

Wonneberger, Sigrun

Working Paper

Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern: Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 17

Provided in Cooperation with:

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität
Darmstadt

Suggested Citation: Wonneberger, Sigrun (2009) : Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern: Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 17, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59059>

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.

Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung

Sigrun Wonneberger



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

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

Forschungscenter Betriebliche
Immobilienwirtschaft



Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,
Band Nr. 17, September 2009

Zitierempfehlung:

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.

Forschungcenter Betriebliche
Immobilienwirtschaft 

Autorin: Sigrun Wonneberger

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
Homepage www.immobilien-forschung.de
ISSN Nr. 1862-2291

Mit freundlicher Unterstützung von



Abstract

Der Fokus bei institutionellen Immobilieninvestitionen liegt in Deutschland zunehmend auf der Haltephase der Objekte. Gewinne werden demnach nicht (mehr) überwiegend durch Transaktionen realisiert. Um die Wertsteigerungspotentiale während der Haltephase zu heben, bedarf es eines professionellen Immobilienmanagements und namentlich Asset-, Property- und Facilitymanagements. Der Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen in Deutschland befindet sich im Umbruch und ist durch Intransparenz sowie mangelnde Branchenstandards gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Faktoren Investoren in der Anbahnungs- und in der Bewirtschaftungsphase berücksichtigen müssen, um ihre Interessen optimal wahren zu können. Die vorliegende empirische Studie beschäftigt sich mit dem Beziehungsgeflecht zwischen Asset- und Propertymanager. Im Zentrum steht dabei vor allem der Auswahlprozess, welcher der Ermittlung des geeigneten Dienstleisters dient.

Im Anschluß an die Problemstellung und Zielsetzung (Abschnitt 1) wird der aktuelle Forschungsstand (Abschnitt 2) dargestellt. Hierbei zeigt sich, dass die Beziehung zwischen Asset- und Propertymanager häufig nicht für beide Seiten optimal ausgestaltet ist.

In der Folge wird die Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung erläutert (Abschnitt 3). 107 institutionelle Immobilien-Assetmanager (Teilnahmequote: 49,5%) wurden per Telefoninterview durch ein unabhängiges Marktforschungsinstitut befragt.

Die Darstellung der Charakteristika der befragten Unternehmen (Abschnitt 4) zeigt, dass die Mehrzahl der Interviewpartner das Assetmanagement für unternehmenseigene Immobilien und/oder für geschlossene Fonds ausübt. Bei den Befragten handelte es sich mehrheitlich um Geschäftsführer.

Sodann werden die Auswahlphase (Abschnitt 5) und die Vertragsphase (Abschnitt 6) untersucht. Nahezu alle Befragten waren mindestens schon einmal an der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters beteiligt und haben mehrheitlich die Auswahl eigenhändig durchgeführt, anstatt einen Dritten, etwa eine Unternehmensberatung, damit zu beauftragen. Die Befragten bescheinigen sich sehr gute Markt- und Branchenkenntnisse und geben zu Protokoll, ihre Erwartungen an den Dienstleister klar definiert zu haben. Die Anbahnung des Kontakts fußt hauptsächlich auf einem bestehenden Kontakt und/oder einer Ausschreibung. Die Interviewpartner holen vor der Beauftragung eines Propertymanagers sehr detaillierte Informationen über diesen ein, wobei die Qualität der Leistung als wichtigster, die Reputation als unwichtigster Faktor bei der Informationssuche angesehen wird. Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager in der Vertragsphase wird als sehr gut bewertet. Nach den entschiedenen Auswahlfaktoren gefragt, gaben die Befragten hauptsächlich Flexibilität, Preis-Leistung und Qualität der Mitarbeiter zu Protokoll.

Ein kurzes Fazit (Abschnitt 7) mit den wesentlichen Aussagen der Untersuchungen gibt zugleich einen Ausblick auf künftigen Forschungsbedarf.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iv
1 Problemstellung und Zielsetzung	1
2 Stand der Forschung	3
2.1 Empirische Studien im Untersuchungsbereich	3
2.1.1 Studie von EUROGROUP CONSULTING/FORSCHUNGSCENTER BE- TRIEBLICHE IMMOBILIENWIRTSCHAFT	3
2.1.2 Studie von ERNST&YOUNG Real Estate	4
2.1.3 Studie von STREHLE&BELL Managementberatung	4
2.2 Fazit	5
3 Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung	6
3.1 Untersuchungskonzept	6
3.2 Erhebungsmethodik	6
3.3 Phasenprozess und Zeitplanung	8
3.4 Grundgesamtheit und Stichprobe	8
3.5 Auswertungskonzept	8
4 Charakteristika der befragten Assetmanagement Unternehmen	10
4.1 Ausgeübte Form des Assetmanagements	10
4.2 Immobilienbestand	10
4.3 Immobilienverwaltung	11
5 Auswahl des Propertymanagers	15
5.1 Auswählerfahrung	15
5.2 Anbahnung des Kontakts	16
5.3 Information vor Vertragsabschluss	16
5.3.1 Informationsverhalten	16
5.3.2 Wissensstand bei Vertragsabschluss	18
6 Zusammenarbeit mit dem Propertymanager in der Vertragsphase	24
6.1 Gewünschtes Dienstleistungsportfolio	24
6.2 Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit	26
6.3 Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement Unter- nehmens	26
7 Fazit und Ausblick	28
Literatur	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel für eine geschlossene Fragestellung mit Intervallskala von 1-6 (Zustimmung)	7
Abbildung 2: 5-Phasenprozess der empirischen Erhebung	8
Abbildung 3: Formen des Assetmanagements nach Assetklassen; Mehrfachnennungen möglich	10
Abbildung 4: Formen des Assetmanagements (Dienstleister/Eigentümer); Mehrfachnennungen möglich	11
Abbildung 5: Immobilienbestand nach Nutzungsart	13
Abbildung 6: Immobilienbestand nach Land	13
Abbildung 7: Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Verwaltung von Immobilien	14
Abbildung 8: Anzahl der Standorte Immobilienverwaltung	14
Abbildung 9: Persönliche Beteiligung der Befragten an der Auswahl des Propertymanagers	19
Abbildung 10: Wiederholte persönliche Beteiligung an der Auswahl des Propertymanagers	19
Abbildung 11: Gründe für die eigenhändige Auswahl des Propertygmt.-Dienstleisters	20
Abbildung 12: Information bzgl. <i>Qualität der Mitarbeiter</i> des Propertymanagement-Dienstleisters	20
Abbildung 13: Information bzgl. <i>Qualität der Leistung</i> des Propertymanagement-Dienstleisters	21
Abbildung 14: Information bzgl. <i>Flexibilität</i> des Propertymanagement-Dienstleisters	21
Abbildung 15: Information bzgl. <i>Reputation</i> des Propertymanagement-Dienstleisters	22
Abbildung 16: Information bzgl. <i>Preismodell</i> des Propertymanagement-Dienstleisters	22
Abbildung 17: Information bzgl. <i>Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss</i> (I)	23
Abbildung 18: Information bzgl. <i>Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss</i> (II)	23
Abbildung 19: Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Propertymanagement-Unternehmen, mit denen erfolgreiche Zusammenarbeit unterhalten/vorstellbar mit ≥ 5 Nennungen; N=78; k.A.=21	12
Tabelle 2:	Information vor Vertragsabschluss im Überblick	16
Tabelle 3:	Gewünschte Propertymanagement-Dienstleistungen (kumulierte Häufigkeit der offenen Nennungen; Mehrfachnennungen möglich), Rubriken: <i>miet</i> - <i>terbezogene</i> und <i>kaufmännische Dienstleistungen</i>	24
Tabelle 4:	Gewünschte Propertymanagement-Dienstleistungen (kumulierte Häufigkeit der offenen Nennungen; Mehrfachnennungen möglich), Rubrik: <i>eigentümerbezogene</i> und <i>objektbezogene Dienstleistungen</i>	25
Tabelle 5:	Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers <i>in der Vergangenheit</i> mit ≥ 5 Nennungen , N=78; k.A.=5	27
Tabelle 6:	Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers <i>heute</i> mit ≥ 5 Nennungen , N=84; k.A.=8	27

1 Problemstellung und Zielsetzung

„Ein Asset-Management ohne ein partnerschaftliches Property-Management ist wie ein Auto ohne Räder.“¹

Die zunehmende „Mobilisation deutscher Immobilien“² hat auch Veränderungen auf dem Markt für Immobilienmanagement-Dienstleistungen mit sich gebracht. Aktives Assetmanagement und in Konsequenz auch aktives Propertymanagement, also strategisches Gebäudemanagement, sind für institutionelle Investoren gerade vor dem Hintergrund gestiegener Finanzierungskosten entscheidende Werttreiber. Der Fokus liegt auf der Haltephase der Objekte. Es ist mithin eine Konzentration auf die Grundlage des Investments, die Immobilie, erfolgt.³

Vor diesem Hintergrund steigt die Nachfrage nach Immobilienmanagement-Dienstleistungen, die dem verstärkten Outsourcing dieses Aufgabengebiets Rechnung tragen und statt passiver Verwaltung der Immobilie aktives, auf den Eigentümer zugeschnittenes, Management bieten. Die (oftmals neu- oder ausgegründeten) Anbieter von Propertymanagement-Dienstleistungen haben begonnen, auf die veränderten Rahmenbedingungen des Marktes zu reagieren und Professionalisierung zu üben. Dies äußert sich beispielsweise in der Schaffung von Qualitätssiegeln, neuen Ausbildungsgängen⁴ und IT-Plattformen.⁵ Dabei handelt es sich allerdings mehr um Bemühungen einzelner Akteure als um Branchenstandards. Zurzeit koexistieren in dieser in Deutschland noch recht jungen Branche unterschiedliche Geschäftsmodelle am Markt.⁶ Der Begriff „Propertymanagement“ ist weder eindeutig und allgemeingültig definiert⁷, noch gibt es einen Verband von Propertymanagern.⁸

Die hohen Anforderungen (institutioneller Investoren) an das Management einer Immobilie bzw. eines Immobilien-Portfolios setzen die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Propertymanagement-Unternehmen und Auftraggeber, also Investor bzw. Assetmanager, voraus. Bisher ist weitgehend ungeklärt, welche Faktoren Investoren in der Anbahnungs- und in der Bewirtschaftungsphase berücksichtigen müssen, um den für sich passenden Dienstleister auswählen und ihre Interessen optimal wahren zu können. FARNCOMBE führt zum Outsourcing von Immobilienmanagement-Dienstleistungen im Rahmen des Corporate Real Estate Management bereits 2005 folgende Empfehlung an:

¹WÜST, BIRGIT, H3W WIRTSCHAFTSJOURNALISTEN: Property Management. Das Spiel wird härter. Immobilienwirtschaft, 06 2008, S. 54–60.

²Vgl. GIESSLER, JAN W.: Branche im Wandel. Immobilienmanager, 04 2008, S. 24–27.

³Vgl. UMMEN, ROBERT: Das Ende der Immobilienrallye naht. AIZ Das Immobilienmagazin, September 2007, S. 14–19.

⁴Beispielsweise hat die DeTe Immobilien (seit November 2008 STRABAG) im Jahre 2007 zusammen mit der International Real Estate Business School (IREBS) in Regensburg den Studiengang zum Certified Property Manager ins Leben gerufen.

⁵Vgl. etwa die Plattform REM@on.

⁶Die Dienstleistung „Gebäudemanagement“ existiert schon seit langem. Trotzdem wird hier von einer „jungen“ Branche in Bezug auf das Propertymanagement gesprochen, da sich die Anforderungen grundlegend verändert haben.

⁷Vgl. UTTICH, STEFFEN: Begriffsverwirrung in der Gebäudewirtschaft. FAZ, April 2009, S. 43.

⁸Es gibt in Deutschland nicht einmal eine einheitliche Schreibweise. Hier wird in Anlehnung an KÄMPFERN: Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis 15 2009 die Schreibweise „Propertymanagement“ verwendet.

„Careful work on process definitions and appropriate performance measures must be conducted before commencing, and remuneration mechanisms and “strategic fit“ [Hervorhebung im Original] with the supplier must be identified. Careful choice of partner and preparation of a good contract reduce the risk substantially.“⁹

Die vorliegende empirische Erhebung will den Auswahlprozess des geeigneten Propertymanagement-Unternehmens beleuchten und so eine Lücke in der immobilienwirtschaftlichen Forschung schließen. Dazu werden – teilweise in Übereinstimmung mit den Empfehlungen FARNCOMBES – im einzelnen folgende Fragestellungen untersucht:

1. Was ist der Status quo der Erfahrung in der Branche mit der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters?
2. Welches sind die gewünschten/geforderten Dienstleistungsbestandteile, die der Propertymanager zu erbringen hat?
3. Mit welchen Propertymanagement-Unternehmen arbeiten die Befragten zusammen und wie ist der erste Kontakt zustande gekommen?
4. Wie lässt sich der Auswahlprozess charakterisieren (Eigen- vs. Fremdauswahl)? Welche Informationen wurden vor Vertragsabschluss eingeholt? Wie wird der Informationsstand bei Vertragsabschluss eingeschätzt?
5. Wie wird die Zusammenarbeit in der Vertragsphase bewertet? Wurden in der Auswahlphase „Sicherungsmechanismen“ für die Vertragsphase geschaffen?
6. Welche drei Faktoren waren rückblickend für die Auswahl des Propertymanagers entscheidend? Würden sich diese Faktoren aus heutiger Sicht ändern? Würden die Befragten bei der erneuten Auswahl eines Dienstleisters ihre Vorgehensweise beibehalten oder ändern?

Die Untersuchung erfolgte mit Hilfe einer quantitativen Primärerhebung, die sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praxisorientiert ist.

⁹FARNCOMBE, MARTIN WALLER, ANDREW: Outsourcing for corporate real estate managers: How can real estate learn lessons from other industries? Journal of Corporate Real Estate 7 February 2005, Nr. 3, S. 12.

