

Pfnür, Andreas; Reclam, Wulf; Heyden, Fabian; Kuppler, Friedemann; Thiel, Julian

## Working Paper

# Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 19

### Provided in Cooperation with:

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt

*Suggested Citation:* Pfnür, Andreas; Reclam, Wulf; Heyden, Fabian; Kuppler, Friedemann; Thiel, Julian (2010) : Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 19, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59052>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

---

# Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft

---

Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft  
und Baubetriebswirtschaftslehre  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft



Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 19, Februar 2010

Zitierempfehlung:

Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):  
Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen  
Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur  
immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.

Forschungcenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

Autoren: Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Wulf Reclam  
Dr. Fabian Heyden  
Friedemann Kuppler  
Julian Thiel

Kienbaum<sup>K</sup>

KALO  
Gruppe 

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0)61 51 / 16 - 65 22  
Telefax +49 (0)61 51 / 16 - 44 17  
E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

---

---

## Inhaltsverzeichnis

---

Inhaltsverzeichnis	i
Abbildungsverzeichnis	ii
Abkürzungsverzeichnis	ii
1.....Management Summary	1
2.....Problemstellung und Zielsetzung	3
3.....Vorgehen	4
3.1.    Untersuchungskonzept	4
3.2.    Kernkompetenzen	5
3.3.    Grundgesamtheit und Stichprobe	5
3.4.    Methodik der Erhebung	5
3.5.    Konzept der Auswertung	6
4.....Daten zum Unternehmen und Immobilienbestand	7
4.1.    Herausforderungen der Wohnungswirtschaft	11
4.2.    Ausgestaltung der wohnungswirtschaftlichen Kompetenzen (i.S. Zielbildung)	14
4.3.    Maßnahmen zur Zielerreichung (Kooperationen/Outsourcing)	21
Literaturverzeichnis	27

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Phasenprozess der empirischen Erhebung	4
Abbildung 2: Aufbau des Fragebogens	4
Abbildung 3: Wirkungsprozess nach kompetenzorientierter Betrachtung	5
Abbildung 4: Beispiel einer geschlossenen Frage	6
Abbildung 5: Antwortverhalten und Rücklaufquote	7
Abbildung 6: Zuordnung der Wohnungsunternehmen nach deren Eigentümerstruktur	8
Abbildung 7: Struktur des Wohnportfolios	9
Abbildung 8: Voraussichtliche zukünftige Portfoliogröße	9
Abbildung 9: Zustand des Portfolios	10
Abbildung 10: Zukünftige Wettbewerbsintensität	11
Abbildung 11: Herausforderungen der Wohnungswirtschaft	12
Abbildung 12: Zukünftige Ziele bzgl. energetischer Modernisierung und ganzheitlicher Entwicklung von Quartieren	13
Abbildung 13: Derzeitige Ausprägung von Kompetenzen - Unternehmensperspektive	14
Abbildung 14: Derzeitige Ausprägung von Kompetenzen – Marktperspektive	15
Abbildung 15: Derzeitige Ausprägung von Kompetenzen – Kundenperspektive	16
Abbildung 16: Kernkompetenzen	17
Abbildung 17: Maßnahmen zur Stärkung/ Erhalt der Kernkompetenzen	18
Abbildung 18: Kernkompetenzdefizite	19
Abbildung 19: Maßnahmen zum Abbau/ Verringerung der Kompetenzdefizite	20
Abbildung 20: Bedeutung von Kooperationen/ Outsourcing in der Vergangenheit	21
Abbildung 21: Gründe für das Eingehen von Kooperationen	22
Abbildung 22: Kriterien zur Auswahl von Kooperationspartner	23
Abbildung 23: Kooperations-/ Outsourcinganteile	24
Abbildung 24: Zufriedenheit mit Kooperationen	25
Abbildung 25: Bedeutung von Kooperationen/ Outsourcing in der Zukunft	26

---

## Abkürzungsverzeichnis

---

AG	Aktiengesellschaft
bzgl.	bezüglich
eG	eingetragene Genossenschaft
ff.	folgende
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
resp.	respektive
S.	Seite
u.a.	unter anderem
USP	unique selling proposition
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

---

## 1. Management Summary

---

Mit der vorliegenden Studie auf der Basis von 102 strukturierten Befragungen zu den Kernkompetenzen in Wohnungsunternehmen wurde das Ziel verfolgt, den Status quo der Ausprägungen von Kernkompetenzen und „Outsourcing-Aktivitäten“ in der deutschen Wohnungswirtschaft zu ermitteln. Dazu wurden die Themengebiete Herausforderungen der Wohnungswirtschaft, Kernkompetenzen und Kooperationen resp. „Outsourcing-Aktivitäten“ behandelt.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### **Die deutschen Wohnungsunternehmen sehen sich mehrheitlich wachsenden Herausforderungen gegenüber**

- » **Nachfragekonforme Anpassung und Herrichtung der Bestände** (73% stimmten stark zu, 7% stimmten nicht zu) → vgl. Seite 12
- » Stark steigende **Wettbewerbsintensität** (62% der Befragten stimmten stark zu, 8% stimmten dieser These nicht zu) in einem in weiten Bereichen stagnierenden bis rückläufigen Markt → vgl. Seite 11
- » **Personalbeschaffung und kontinuierliche -entwicklung** auf hohem Niveau (55% stimmten stark zu, 18% stimmten nicht zu) - Maßnahmen zur methodischen und fachlichen Weiterqualifikation der Mitarbeiter/innen → vgl. Seite 12

**Die deutschen Wohnungsunternehmen haben nach ihrer Selbsteinschätzung bislang wenig Wert auf das bewusste Management von Kernkompetenzen gelegt. Es dominiert die Bewahrung der bisherigen Paradigmen und Verhaltensmuster ohne erkennbare Identifikation und Fokussierung auf unternehmensspezifische Kernkompetenzen. Soweit Kernkompetenzen ausgeprägt wurden, dann wie folgt:**

- » Kernkompetenzen in den klassischen Bereichen **Vermietung** (23% der Nennungen), **Kundenorientierung** (19%), **Bestandsmanagement** (18%) sowie **Serviceorientierung** (17%) → vgl. Seite 17
- » **Kernkompetenzdefizite im Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit** (10% der Nennungen), sowie in den zugleich als Kompetenz wahrgenommenen Bereichen Vermietung, Bestandsmanagement sowie Gebäudesubstanz (jeweils 4%) → vgl. Seite 19

**Die Erfahrungen deutscher Wohnungsunternehmen mit Kooperationen und „Outsourcing-Aktivitäten“ sind noch ambivalent polarisiert:**

- » **Kooperationen und Outsourcing-Aktivitäten wird zum einen von jedem vierten Unternehmen eine sehr große Bedeutung (26% starke Zustimmung - insbesondere von institutionellen Unternehmen) beigemessen**, zum anderen jedoch von jedem zweiten Unternehmen (47% starke Ablehnung) die große Bedeutung noch nicht erkannt. **Gleichwohl hat ein Großteil der Unternehmen positive Erfahrungen mit Kooperationspartnern** z.B. im Zusammenhang der Energieversorgung, der Planung technischer Großmaßnahmen und der IT gemacht. → vgl. Seiten 21/ 24
- » Die geringe Outsourcing-Neigung bestätigt die grundsätzlich **geringen Bestrebungen zur Fokussierung der Wohnungsunternehmen auf ihre Kernkompetenzen.**
- » **Wenn Leistungen fremd vergeben werden, dann haben die Kriterien Eignung/ Qualität** (62% der Nennungen), **Kosten** (63%) und **Leistungsspektrum** (59%) bei der Auswahl von Kooperationen die höchste Bedeutung. → vgl. Seite 23

Die Studie zeigt, dass sich die Wohnungswirtschaft in der breiten Masse und trotz der großen und letztlich kapitalintensiven Herausforderungen aus ihrem wirtschaftlichen Umfeld zukünftig als gut aufgestellt fühlt. Der Wettbewerb findet dabei generell über die klassischen Erfolgsfaktoren statt. Der vergleichsweise innovative Ansatz, den Wettbewerb über die Fokussierung auf Kernkompetenzen für sich zu entscheiden, konnte summa summarum nicht nachgewiesen werden. Auffällig ist die bisherige

---

und auch zukünftige Einschätzung in Bezug auf die Auslagerung von Aufgaben. Der Auslagerung und dem Eingehen von Kooperationen wurde und wird von vielen Marktteilnehmern zukünftig wenig Bedeutung beigemessen. Gleichwohl hat bei einigen großen, vordringlich kapitalgeleiteten Wohnungsunternehmen ein Umdenken eingesetzt. Hier wird über den Weg des Outsourcings eine Konzentration im Management auf die zukünftigen strategischen Erfolgsfaktoren, die Flexibilitätssteigerung sowie der Zugang zu bester am Markt verfügbarer Qualität gesucht.

Aus Sicht der Verfasser zeigen die Ergebnisse der Studie Parallelen zu der Entwicklung der letzten Jahre im gewerblichen Immobilienmarkt. Auch dort waren es vor allem die großen „Player“, die die Entwicklung einleiteten: einerseits Fokussierung auf die Kernkompetenzen und andererseits – vice versa – Zukauf resp. Outsourcing der nicht in den Bereich der Kernkompetenzen fallenden Leistungen. So wurde neben dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement in den letzten drei Jahren bei fast allen großen Kapitalanlagegesellschaften das Property Management der Immobilienbestände ausgegliedert. Damit reagierten sie konsequent auf den größer werdenden Marktdruck und leiteten früher als die kleineren Marktteilnehmer die Wende ein. Vor dem Hintergrund ...

- » ... einer als sicher einzustufenden weiteren Verschärfung der energetischen Anforderungen (Gesellschafter, Mieter, Öffentlichkeit, Ordnungsrecht)
- » ... eines zunehmenden Drucks öffentlicher und privater Eigentümer auf erhöhte Ergebnisausschüttungen
- » ... des demografischen Wandels auf die Marktanpassung der Bestände
- » ... eines sich verschärfenden Wettbewerbs um das beste Personal („war for talents“)

wird die Wohnungswirtschaft insgesamt wohl nicht umhin kommen, in gleicher Weise zu reagieren.

---

## 2. Problemstellung und Zielsetzung

---

Die gesellschaftlichen Entwicklungen in demografischer und kultureller Hinsicht erfordern im Zusammenreffen der Kürzung staatlicher Unterstützungen und den Auswirkungen der Wirtschaftskrise<sup>1</sup> die (weitere) Professionalisierung der Wohnungswirtschaft. Der steigende Marktdruck erfordert dynamische Anpassungen von allen Marktteilnehmern, so auch der Wohnungswirtschaft.

Die Herausforderungen der Wohnungswirtschaft müssen vor dem Hintergrund der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen bewältigt werden. Dabei gewinnen sowohl Mieterinteressen weiter an Dominanz als auch Kapitalgeber einen angemessenen Shareholder-Value<sup>2</sup> fordern. Zudem sind die Interessen weiterer Stakeholder zu berücksichtigen. Wohnungsunternehmen müssen insofern nicht nur Wohnraum zur Verfügung stellen und damit den Ansprüchen der Mieter gerecht werden. Sie müssen auch das Portfolio verwalten, Marketing betreiben, eine Stadtrendite erwirtschaften und den Bestand energetisch modernisieren. Das sind nur einige von vielen Aufgaben, die es zu erfüllen gilt. Von den internen Prozessen und den damit verbundenen Aufgaben der Unternehmen ganz zu schweigen.

Die scheinbar einfache Frage nach den Kernkompetenzen von Wohnungsunternehmen ist vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklungen und dem einhergehenden „bunten Strauß“ an Aufgaben gleichwohl nicht einfach zu beantworten; dies beginnt bereits mit der allgemeinen Begriffsbestimmung und endet bei der inhaltlichen Festlegung. Richtschnur dabei ist das in der Betriebswirtschaftslehre formulierte Postulat, dass sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren sollten und Aufgaben, die nicht zu den Kernkompetenzen zählen, auszulagern sind.<sup>3</sup> Doch was sind die Kernkompetenzen, mit denen sich Wohnungsunternehmen erfolgreich(er) im Markt behaupten können? Wie sind Dienstleister dabei einzubinden, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen? Was bedeuten Kernkompetenzen allgemein für die Wohnungswirtschaft?

Ziel der vorliegenden Studie - „Erhebung des Status quo bzgl. der Ausprägung der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft“ – die von Kienbaum Management Consultants, der KALO Gruppe und dem Lehrstuhl für Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt durchgeführt wurde, ist es, auf diese Fragen Antworten zu geben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Esser (2009, S. 14).

<sup>2</sup> Vgl. Zinnöcker (2009, S. 14); Just (2005, S. 1 ff.).

<sup>3</sup> Vgl. Hellerforth (2004, S. 3); Gondring (2009, S. 525).

### 3. Vorgehen

Der Ermittlung des Status quo der Kernkompetenzen und „Outsourcing-Aktivitäten“ in der Wohnungswirtschaft lag ein 4-Phasen-Prozess zugrunde.<sup>4</sup> Basis war eine strukturierte telefonische Befragung.

