

---

# Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service

## Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

---

Sigrun Lüttringhaus



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

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

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 29, Mai 2014

---

Zitierempfehlung:

Sigrun Lüttringhaus, (2014): Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 29.

Forschungcenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

Autorin: Sigrun Lüttringhaus

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) 6151 / 16 - 6522  
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 4417  
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

Mai 2014

## **Ausgangslage: Propertymanagement als Professional Service - Auswirkungen auf die Partnerwahl beim Outsourcing des Propertymanagements**

- ♦ Die vorliegende Befragung zum Outsourcing des Propertymanagements fußt auf der Annahme, dass das Propertymanagement - zumindest teilweise - ein sogenannter Professional Service ist. Derartige Dienstleistungen sind wissensintensiv, individuell auf den Kunden zugeschnitten und werden von Personal durchgeführt, das idealerweise über viel Erfahrung und ein hohes Ausbildungsniveau verfügt.
- ♦ Folglich darf die strategische Wertschöpfungspartnerschaft beim Propertymanagement nicht mit dem Outsourcing von einfachen, standardisierbaren Dienstleistungen gleichgesetzt werden.
- ♦ Vielmehr muss bei der Konzeption des Outsourcing-Prozesses der "Professional Service-Charakter" des Propertymanagements berücksichtigt werden.
- ♦ Diese Studie fragt danach, inwieweit die Branche schon derzeit dem besonderen Charakter des Propertymanagements als Professional Service in der Auswahlphase Rechnung trägt.
- ♦ Ziel der Befragung ist es somit, den Status quo der Vergabe von Propertymanagement-Dienstleistungen zu ermitteln. In einer späteren wissenschaftlichen Abhandlung werden die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Annahmen verknüpft und abgeglichen.

## **Struktur der Teilnehmer: Die Mehrheit der Studienteilnehmer übt das Assetmanagement als Dienstleister (Asset-/Portfoliomanagement) aus**

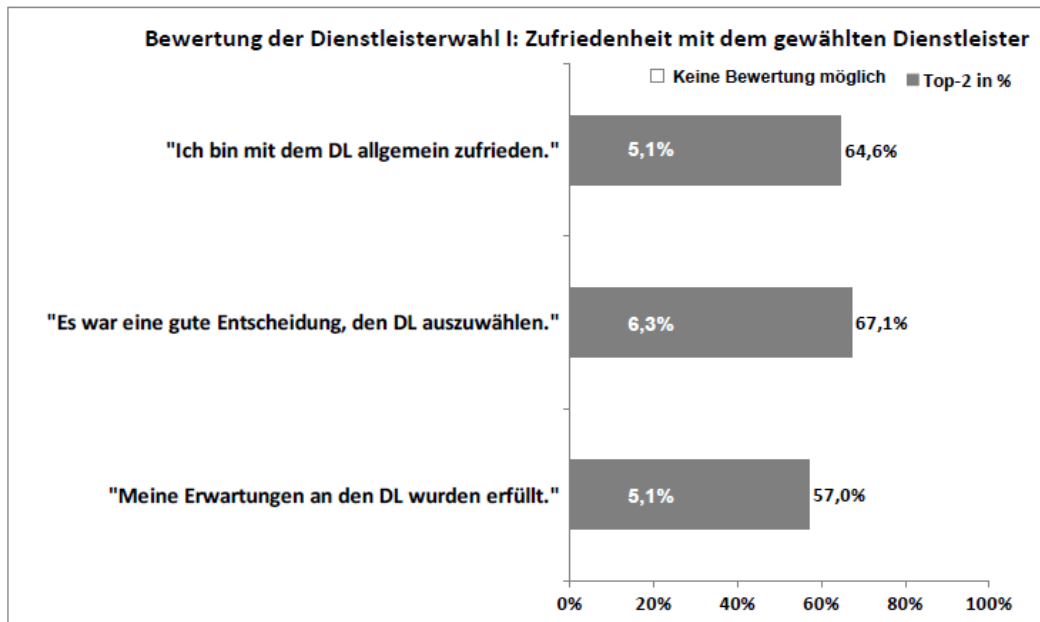
- ♦ Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 79 Unternehmen befragt, die wie folgt das Assetmanagement ausüben:

