



FHundiert

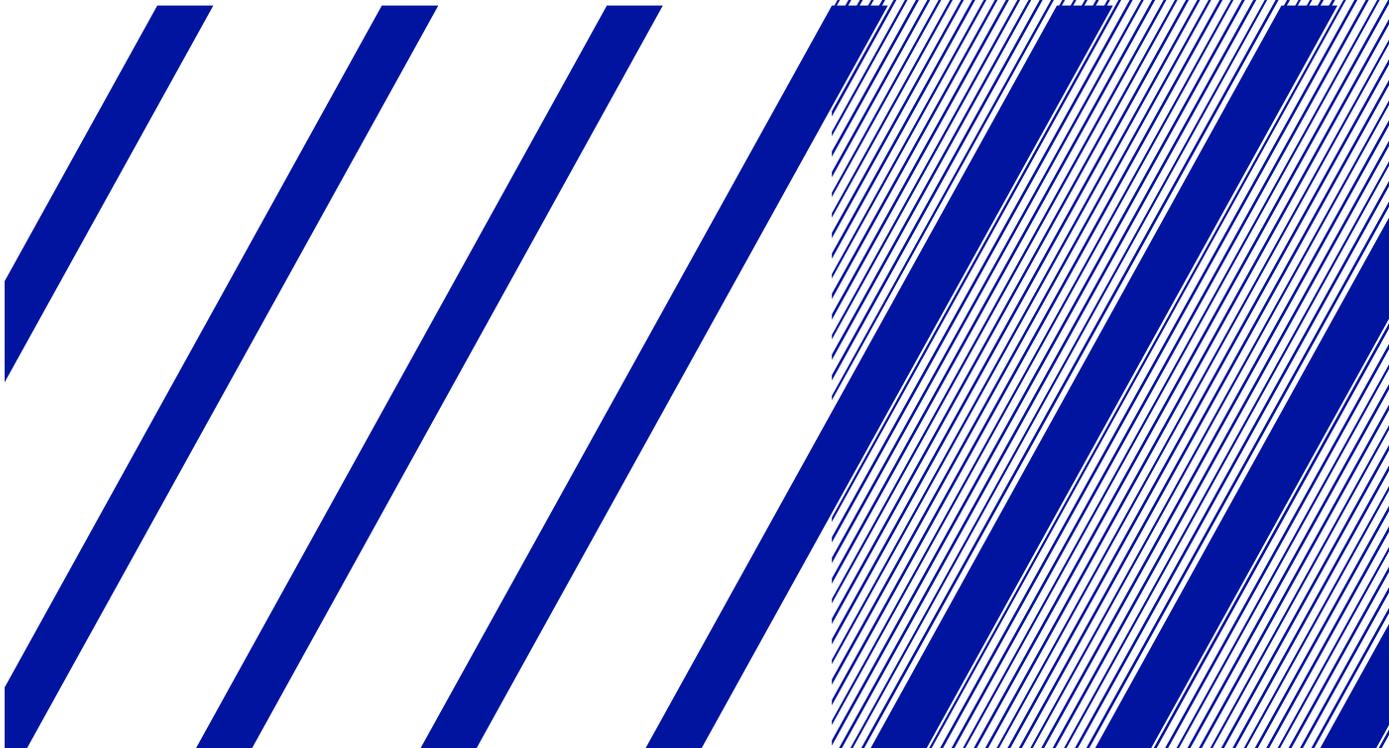
Beyond Satisfaction - Internes Dienstleistungsbarometer
zur Messung der Kundenzufriedenheit

Vol. 2, No. 1, 2022

Eine Studie in Kooperation mit



Dieser Beitrag ist bereits in ähnlicher und ungekürzter Form unter
<https://doi.org/10.4233/uuid:7001767d-0ba1-4aca-abd2-613ccb2f7456>
erschienen.



ABSTRACT

Der Beitrag verwendet ein aus der Forschung bekanntes Modell zur Messung der internen Kundenzufriedenheit im Kontext der betrieblichen Dienstleistungen des CREM. In Analogie zur externen Kundenzufriedenheit und der Service-Profit-Kette wird die Bedeutung von Facility Services für den allgemeinen Unternehmenserfolg thematisiert. Damit trägt das Paper zum Verständnis des CREM selbst sowie seines spezifischen Wertbeitrags für das Unternehmen bei. Bei regelmäßiger Anwendung des Dienstleistungsbarometers und der Ausweitung des Gedankens der Incentivierung und Vernetzung von Dienstleistern, lassen sich signifikante Produktivitätsgewinne (Effizienzgewinne) für das CREM formulieren.