2 Stand der Forschung

2.1 Empirische Studien im Untersuchungsbereich

2.1.1 Studie von Eurogroup Consulting/Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft

Die Studie „Evaluierung strategischer Optionen für Geschäftsmodelle im Immobilienbestandsmanagement“¹⁰ von April 2007 zeigt, dass die Begriffe „Assetmanagement“, „Propertymanagement“ und „Facilitymanagement“ von den Befragten nicht eindeutig und allgemeingültig definiert werden und die Definitionen von GIF¹¹ und GEFMA¹² (noch) keine einheitliche Verwendung finden.¹³ Folglich herrscht auch weder Klarheit noch Einigkeit hinsichtlich der Leistungsbestandteile bzw. Wertschöpfungstiefe. Dementsprechend ist eine mangelnde Vergleichbarkeit der Leistungen zu beklagen.¹⁴

Als Trend zeichnet sich eine fortschreitende Institutionalisierung des Immobilienbestandsmanagements in Verbindung mit einer stärkeren Professionalisierung ab.¹⁵ Als Herausforderungen für das operative Gebäudemanagement nennt die Studie aktives Wertmanagement, Institutionalisierung, Personal und Servicequalität, Prozess- und Datenqualität sowie aktives Mietermanagement.¹⁶ Darüber hinaus nehmen Propertymanager in Deutschland verstärkt Aufgaben für Immobilieninvestoren wahr und übernehmen in diesem Zusammenhang teilweise das Personal der Investoren.¹⁷

Als Hauptgrund für das Outsourcing von Immobilienmanagement-Dienstleistungen wird die sogenannte Konzentration auf das Kerngeschäft genannt. Als Maßnahmen für die Kontrolle der Qualität von extern erbrachten Dienstleistungen erwähnten die Befragten u.a. „Detaillierte Leistungsbeschreibungen“ und „Vergütungsmodelle nach Qualität der Leistungserbringung“. Die Mehrheit der Interviewpartner hat überdies Service-Level-Agreements vereinbart.¹⁸

¹⁰Die (qualitative) Studie besteht aus 25 Interviews mit Immobilieninvestoren bzw. Property-/Facilitymanagement Unternehmen. Dazu umfassend und vertiefend PFNÜR, ANDREAS ET AL.: Evaluierung strategischer Optionen für Geschäftsmodelle im Immobilien-Bestandsmanagement. Eurogroup Consulting/Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, TU Darmstadt, 2007 – Technischer Bericht.

¹¹Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.

¹²German Facility Management Association - Deutscher Verband für Facility Management e.V.

¹³Vgl. PFNÜR, S. 3.

¹⁴Vgl. PFNÜR, S. 3.

¹⁵Vgl. PFNÜR, S. 3.

¹⁶Vgl. PFNÜR, S. 4.

¹⁷Vgl. PFNÜR, S. 4.

¹⁸Vgl. PFNÜR, S. 72.

2.1.2 Studie von Ernst&Young Real Estate

Die Studie „Asset Management. Der Markt in Bewegung“¹⁹ von Oktober 2007 kommt für die Immobilienmanagement-Dienstleistung Propertymanagement zu folgenden Ergebnissen: In Bezug auf die strategische Stoßrichtung der Branche planen 61% der befragten Assetmanagement-Unternehmen organisatorische Veränderungen und mehrheitlich die Ausgliederung von Property- und Facilitymanagement. Dabei geht der Trend zu einer „verstärkten Separation zwischen strategischem Asset Management und operativem Property Management“.²⁰

Die externe Unterstützung erfolgt mehrheitlich durch national und international agierende große Unternehmen. Hierbei ist die Vor-Ort-Präsenz des Teams umso wichtiger, je weniger die Leistungen standardisiert sind. Zudem ist die Zusammensetzung des Teams bei längerfristiger Auftragsvergabe wesentliches Erfolgskriterium für eine gute Zusammenarbeit mit dem Dienstleister.²¹ Die Zusammenarbeit zwischen Asset- und Propertymanagement wird als Erfolgsfaktor für die Wertentwicklung eines Immobilienportfolios angesehen.²² Dabei kommt die Studie zu dem Schluß, dass der Propertymanager am Erfolg von Kosteneinsparungen durch nachhaltiges, effizientes Facilitymanagement beteiligt werden sollte. Auch der Aspekt „Mieterzufriedenheit“ wird von den Befragten als wichtiger Indikator für ein erfolgreiches Immobilienmanagement angesehen. Die Erfassung der Mieterzufriedenheit wird als Aufgabe dem Propertymanagement zugeordnet; die Befragten vermissen allerdings zuverlässige Erhebungsmethoden.²³

2.1.3 Studie von Strehle&Bell Managementberatung

Im „Property Management Report 2009“ von August 2009²⁴ wird konstatiert, dass die Erwartungen des Auftraggebers bei über 34% der Kundenbeziehungen zwischen Asset- und Propertymanager bisher nicht erfüllt wurden und die Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Eigentümer und Propertymanager aktuell die größte Herausforderung darstellt.²⁵ Darüber hinaus würden 35% der Befragten ihren Propertymanager nicht weiterempfehlen.²⁶ Die Autoren fragen in Bezug auf dieses Ergebnis erstens, ob seitens der Propertymanager in den Verhandlungen zuviel versprochen würde und zweitens, ob die Erwartungen der Auftraggeber zu hoch/unverhältnismäßig seien.²⁷

¹⁹Die Studie basiert auf einer Primärerhebung in Form von leitfadengestützten Interviews. Es wurden rund 70 Unternehmen, die als Bestandshalter, Investoren und Dienstleister auf dem deutschen Immobilienmarkt agieren, befragt. Der Fokus liegt auf den Aussagen der vorwiegend gewerblich investierenden Immobilieninvestoren. Vertiefend FRENSCH, STEFANIE FISCHER, DIETMAR: Asset Management. Der Markt in Bewegung. Ernst&Young Real Estate, 2007 – Technischer Bericht.

²⁰FRENSCH, S. 30.

²¹Vgl. FRENSCH, S. 20.

²²Vgl. FRENSCH, S. 22.

²³Vgl. FRENSCH, S. 21.

²⁴Für die Studie wurden 350 Assetmanager und 58 Propertymanagement-Unternehmen befragt. Weitergehende Ausführungen bei BELL, MARCUS; KRÜGER, WOLFGANG: Property Management Report 2009. strehle&bell Managementberatung, 2009 – Technischer Bericht.

²⁵Vgl. BELL, S. 8.

²⁶Vertiefend BELL, S. 8.

²⁷Vgl. BELL, S. 8.

Der in der Studie aufgestellte Propertymanagement-Index (PIX), der die Ergebnisse der Studie verdichtet, setzt sich aus den folgenden drei Faktoren mit jeweils mehreren Indikatoren zusammen:²⁸

1. „Markenstärke“
 - Bekanntheit
 - Ruf
 - Erwartungserfüllung
2. „Wirksamkeit“
 - Allgemeine Zufriedenheit
 - Kaufmännische Kompetenz
 - Technische Kompetenz
3. „Größe“
 - Umsatzvolumen
 - Anzahl der Mitarbeiter
 - Betreute Fläche

2.2 Fazit

Die empirischen Studien zeigen für das Propertymanagement im Kern folgendes:

1. Die Dienstleistung Propertymanagement und die Nachbardisziplinen Assetmanagement und Facilitymanagement sind nicht klar definiert bzw. es wird nicht auf eine allgemeingültige Definition zurückgegriffen. In Konsequenz gibt es auch kein einheitliches Leistungsbild.²⁹
2. Die Branche befindet sich im Umbruch. In Zukunft wird das Outsourcing des Propertymanagements eine noch größere Rolle spielen.
3. Die Zusammenarbeit zwischen Propertymanager und Assetmanager scheint sich miteinander schwierig und nicht immer für beide Seiten befriedigend zu gestalten.
4. Es werden bereits erste Schritte zur Schaffung von Branchenstandards und zur Identifikation von Erfolgsfaktoren von Propertymanagement-Unternehmen bzw. der Anforderungen der Investoren an das Propertymanagement unternommen.

Hieraus ergibt sich unmittelbar weiterer Forschungsbedarf. Die vorliegende empirische Erhebung setzt an der „Wurzel“ der Beziehung zwischen Assetmanager und Propertymanager an: Die Auswahlphase, welche zu Recht als sogenannte black box angesehen wird, bildet den Schwerpunkt der Untersuchung.

²⁸Vgl. BELL, S. 26. Dabei werden die ersten zwei Faktoren von den Assetmanagern und der letzte Faktor von den Propertymanagement Unternehmen beigesteuert bzw. bewertet.

²⁹Aus diesem Grund wurden die Befragten in vorliegender Erhebung mittels sogenannter offener Fragestellung nach den gewünschten Dienstleistungen gefragt.

3 Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung

3.1 Untersuchungskonzept

Aufbau der Befragung

Der zugrundeliegende Fragebogen besteht aus vier Teilen, die wie folgt aufgebaut sind:

- Teil 1: Allgemeine Informationen (Funktion des Befragten, Formen des Assetmanagements, Immobilienbestand nach Nutzungsart/Land)
- Teil 2: Dienstleistungsportfolio Propertymanagement (Gewünschte Propertymanagement-Leistungen)
- Teil 3: Beauftragung eines externen Dienstleisters – Auswahlphase:
 - A: Rahmenbedingungen (z.B. Anzahl und Standorte eigene Mitarbeiter im Bereich „Immobilienverwaltung“, externe Vergabe, persönliche Beteiligung an der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters)
 - B: Anbahnung des Kontakts (Art der Kontakthanbahnung zu Propertymanagement-Unternehmen, mit dem der Befragte am meisten zusammenarbeitet)
 - C: Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters (Vorgehen, Gewichtung einzelner Faktoren bei der Informationssuche und bei der Auswahl)
 - D: Informations-/Wissensstand bei Vertragsabschluss (z.B. Bewertung des eigenen Wissensstands bei Vertragsabschluss, Nennung der entscheidenden Vergabekriterien)
- Teil 4: Beauftragung eines externen Dienstleisters – Zusammenarbeit in der Vertragsphase (z.B. Bewertung der Zusammenarbeit in der Vertragsphase)

Das Hauptaugenmerk der Befragung richtet sich auf die Auswahlphase, da insbesondere das Verhalten bzw. die Informationssuche vor Vertragsabschluss untersucht werden soll.

3.2 Erhebungsmethodik

Methodisch wurde eine telefonische Befragung gewählt, die durch ein unabhängiges, professionelles Marktforschungsinstitut durchgeführt wurde. Im Vorfeld des telefonischen Kontakts wurden Anschreiben versandt, um die Zielpersonen der Befragung zu informieren, die Akzeptanz für die Befragung zu steigern und einen Anknüpfungspunkt herzustellen. Das Telefoninterview wurde u.a. aus folgenden Gründen gewählt:³⁰

- Aufgrund der aktiven Ansprache durch ein professionelles Marktforschungsinstitut und die Möglichkeit der Terminierung von Interviews kann i.d.R. eine höhere Rücklaufquote erzielt werden als bei persönlichen bzw. schriftlichen Interviews.

³⁰Zu Vor- und Nachteilen der verschiedenen Erhebungsmethoden sowie zur Vorgehensweise bei empirischen Erhebungen statt vieler SCHNELL, RAINER HILL, PAUL B. ESSER ELKE: Methoden der empirischen Sozialforschung. Band 6, Oldenbourg, 1999, S. 299 ff.

- Die Interviewten müssen spontan antworten. Zudem besteht ein geringerer sogenannter Interviewer Bias.³¹

Im Vorfeld wurden sieben leitfadengestützte, explorative Experteninterviews mit ausgewählten Propertymanagement-Unternehmen geführt. Der Fragebogen wurde auf Basis einer Kombination theoretischer Modelle aus der Literatur und der zuvor realisierten Experteninterviews mit der Dienstleisterseite erstellt. Die Verzahnung der Sichtweisen beider Parteien, der Propertymanagement-Unternehmen und der Assetmanager, ermöglicht eine bessere Präzisierung der Fragestellungen. Vor Beginn der quantitativen Erhebung wurde der Fragebogen insgesamt drei ausführlichen Pretests unterzogen.

Es wurden hauptsächlich sogenannte geschlossene Fragen gestellt. Hierbei steht den Befragten eine begrenzte und vordefinierte Anzahl möglicher Antwortkategorien zur Auswahl. Es wurde eine Intervallskala mit Merkmalen von 1-6 bzw. 7 für „keine Bewertung möglich“ benutzt. Die Bewertungsskala mit einer geraden Zahl an Antwortmöglichkeiten zwingt den Antwortenden sich festzulegen („forced-choice“) und vermeidet die sogenannte Flucht in die Mitte. Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für eine Zustimmungsfrage (1=stimme voll zu, 6=stimme gar nicht zu), daneben wurden Fragen nach der Wichtigkeit bestimmter Faktoren (1=sehr wichtig, 6=gar nicht wichtig) gestellt. In Einzelfällen wurden offene Fragen gestellt, etwa um den Befragten keine Stütze für ihre Antworten zu geben. Diese Technik fand beispielsweise bei der Frage nach den gewünschten Propertymanagement-Dienstleistungen Anwendung.

Frage: „Was waren die Gründe für die <i>eigenhändige</i> Auswahl des Property Managers (im Gegensatz zur Auswahl durch einen Dritten)?“							
Bitte bewerten Sie die folgenden Gründe auf einer Skala von 1-6, 1=stimme voll zu und 6=stimme gar nicht zu.							
Gründe für die eigenhändige Auswahl	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
Meine Branchen-/Marktkenntnis erschien mir ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 1: Beispiel für eine geschlossene Fragestellung mit Intervallskala von 1-6 (Zustimmung)

³¹Als „Interviewer Bias“ wird die (bewusste oder unbewusste) Beeinflussung des Befragten durch den Interviewer bezeichnet.

3.3 Phasenprozess und Zeitplanung

Die empirische Erhebung ist in fünf Phasen unterteilt (siehe Abbildung 2).