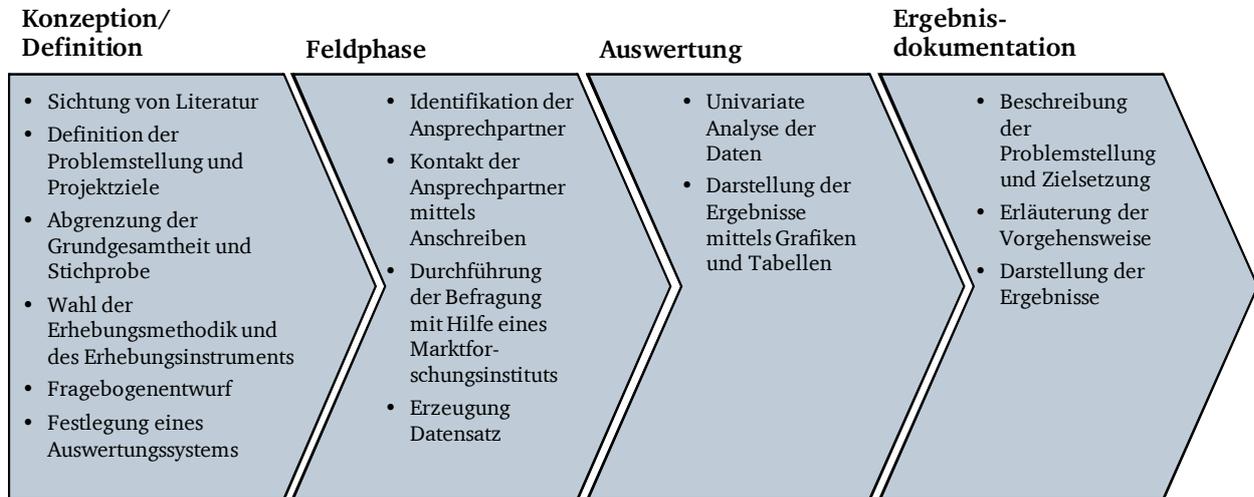


Abbildung 1: Phasenprozess der empirischen Erhebung<sup>5</sup>

#### 3.1. Untersuchungskonzept

Grundlage zur Strukturierung der Vorgehensweise der Befragung und des Aufbaus des Fragebogens bildeten die beiden Themenschwerpunkte „Kernkompetenzen“ und „Outsourcing-Aktivitäten“. Die Struktur der Befragung verdeutlicht folgende Abbildung:

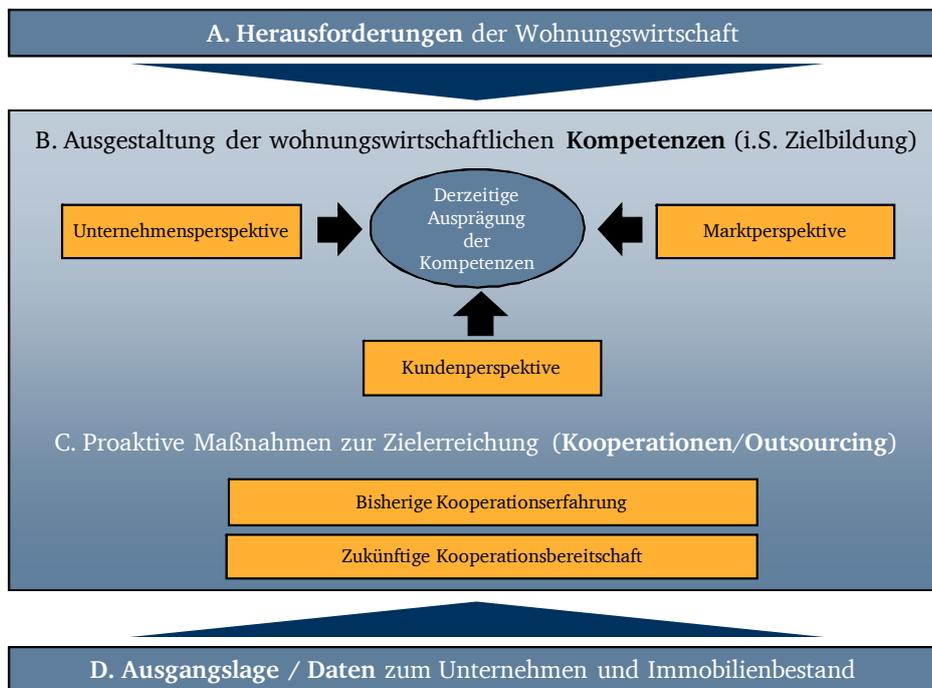


Abbildung 2: Aufbau des Fragebogens

<sup>4</sup> Vgl. Diekmann (2008, S. 187 ff.); Atteslander (2006, S. 18 ff.).

<sup>5</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Diekmann (2008).

### 3.2. Kernkompetenzen

Ein wesentliches Ziel der Studie ist die Ermittlung des Status quo von Kernkompetenzen in der Wohnungswirtschaft.

Unter Kernkompetenzen sind vor allem spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Know-how und Technologien zu verstehen, die von der Konkurrenz schwer zu imitieren sind, einen besonderen Nutzen für die Anspruchsgruppen darstellen und einmalig gegenüber der Konkurrenz sind.<sup>6</sup> Wettbewerbsvorteile können durch unternehmensspezifische Ressourcen hervorgerufen werden, die nicht einfach zu replizieren sind. Kernkompetenzen sind dementsprechend dadurch gekennzeichnet, dass sie zu einem überdurchschnittlichen Ausmaß zum Unternehmenserfolg beitragen und folglich zu einer Behauptung gegenüber der Konkurrenz führen.<sup>7</sup>

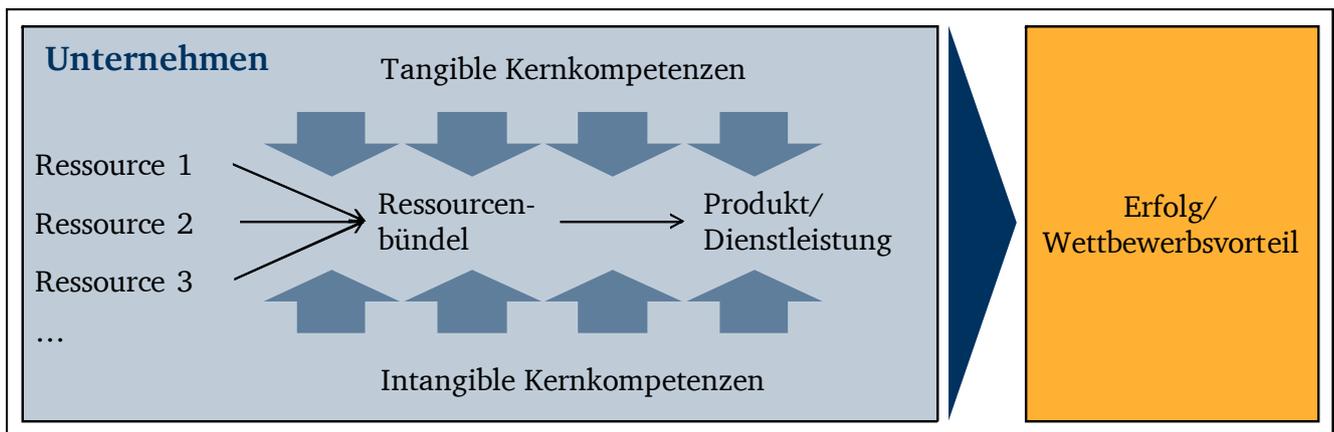


Abbildung 3: Wirkungsprozess nach kompetenzorientierter Betrachtung<sup>8</sup>

Neben den materiellen Ressourcen und damit den tangiblen Kernkompetenzen spielen in zunehmendem Maße auch immaterielle Ressourcen und intangible Kernkompetenzen eine wesentliche Rolle.<sup>9</sup> Hierunter sind z.B. Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Qualitätsorientierung oder die Unternehmenskultur zu verstehen. Die Studie sollte auch beantworten, welche intangiblen Kompetenzen in der Wohnungswirtschaft als Kernkompetenzen angesehen werden.

### 3.3. Grundgesamtheit und Stichprobe

Es wurden 213 Unternehmen als Teilnehmer identifiziert resp. befragt. Die Unternehmensgröße der Teilnehmer reichte von über 200.000 bis auf 3.000 verwaltete Wohneinheiten. Entsprechend wurde eine Unterteilung in große, mittlere und kleine Unternehmen vorgenommen.

### 3.4. Methodik der Erhebung

Die Daten und Fakten wurden im Oktober 2009 vom Marktforschungsinstitut factx auf der Basis eines strukturierten Fragebogens erhoben.

Aufgrund von Standardisierung und einheitlicher numerischer Auswertung wurde der Großteil der Fragen geschlossen gestellt. Für geschlossene Fragen wurde eine numerische intervallskalierte Sechser-Skala mit verbaler Extremwertbenennung gem. folgender Abbildung vorgegeben.

<sup>6</sup> Vgl. Hinterhuber, Handlbauer, Matzler (2003, S. 61 f.).

<sup>7</sup> Vgl. Strassmann, Schüller (1996, S. 10 f.).

<sup>8</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Freiling (2004).

<sup>9</sup> Vgl. Strassmann, Schüller (1996, S. 11).

<b>Frage</b>	<b>„In unserem Unternehmen hatten in den letzten 3 Jahren Kooperationen bzw. Outsourcing von kompletten Aufgaben eine sehr große Bedeutung“</b>						
<b>Antwort</b>	„stimme vollständig zu“					„stimme überhaupt nicht zu“	„kann oder möchte keine Angaben machen“
	1	2	3	4	5	6	k.A.
	Zustimmungsbereich			Ablehnungsbereich			

Abbildung 4: Beispiel einer geschlossenen Frage

### 3.5. Konzept der Auswertung

Im Mittelpunkt stand die univariat deskriptive Analyse der Daten, d.h. die isolierte Betrachtung und Beschreibung jeder Variablen. Zur Darstellung der, in der Regel kardinal skalierten numerischen Werte, wurden *Top-2-Boxes* und *Bottom-2-Boxes* verwendet. Dabei wird der prozentuale Anteil der Verteilung der Antworten sowohl auf die höchsten beiden als auch auf die niedrigsten beiden Antwortkategorien berechnet und visualisiert. Zudem wurden Mittelwerte als statistische Maßzahlen verwendet und Quartilswerte bestimmt, die die Streuung der numerischen Daten darstellen. Die Analyse der Daten erfolgte mit Hilfe von *Microsoft Excel* und *SPSS*. Zur Darstellung der Ergebnisse wurde zudem das Add-In *think-cell* für *Microsoft Excel* und *Powerpoint* verwendet.

#### 4. Daten zum Unternehmen und Immobilienbestand

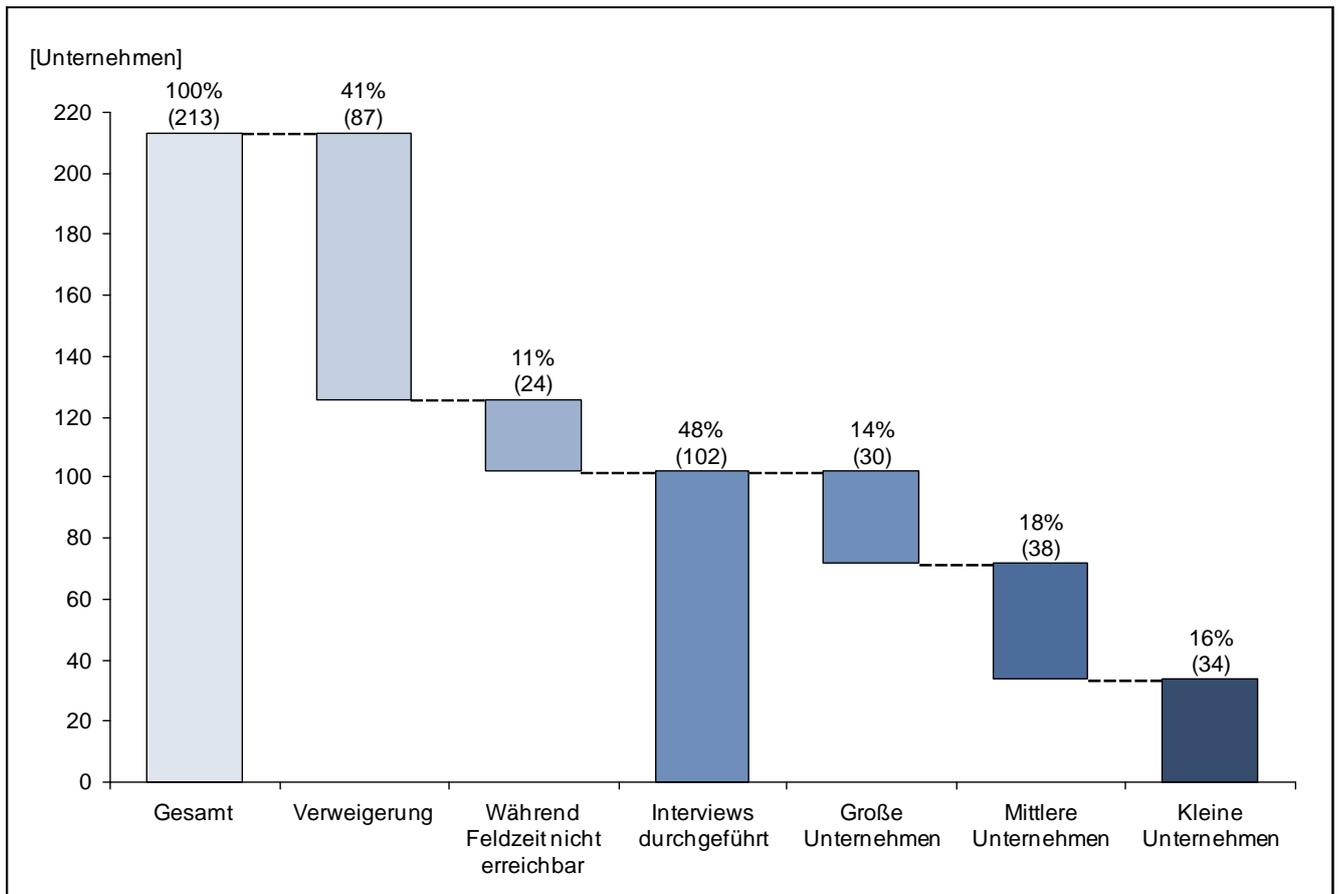


Abbildung 5: Antwortverhalten und Rücklaufquote

Insgesamt waren 102 von 213 Unternehmen bereit, an der Befragung teilzunehmen; dies entspricht einer Beteiligungsquote von 48%. Von den Unternehmen waren 55 GmbHs, 39 Genossenschaften und 8 AGs.