Einführung

Das Corporate Real Estate Management hat in den letzten Jahren eine immer deutlichere Entwicklung genommen und entwickelt sich mehr und mehr zu einem Potenzialsystem für Unternehmen zur Unterstützung ihrer zukünftigen Wettbewerbsposition und ihres Unternehmenserfolgs (Bernhold & Wiesweg, 2020; Cooke, Appel-Meulenbroek, & Arentze, 2019; Pfnür, Seger, & Appel-Meulenbroek, 2021). Gerade in den letzten Jahren, die durch die Corona-Pandemie geprägt waren, zeigten sich erhebliche Veränderungen im Bereich der Zusammenarbeit und Interaktion, aber auch in der Gestaltung und Ausprägung von Räumen und damit verbundenen Dienstleistungen. Darüber hinaus bleibt es die konstitutive Aufgabe vom CREM, die internen, betriebswirtschaftlichen Kernanforderungen (z.B. an Räume und Dienstleistungen) zu erfassen, zu analysieren und koordinativ und institutionell unter wirtschaftlichen Bedingungen umzusetzen (vgl. Glatte, 2014; Kämpf-Dern & Pfnür, 2014). Ohne jetzt auf die verschiedenen itembasierten Möglichkeiten der Messung von CREM einzugehen (Bernhold & Wiesweg, 2021; Lindholm & Leväinen, 2006; Pfnür et al., 2021; van der Voordt & Jensen, 2021), lässt sich ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Kerngeschäftstätigkeiten und Mitarbeiterzufriedenheit herstellen (Appel-Meulenbroek, Clippard, & Pfnür, 2018; Budie, Appel-Meulenbroek, Kemperman, & Weijs-Perree, 2018).

Die interne Zufriedenheitsperspektive und ihre Bedeutung

Die vorliegende Studie greift den Grundgedanken der Kausalität auf, erweitert ihn aber um die Facility Services in und an Gebäuden. Es wird davon ausgegangen, dass diese Art von Dienstleistungen ein integraler Bestandteil von Büroarbeitsplätzen sind und somit ein Teil der Zufriedenheit mit (Büro-)Arbeitsplätzen auch durch die (Un-)Zufriedenheit mit den dort angebotenen und wahrgenommenen Dienstleistungen bestimmt wird. Integriert man in diese Überlegungen die empirischen Ergebnisse der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen (Bruhn, 2003, 2010), so lässt sich in Anlehnung an BRUHN (Bruhn, 2010; Bruhn & Grund, 2000) folgende Erfolgskette für CREM formulieren:

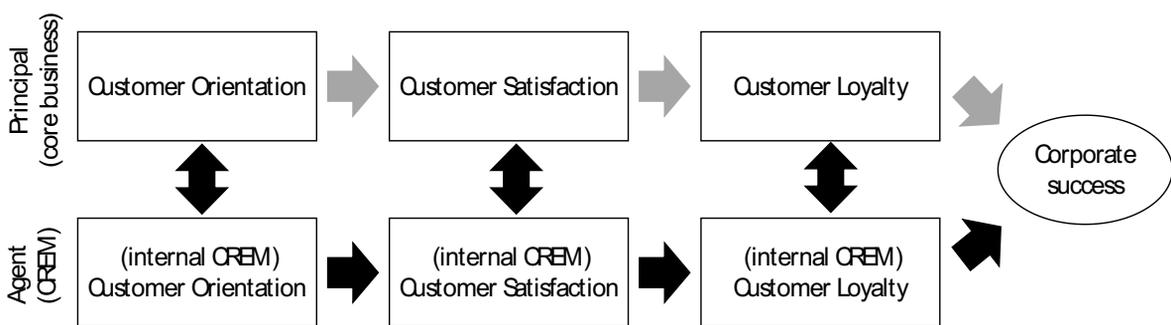


Abbildung 1: Interne und externe Erfolgskette der Kundenorientierung

Als interne, unterstützende Dienstleistungsfunktion im sekundären Bereich (Porter, 1999) kann CREM somit einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten, der wiederum auf die externe Perspektive übergeht; somit tragen sowohl die interne als auch die externe Perspektive in unterschiedlichem Maße zum Unternehmenserfolg bei.