<b>Form des Assetmanagements</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>	<b>in Prozent</b>
Dienstleister (Asset-/Portfoliomanagement)	26	32,90%
Geschlossener Immobilienfonds	19	24,10%
Offener Immobilienfonds	15	19,00%
Immobilien-AG	8	10,10%
Versicherung/Pensionskasse/ Versorgungswerk	4	5,10%
REIT	1	1,30%
Keine Angabe	6	7,60%

- ♦ Die Mehrheit der Befragten ist als Geschäftsführer oder (leitender) Assetmanager tätig.

### **Zufriedenheit mit dem Dienstleister: Die Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister ist tendenziell auf mittelmäßigem Niveau**

- ♦ Die generelle Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister ist allenfalls mittelmäßig.<sup>1</sup>



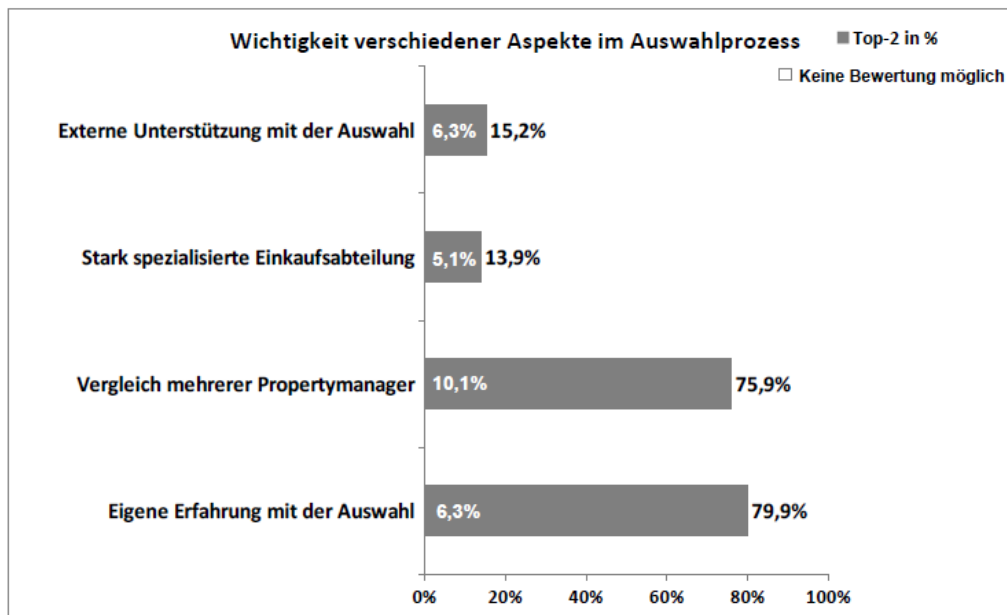
- ♦ Dieses eher mittelprächtige Zufriedenheitsniveau korrespondiert mit anderen Branchenstudien, in denen nach der Zufriedenheit mit dem Propertymanagement-Dienstleister gefragt wurde.<sup>2</sup>

### **Wichtigkeit verschiedener Aspekte im Auswahlprozess: Externe Unterstützung bei der Auswahl spielt eine untergeordnete Rolle - die eigene Erfahrung ist das wichtigste "Werkzeug"**

- ♦ Drei Viertel der Befragten sehen den Vergleich mehrerer Anbieter im Auswahlprozess als sehr wichtig oder wichtig an.
- ♦ Während die Bedeutung der eigenen Erfahrung mit der Auswahl eines Propertymanagers für sehr wichtig erachtet wurde, spielten eine spezialisierte Einkaufsabteilung oder externe Unterstützung bei der Partnerwahl nur eine sehr geringe Rolle.