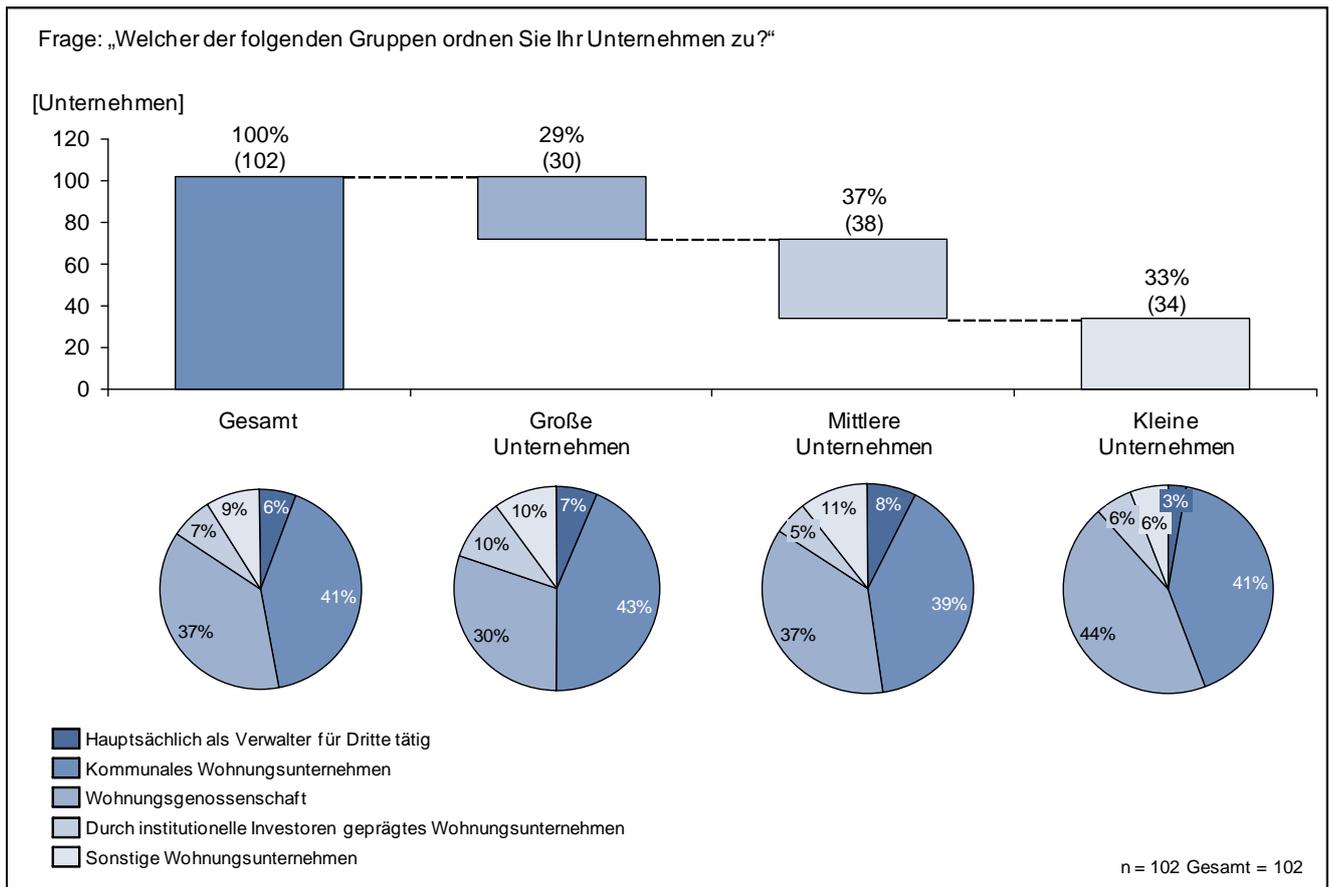


Abbildung 6: Zuordnung der Wohnungsunternehmen nach deren Eigentümerstruktur

- » In der der Studie zugrundeliegenden Grundgesamtheit zählen 30 Unternehmen zur Kategorie große mit über 10.000 Wohneinheiten, 38 Unternehmen zur Kategorie mittlere mit 5.000 bis 10.000 Wohneinheiten und 34 Unternehmen zur Kategorie kleine Unternehmen mit 3.000 bis 5.000 Wohneinheiten
- » Kommunale Wohnungsunternehmen dominieren in der Studie mit 41% knapp vor den Wohnungsgenossenschaften mit 37%
- » Die Anteilsverteilung verändert sich in Abhängigkeit der Unternehmensgrößenkategorie. So ist der Anteil der institutionellen Unternehmen mit 10% bei den großen Unternehmen, der Anteil der Genossenschaftsunternehmen mit 44% bei den kleinen Unternehmen in ihrer Kategorie jeweils am größten

Die Unterscheidung in große, mittlere und kleine Unternehmen findet sich in den Abbildungen wieder; nicht jedoch die Differenzierung nach Region und Gesellschaftsform.

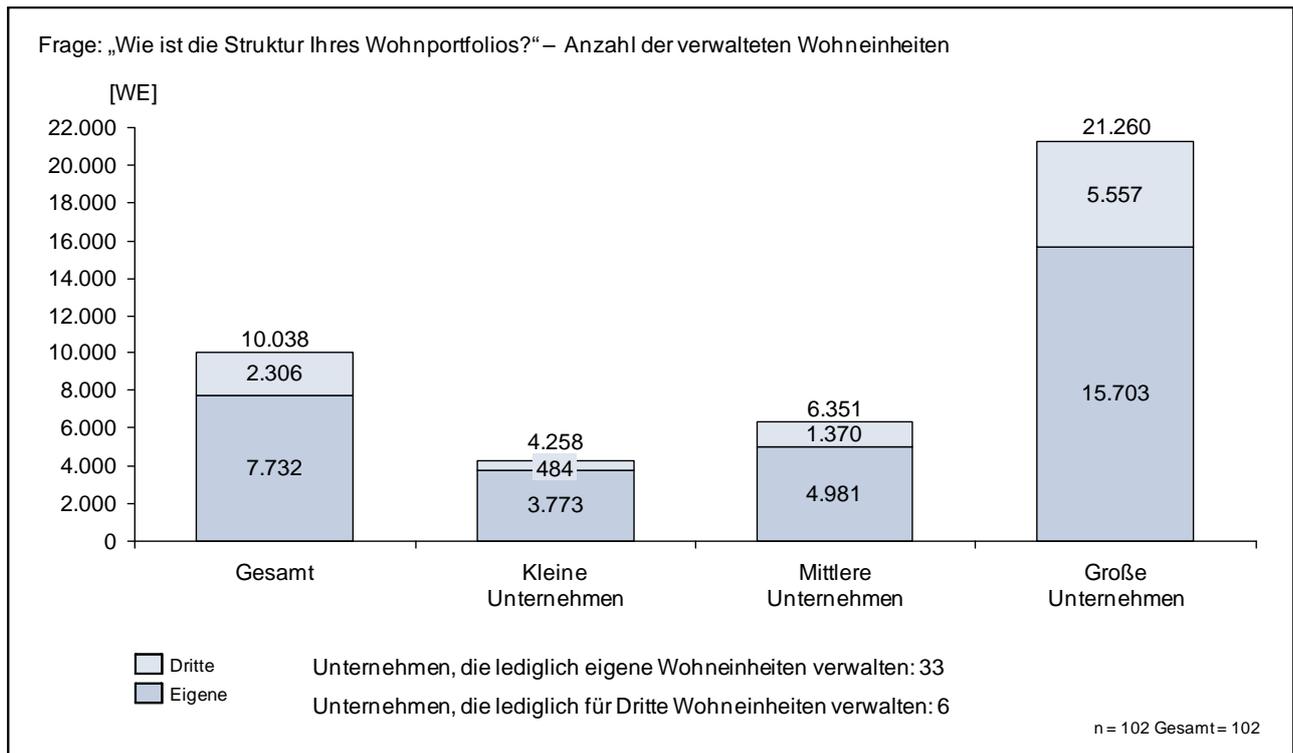


Abbildung 7: Struktur des Wohnportfolios

Im Mittel der der Studie zugrunde liegenden Verteilung verwaltet ein Unternehmen ~10.000 Wohneinheiten, davon ~20% für Dritte. Der Durchschnitt liegt somit auf der Grenze zwischen mittleren und großen Unternehmen.

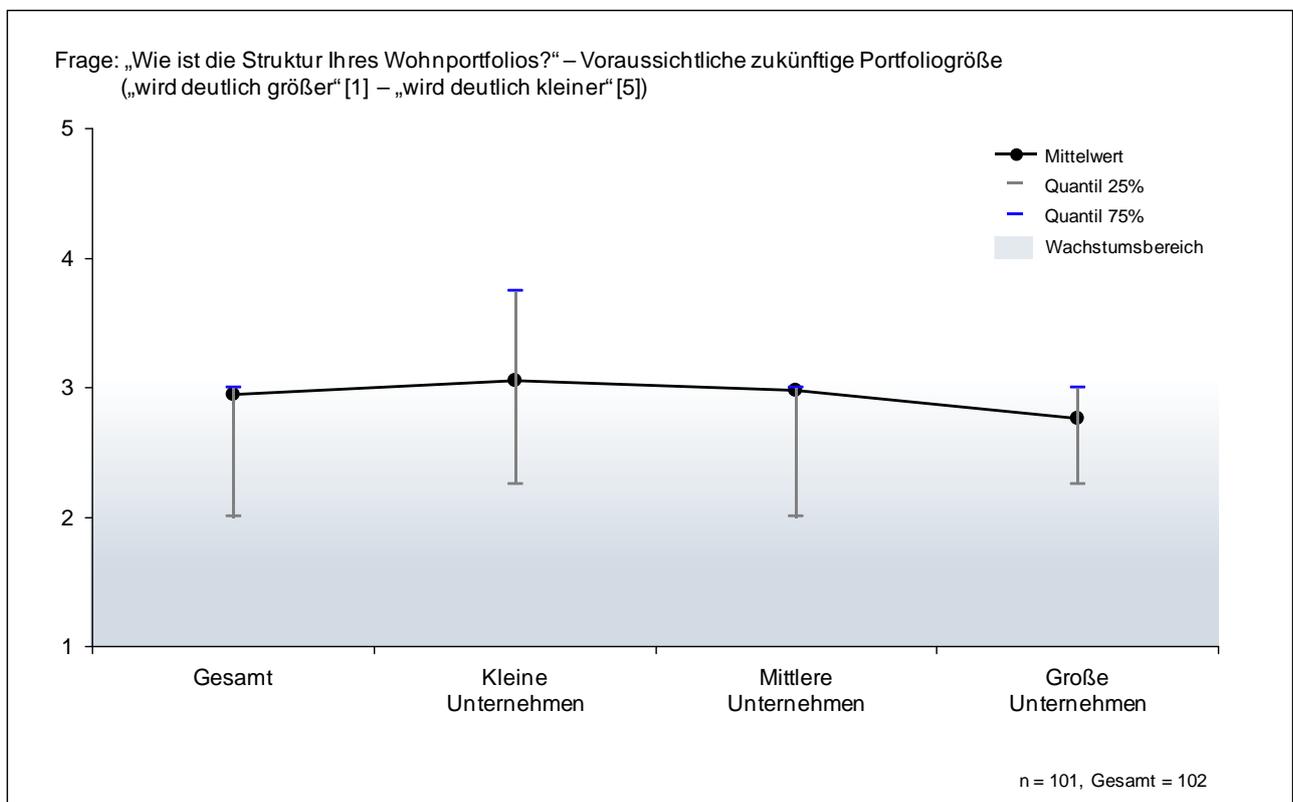


Abbildung 8: Voraussichtliche zukünftige Portfoliogröße

Erwartet wird Stagnation bis leichtes Wachstum des Bestandes; lediglich kleine Unternehmen rechnen zum Teil mit einem sich verkleinernden Bestand.

### Separate Detailauswertung

- » Unter Berücksichtigung der regionalen Verteilung des Wohnportfolios zeigt sich, dass 43% der Wohnungsunternehmen, dessen Wohnungsbestand im Westen vorzufinden ist, von steigender zukünftiger Portfoliogröße ausgehen (7% rechnen mit einem Rückgang der Größe des Bestandes). Demgegenüber gaben nur 17% der Wohnungsunternehmen, dessen Bestand sich im Osten befindet, eine steigende Portfoliogröße an (5% rechnen mit einem Rückgang der Größe des Bestandes)
- » Die Differenzierung nach der Gesellschaftsform (AG, GmbH und eG) zeigt, dass 25% der Aktiengesellschaften ein steigendes zukünftiges Wohnportfolio angaben. Keines dieser Unternehmen geht von einem rückläufigen Wohnportfolio aus
- » Unter den Genossenschaften ist die Zahl der Unternehmen, die von einem steigenden Portfolio ausgehen auch annähernd so groß (21%), allerdings rechnen 23% mit einer rückläufigen zukünftigen Portfoliogröße

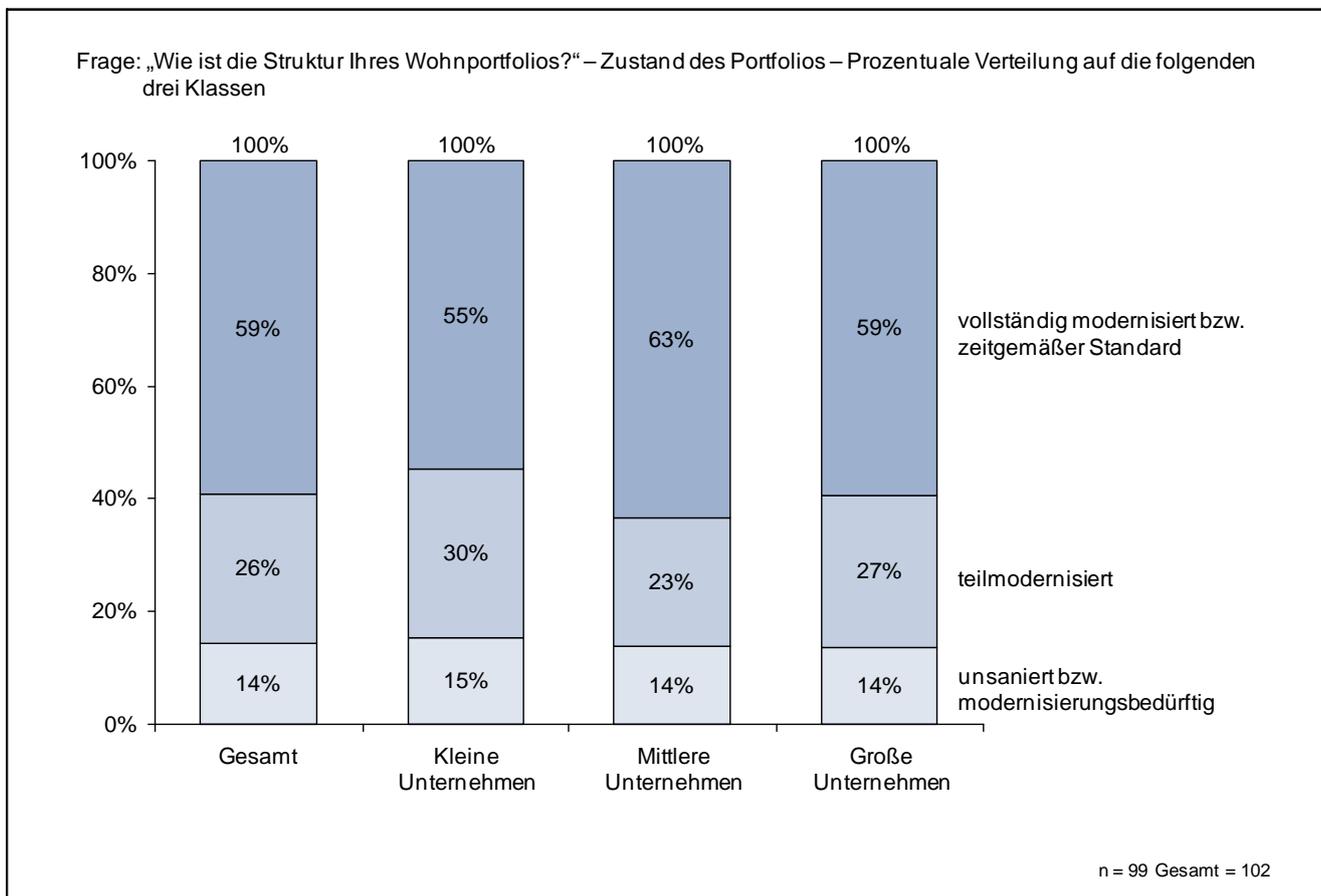


Abbildung 9: Zustand des Portfolios

Der Zustand des Portfolios spreizt sich in „vollständig modernisiert bzw. zeitgemäßer Zustand“, „teilmodernisiert“ und „unsaniert bzw. modernisierungsbedürftig“. Danach ist über alle drei Größenklassen bereits ein großer Teil (~59%) des Bestandes vollständig modernisiert, wohingegen sich lediglich ein geringer Anteil (~14%) des Bestandes in unsaniertem Zustand befindet. Diese

Ausprägungen werden durch die jährlichen Erhebungen des Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) unterstrichen.<sup>10</sup>

#### 4.1. Herausforderungen der Wohnungswirtschaft

Die Ergebnisse der Befragung werden im Folgenden nach den Herausforderungen der Wohnungswirtschaft, wohnungswirtschaftlicher Kompetenzen und „Outsourcing-Aktivitäten“ gegliedert vorgestellt.