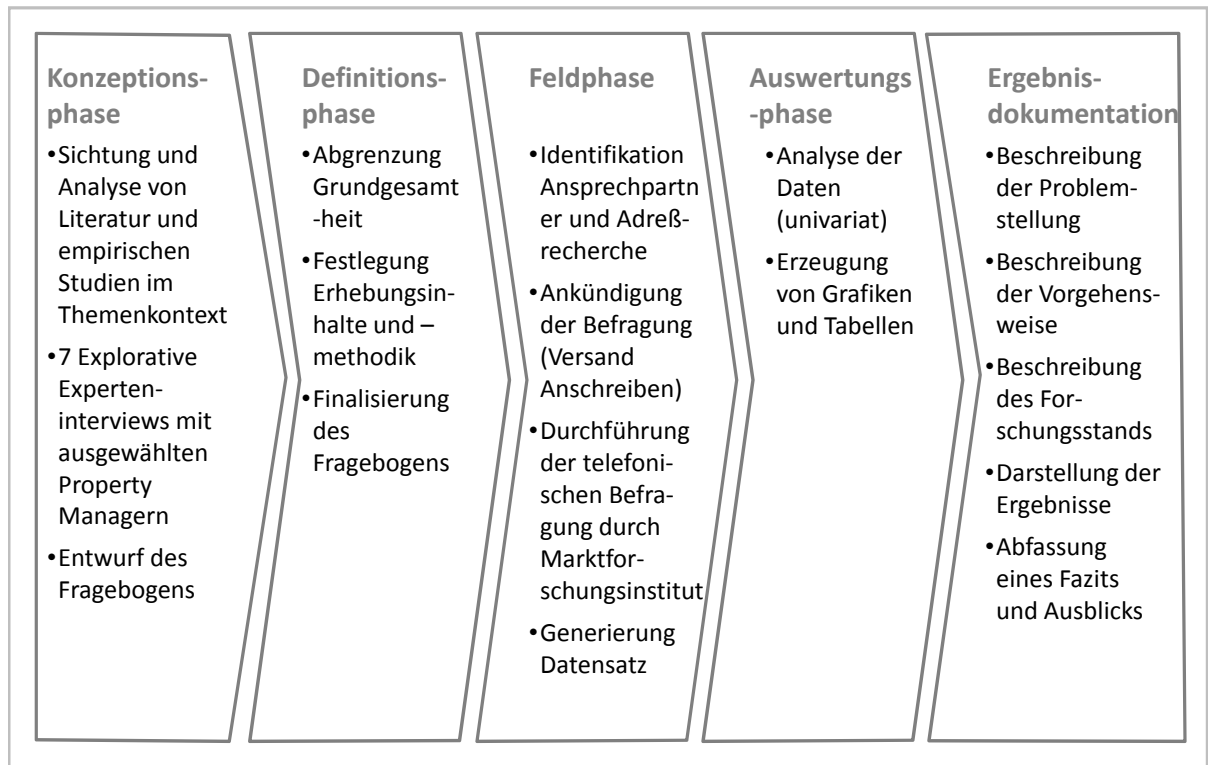


Abbildung 2: 5-Phasenprozess der empirischen Erhebung

3.4 Grundgesamtheit und Stichprobe

Als Grundgesamtheit für die geplante Vollerhebung wurden institutionelle Investoren bzw. Assetmanager in Deutschland herangezogen. Nach Bereinigung der Adressen betrug die Grundgesamtheit 216 Unternehmen, von denen fast die Hälfte, namentlich 107 Unternehmen, teilnahm. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 17 Minuten. Die Teilnahmequote von 49,5% ist Indikator für das große Interesse der Branche an der Thematik.

3.5 Auswertungskonzept

Die Datenanalyse erfolgt mittels univariater Analysemethoden. Die Antworten der Befragten werden hierbei in erster Linie mithilfe von Mittelwerten sowie „Top-2-Boxes“ und „Bottom-2-Boxes“ analysiert. Die Ausprägungen „stimme voll zu“ und „stimme zu“, also die Merkmale 1 und 2, werden zum sogenannten Top-2-Wert zusammengefasst. Die Ausprägungen „stimme nicht zu“ sowie „stimme überhaupt nicht zu“, also Antwortmöglichkeiten 5 und 6 bilden dementsprechend den sogenannten Bottom-2-Wert. Dies gilt analog auch für die Frage nach der Wichtigkeit verschiedener Aspekte. Diese

Werte werden als Indikator für eindeutig positive bzw. negative Antworten der Befragten interpretiert.³²

³²Vgl. MORGAN, NEIL A. REGO, LOPO LEOTTE: The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25 2006, S. 426–439.

4 Charakteristika der befragten Assetmanagement Unternehmen

4.1 Ausgeübte Form des Assetmanagements

Die 107 Befragten wurden zunächst gebeten, die von Ihnen ausgeübte Formen des Assetmanagements zu nennen (siehe Abbildung 3). Die Mehrzahl der Befragten gab an, das Assetmanagement für unternehmenseigene Immobilien (sogenanntes Corporate Real Estate Management, kurz CREM) und/oder für geschlossene Fonds auszuüben.

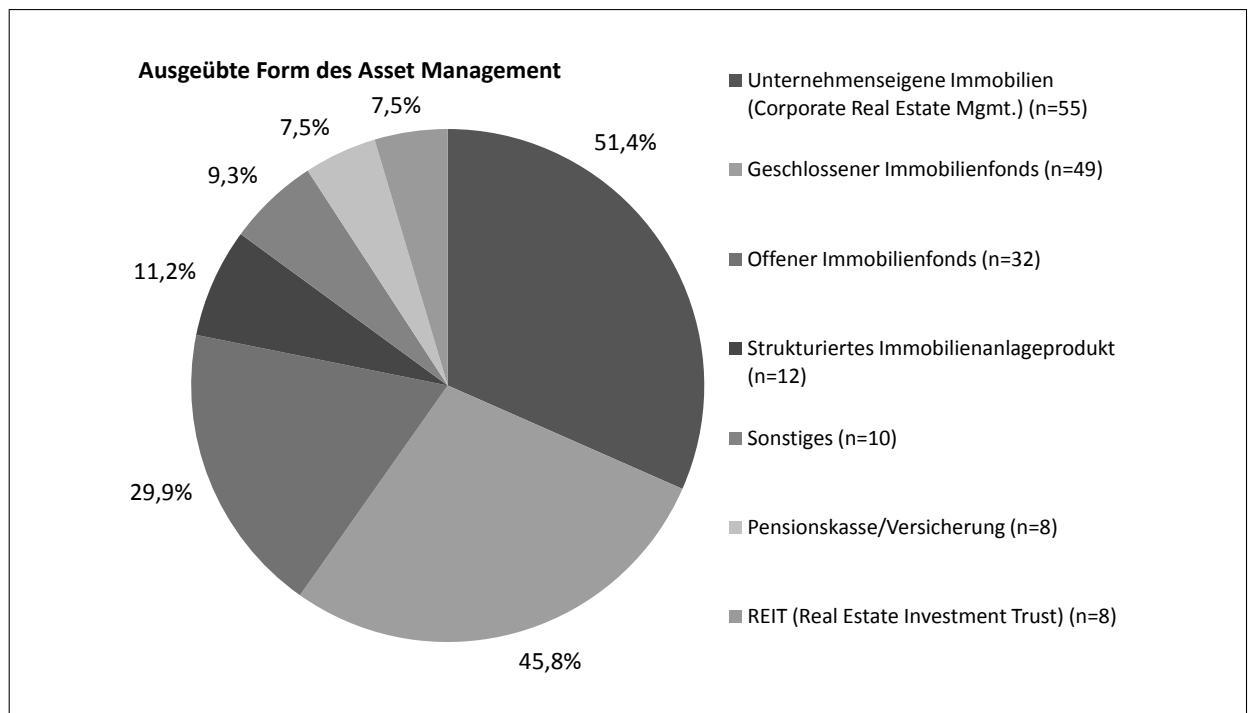


Abbildung 3: Formen des Assetmanagements nach Assetklassen; Mehrfachnennungen möglich

Bei der Frage nach der eigenen Rolle (Eigentümer oder Dienstleister), die in Abbildung 4 dargestellt ist, waren Mehrfachnennungen möglich. 69 der Befragten (=64,6%) gaben an, das Assetmanagement als Dienstleister auszuüben, 52 als Eigentümer (=48,6%) und 3 wählten die Kategorie „Sonstiges“ (=2,8%). Die Mehrfachnennungen bringen zum Ausdruck, dass Dienstleister- und Eigentümerfunktion durchaus zusammen fallen können, wie etwa bei der Verwaltung unternehmenseigener Immobilien, dem CREM. Die größte Gruppe der Befragten stellen Geschäftsführer (31,8%) dar, gefolgt von Leitern des Assetmanagements (17,8%) und Assetmanagern (9,3%). Somit wurden die Fragen von der Zielgruppe, und namentlich Einfluss- und Entscheidungsträgern bzgl. der Vergabe von Propertymanagement-Dienstleistungen, beantwortet.

4.2 Immobilienbestand

Die Portfolien der Befragten halten durchschnittlich 37% Büroimmobilien, gefolgt von 23% Wohnimmobilien und 16% Handels- und knapp 13% Gewerbeimmobilien. Logistik-

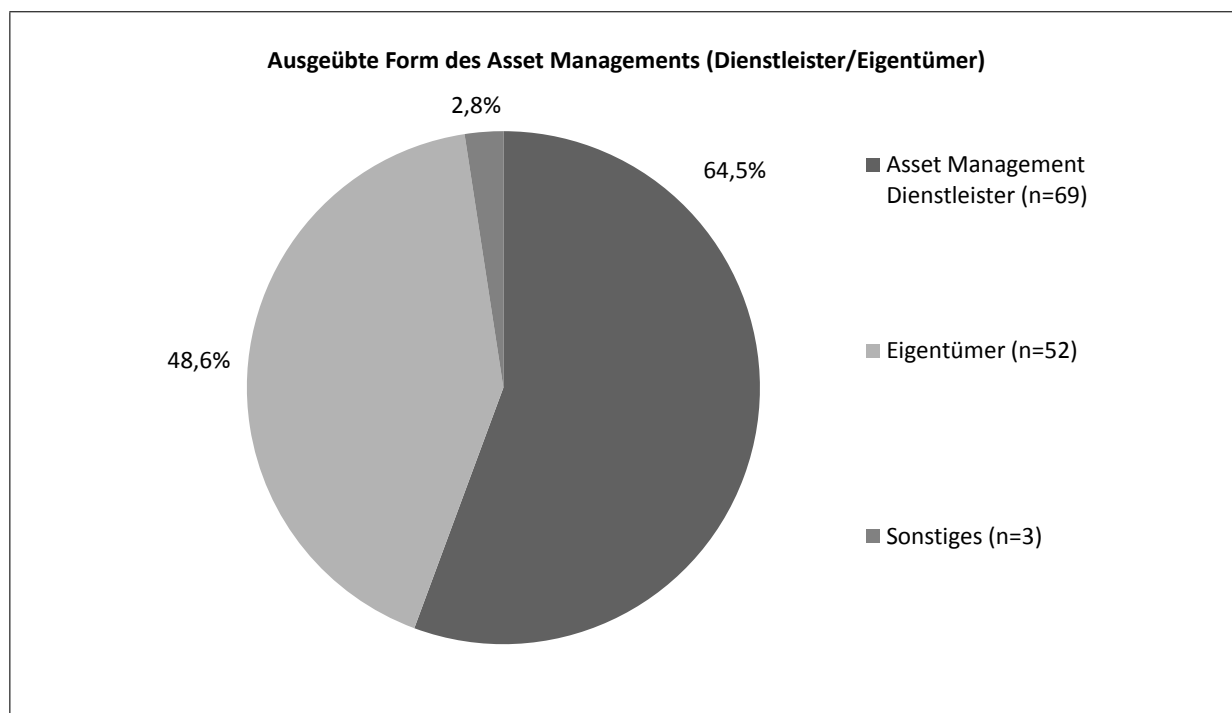


Abbildung 4: Formen des Assetmanagements (Dienstleister/Eigentümer); Mehrfachnennungen möglich

und Betreiberimmobilien sind in den Portfolien nur vereinzelt vertreten (siehe Abbildung 5). Die Liegenschaften der Befragten befinden sich im Durchschnitt zu knapp 87% in Deutschland und nur partiell im europäischen Ausland sowie in den USA (siehe Abbildung 6).

4.3 Immobilienverwaltung

Gerade hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter im Bereich „Verwaltung von Immobilien“ unterscheiden sich die befragten Unternehmen erheblich: Während 18 Befragte angaben, hierfür keinen Mitarbeiter zu beschäftigen, verfügt die Mehrheit der Unternehmen über 1-10 Mitarbeiter in dem Bereich. Zwölf der befragten Unternehmen beschäftigen über 100 Mitarbeiter. Abbildung 7 gibt diesbezüglich einen genauen Überblick. Hierin spiegelt sich die Bandbreite der befragten Unternehmen wider: Vom Eigentümer, der sämtliche Dienstleistungen extern bezieht bis hin zu Unternehmen, die unternehmenseigene Immobilien mithilfe von eigenen Mitarbeitern verwalten.

Diejenigen Unternehmen, die Mitarbeiter im Bereich Immobilienverwaltung beschäftigen, sind mit der Verwaltung von Immobilien mehrheitlich an einem bestimmten Standort vertreten (vgl. Abbildung 8). Bezüglich der Zusammenarbeit mit Propertymanagement-Unternehmen wurden die Befragten gebeten, bis zu drei Propertymanagement-Gesellschaften zu nennen, mit denen sie sich eine erfolgreiche, leistungsstarke Zusammenarbeit vorstellen können bzw. mit denen sie eine solche bereits unterhalten. Die Auswertung der Nennungen ergibt ein uneinheitliches Bild: Insgesamt wurden 57 Propertymanagement-Gesellschaften genannt, darunter finden sich sowohl in- als auch ausländische Gesellschaften.

Name des Propertymanagement-Unternehmens	Anzahl der Nennungen (n=)
EPM Assetis (bilfinger berger)	11
HOCHTIEF	10
Jones Lang LaSalle	8
WISAG	7
STRABAG	7
GGM (Helaba Gruppe)	5
DTZ	5

Tabelle 1: Propertymanagement-Unternehmen, mit denen erfolgreiche Zusammenarbeit unterhalten/vorstellbar mit ≥ 5 Nennungen; N=78; k.A.=21

ten. Fünf oder mehr Nennungen erhielten nur die in Tabelle 1 dargestellten Propertymanagement-Unternehmen.