<sup>1</sup> Notenskala von 1 bis 6; Top-2-Wert= Note 1 und Note 2

<sup>2</sup> Siehe Bell Management Consultants, Property Management Report 2009 und 2010.



**Die Partnerwahlfaktoren werden von den Teilnehmern sehr differenziert beurteilt - Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt bildet den wichtigsten Faktor**

- ◆ Die Partnerwahlfaktoren wurden sehr unterschiedlich beurteilt. Anhand der Top-2-Werte lässt sich folgendes Ranking der drei *wichtigsten* Faktoren aufstellen:
  1. Auftreten der Mitarbeiter des Dienstleisters bei Erstkontakt (Top-2-Wert 86,1%)
  2. Immobilienbezogene Berufsausbildung, Preis-Leistungs-Verhältnis, Individueller Service (alle drei Faktoren: Top-2-Wert 84,8%)
  3. Berufserfahrung als Propertymanager (Top-2-Wert 81,0%)
- ◆ Entsprechend lässt sich anhand der niedrigsten Top-2-Werte ein Ranking der drei von den Befragten als *am wenigsten wichtig* bewerteten Faktoren aufstellen:
  1. Internetauftritt des Dienstleisters (Top-2-Wert 10,1%)
  2. Marktanteil des Dienstleisters (Top-2-Wert 13,9%)
  3. Vorderer Platz in einem Unternehmensranking (Top-2-Wert 15,2%)
- ◆ Nach weiteren ausschlaggebenden Auswahlfaktoren befragt, waren unter den Nennungen der Befragten drei Themen vorherrschend:
  1. Persönliche Beziehung/ Vertrauen zum Dienstleister
  2. Räumliche Nähe/ Verfügbarkeit des Dienstleisters vor Ort
  3. EDV-System

## **Ein Fokus auf die Mitarbeiter des Dienstleisters scheint erfolgsversprechender als die Berücksichtigung objektiver Kriterien wie etwa der Marktanteil des Propertymanagement-Unternehmens**

- ◆ Der Großteil der Faktoren wird von den 24 Befragten, die mit dem gewählten Dienstleister sehr zufrieden oder zufrieden waren, als wichtiger bewertet als von den restlichen betrachteten 51 Befragten, die die Zufriedenheit mit dem Dienstleister mit den Noten drei, vier, fünf oder sechs bewerteten. Besonders deutlich wird der Unterschied bei folgenden Faktoren:
  - ◆ Immobilienmanagement-spezifische Weiterbildung
  - ◆ Internetauftritt
  - ◆ Firmenpräsentation
  - ◆ Auftreten bei Erstkontakt
  - ◆ Leistungsabhängige Vergütung
  - ◆ Inanspruchnahme "Baukastenprinzip" möglich
  - ◆ Eingehen auf individuelle Wünsche

Dementsprechend scheint ein starker Fokus auf die Mitarbeiter des Dienstleisters im Auswahlprozess, namentlich die Berücksichtigung von Weiterbildung und Auftreten der Mitarbeiter, von Erfolg gekrönt zu sein und tendenziell zu mehr Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister zu führen. Ebenso erfolgsversprechend ist offenbar eine stärkere Fokussierung auf die Firmenpräsentation und den Internetauftritt des Dienstleisters. Schließlich hat die Gruppe der "Zufriedenen" im Auswahlprozess anscheinend stärker auf die Flexibilität des Dienstleisters geachtet und namentlich die Faktoren "Leistungsabhängige Vergütung", "Inanspruchnahme "Baukastenprinzip" möglich" und "Eingehen auf individuelle Wünsche" stärker gewichtet.