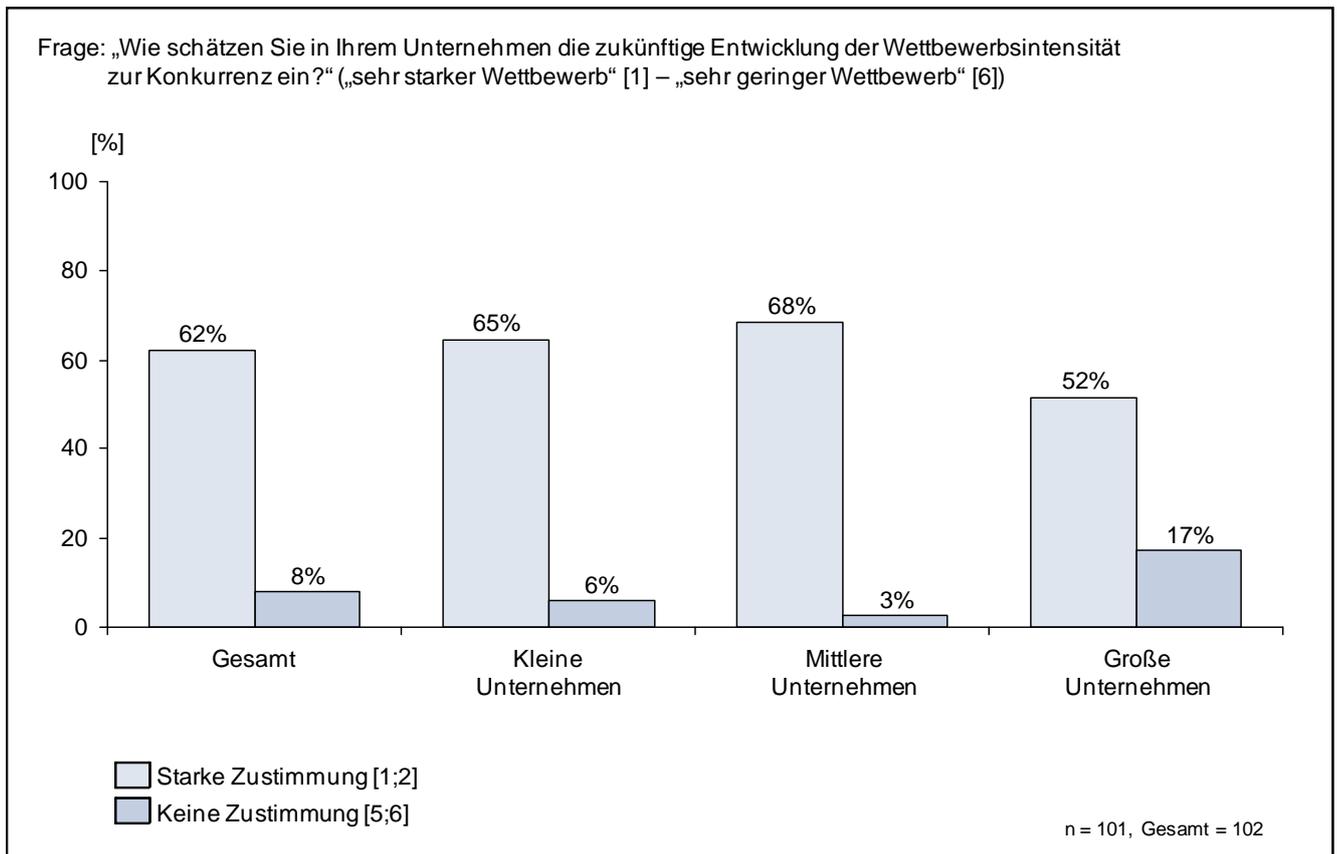


Abbildung 10: Zukünftige Wettbewerbsintensität

- » Die mittleren Unternehmen erwarten mit leichtem Vorsprung (68% starke Zustimmung) eine starke Zunahme der Wettbewerbsintensität
- » Bei den großen Unternehmen wird lediglich von jedem zweiten Unternehmen eine Zunahme der Wettbewerbsintensität erwartet (52% starke Zustimmung)
- » Hingegen wird bei den großen Unternehmen auch mit deutlichem Abstand der Zunahme der Wettbewerbsintensität widersprochen (17% keine Zustimmung)

##### Separate Detailauswertung

- » Unter Berücksichtigung der Gesellschaftsform (AG, GmbH und eG) lassen sich keine Unterschiede in der prognostizierten Wettbewerbsintensität erkennen
- » Berücksichtigt man hingegen den regionalen Portfolioschwerpunkt der Wohnungsunternehmen, so zeigt sich, dass im Süden ein sehr ausgeglichenes Verhältnis bzgl. der Erwartungen zukünftiger Wettbewerbsintensität vorherrscht (25% starke Zustimmung, 23% keine Zustimmung)

<sup>10</sup> Vgl. GdW Jahresstatistik (2008, S. 37).

Frage: „Die nachfolgenden Themen stellen für unser Unternehmen in den nächsten drei Jahren eine sehr starke Herausforderung dar.“ („stimme vollständig zu“ [1] – „stimme überhaupt nicht zu“ [6])

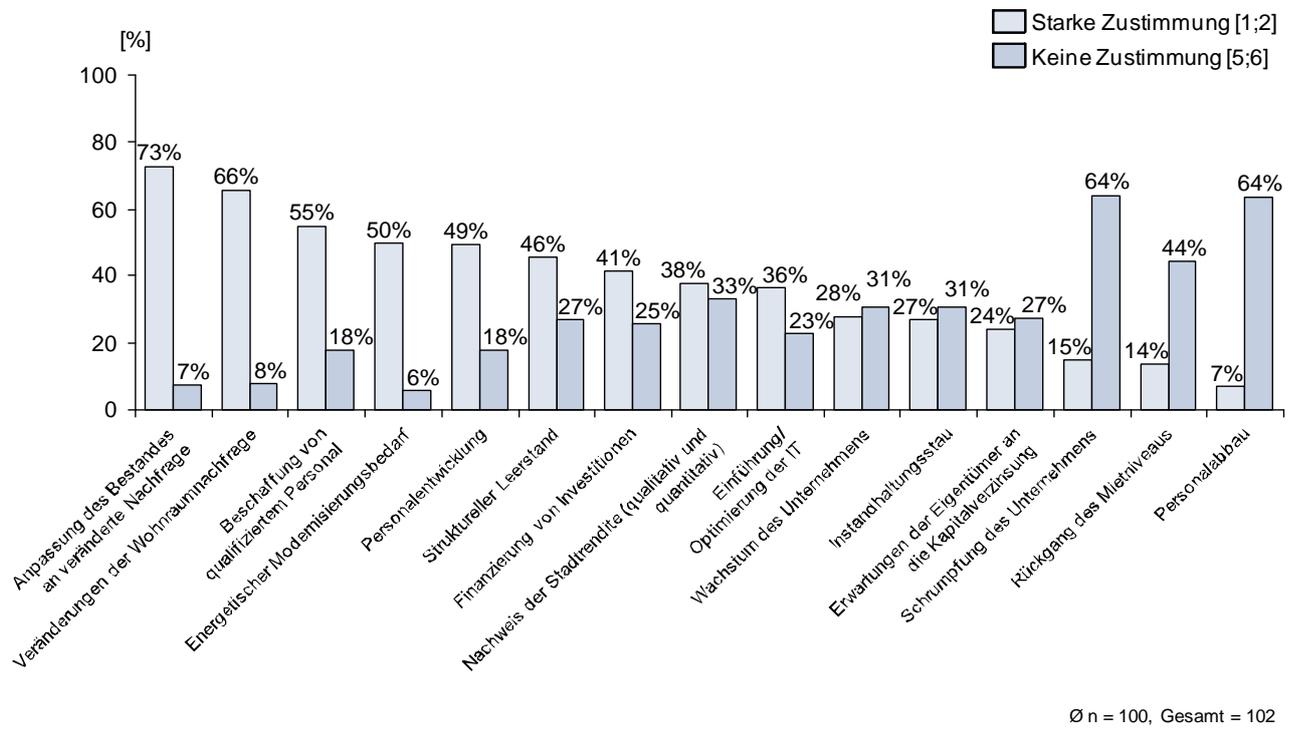


Abbildung 11: Herausforderungen der Wohnungswirtschaft

- » Das Votum ist eindeutig; die Anpassung des Bestandes an die veränderte Nachfrage (73% starke Zustimmung) und die Veränderungen der Wohnraumnachfrage selbst (66% starke Zustimmung) sind derzeit die größten Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft
- » Unter Berücksichtigung der weiteren Herausforderung „Beschaffung von qualifiziertem Personal“ einerseits und der Ablehnung von Personalabbau (64% keine Zustimmung) andererseits ist die Personalqualifizierung/ -entwicklung die nächst größere Herausforderung in der Wohnungswirtschaft. Dies wird explizit als solches von jedem zweiten Unternehmen so eingeschätzt (49% starke Zustimmung)
- » Auf geringe Zustimmung stoßen die Themen Schrumpfung des Unternehmens und Personalabbau (jeweils 64%) sowie Rückgang des Mietniveaus (44%)

#### Separate Detailauswertung

- » Die Themen der Finanzierung von Investitionen (64%) und die Beschaffung von qualifiziertem Personal (75%) besitzen für die Aktiengesellschaften eine hohe Relevanz für die Zukunft. Die als GmbH und eG geführten Unternehmen spiegeln hingegen den hier abgebildeten Trend sehr deutlich wider
- » Im Vergleich zur GmbH und eG besitzt zudem die Erwartung der Kapitalgeber an die Verzinsung (38%) eine höhere Bedeutung bei den als Aktiengesellschaft geführten Unternehmen (GmbH (26%), eG (17%))

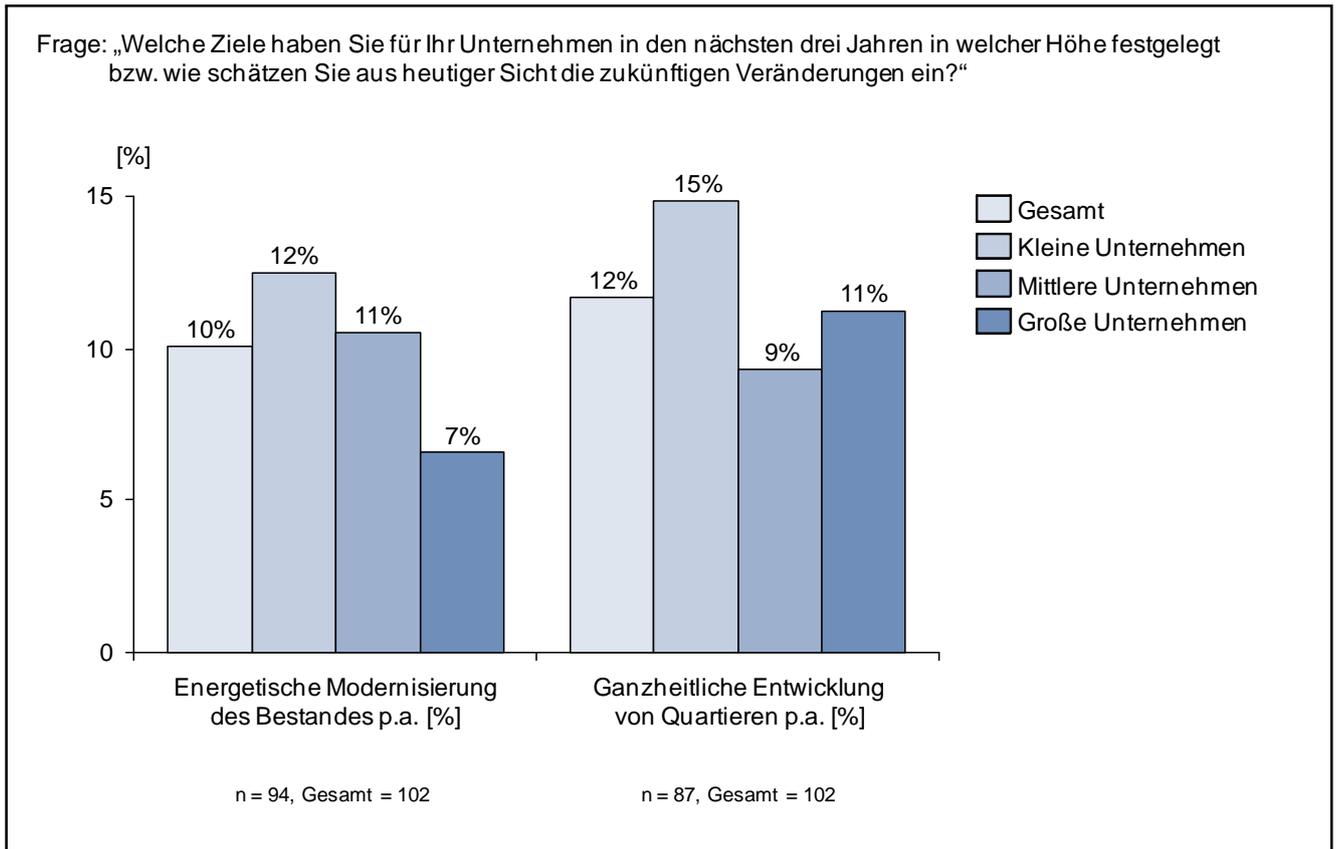


Abbildung 12: Zukünftige Ziele bzgl. energetischer Modernisierung und ganzheitlicher Entwicklung von Quartieren

- » Die energetische Sanierung soll im Durchschnitt der nächsten Jahre 10% des Bestandes betragen
- » Die Spreizung beträgt 5%-Punkte auf der Basis eines Mittelwertes von 10%; die kleinen Unternehmen haben sich dabei größere Ziele gesetzt
- » Die ganzheitliche Entwicklung von Quartieren ist ein weiteres ambitioniertes Ziel; so soll im Durchschnitt 12% des Bestandes ganzheitlich im Jahr entwickelt werden; die Spanne reicht von 9 bis 15 %

## 4.2. Ausgestaltung der wohnungswirtschaftlichen Kompetenzen (i.S. Zielbildung)

Die wohnungswirtschaftlichen Kompetenzen wurden anhand von drei relevanten Perspektiven erhoben; der Unternehmens-, der Markt- sowie der Kundenperspektive. Es wurde jeweils gefragt, wie gut man sich in der jeweiligen Kompetenz im Vergleich zum Wettbewerb resp. absolut einschätzt; volle Zustimmung bedeutet besser als der Wettbewerb resp. sehr gut.

Für alle Perspektiven und nahezu alle Kompetenzen gilt, dass sich die Unternehmen jeweils im Vergleich zu den Wettbewerbern besser resp. als sehr gut aufgestellt einschätzen!