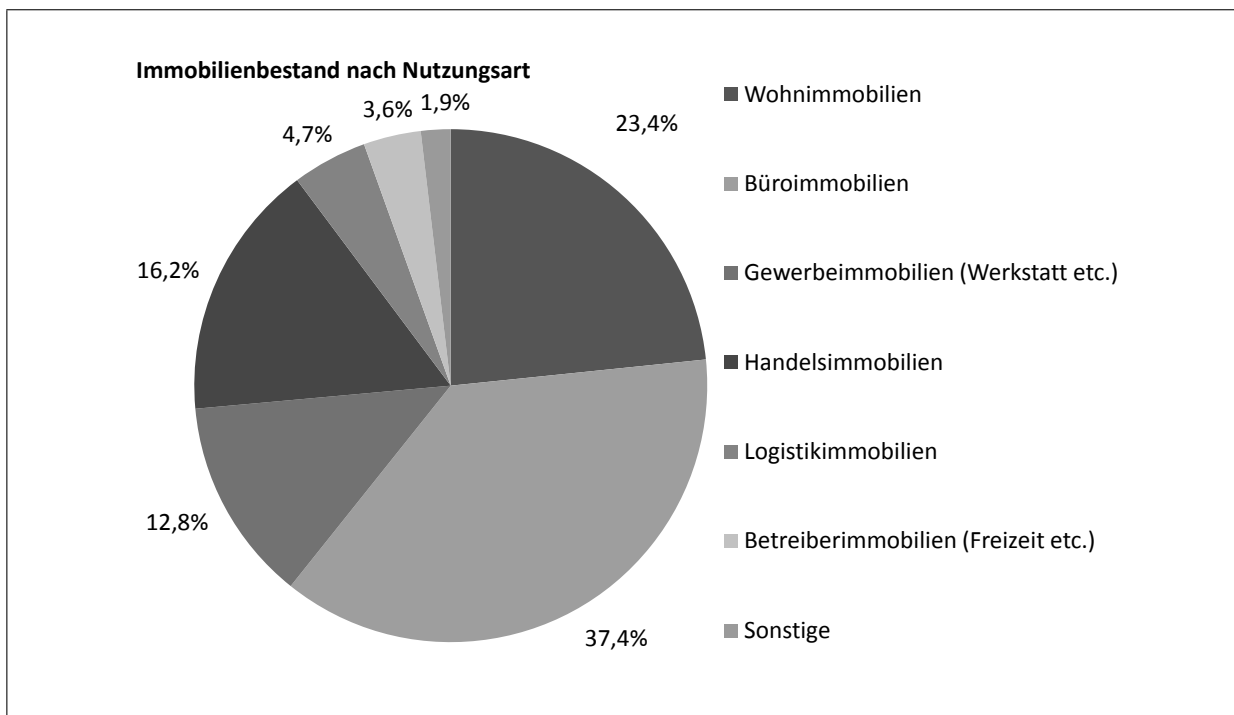


Abbildung 5: Immobilienbestand nach Nutzungsart

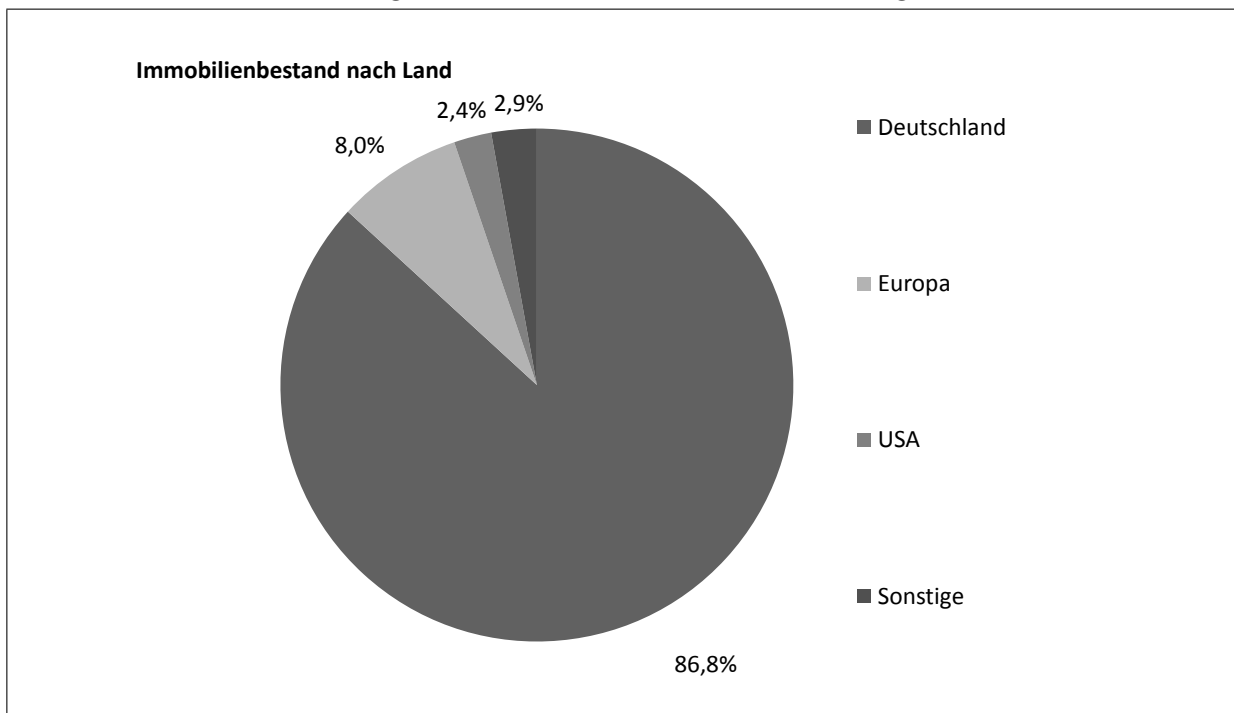


Abbildung 6: Immobilienbestand nach Land

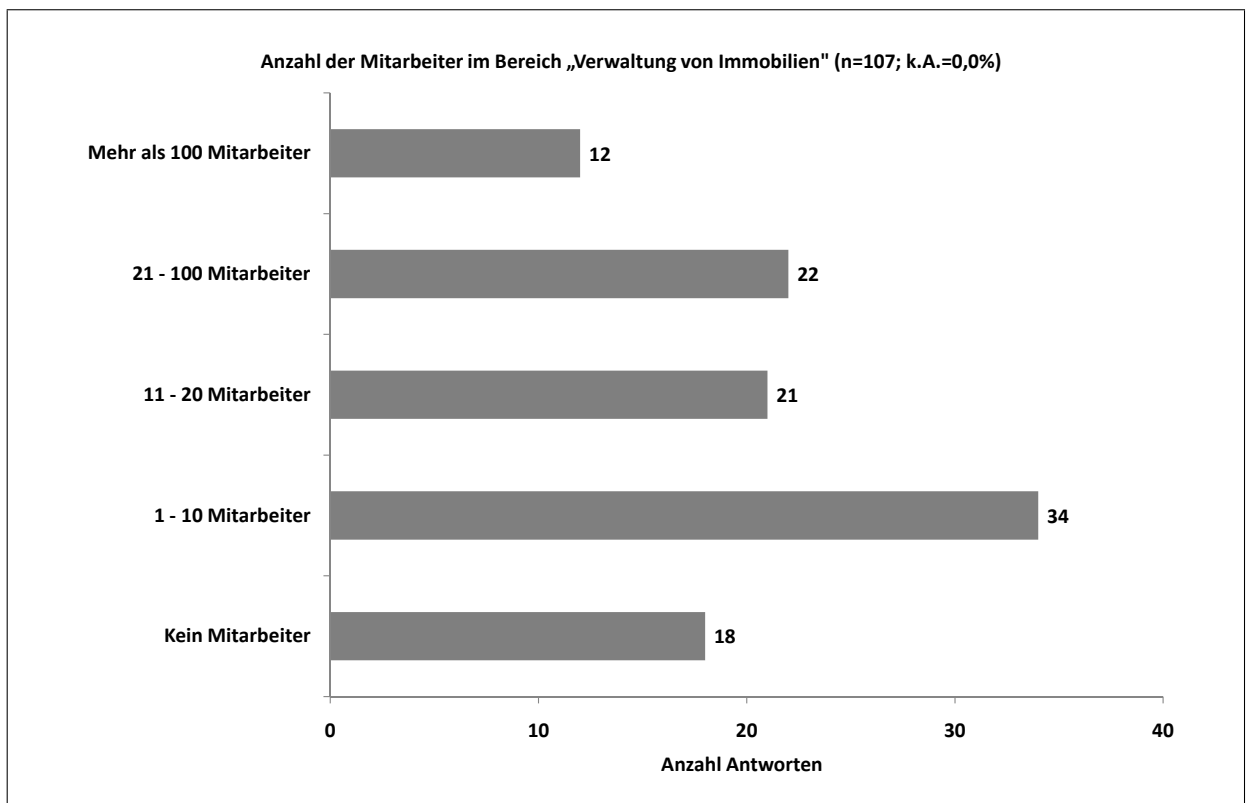


Abbildung 7: Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Verwaltung von Immobilien

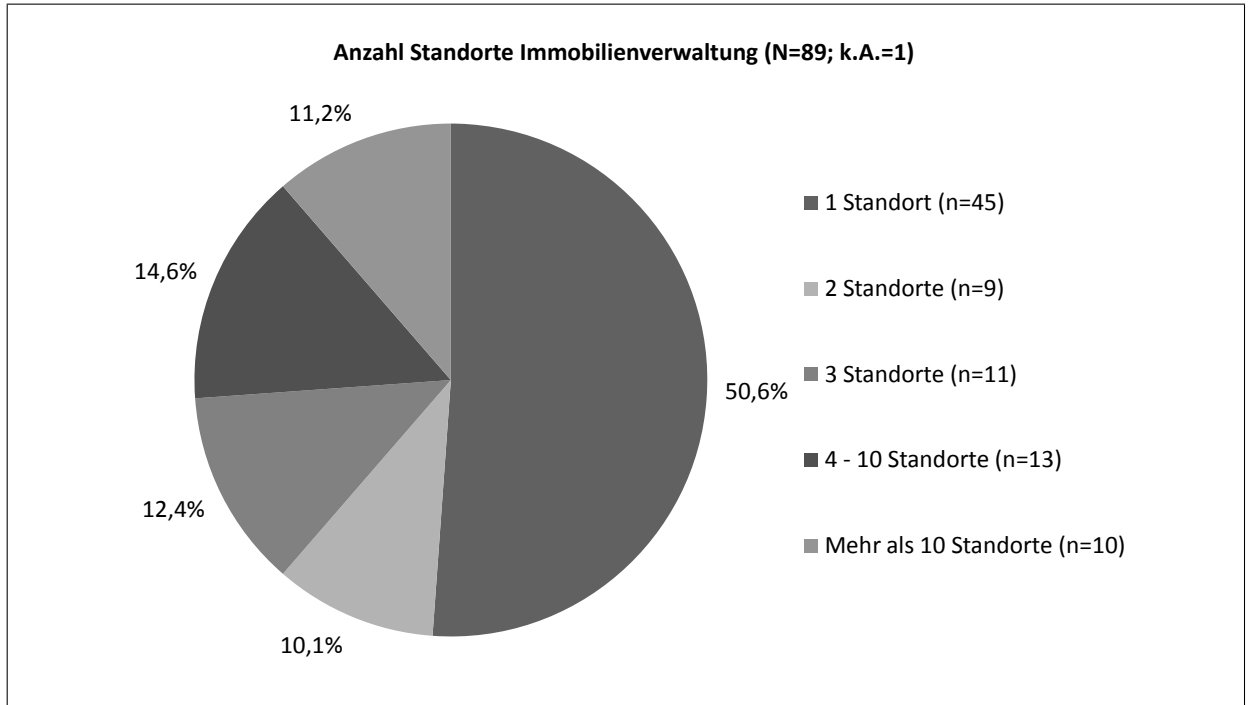


Abbildung 8: Anzahl der Standorte Immobilienverwaltung

5 Auswahl des Propertymanagers

5.1 Auswählerfahrung

86,7% der Befragten (n=78) gaben zu Protokoll, dass sie schon einmal persönlich an der Auswahl des Propertymanagers beteiligt waren (siehe Abbildung 9). Im Durchschnitt haben die Befragten, die bereits mehrmals bei der Auswahl des Propertymanagers mitgewirkt haben, schon zwölfmal einen Dienstleister ausgewählt (siehe Abbildung 10). 71 der 78 Befragten (=84,5%), die bereits persönlich an der Auswahl eines Propertymanagers beteiligt waren, haben diese eigenhändig durchgeführt. Lediglich 13 Befragte gaben an, dass die Auswahl von einem Dritten (z.B. einer Unternehmensberatung) getroffen wurde.

Befragte, die noch keine Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers hatten, wurden nur dann weiter befragt, wenn sie die Frage "Werden Sie voraussichtlich persönlich in der näheren Zukunft, also den nächsten zwei Jahren, einmal einen Propertymanager auswählen?" bejahten. Sie bekamen dann die gleichen Fragen wie die anderen Befragten im Konjunktiv gestellt. Bei den Befragten, die diese Frage verneinten, wurde das Interview abgebrochen (n=6 Personen).

Hinsichtlich des Motivs für die eigenhändige Auswahl eines Propertymanagers (siehe Abbildung 11) stimmten knapp 96% der Aussage „ich hatte meine Erwartungen an den Propertymanager klar definiert“ zu. Dominante Gründe für die Eigenauswahl waren außerdem eine sehr hohe Markt- bzw. Branchenkenntnis, eine ausreichende Erfahrung mit der Auswahl sowie ein ausreichendes Zeitbudget für die Auswahl. Die Kosten der Beauftragung eines Dritten mit der Auswahl scheinen nicht das entscheidende Kriterium für die Eigenauswahl darzustellen, die Zustimmung betrug insgesamt im Verhältnis geringe 56%.

Insgesamt nur 13 Befragte gaben an, die Auswahl unter Zuhilfenahme eines Dritten durchgeführt zu haben, so dass die Antworten unter statistischen Gesichtspunkten nicht signifikant sind. Der Vollständigkeit halber werden nachfolgend dennoch die – aufgrund der niedrigen Zahl an Antworten statistisch nicht belastbaren – Ergebnisse dargestellt. Dominanter Grund (Top-2-Wert = 85%) für die Beauftragung eines Dritten stellt das Hinzuziehen externer Branchen-/Marktkenntnis dar. Der Aussage „Beraterkosten lohnen sich“ stimmten 61,5% zu. Die Aspekte „ich hatte nicht genügend Zeit, um eigenständig den Auswahlprozess durchzuführen“, „ich wollte durch Zuhilfenahme eines Beraters besser informiert sein“ und „ein externer Berater kann mir helfen, meine Anforderungen an den Propertymanager klar zu definieren“ erlangten Top-2-Werte in Höhe von 54%. Die Aussage „ich verfügte nicht über genügend Erfahrung mit der Auswahl von Propertymanagern“ verzeichnet einen Zustimmungswert von knapp 39%. Obwohl die geringe Fallzahl keine statistisch fundierten, quantitativen Werte liefert, ist es interessant, dass selbst diejenigen Befragten, die einen Externen mit der Auswahl des Propertymanagement-Dienstleisters beauftragten und angaben, das Know-how nutzen zu wollen, keineswegs zu Protokoll gaben, nicht über genügend Erfahrung mit der Auswahl zu verfügen.