- ◆ Folgende Faktoren wurden dagegen von der Gruppe der "Weniger Zufriedenen" als wichtiger erachtet:
  - ◆ Marktanteil des Dienstleisters
  - ◆ Preis-Leistungs-Verhältnis
  - ◆ Bereitschaft des Dienstleisters, ein dynamisches Portfolio zu betreuen
  - ◆ Positive Erfahrung mit dem Dienstleister in der Vergangenheit

- 
- ◆ Empfehlung eines anderen Marktteilnehmers
  - ◆ Vorderer Platz in einem Unternehmensranking

Zum einen waren also diejenigen Befragten, die mit ihrem Dienstleister tendenziell nicht so zufrieden sind, im Auswahlprozess äußere Faktoren wie der Marktanteil oder ein Unternehmensranking wichtig. Die Berücksichtigung dieser beiden – objektiv nachvollziehbaren – Faktoren scheint nicht von Erfolg gekrönt zu sein. Zum anderen haben die Befragten mehr auf das Preis-Leistungs-Verhältnis geachtet als die zufriedeneren Befragten. Dieses Ergebnis verwundert, denn es ist eigentlich davon auszugehen, dass es wichtig ist, das Augenmerk im Auswahlprozess auf das Preis-Leistungs-Verhältnis zu legen. Durch eine stärkere Gewichtung dieses Faktors sollte normalerweise eine größere Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister resultieren. Anders gewendet lässt sich aus diesem Ergebnis ableiten, dass Zufriedenheit mit dem gewählten Dienstleister nicht zuvorderst aus niedrigen Preisen resultiert. Schließlich hat diese Gruppe der Befragten stärker auf die eigene positive Erfahrung (eventuell im Sinne von *Cross-buying*) und auf die Empfehlung anderer Marktteilnehmer gehört. Dies scheint sich allerdings nicht auszahlt zu haben, denn die betrachteten Befragten sind ja im Ergebnis mit ihrem Dienstleister tendenziell nicht so zufrieden.

### **Fazit: Propertymanagement als Professional Service - ein (erster) empirischer Beleg**

- ◆ Die Qualität der Mitarbeiter des Propertymanagement-Dienstleisters ist der ausschlaggebende Faktor beim Propertymanagement-Outsourcing ausschlaggebender Faktor. Wichtigste Faktoren sind das Auftreten sowie die Berufserfahrung der Propertymanagement-Mitarbeiter. Darüber hinaus gewinnt im Auswahlprozess auch die immobilienpezifische (Weiter)Bildung der Propertymanager zunehmend an Bedeutung.
- ◆ Der Status quo der Vergabepaxis der Propertymanagement-Dienstleister lässt sich wie folgt zusammenfassen: Der Professional Service-Charakter scheint auf, da Qualität und Ausbildungsniveau im Auswahlprozess entscheidend Berücksichtigung finden.

## **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 Egres, 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. In: Andreas 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.
- Michael G. Müller (2010):** Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.
- Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.
- Stephanie Heitel (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2010):** Arbeitspapier und Handlungsempfehlungen – Qualität als kritischer Erfolgsfaktor der Wirtschaftlichkeit von Immobilien. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 23.
- Stephanie Heitel, Moritz Lohse, Michael Zahn, Andreas Pfnür, Manuela Damianakis (2011):** Wohnungswirtschaft im Wandel: Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Finanzierung in der Wohnraumversorgung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 24.

- Dirk Krupper (2011):** Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25.
- Damir Janßen-Tapken (2011):** Einsatz und Nutzen von ERP-Systemen im CREM – Eine empirische Studie am Beispiel des SAP ERP-Systems. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 26.
- Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.
- Andreas Pfnür und Nikolas Müller (2013):** Energetische Gebäudesanierung in Deutschland, Studie Teil II: Prognose der Kosten alternativer Sanierungsfahrpläne und Analyse der finanziellen Belastungen für Eigentümer und Mieter bis 2050. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 28.
- Sigrun Lüttringhaus (2014):** Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 29.