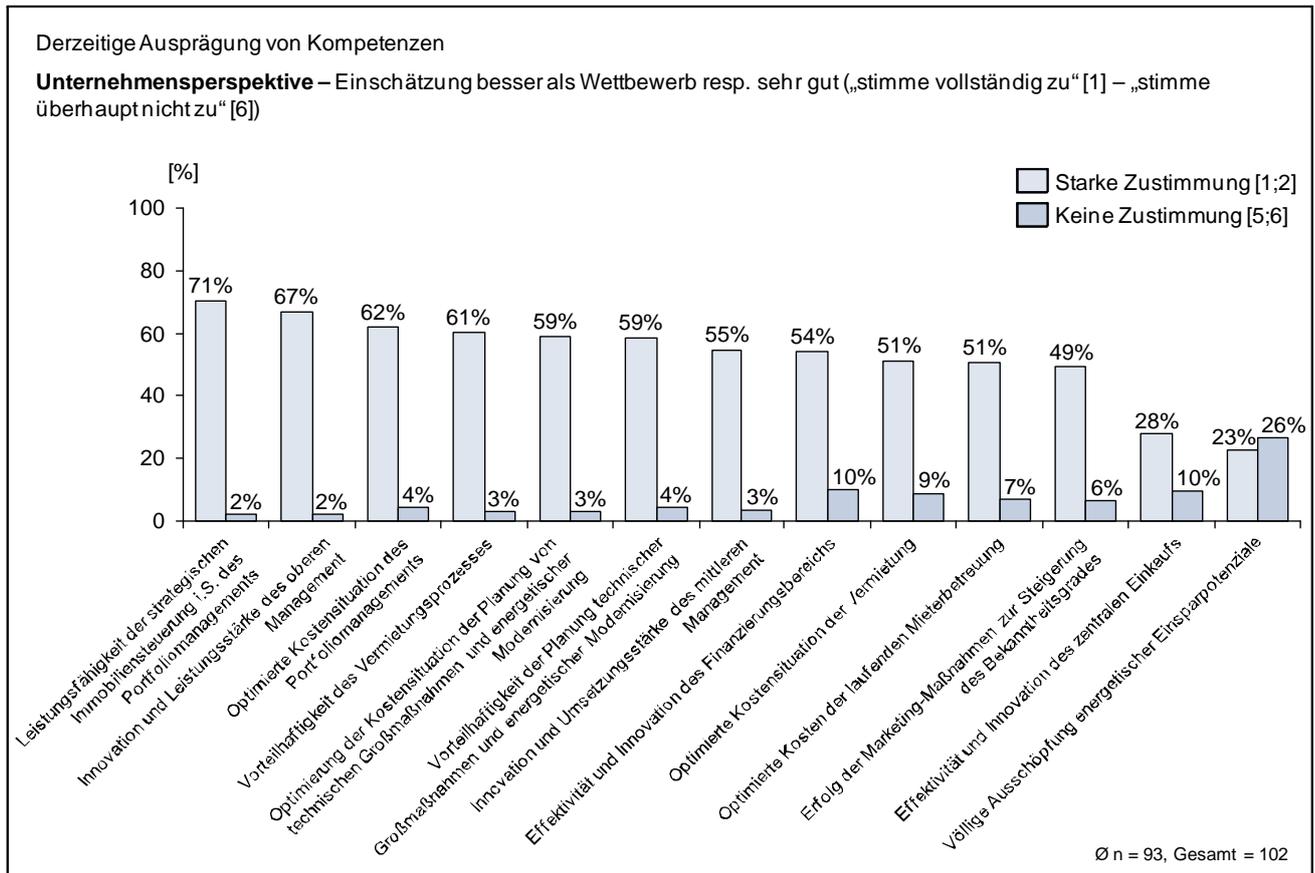


Abbildung 13: Derzeitige Ausprägung von Kompetenzen - Unternehmensperspektive

- » Aus Sicht des Unternehmens resp. der Unternehmensperspektive wird die ganz überwiegende Mehrheit der Kompetenzen als besser als der Wettbewerb resp. als sehr gut eingeschätzt; starke Zustimmung bei diesen Kompetenzen im Bereich von 49% bis 71%. Die noch stärkere Ablehnung unterstreicht zudem vice versa das eindeutige Votum
- » Grundsätzlich erfolgt damit die wettbewerbliche Auseinandersetzung über dieselben Erfolgsfaktoren und Teilstrategien
- » Lediglich in zwei Fällen werden Schwächen/ Defizite ausgewiesen; in Bezug auf die „Effektivität und Innovation des zentralen Einkaufs“ sowie die „Vollige Ausschöpfung energetischer Einsparpotenziale“

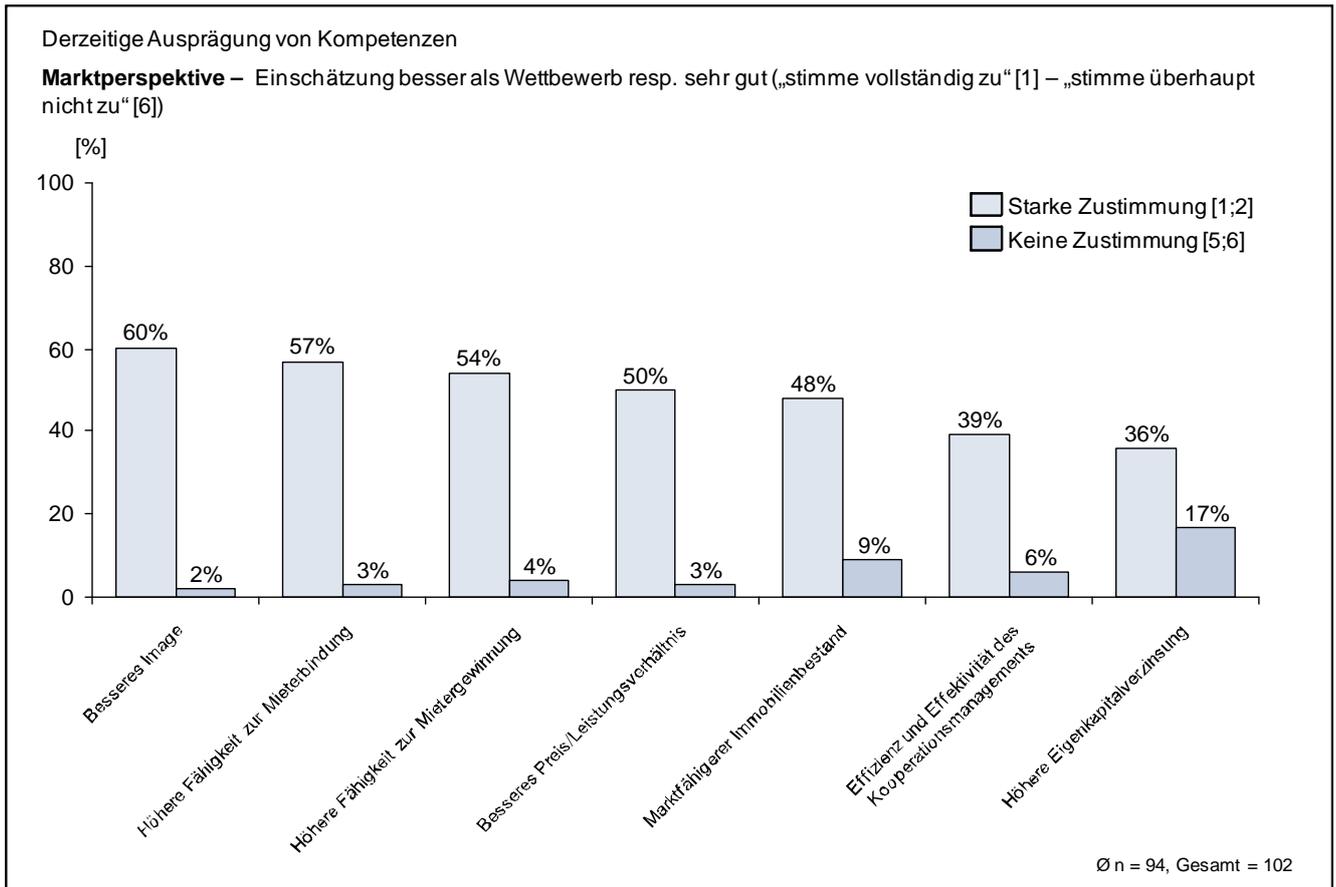


Abbildung 14: Derzeitige Ausprägung von Kompetenzen – Marktperspektive

- » Aus Sicht des Marktes resp. der Marktperspektive werden neben dem Image zudem die höhere Fähigkeit zur Mieterbindung (57% starke Zustimmung), zur Mietergewinnung (54%) und das Preis-/Leistungsverhältnis (50%) als marktbezogene Kompetenzen eingeschätzt. In diesen Bereichen wird jeweils das eigene Unternehmen besser als der Wettbewerb resp. als sehr gut eingeschätzt
- » Lediglich in Bezug auf die Eigenkapitalverzinsung ist die Einschätzung nicht so deutlich positiv (36% starke Zustimmung resp. 17% starke Ablehnung)

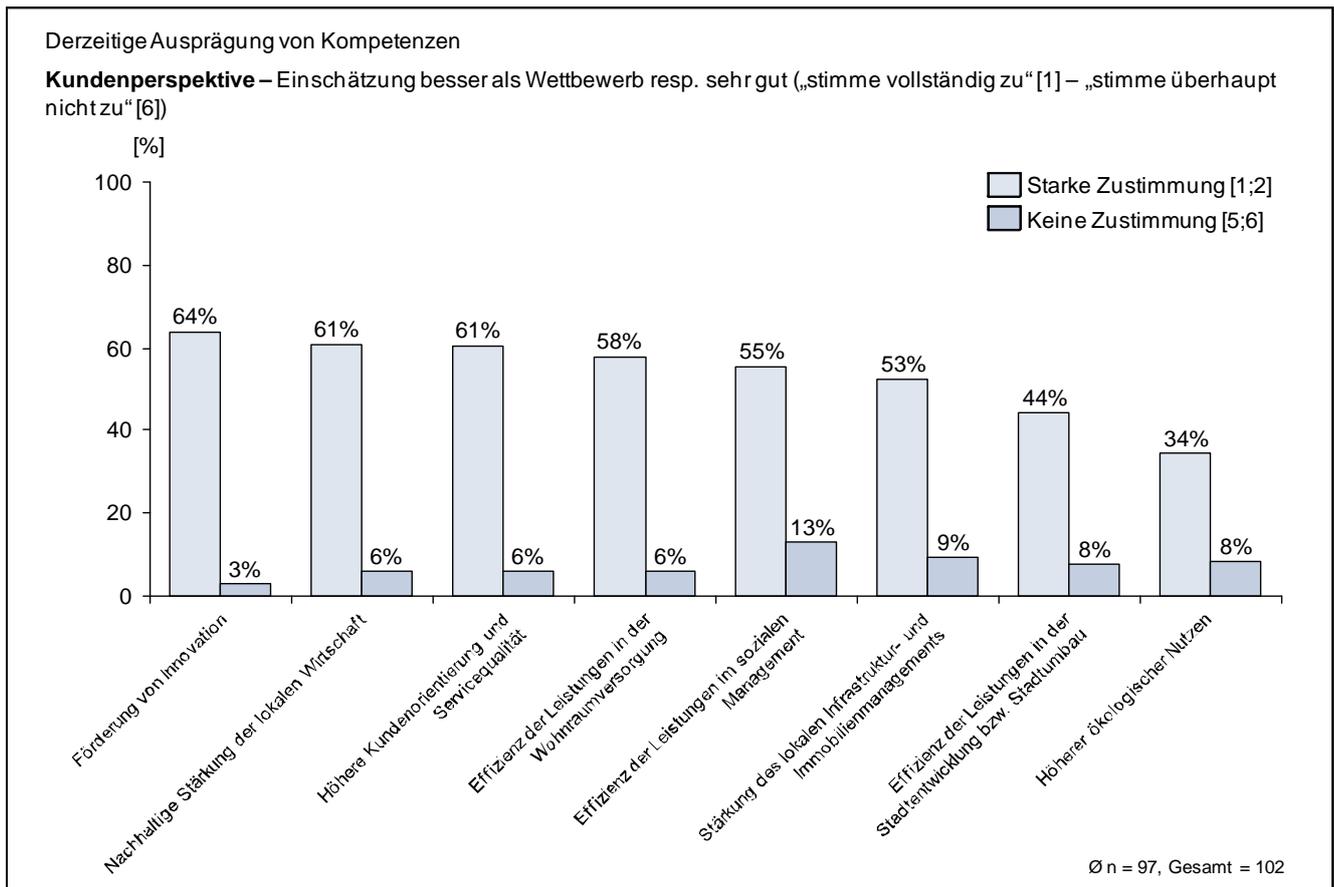


Abbildung 15: Derzeitige Ausprägung von Kompetenzen – Kundenperspektive

- » Aus Sicht der Kunden resp. der Kundenperspektive werden alle genannten Themen positiv eingeschätzt. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die „Förderung von Innovationen“ (64% starke Zustimmung), die „Stärkung der lokalen Wirtschaft“ sowie die „Kundenorientierung und Servicequalität“ (jeweils 61%)
- » Die ökologische Nutzen- resp. Vorteilsargumentation wird unterdurchschnittlich beurteilt

Über die Einschätzung der drei relevanten Perspektiven auf den Wettbewerb hinaus, wurden einerseits der Ausbau/Erhalt von unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und andererseits der Abbau/Verringerung von vorhandenen Kompetenzdefiziten untersucht.