5.2 Anbahnung des Kontakts

Auf die Frage nach der Anbahnung des Kontakts (N=78; k.A.=4; Mehrfachnennungen möglich) mit dem Propertymanager, mit dem der Befragte am meisten zusammenarbeitet, gaben 40 Befragte zu Protokoll, die Kontaktanbahnung fuße auf einem persönlichen, bereits bestehenden Kontakt. Dagegen gaben 39 an, eine Ausschreibung durchgeführt zu haben. Die Empfehlung durch einen anderen Marktteilnehmer, die Zusammenarbeit mit dem Makler bei Ankauf bzw. dem Bauunternehmen in der Bauphase ebenso wie die Werbung des Propertymanagers wurden nur vereinzelt als „Triebkraft“ für die Kontaktanbahnung angegeben.

5.3 Information vor Vertragsabschluss

5.3.1 Informationsverhalten

Fast 83% der Befragten gaben zu Protokoll, die Informationen eigenhändig zusammengestellt und keinen Research-Auftrag, etwa an eine Unternehmensberatung, vergeben zu haben. Die Frage nach dem Informationsverhalten vor Vertragsabschluss der Interviewpartner zielt auf fünf verschiedene Informationsfaktoren: Qualität der Mitarbeiter, Qualität der Leistung, Flexibilität des Dienstleisters, Reputation des Dienstleisters und Preismodell des Dienstleisters.

Zunächst wurden die Interviewpartner gefragt, ob sie sich über die einzelnen Faktoren informiert haben. Bejahendenfalls wurde jeder einzelne Faktor im Detail abgefragt, ansonsten wurde gefragt, warum die Information über den jeweiligen Faktor für den Befragten von geringer Bedeutung war. Tabelle 2 zeigt das Informationsverhalten im Überblick. Da die Zahl der Befragten, die sich nicht informiert haben, sehr gering ist, sind die Gründe statistisch nicht belastbar und werden hier nicht im Einzelnen dargestellt.

N=84 Faktor	Anzahl der Nennungen (n=)		
	„ja“	„nein“	„k.A.“
Qualität der Mitarbeiter	77	6	1
Qualität der Leistung	81	2	1
Flexibilität	76	6	2
Reputation	80	2	2
Preismodell	80	3	1

Tabelle 2: Information vor Vertragsabschluss im Überblick

Die fünf Faktoren werden mithilfe sog. Indikatoren messbar gemacht, d.h. der Faktor „Qualität der Mitarbeiter“ kann anhand der Merkmale „formale Bildungsabschlüsse“, „Erfahrung der Mitarbeiter“, „unternehmerische Unternehmenskultur“ sowie „Leistungswille“ dargestellt werden. Dabei wurde zum einen erfasst, als wie wichtig die Befragten den Faktor insgesamt bei der Auswahl erachteten und wie wichtig die einzelnen Merkmale waren. Insgesamt stellt die Qualität der Leistung für die Befragten den wichtigsten

und die Reputation des Dienstleisters den unwichtigsten Faktor bei der Informationssuche dar.

Qualität der Mitarbeiter

Für 77 Befragte, die sich vor Vertragsabschluss über die Qualität der Mitarbeiter informiert haben, spielte der Aspekt „formale Bildungsabschlüsse der Mitarbeiter z.B. Certified Propertymanager (IREBS)“ eine untergeordnete Rolle, während „Erfahrung“, „Leistungswille“ und eine „unternehmerische Unternehmenskultur“ als außerordentlich wichtig für den Auswahlprozess bewertet wurden (vgl. Abbildung 12). Diejenigen 65 Befragten, die die Wichtigkeit der „unternehmerischen Unternehmenskultur“ mit 1 oder 2 bewertet hatten, wurden gefragt, ob sie die Mitarbeiter des Propertymanagement-Unternehmens kennen gelernt bzw. ausgewählt haben bzw. kennen lernen/auswählen würden (letzteres jeweils für die Befragten ohne Erfahrung mit der Auswahl) oder sich auf andere Art und Weise ein Bild der Unternehmenskultur machen konnten/würden. 52 (=80%) bejahten diese Frage, 12 (=18,5%) verneinten und ein Befragter enthielt sich. Der Aspekt „Qualität der Mitarbeiter“ war für 95% der Befragten außerordentlich wichtig.

Qualität der Leistung

Abbildung 13 zeigt die Bewertung der Parameter für die Qualität der Leistung. Erreichbarkeit, Mieter- und Kundenorientierung sowie Reporting wurden von den Befragten als wichtigste Faktoren zur Bestimmung der Qualität der Leistung im Rahmen des Auswahlprozesses des Propertymanagers erachtet. Aspekte wie Unternehmensgröße und Erfahrung mit hohen Leerstandsquoten wurden als deutlich unwichtiger eingestuft. Am wenigsten Bedeutung maßen die Befragten dem Marktanteil des Dienstleisters zu.

Zum Aspekt „Qualität der Leistung“ wurden zwei Vertiefungsfragen gestellt. Fast 100%³³ gaben zu Protokoll, die Angebote mehrerer Anbieter verglichen zu haben. Die weiterführende Frage, ob ein oder mehrere Dienstleister während des Auswahlprozesses dem Befragten gegenüber sogenannte private Informationen preisgegeben hat, wie zum Beispiel einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern (z.B. „einzigartige“ EDV), wurde von knapp 75%³⁴ verneint.

Flexibilität

Für diejenigen Befragten, die sich vor Vertragsabschluss über die Flexibilität des Dienstleisters informiert haben, waren die Erreichbarkeit und Response-Zeiten des Mitarbeiters sowie ein kundenspezifisches Leistungsangebot (modulares System) und eine flexible Standortpolitik („Vor-Ort-Sein“) von außerordentlicher Bedeutung. Service-Level-Agreements

³³N=75, da nur diejenigen, die sich Erfahrung mit der in der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters bescheinigt und sich im Vorfeld über die Qualität der Leistung des Propertymanagement-Dienstleisters informiert hatten, befragt wurden.

³⁴N=75, da nur diejenigen, die sich Erfahrung mit der in der Auswahl eines Propertymanagement-Dienstleisters bescheinigt und sich im Vorfeld über die Qualität der Leistung des Propertymanagement-Dienstleisters informiert hatten, befragt wurden.

wurden mit Blick auf die Flexibilität des Dienstleisters ebenfalls als sehr wichtig erachtet. Abbildung 14 zeigt die Antworten im Überblick.

Reputation

80 Befragte hatten sich während der Auswahlphase des Dienstleisters über dessen Reputation informiert (siehe Abbildung 15). Hierbei war in erster Linie der Aspekt „Empfehlung durch Dritte“ von Bedeutung, während der Markenname lediglich für ein Viertel der Befragten einen wichtiger Aspekt darstellte. Insgesamt wird der Faktor „Reputation“, gerade im Vergleich zu den anderen Faktoren, als nur bedingt wichtig eingestuft (67,5% vergaben die Bewertung „sehr wichtig“/„wichtig“).

Preismodell

Das Preismodell des (potentiellen) Dienstleisters wird von 80% der Befragten als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ eingestuft, wobei die leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile von allen Vergütungsmerkmalen als am wichtigsten erachtet wurden. Die „Vergütung unerwarteter Geschehnisse“ scheint dagegen eine untergeordnete Rolle zu spielen (siehe Abbildung 16).

5.3.2 Wissensstand bei Vertragsabschluss

Insgesamt bescheinigten die Befragten sich über alle – in Abbildungen 17 und 18 gelisteten – Kategorien hinweg einen sehr guten Wissensstand vor Vertragsabschluss.

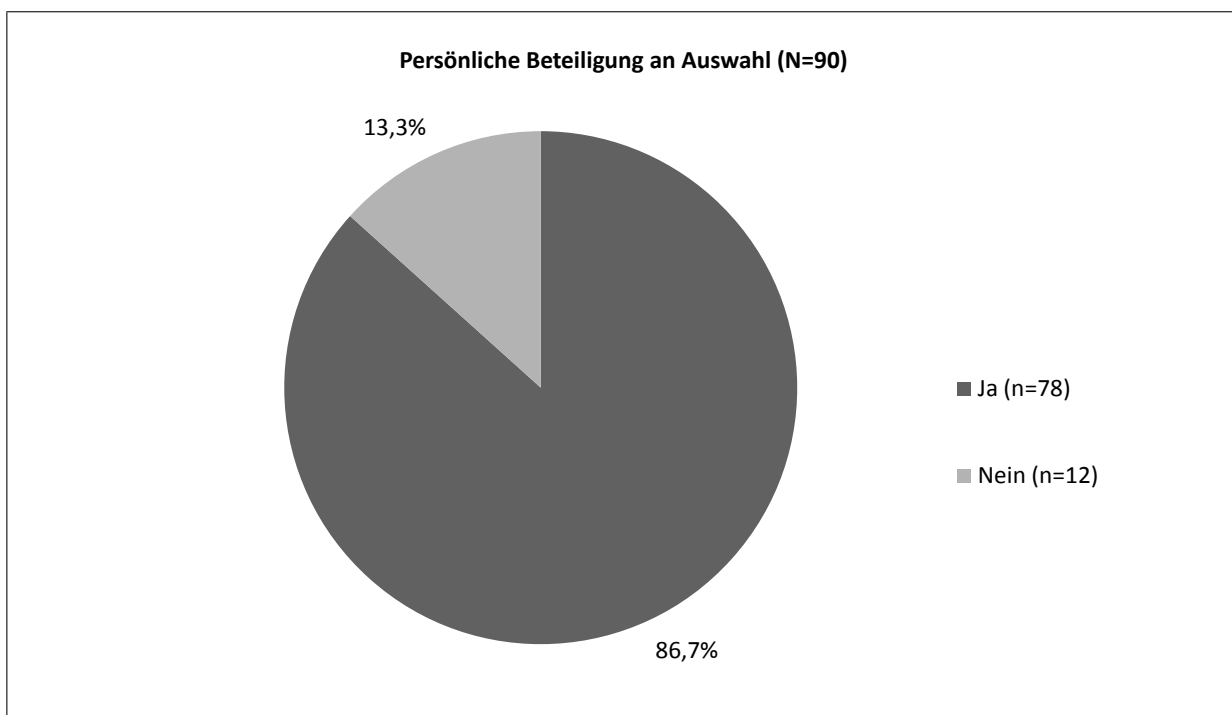


Abbildung 9: Persönliche Beteiligung der Befragten an der Auswahl des Propertymanagers

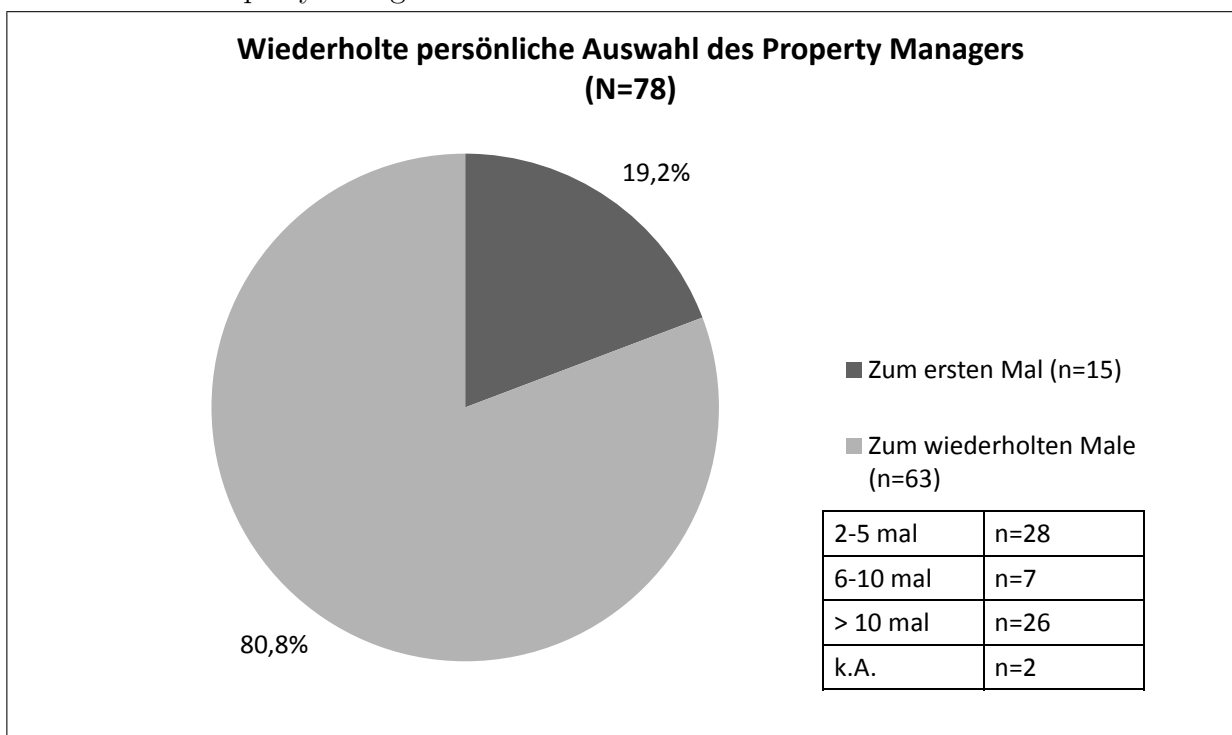


Abbildung 10: Wiederholte persönliche Beteiligung an der Auswahl des Propertymanagers