Im externen Kunden-Lieferanten-Verständnis führt eine erhöhte Kundenloyalität zu höheren Wiederkaufsraten, höheren Cross-Selling-Käufen, höherer Preisbereitschaft und vor allem zu einer positiven Reputation für das Unternehmen und seinen Produkten (Bruhn & Grund, 2000). Überträgt man diese Aspekte auf den CREM-Bereich (und in diesem Fall auf Facility Services), so kann die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit einen allgemeinen Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie zur Sicherstellung eines Wertbeitrags (Mehrwert) von CREM leisten (Bernhold, Lellek, & Schlicht, 2019; Jensen & van der Voordt, 2017, 2021; van der Voordt & Jensen, 2021). Umgekehrt kann eine schlechte Servicequalität die Servicequalität gegenüber externen Kunden negativ beeinflussen (Bruhn, 2003; Bruhn & Georgi, 2008; Davis, 1991).

Forschungsmethodik

Methodisch und konzeptionell verwendet die vorliegende Studie die Beschreibungen des internen Dienstleistungsbarometers von BRUHN (Bruhn, 2003, 2010; Bruhn & Georgi, 2008; Bruhn & Grund, 2000), die sich eng an die grundlegenden Arbeiten zum Aufbau nationaler Kundenzufriedenheitsindizes anlehnen (Fornell, 1992). Ähnliche Arbeiten wurden im Übrigen bereits von COENEN et al. (Coenen, Waldburger, & Felten, 2013) aufgegriffen und im FM-Kontext des Gesundheitswesens behandelt. Die bereits im Modell von BRUHN angenommenen Hypothesen wurden auch für die durchgeführte Studie aufgegriffen, woraus sich die folgenden drei Hypothesen für die Untersuchung ergeben:

- (1) Je höher die Servicequalität, desto höher die Kundenzufriedenheit.
- (2) Je höher die Servicequalität, desto höher ist die Kundenbindung.
- (3) Je höher die Kundenzufriedenheit, desto höher die Kundenbindung.

In Absprache mit dem Forschungspartner (KPMG Deutschland, Property Operations) sah das Forschungsdesign vor, die drei Facility Services **Reinigung**, **Konferenzraumservice** und **Empfangsservice** näher zu untersuchen, da diese Services eine hohe Personalintensität und (Teil-)Interaktion zwischen internen Kunden und Servicepersonal aufweisen und zudem häufig in der direkten Wahrnehmung der internen Kunden formuliert werden.

*„Interne Servicebarometer sind Messungen der Kundenzufriedenheit, ihrer Determinanten sowie ihrer Wirkungen bei internen Abteilungen, die durch eine neutrale Institution regelmäßig in einem Unternehmen durchgeführt wird.“
(Bruhn, 2010)*



In Analogie zum Modell von BRUHN setzt sich das verwendete Dienstleistungsbarometer aus dem latenten exogenen Faktor der internen Dienstleistungsqualität (ξ_1) und den beiden latenten endogenen Faktoren der internen Kundenzufriedenheit (η_1) und der internen Kundenbindung (η_2) zusammen. Zur Messung der latenten Faktoren sind beobachtbare Indikatoren notwendig (Bagozzi & Phillips, 1982; Kline, 2011). Die Operationalisierung der einzelnen Faktoren erfolgte eng an den von BRUHN zugrunde gelegten Items. Ebenfalls analog zu BRUHN wurde eine 10-stufige Likert-Skala verwendet (1 "stimme überhaupt nicht zu"; 10 "stimme voll und ganz zu" und ["betrifft mich nicht"]), die die Berechnung eines Zufriedenheitswertes auf der Grundlage der Ergebnisse der Studie ermöglicht (Bruhn, 2003). Abbildung 2 zeigt das Messmodell.