Frage: „Auf welchen Gebieten verfügt Ihr Unternehmen über (sogenannte) Kernkompetenzen, d.h. über solche Kompetenzen, mit denen sich Ihr Unternehmen **positiv** und deutlich erkennbar von Ihren Wettbewerbern abhebt und damit ihre Wettbewerbsposition deutlich verbessert?“

Anzahl der getroffenen Antworten bezogen auf die 102 befragten Wohnungsunternehmen

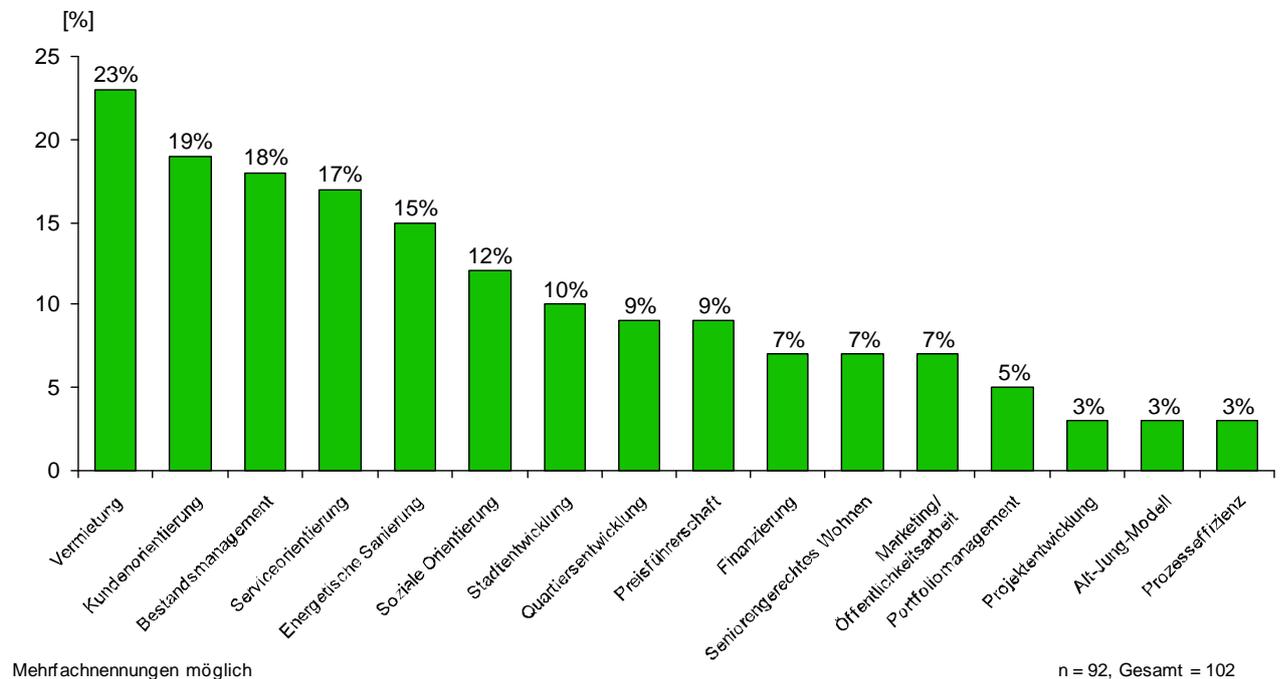


Abbildung 16: Kernkompetenzen

- » Kernkompetenzen<sup>11</sup>, mit denen sich die einzelnen Unternehmen positiv und deutlich erkennbar von den Wettbewerbern abheben (wollen), liegen danach vor allem in den „klassischen wohnungswirtschaftlichen“ Bereichen, d.h. in der Vermietung (23% Nennungen), der Kundenorientierung (19%), dem Bestandsmanagement (18), der Serviceorientierung (17%) und der energetischen Sanierung (15%)
- » Projektentwicklung, Alt-Jung-Modelle und Prozesseffizienz (Kostensenkung unter Wahrung der Qualität) stehen nicht im Fokus (jeweils 3%); dies kann gleichwohl auf einen USP hindeuten

<sup>11</sup> Hinweis: Dem Begriff der Kernkompetenz ist die positive Wirkung eines Alleinstellungsmerkmals (USP, unique selling proposition) immanent. Insofern kann eine häufige Nennung auch bedeuten, dass der Wettbewerb nicht (mehr) über dieses Merkmal erfolgt, weil es „alle“ machen. Dies kommt im Einzelfall jedoch auf den jeweiligen, lokalen Markt an.

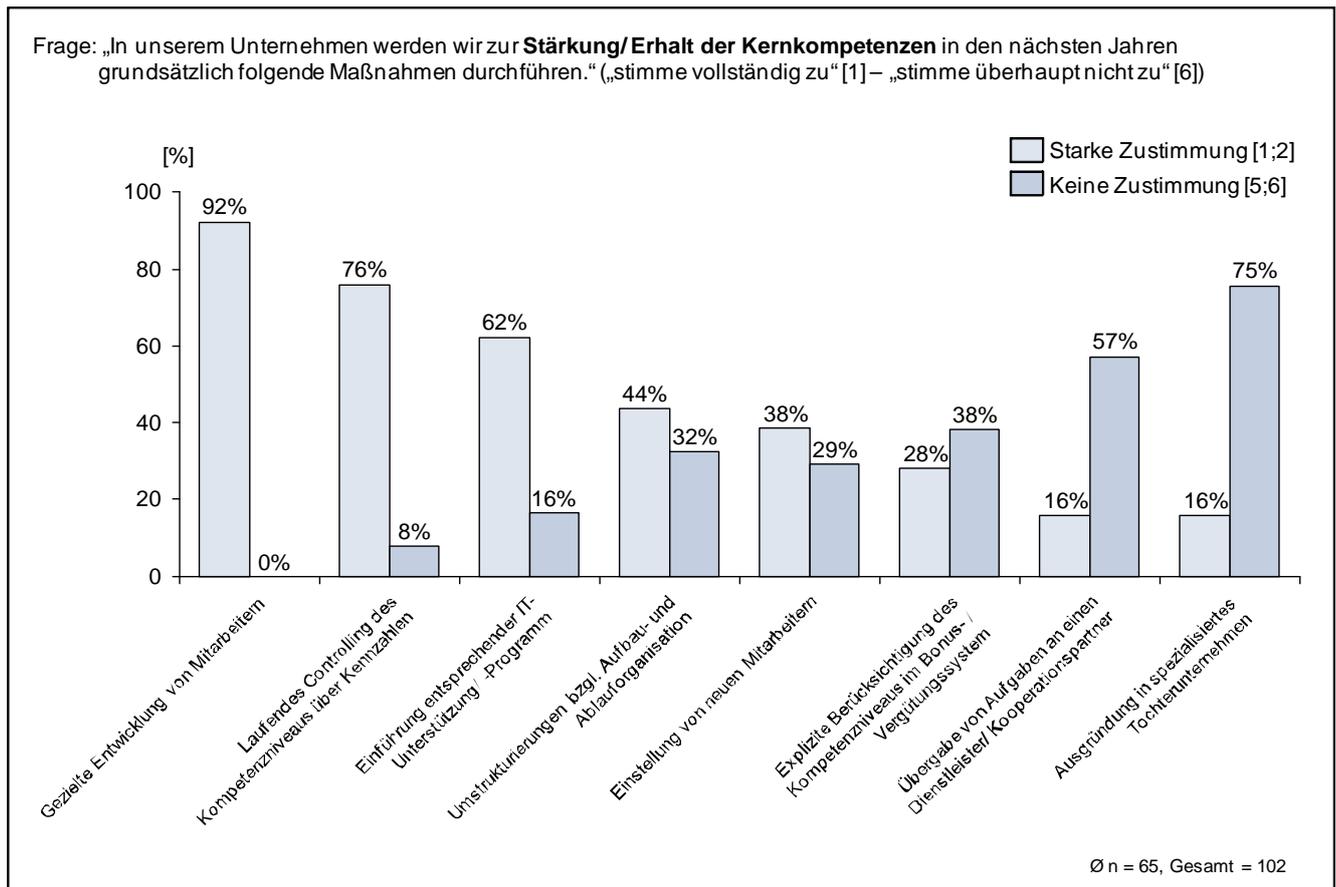


Abbildung 17: Maßnahmen zur Stärkung/ Erhalt der Kernkompetenzen

- » Zur Stärkung und Erhalt der Kernkompetenzen setzen die Unternehmen vor allem auf die gezielte Entwicklung von Mitarbeitern (92% starke Zustimmung), das laufende Controlling des Kompetenzniveaus (76%) sowie auf IT-Unterstützung (62%)
- » Stark abgelehnt werden zur Stärkung und Erhalt der Kernkompetenzen derzeit strukturelle Organisationsanpassungen, insb. die Übergabe von Aufgaben an Dienstleister/ Kooperationspartner (57% starke Ablehnung) oder die Ausgründung in Tochterunternehmen (75% starke Ablehnung)
- » Indifferent werden die Umstrukturierung bzgl. der Aufbau- und Ablauforganisation, der Einstellung von neuen Mitarbeitern und die Berücksichtigung des Kompetenzniveaus im Vergütungssystem beurteilt

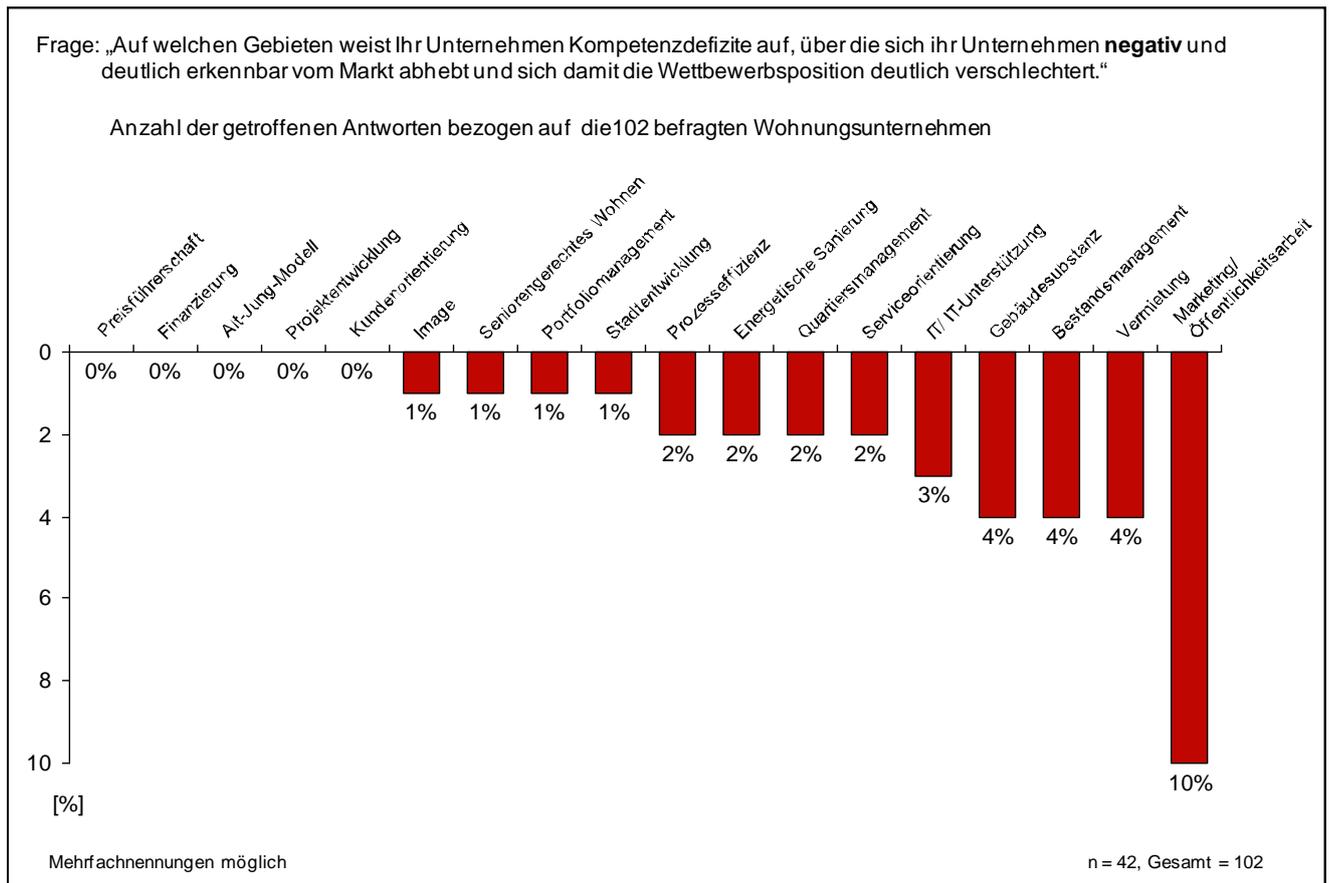


Abbildung 18: Kernkompetenzdefizite

- » Kernkompetenzdefizite, durch die sich das Unternehmen negativ und deutlich erkennbar vom Markt abhebt und sich damit der Gefahr aussetzt, die Wettbewerbsposition zu verschlechtern, betreffen mit deutlichem Abstand das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit (10% der Nennungen)
- » Die Gebäudesubstanz, das Bestandsmanagement sowie die Vermietung folgen mit deutlichem Abstand (jeweils 4%)

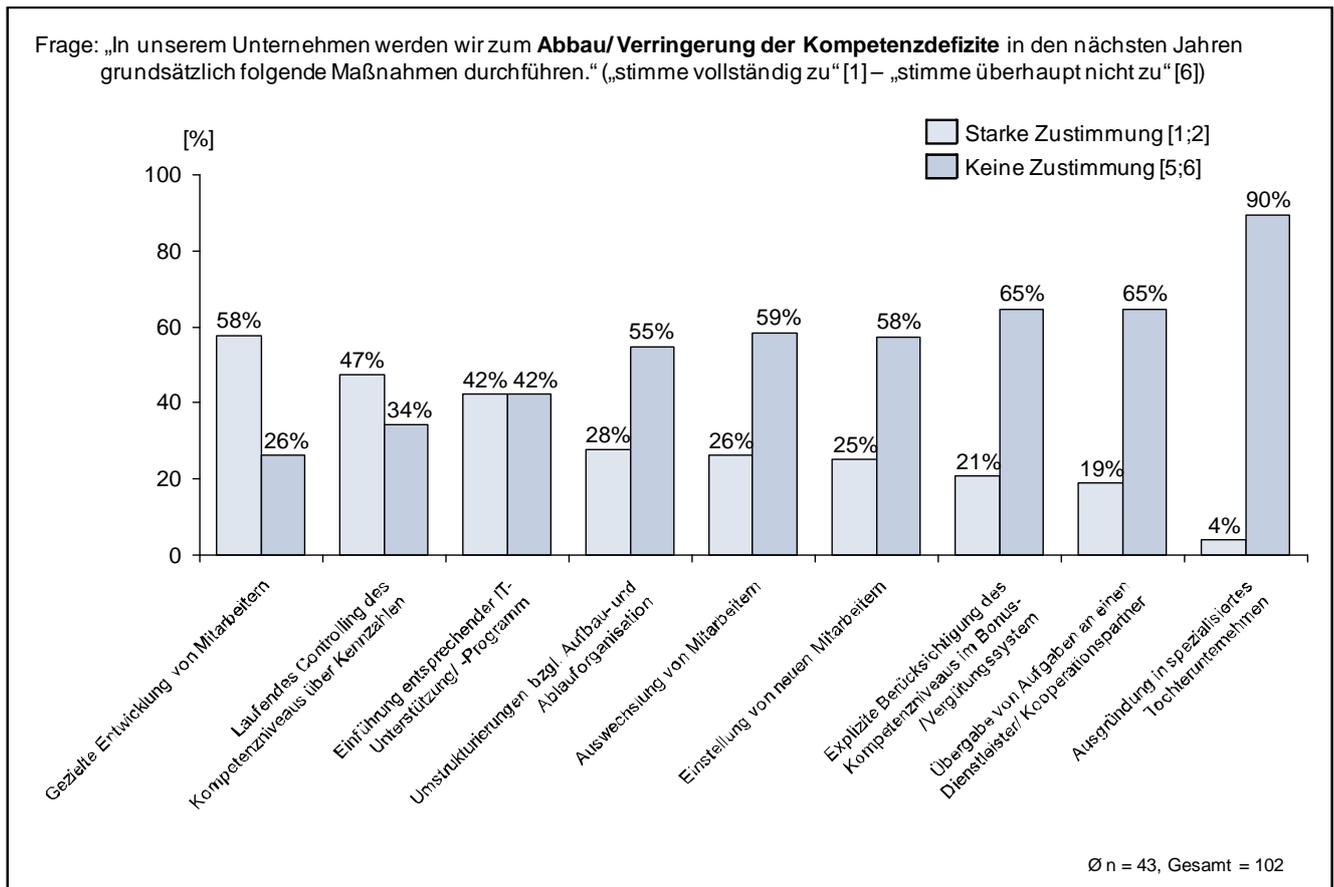


Abbildung 19: Maßnahmen zum Abbau/ Verringerung der Kompetenzdefizite

- » Zum Abbau und Verringerung der Kernkompetenzdefizite setzen die Unternehmen grundsätzlich vornehmlich auf drei Maßnahmen; die gezielte Entwicklung von Mitarbeitern (58% starke Zustimmung), das laufende Controlling des Kompetenzniveaus (47%) sowie auf IT-Unterstützung (42%). Bei diesen Maßnahmen ist die Zustimmung stärker als die Ablehnung
- » In allen anderen Fällen ist die Ablehnung stärker als die Zustimmung; die Berücksichtigung des Kompetenzniveaus im Vergütungssystem (65% starke Ablehnung), die Übergabe von Aufgaben an einen Dienstleister/ Kooperationspartner (65%) oder die Ausgründung in spezialisierte Tochterunternehmen (90%) werden derzeit strikt abgelehnt