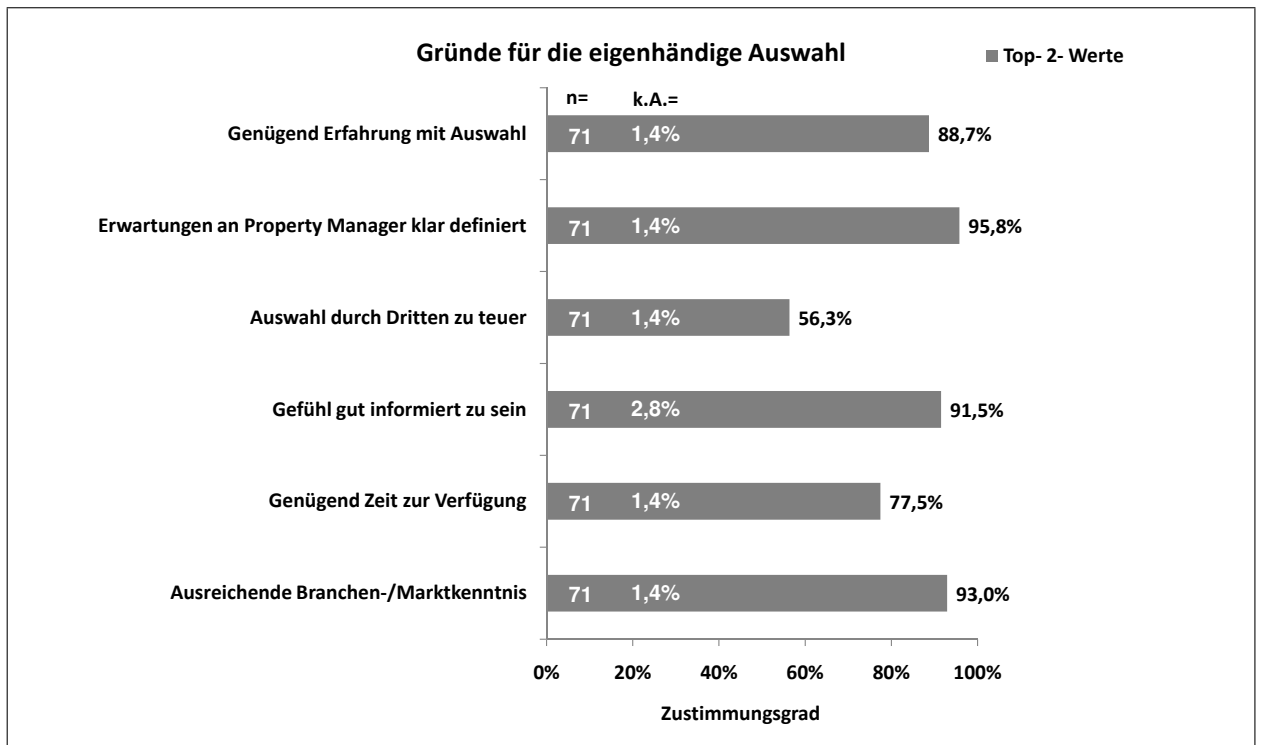
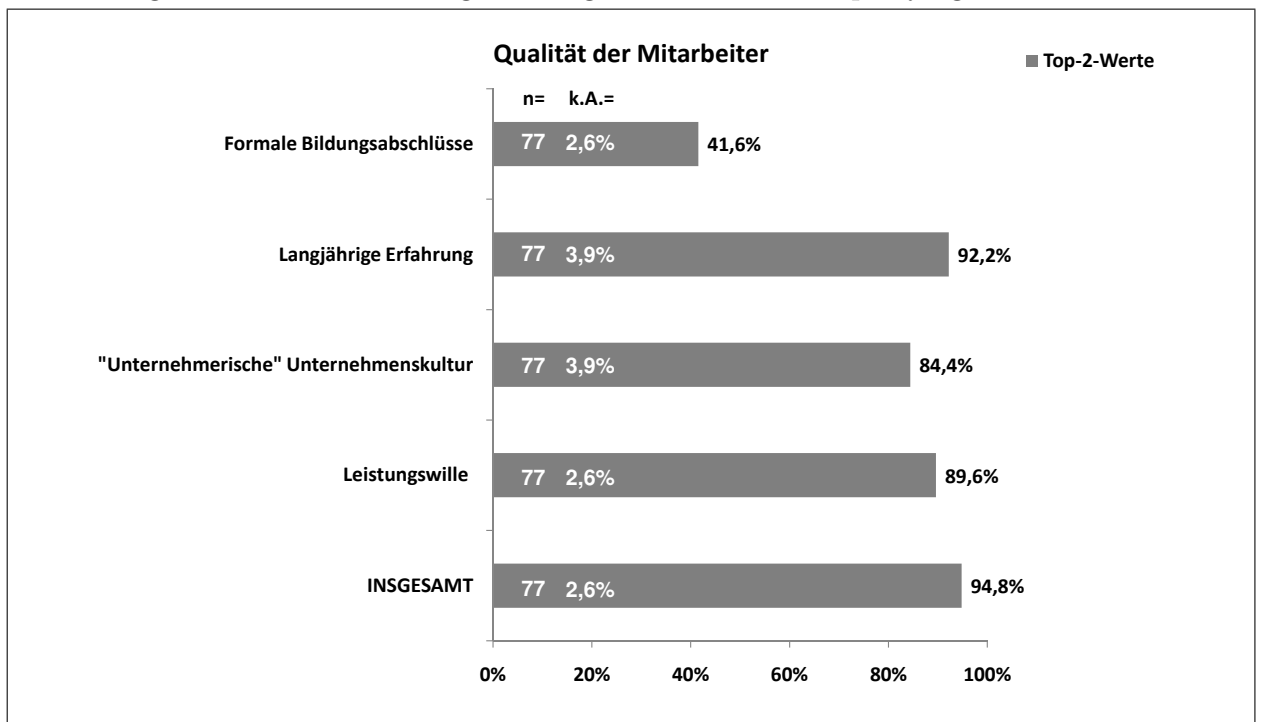


Abbildung 11: Gründe für die eigenhändige Auswahl des Propertygmt.-Dienstleisters

Abbildung 12: Information bzgl. *Qualität der Mitarbeiter* des Propertymanagement-Dienstleisters

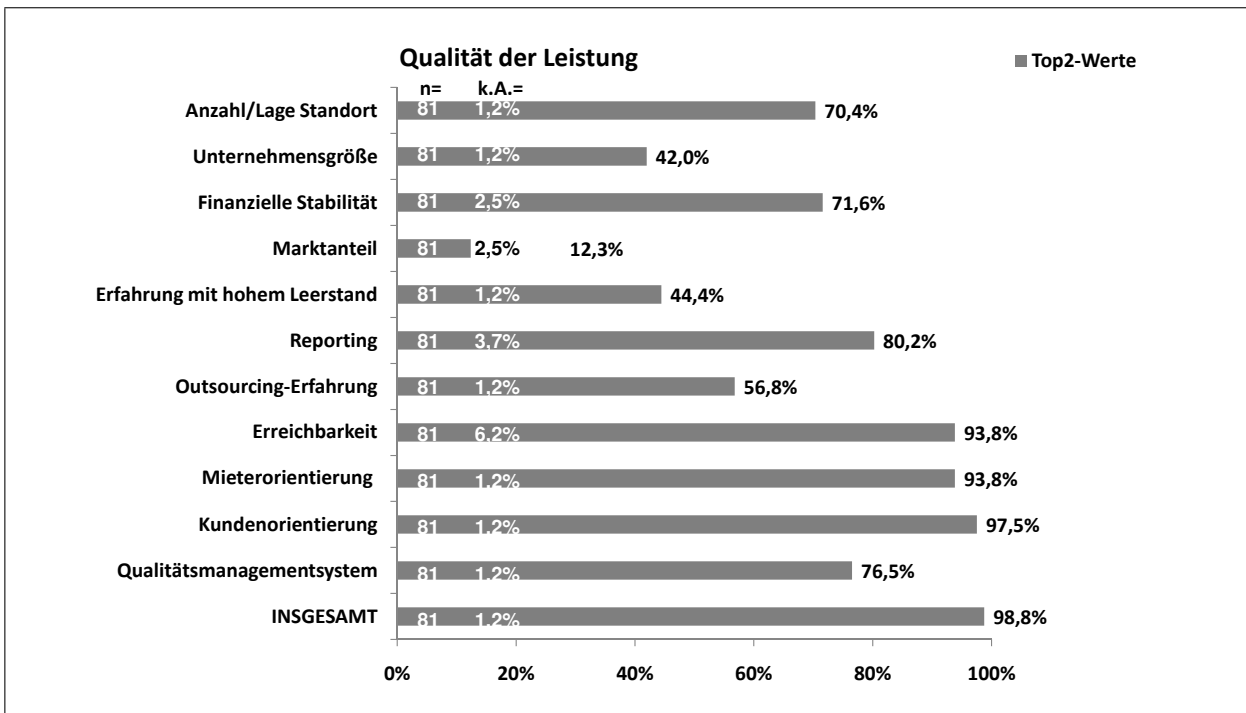


Abbildung 13: Information bzgl. *Qualität der Leistung* des Propertymanagement-Dienstleisters

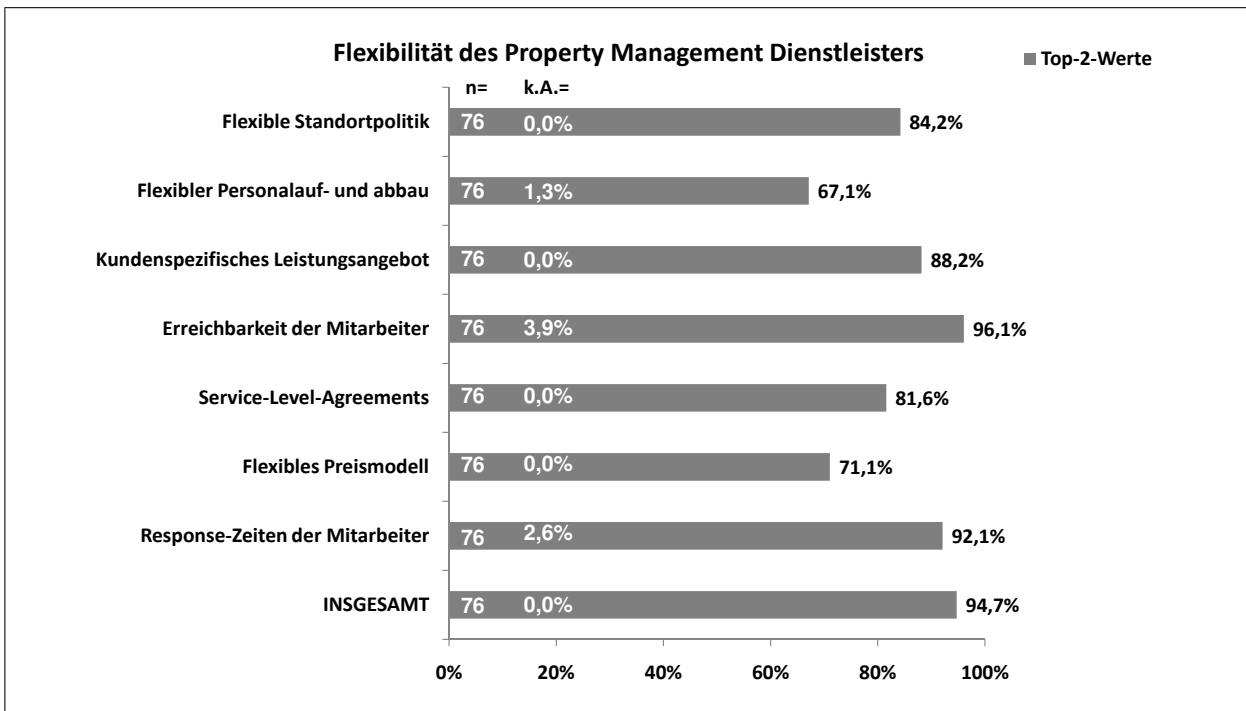
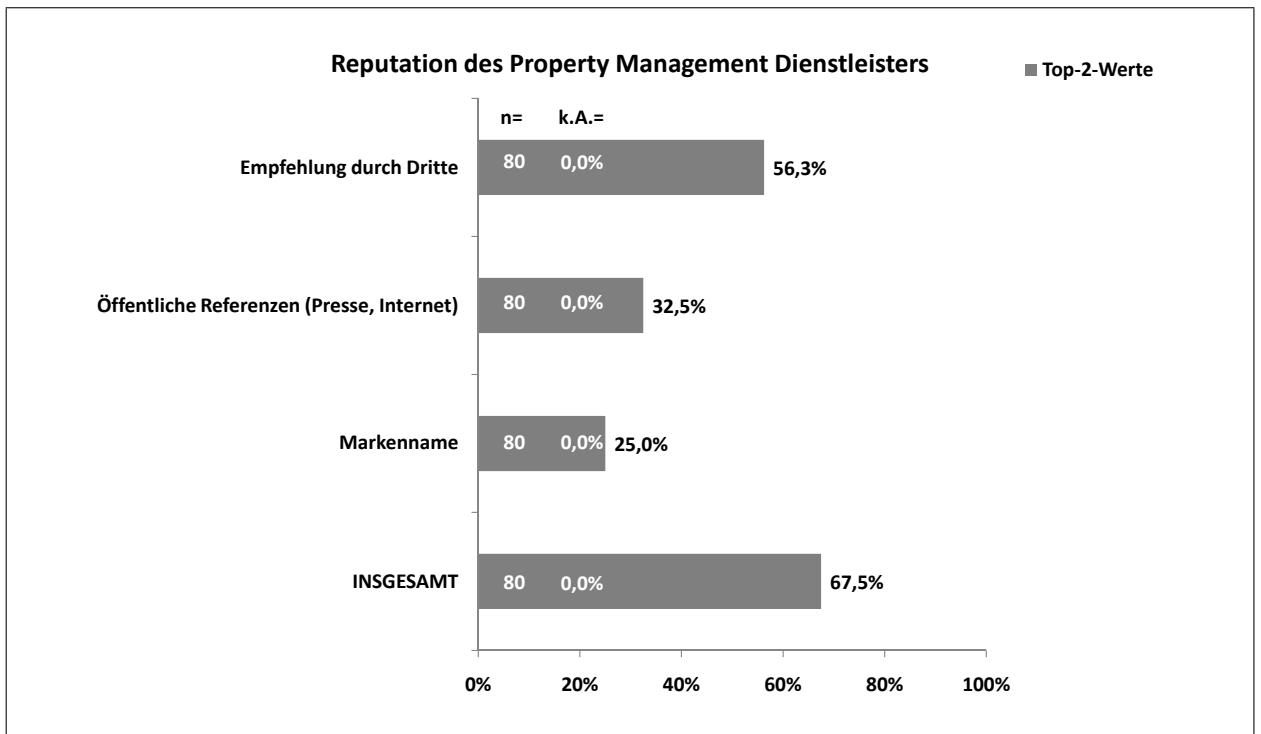
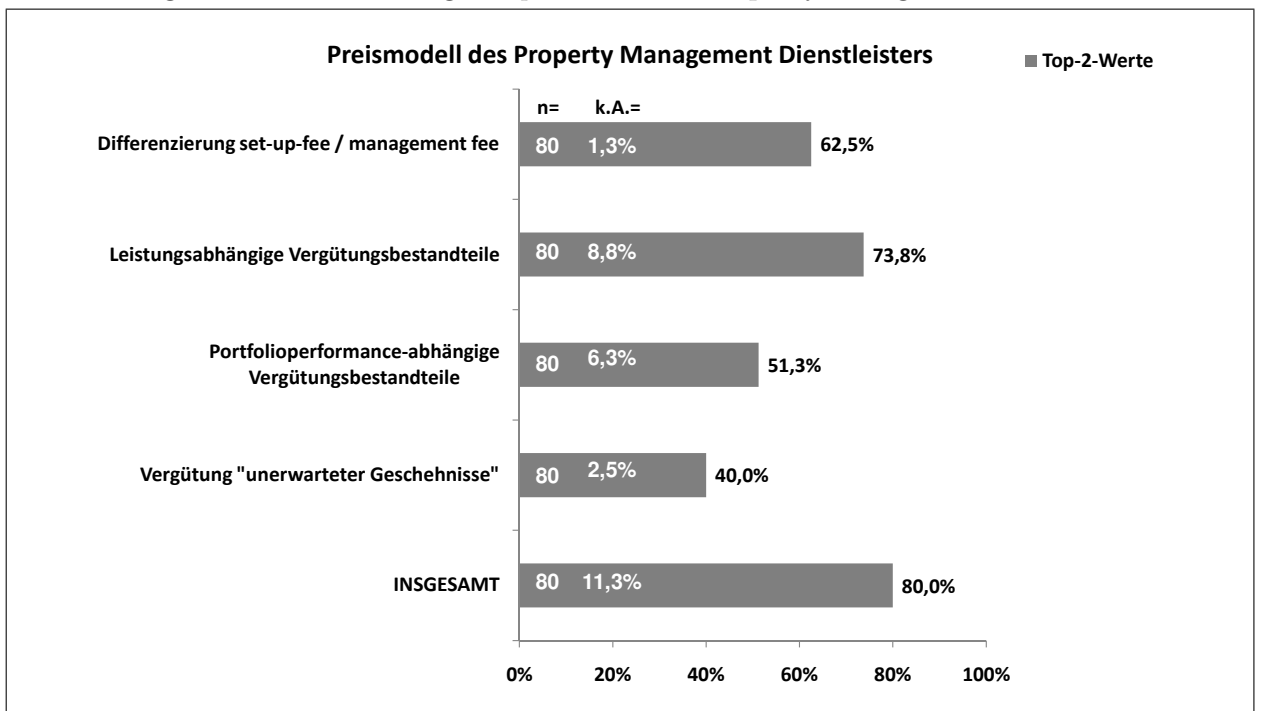


