https://www.irebs.academy/fileadmin/user_upload/08_Standpunkte/IREBS_Standpunkt_28_2014-04-30_Just.pdf.

Salzberger, H., Müller-Judex, L., Just, T. (2024): Schlüsselfaktor S. Die soziale Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. Auf dem Weg zu einem europäischen

³ Da dies schon häufig genug besungen wurde, verweise ich nur auf einen alten Standpunkt aus dem Jahr 2014.

⁴ Lustigerweise wird der Spruch „what is measured, improves“ manchmal auch Edward Deming zugeschrieben. Das Unzulängliche ist halt nicht das Messen selbst, sondern das einfache Ausrichten der Ziele an diesen Maßen.

Bewertungsstandard. Gutachten im Auftrag der gif e. V., IREBS International Real Estate Business School an der Universität Regensburg. Regensburg.

Siebert. H. (2001). Der Kobra-Effekt. Wie man Irrwege in der Wirtschaftspolitik vermeidet. DVA, München.

Prof. Dr. Tobias Just FRICS

IRE|BS Immobilienakademie GmbH
Kloster Eberbach
65346 Eltville
Telefon: 06723 9950-30
E-Mail: tobias.just@irebs.academy
www.irebs.academy



Prof. Dr. Tobias Just FRICS ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der IRE|BS Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.