#### Separate Detailauswertung

- » Ein deutlicher Unterschied zeigt sich bei der expliziten Berücksichtigung des Kompetenzniveaus im Bonus-/ Vergütungssystem unter Betrachtung der Gesellschaftsform. Aktiengesellschaften legen hierauf besonderen Wert (67%) im Gegensatz zu den GmbHs (74% starke Ablehnung) und eGs (63% starke Ablehnung)

### 4.3. Maßnahmen zur Zielerreichung (Kooperationen/Outsourcing)

Dem betriebswirtschaftlichen Postulat folgend, sich auf die Kernkompetenzen zu fokussieren, stellt sich auch für Wohnungsunternehmen die Frage, welche Aufgaben nicht zu den Kernkompetenzen gehören resp. ob nicht Aufgaben effizienter und/ oder effektiver durch Dienstleister im Rahmen einer Kooperation wahrgenommen werden können und sollten?

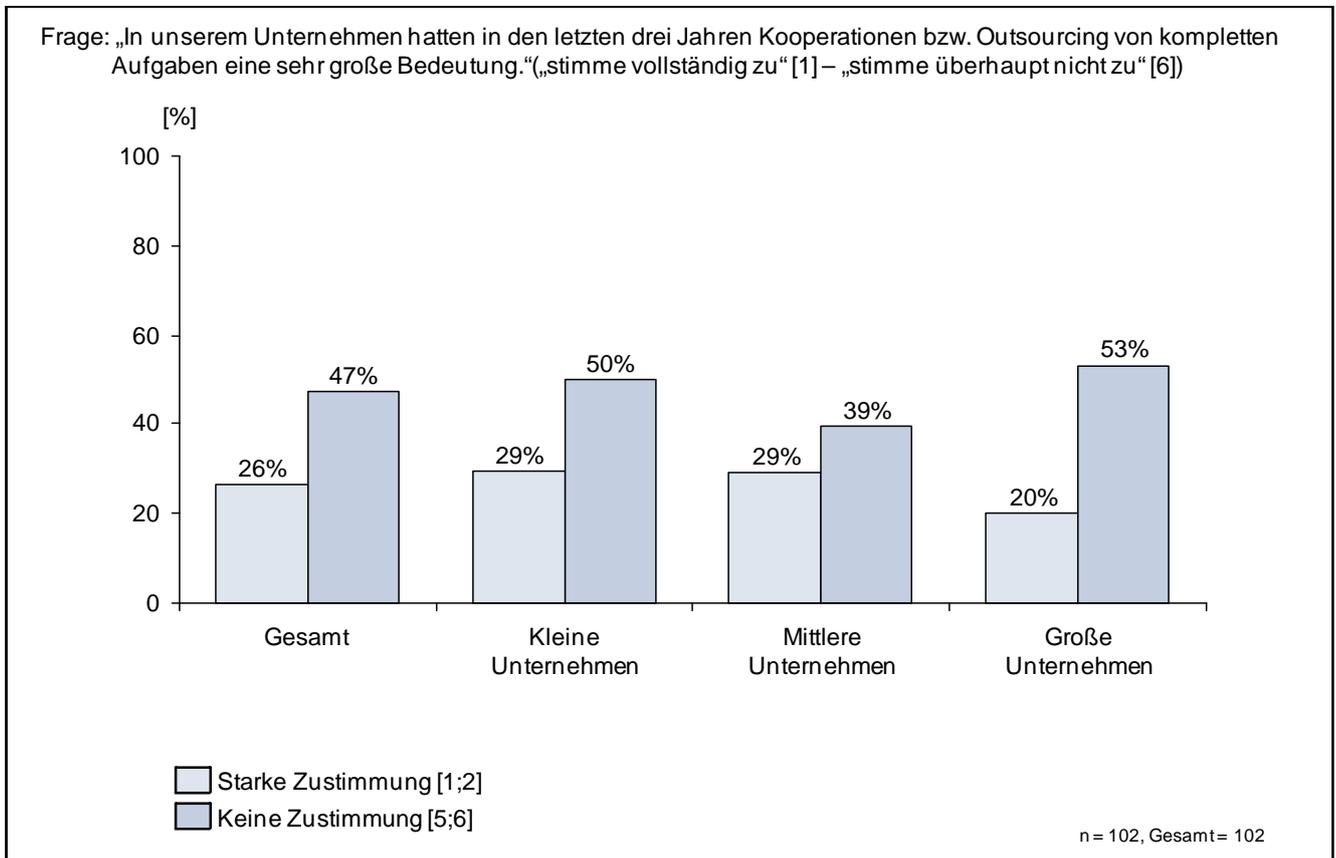


Abbildung 20: Bedeutung von Kooperationen/ Outsourcing in der Vergangenheit

- » Die Unternehmen haben in den letzten drei Jahren der Übertragung von Aufgaben an Dritte wenig Bedeutung beigemessen (26% starke Zustimmung)
- » Die großen Unternehmen zeigen bislang in diesem Zusammenhang die stärkste Zurückhaltung (20% )

#### Separate Auswertung

- » Lediglich die Genossenschaften maßen Kooperationen und Outsourcing eine Bedeutung bei (38% starke Zustimmung, 36% keine Zustimmung)
- » Zudem betonen besonders Wohnungsunternehmen mit der regionalen Konzentration des Bestandes im Westen die Bedeutung von Kooperationen und Outsourcing (50% starke Zustimmung, 36% keine Zustimmung)

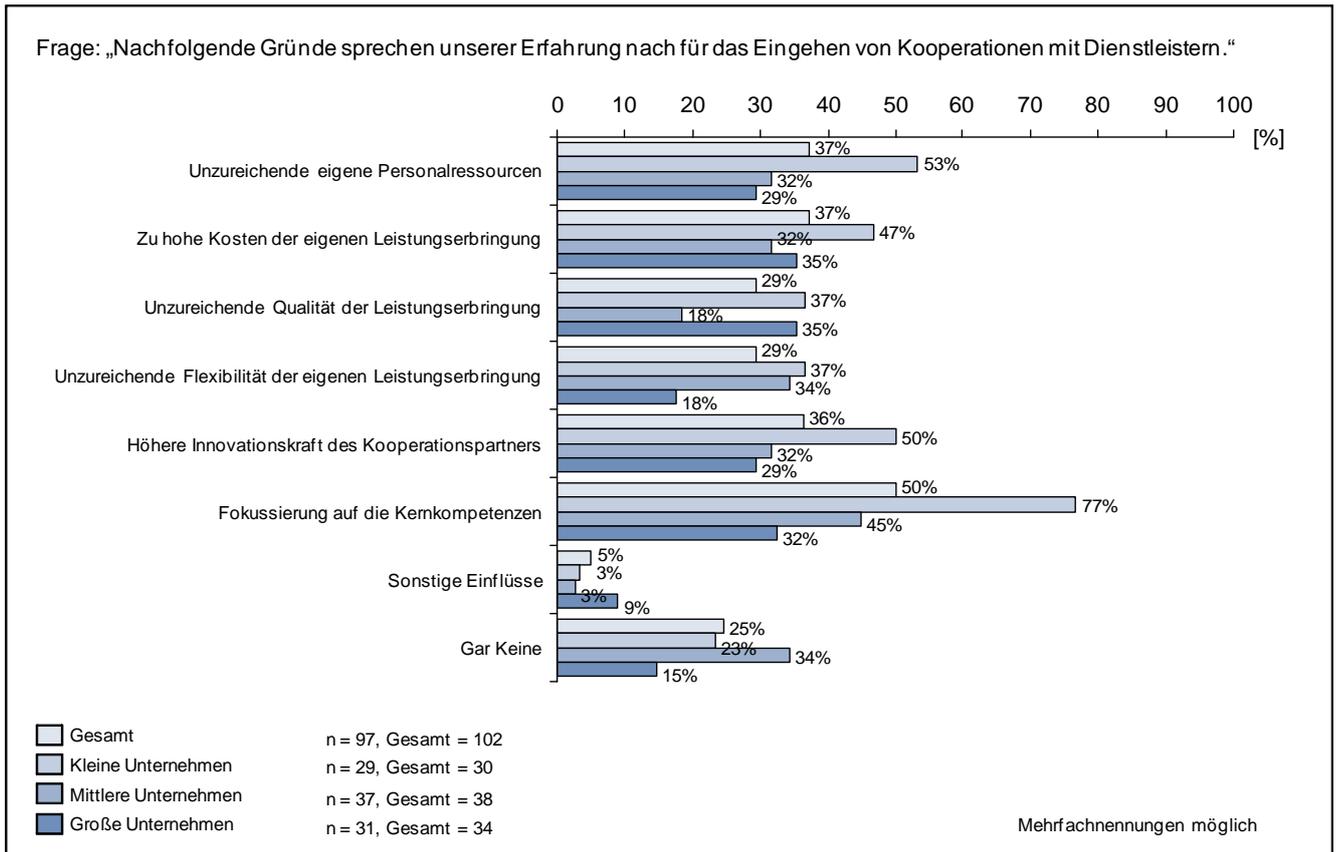


Abbildung 21: Gründe für das Eingehen von Kooperationen

- » Grundsätzlich sticht kein Grund für das Eingehen von Kooperationen mit Dienstleistern hervor; die Anteile liegen im Durchschnitt der sechs relevanten Gründe zwischen 29% und 50%
- » Lediglich der Grund „Fokussierung auf die Kernkompetenzen“ bildet für kleine Unternehmen eine Ausnahme (77%) gefolgt von „unzureichende eigene Personalressourcen“ (53%)
- » Der Anteil der Nennungen, die keine Gründe für das Eingehen von Kooperationen erkennen, ist (erstaunlich) hoch; im Mittel 25% - mittlere Unternehmen 34%, große Unternehmen 15%

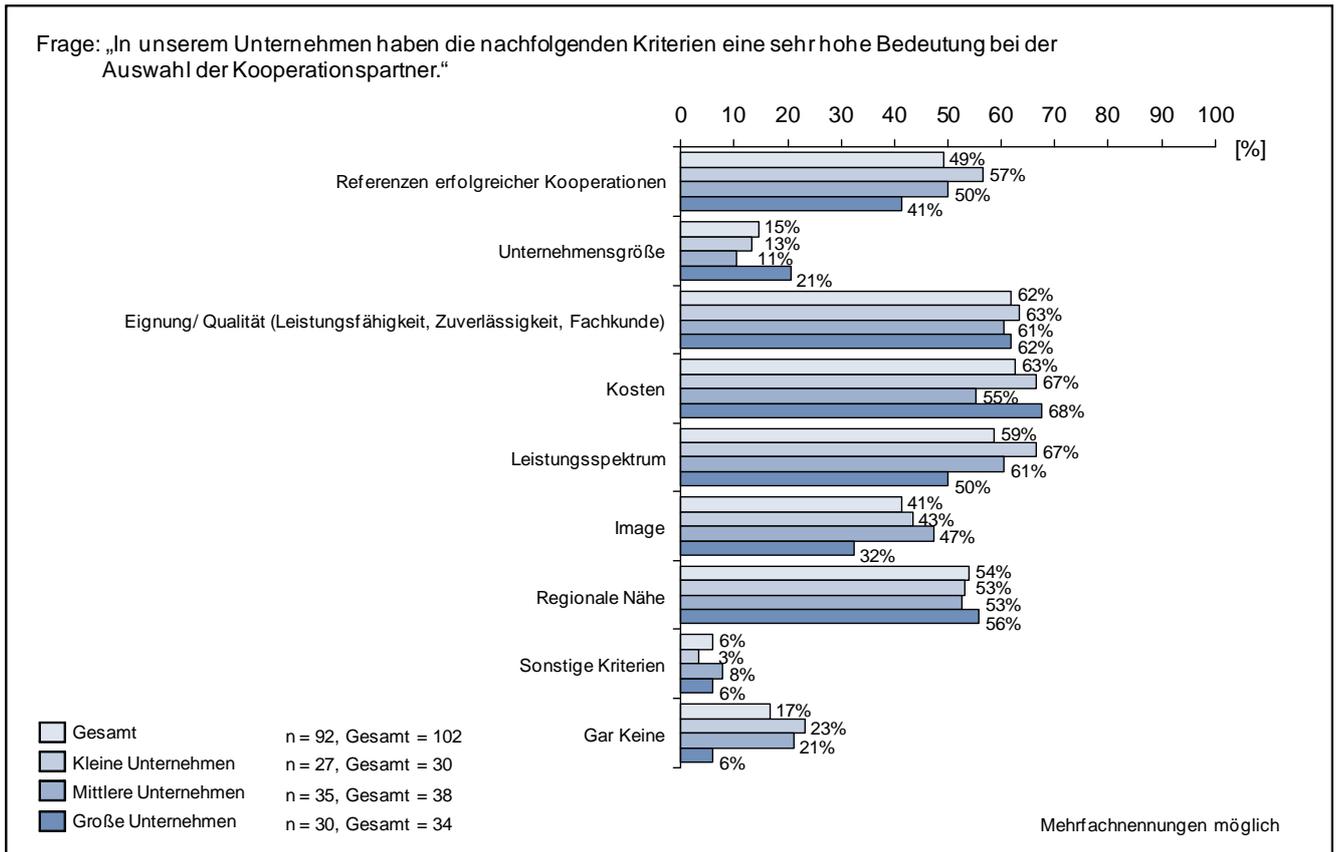


Abbildung 22: Kriterien zur Auswahl von Kooperationspartner

- » Für die Auswahl von Kooperationspartnern können 6 Kriterien als relevant eingestuft werden
- » Auswahlkriterium für Kooperationspartner sind vor allem die Kosten (63%), die Eignung bzw. Qualität (62%) und das Leistungsspektrum (59%)
- » Die Unternehmensgröße kann als grundsätzlich unbedeutend eingestuft werden; insbesondere dann, wenn eine kritische Mindestgröße erreicht ist