Abbildung 14: Information bzgl. *Flexibilität* des Propertymanagement-Dienstleisters

Abbildung 15: Information bzgl. *Reputation* des Propertymanagement-DienstleistersAbbildung 16: Information bzgl. *Preismodell* des Propertymanagement-Dienstleisters

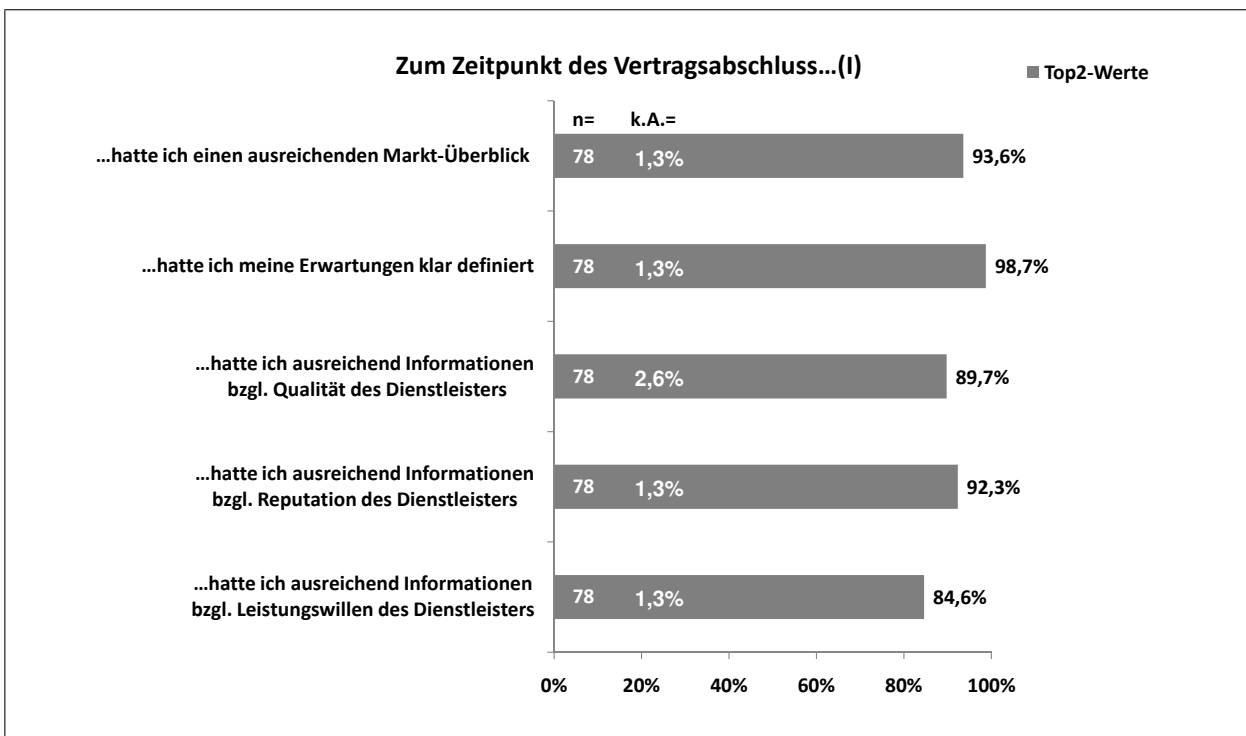


Abbildung 17: Information bzgl. *Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss (I)*

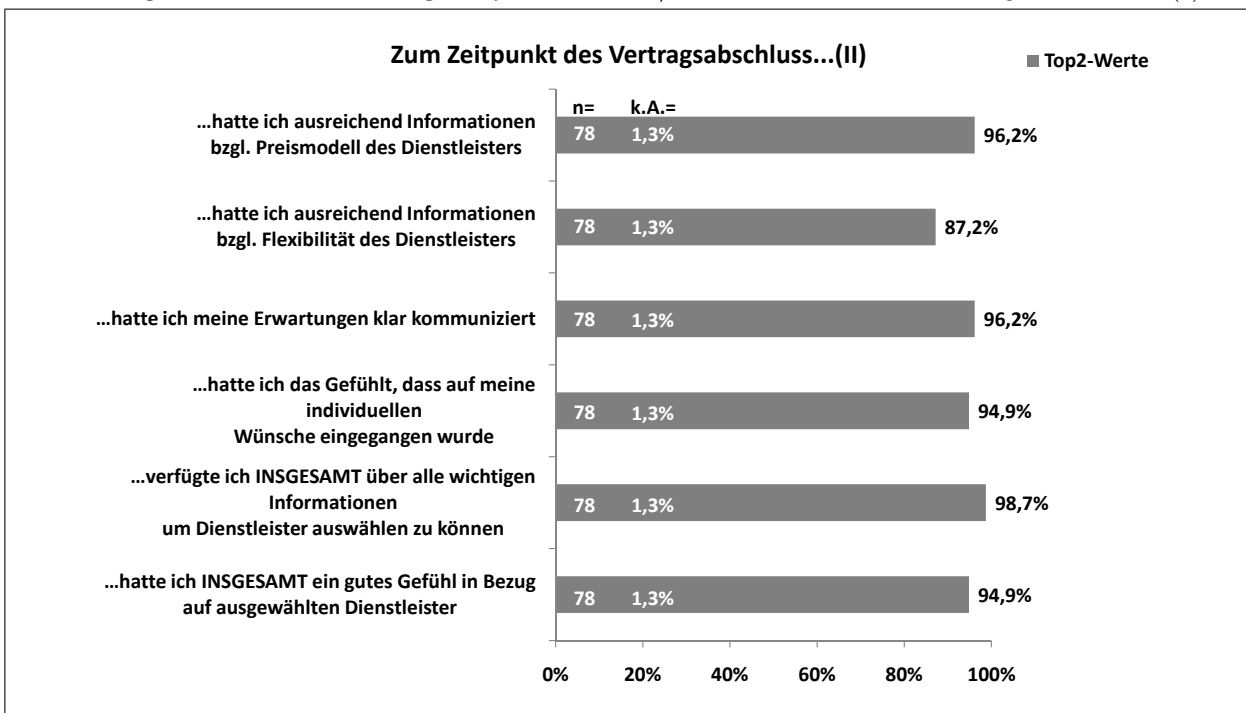


Abbildung 18: Information bzgl. *Informationen/Wissensstand bei Vertragsabschluss (II)*

6 Zusammenarbeit mit dem Propertymanager in der Vertragsphase

6.1 Gewünschtes Dienstleistungsportfolio

Das Ergebnis der offenen Frage nach den gewünschten Propertymanagement-Dienstleistungen (Mehrfachnennungen möglich) zeigen die Tabellen 3 und 4, wobei die kumulierten Nennungen in 5 Rubriken gefasst wurden:

1. Mieterbezogene Dienstleistungen
2. Kaufmännische Dienstleistungen
3. Eigentümerbezogene Dienstleistungen
4. Objektbezogene Dienstleistungen
5. „Komplettpaket“³⁵

Zusätzlich wurde eine Unterteilung nach „operativen“ und „übergeordneten“ Dienstleistungen vorgenommen. Die Anzahl der Nennungen sind in jeder Rubrik ausgewiesen. Anstelle der Darstellung aller wörtlich transkribierten Nennungen werden exemplarisch einige der gewünschten Leistungen aufgeführt. Die Anzahl der Nennungen in den Rubriken „objektbezogene Dienstleistungen“ (n=52) und „kaufmännische Dienstleistungen“ (n=51) halten sich die Waage und stellen die von den Befragten am häufigsten genannten Dienstleistungen dar. Die „mieterbezogenen Dienstleistungen“ wurden 40 mal, die „eigentümerbezogenen Dienstleistungen“ 31 mal genannt. 9 Befragte gaben Antworten, die sich unter „Komplettpaket“ subsumieren lassen.

	Mieterbezogene Dienstleistungen (n=40)	Kaufmännische Dienstleistungen (n=51)
	Beispielnennungen (wörtlich)	Beispielnennungen (wörtlich)
<i>operativ</i>	Neuvermietung Folgevermietung Maklerkontakt Vermarktung Mieterpflege Mieternähe Aktives Mietermanagement „Erster Ansprechpartner“ für den Mieter Service für den Mieter Aktive Kommunikation mit dem Mieter Gutes Verhältnis zu den Mietern schaffen	Buchhaltung Mietinkasso Mahnwesen Reporting Vertragsverwaltung Nebenkosten Jahresabschlüsse Finanzierung Steuerliche Fragen

Tabelle 3: Gewünschte Propertymanagement-Dienstleistungen (kumulierte Häufigkeit der offenen Nennungen; Mehrfachnennungen möglich), Rubriken: *mieterbezogene* und *kaufmännische Dienstleistungen*

Hinsichtlich möglicher Absicherungsmechanismen, die in der Anbahnungsphase für die Vertragsphase vorgesehen werden, ergab sich folgendes Bild: Knapp 67% der Befragten sind der Meinung, dass die Wechselkosten bei Fehltauswahl des Dienstleisters sehr

³⁵Die einzelnen Nennungen in dieser Rubrik stiften keinen inhaltlichen Mehrwert und werden daher nicht aufgelistet.

	Eigentümerbezogene Dienstleistungen (n=31)	Objektbezogene Dienstleistungen (n=52)
	Beispielnennungen (wörtlich)	Beispielnennungen (wörtlich)
<i>operativ</i>	Wertoptimierung	Gebäudemanagement
	Cashflow i.S. der Wertentwicklung	Bestandspflege
	Wertorientierte Behandlung von Immobilien	Instandhaltung
	Kompetenter Vertreter vor Ort	Verbesserung
	Regionalität/Vor-Ort-Verfügbarkeit	Facilitymanagement vor Ort
	Schnittstelle zwischen Investor und Mieter	Außendarstellung des Gebäudes Hausmeisterdienste Technisches Management
<i>übergeordnet</i>	Vertretung von Eigentümerinteressen	Steuerung Dienstleister
	Kundennähe	Akzeptanz bei Dienstleistern
	Propertymanager als Berater	Vorausschauende Betreuung der technischen Seite
	„Mitdenken und ein Gespür entwickeln“	Nah am Objekt sein
	Flexibilität	„Nachhaltiges Management i.S.v. ökologischen Aspekten“
	Marktnähe	„Eigenhändige Bearbeitung von Objektproblemen“
	Proaktives Management	Effektivität der Bewirtschaftung
	Wertoptimierung	Bewertung von Immobilien
	Wiederverkaufswert erhöhen	
	Entwicklung von Asset Strategien (Exit)	
	Geringer Leerstand	
	Professionalität	
	Projektmanager	
	Erfahrung	
	Kontinuität	
Kontinuität des Personals		
Sorgfältigkeit		
Know-how im Bereich Hotel		

Tabelle 4: Gewünschte Propertymanagement-Dienstleistungen (kumulierte Häufigkeit der offenen Nennungen; Mehrfachnennungen möglich), Rubrik: *eigentümerbezogene* und *objektbezogene Dienstleistungen*

hoch sind. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten stimmten der Aussage zu, dass ein Co-Investment durch die Propertymanagement-Gesellschaft die Wahrung von Interessen ermöglicht. Diejenigen Befragten, die bereits Mandate an zwei (oder mehr) Dienstleister vergeben haben (sogenannte „regionale Lose“ aufgrund regionaler Aufteilung zwischen mehreren Dienstleistern), waren zu 65% der Auffassung, dass die Aufteilung eine bessere Überprüfung der Leistung des Propertymanagers ermöglicht. Knapp 61% gaben an, dass die Zweiteilung des Mandats Qualitätsunsicherheiten reduziert.

6.2 Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit

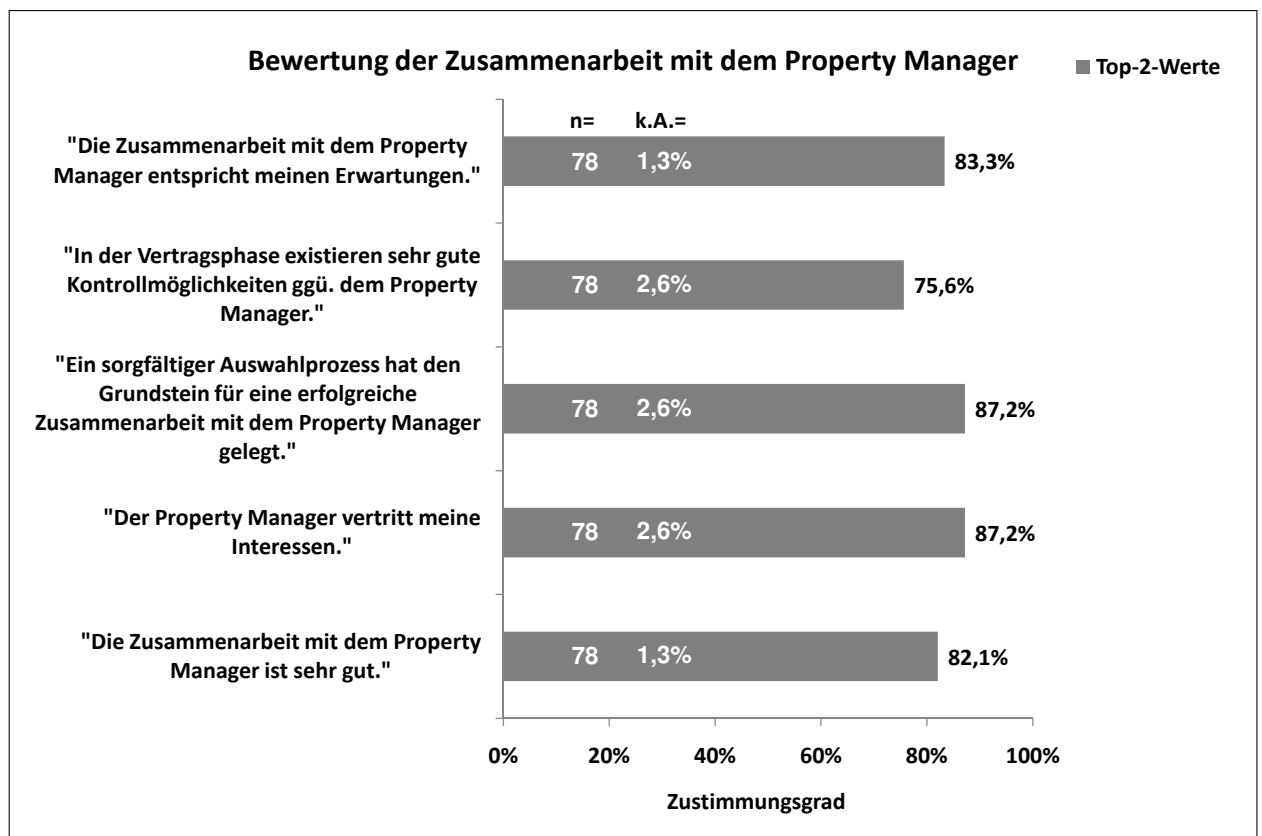


Abbildung 19: Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager

Die Bewertung des Propertymanagers, mit dem die Befragten am meisten zusammenarbeiten, fiel insgesamt sehr positiv aus. Knapp 95% der Befragten würden den Propertymanager erneut beauftragen. 82% stimmten der Aussage „die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager ist sehr gut“ zu und gar 87% gaben an, dass ihre Interessen sehr gut vertreten würden. Knapp 84% stimmte der Aussage „die Zusammenarbeit mit dem Propertymanager entspricht meinen Erwartungen“ zu.

6.3 Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement Unternehmens

Auf die Frage nach den drei entscheidenden Faktoren für die Auswahl desjenigen Propertymanagers, mit dem am meisten zusammengearbeitet wird, antworteten 29,5% der Interviewpartner „Flexibilität“, 25,6% „Preis-Leistung“ und 19,2% „Qualität der Mitarbeiter“ bzw. „Qualität“. Über die in Tabelle 5 abgebildeten Faktoren hinaus wurden nicht weniger als 80 weitere Faktoren genannt. Die meisten wurden allerdings nur einmal erwähnt und sind daher statistisch nicht belastbar. In einem weiteren Schritt wurden die Interviewpartner gefragt, ob bei heutiger Auswahl des Propertymanagers andere Faktoren ausschlaggebend wären. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 dargestellt. Demnach wären für die Befragten heute grundsätzlich die gleichen Faktoren maßgeblich wie in der Vergangenheit. Interessant ist, obschon nicht statistisch belastbar, dass bei der Frage nach den heute

6.3 Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagement Unternehmens27

Faktor	Anzahl der Nennungen (n=)
Flexibilität	23
Preis-Leistung	20
Qualität der Mitarbeiter	15
Qualität	15
Zuverlässigkeit	13
Preis	13
Kunden-/Mieterorientierung	13
Leistung	10
Standorte/Standortpolitik	9
Erfahrung	9
Reporting	6

Tabelle 5: Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers *in der Vergangenheit* mit ≥ 5 Nennungen , N=78; k.A.=5

ausschlaggebenden Faktoren erstmals der Aspekt „variable Vergütung“ mit 8 Nennungen auftauchte, der in der Frage nach den in der Vergangenheit entscheidenden Faktoren nur viermal genannt wurde. Die Beibehaltung der Faktoren aus der Vergangenheit für die zukünftige Auswahl des Propertymanagers spiegelt sich auch in folgendem Ergebnis wider: Nur vier Interviewpartner verneinten die Frage, ob sie bei der Auswahl genauso agieren würden. 73 Befragte (=93,6%) würden ihre Vorgehensweise nicht ändern und ein Befragter enthielt sich der Stimme. Die Frage, worin Änderungen bei der Vorgehensweise bestehen würden, ist aufgrund der geringen Anzahl von n=4 Antworten statistisch nicht belastbar und wird daher nicht dargestellt.

Faktor	Anzahl der Nennungen (n=)
Flexibilität	27
Preis-Leistung	21
Qualität der Mitarbeiter	16
Qualität	14
Zuverlässigkeit	14
Preis	14
Kunden-/Mieterorientierung	14
Leistung	10
Standorte/Standortpolitik	10
Erfahrung	9
Preisgestaltung/Variable Vergütung	8
Reporting	6

Tabelle 6: Entscheidende Faktoren bei der Auswahl des Propertymanagers *heute* mit ≥ 5 Nennungen , N=84; k.A.=8

7 Fazit und Ausblick

Die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Studie sind:

1. Knapp 87% der Befragten haben bereits (z.T. mehrmals) einen Propertymanagement-Dienstleister ausgewählt. Dies belegt das zunehmende Outsourcing der Dienstleistung Propertymanagement.
2. Die Befragten sehen grundsätzlich „objektbezogene“ (n=52) und „kaufmännische“ Dienstleistungen (n=51), dicht gefolgt von „mieterbezogenen“ (n=40) und „eigentümerbezogenen“ Dienstleistungen (n=31) als wichtig an. Für 9 Befragte war das „Komplettpaket“ an Dienstleistungen wichtig.
3. Unter den Propertymanagement-Unternehmen, mit denen die Befragten am meisten zusammenarbeiten, lassen sich keine „Platzhirsche“ ausmachen. Vielmehr werden insgesamt 57 Dienstleister genannt, von denen einige mehrfach, die Mehrheit hingegen lediglich einmal erwähnt wird. Dies untermauert die Ausgangsthese, dass der Markt sehr zersplittert ist und keine festen Standards existieren. Anders gewendet, scheint es (noch) keine deutlichen Differenzierungskriterien zu geben, mithilfe derer sich ein Unternehmen deutlich von seinen Wettbewerbern absetzen kann.

Die Anbahnung des Kontaktes mit dem Dienstleister, mit welchem die Befragten am meisten zusammenarbeiten, kommt mehrheitlich durch persönliche Beziehungen (51,3%) und/oder einen Auswahlprozess („Beauty Contest“) (50,0%) zustande. Hier zeigt sich, dass ein strukturierter Auswahlprozess (bisher) längst nicht bei allen Marktteilnehmern etabliert ist.

4. Die Befragten haben die Auswahl überwiegend (zu knapp 85%) eigenständig durchgeführt anstatt einen externen Dienstleister damit zu beauftragen. Sie schätzen ihre eigenen Fähigkeiten in diesem Zusammenhang sehr hoch ein: Knapp 96% geben an, ihre Erwartungen an das Propertymanagement klar definiert zu haben. Weitere Gründe für die Eigenauswahl waren, dass sich die Befragten selbst eine sehr gute Branchenkenntnis sowie ausreichende Erfahrung bescheinigten.

Insgesamt gaben die Interviewpartner an, eine sehr umfassende und detaillierte Informationssuche vor Vertragsabschluss durchzuführen. Bis auf wenige Ausnahmen informierten sich alle Befragten über die fünf Faktoren „Qualität der Mitarbeiter“, „Qualität der Leistung“, „Flexibilität“, „Reputation“ und „Preismodell“, wobei die „Qualität der Leistung“ mit einem Top-2-Wert von 99% bewertet wurde und somit an erster Stelle steht, dicht gefolgt von „Qualität der Mitarbeiter“ und „Flexibilität“ (je Top-2-Werte von 95%). Während der Faktor „Preismodell“ noch einen Top-2-Wert von 80% aufweist, landet die Reputation mit 68% auf dem letzten Rang. Dabei scheinen vor allem die beiden Indikatoren „öffentliche Referenzen“ und „Markenname“ im Informationsverhalten zum Thema Reputation für die Befragten nicht wichtig zu sein. Insgesamt attestierten sich die Befragten einen sehr guten Informations- bzw. Wissensstand vor Vertragsabschluss. Ihre (überwiegend eigenständige) Informationssuche scheint demnach von Erfolg gekrönt zu sein.

5. Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Propertymanager in der Vertragsphase ist sehr hoch (Top-2-Box von 82%). Knapp 95% der Befragten würden

den Propertymanager erneut beauftragen; 87% wählten ihre Interessen durch den Dienstleister sehr gut vertreten und 84% gaben zu Protokoll, die Zusammenarbeit entspreche ihren Erwartungen. Dies steht in Kontrast zu den Ergebnissen der Studie von STREHLE&BELL.

Hinsichtlich möglicher „Sicherungsmechanismen“, mithilfe derer (u.U.) in der Auswahlphase die Weichen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Vertragsphase gestellt werden könnten, zeigten sich die Befragten zurückhaltend: Nur knapp 67% stimmten der Aussage zu, dass die Kosten bei der Fehlauswahl eines Dienstleisters sehr hoch seien. Folglich sieht ein Drittel der Befragten in einer möglichen Fehlauswahl kein bzw. tendenziell eher kein Problem. Der Aussage, dass ein Co-Investment durch den Dienstleister zur besseren Wahrung der eigenen Interessen beitrage, stimmten nur knapp 49% zu. Diejenigen Befragten, die schon einmal eine Zwei- oder Mehrteilung des Mandats vorgenommen haben, waren zu 65% der Meinung, dadurch die Leistung des Propertymanagers besser überprüfen zu können. 61% waren der Ansicht, dass hierdurch Qualitätsunsicherheiten reduziert würden. Dies wirft die dringliche Frage auf, welche sonstigen Gründe die Befragten zu einer Zweiteilung des Mandats bewegt haben könnten.

6. Die drei für die Auswahl des Dienstleisters sowohl *in der Vergangenheit* als auch *in der Gegenwart* entschiedenen Faktoren sind „Flexibilität“, „Preis-Leistung“ und „Qualität der Mitarbeiter“. Lediglich vier Befragte würden die eigene Vorgehensweise bei der Auswahl verändern.

Betrachtet man die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, so scheint FARNCOMBES Beschreibung der Gründe, warum Outsourcing von Immobilienmanagement-Dienstleistungen nicht in jedem Fall reibungslos funktioniert, nach wie vor zuzutreffen:

„Another reason is the insular nature of the industry. The owners and managers of real estate companies, the traditional market for professional services firms, often come from the very same firms as those they engage to provide services. They not only know the professionals as friends, but they know how the business runs. Key performance indicators, contract exit provisions, and dispute resolution have therefore been *less important* [Hervorhebung der Verfasserin] to them than their trust in people they know.“³⁶

Die vorliegende empirische Erhebung legt den Grundstein für weitergehende Forschungsarbeiten hinsichtlich der Auswahl des geeigneten Propertymanagement-Dienstleisters. Es erscheint – auch aufgrund des schnellen Wandels der Branche – sinnvoll, eine derartige Befragung alljährlich zu wiederholen und dabei kontinuierlich zu vertiefen.

³⁶FARNCOMBE, S. 6.

Literatur

- Bell, Marcus; Krüger, Wolfgang:** Property Management Report 2009. strehle&bell Managementberatung, 2009 – Technischer Bericht
- Farncombe, Martin Waller, Andrew:** Outsourcing for corporate real estate managers: How can real estate learn lessons from other industries? Journal of Corporate Real Estate 7 February 2005, Nr. 3
- Frensch, Stefanie Fischer, Dietmar:** Asset Management. Der Markt in Bewegung. Ernst&Young Real Estate, 2007 – Technischer Bericht
- Giessler, Jan W.:** Branche im Wandel. Immobilienmanager, 04 2008, S. 24–27
- Kämpf-Dern:** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis 15 2009
- Morgan, Neil A. Rego, Lopo Leotte:** The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. Marketing Science, 25 2006, S. 426–439
- Pfnür, Andreas et al.:** Evaluierung strategischer Optionen für Geschäftsmodelle im Immobilien-Bestandsmanagement. Eurogroup Consulting/Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, TU Darmstadt, 2007 – Technischer Bericht
- Schnell, Rainer Hill, Paul B. Esser Elke:** Methoden der empirischen Sozialforschung. Band 6, Oldenbourg, 1999
- Ummen, Robert:** Das Ende der Immobilienrallye naht. AIZ Das Immobilienmagazin, September 2007, S. 14–19
- Uttich, Steffen:** Begriffsverwirrung in der Gebäudewirtschaft. FAZ, April 2009, S. 43
- Wüst, Birgit, h3w Wirtschaftsjournalisten:** Property Management. Das Spiel wird härter. Immobilienwirtschaft, 06 2008, S. 54–60

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 Management-Aufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.

Annette Kämpf-Dern (2009): Managementebenen und Aufgaben des Immobilienmanagements. Definition und Leistungen des return- und nutzungsorientierten 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.