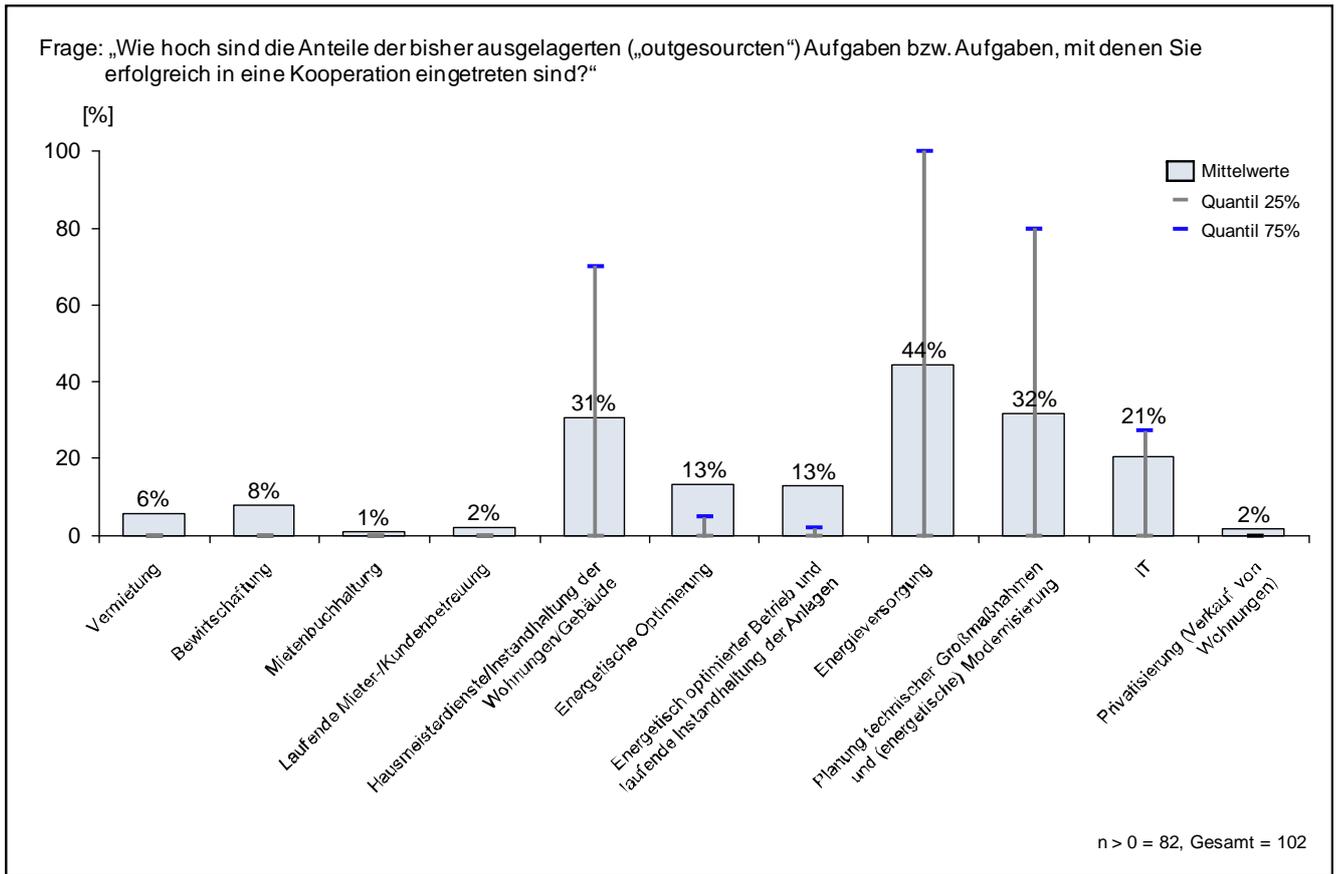


Abbildung 23: Kooperations-/ Outsourcinganteile

- » Im Umfang nennenswerte, erfolgreiche Kooperationen betreffen bislang drei Bereiche: Energieversorgung, Planung technischer Großmaßnahmen und (energetische) Modernisierung sowie Hausmeisterdienste resp. Instandhaltung der Wohnungen/Gebäude
- » Geringe Kooperationsbedeutung haben bislang die energetische Sanierung und der energetisch optimierte Betrieb und die laufende Instandhaltung der Anlagen
- » Keine Kooperationsbedeutung haben bislang Kooperation in den Bereichen Mietenbuchhaltung, laufende Mieter-/ Kundenbetreuung, Privatisierung, Vermietung und Bewirtschaftung

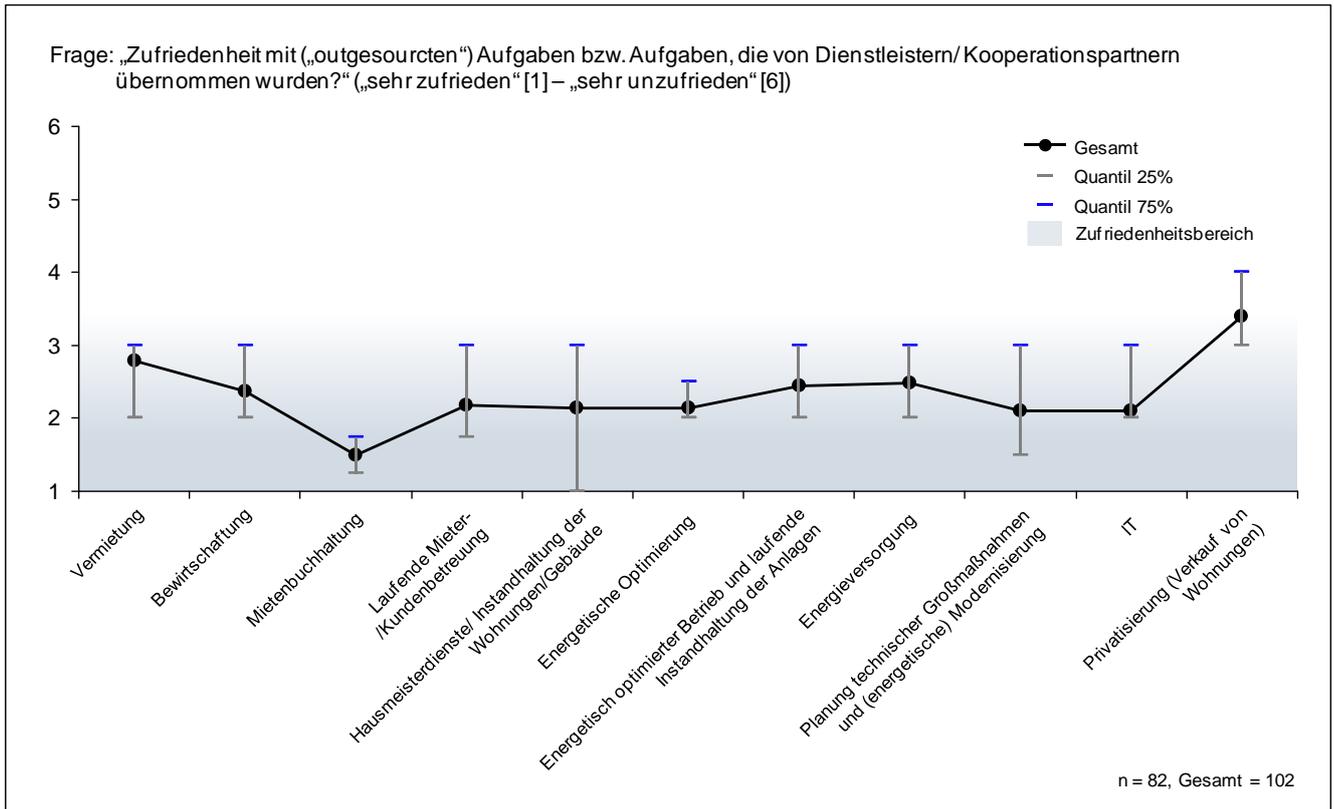


Abbildung 24: Zufriedenheit mit Kooperationen

- » Die Zufriedenheit mit der Leistungserbringung ist durchweg positiv; die Qualität der erbrachten Leistung kann insofern nicht als Grund für die geringe Bedeutung angesehen werden
- » Die im Umfang nennenswerten Kooperationen Energieversorgung (2,6), Planung technischer Großmaßnahmen und (energetische) Modernisierung (2,5) sowie Hausmeisterdienste resp. Instandhaltung der Wohnungen/Gebäude (2,3) liegen im oberen Bereich

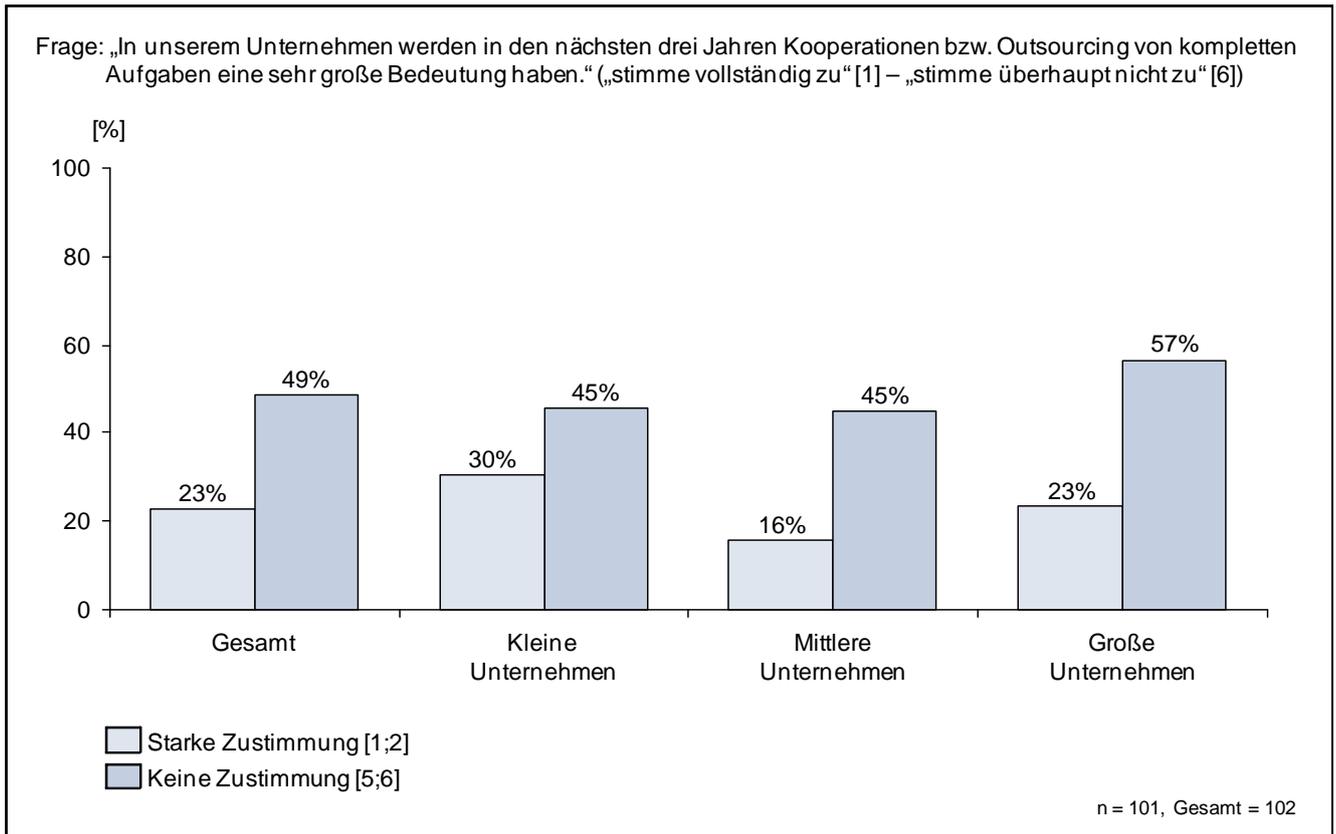


Abbildung 25: Bedeutung von Kooperationen/ Outsourcing in der Zukunft

- » Die Unternehmen messen der Übertragung von Aufgaben an Dritte im Durchschnitt zukünftig eine (sogar) leicht fallende Bedeutung zu (23% starke Zustimmung)
- » Die großen Unternehmen steigern hingegen leicht ihre starke Zurückhaltung (23% starke Zustimmung)

#### Separate Auswertung

- » Die generelle Zurückhaltung bzgl. Kooperationen und Outsourcing zeigt sich gleichermaßen auch bei der Differenzierung nach Gesellschaftsform
- » Wohnungsunternehmen mit regionalem Schwerpunkt im Westen maßen bereits in der Vergangenheit Kooperationen und Outsourcing eine Bedeutung bei (siehe S. 16). Auch für die Zukunft haben Kooperationen und Outsourcing für diese Wohnungsunternehmen eine Bedeutung (46% starke Zustimmung, 38% keine Zustimmung)

---

---

## Literaturverzeichnis

---

- Atteslander, Peter (2006):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Verlag Schmidt (Erich), Berlin.
- Diekmann, Andreas (2008):** Empirische Sozialforschung, 19. Aufl., Verlag Rowohlt's Enzyklopädie, Leipzig.
- Esser, Ingeborg (2009):** Wohnungswirtschaft als Stabilitätsgarant der deutschen Volkswirtschaft, Fachtagung „Kooperation schafft Innovation“ am 02. Juli in Berlin.
- Freiling, Jörg (2004):** Competence-based View der Unternehmung, in: Die Unternehmung, 58. Jhrg., Heft 1, S.5-25.
- GdW Jahresstatistik (2008):** Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2008/2009, Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen.
- Gondring, Hanspeter (2009):** Immobilienwirtschaft, 2. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München.
- Hellerforth, Michaela (2004):** Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, Springer, Berlin [u.a.].
- Hinterhuber, Hans H. / Handlbauer, Gernot / Matzler, Kurt (2003):** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, 2. Auf., Gabler, Wiesbaden.
- Just, Tobias (2005):** Wohnungsportfolios in Deutschland – Weitere Verkäufe programmiert, in: DEUTSCHE BANK (Hrsg.), Deutsche Bank Research, 3. Mai 2005, Nr. 321.
- Zinnöcker, Thomas (2009):** Die Wohnungswirtschaft – eine Branche im Wandel, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Wohnungswirtschaft, Immobilien Manager Verlag, Köln, S. 13-18.
- Strasmann, Jochen / Schüller, Achim (1996):** Kernkompetenzen, Schäffer-Pöschel, Stuttgart.

## **Bisher in dieser Reihe erschienen**

**Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 1.

**Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.

**Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.

**Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.

**Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.

**Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.

**Andreas Pfnür, Patricia Egges, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.

**Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

**Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.

**Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009):** Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.

**Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.

**Annette Kämpf-Dern (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.

**Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009):** Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.

**Sigrun Wonneberger (2009):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.

**Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.

**Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):** Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.