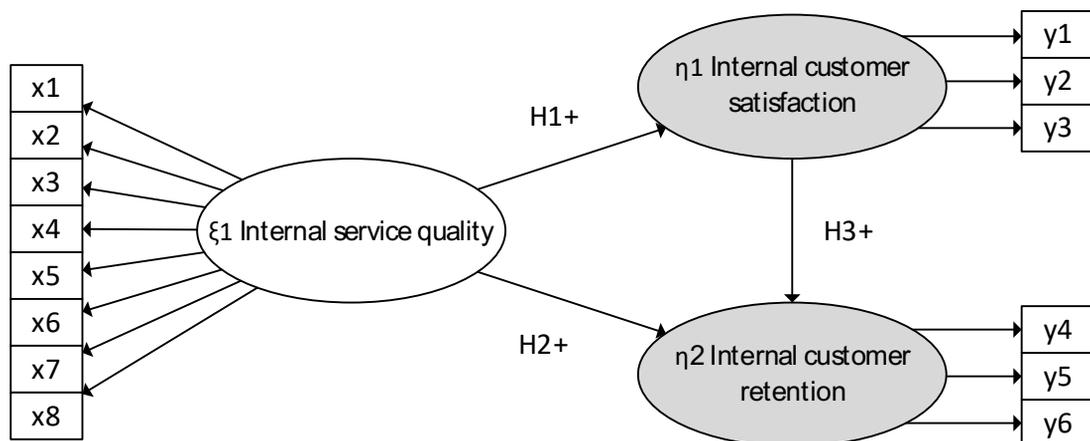


Abbildung 2: Messmodell

Datenerhebung, Stichprobe und Methode

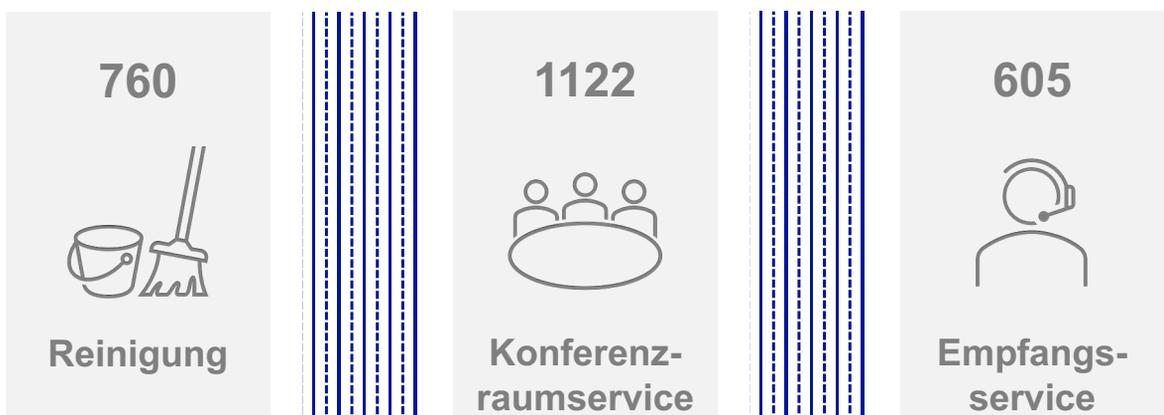
Im vorliegenden Untersuchungsrahmen wurde eine entsprechende Untersuchung von Studierenden der Fachhochschule Münster als neutrale Institution im Wintersemester 21/22 als Momentaufnahme durchgeführt, wobei der entsprechende Fragebogenausdruck dauerhaft und regelmäßig verwendet werden kann. KPMG ist eine international tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mit > 13.000 Mitarbeitern in Deutschland. Diese sind an 28 Standorten in den Bereichen Audit, Central Services, Consulting, Deal Advisory, Financial Services, Law und Tax tätig. Als interner Mandant wurde im Rahmen der Konzeption jede Person (Mitarbeiter) des Unternehmens betrachtet, die entsprechende Dienstleistungen in Anspruch nimmt oder in Anspruch genommen hat (Bruhn, 2003).

Der Fragebogen wurde den Mitarbeitenden von KPMG im November 2021 während zwei Wochen online über eine KPMG-interne Plattform zur Verfügung gestellt. Insgesamt wurde der Fragebogen von 2.894 Teilnehmern beantwortet. Aufgrund der hohen Rücklaufquote wurden für die Modellevaluation nur vollständig ausgefüllte Datensätze für die jeweilige Service Line verwendet. Für jede Dienstleistungssparte wurde eine eigene Datenstichprobe gebildet. Die unterschiedlichen Größen ergeben sich neben dem Kriterium der Vollständigkeit u.a. daraus, dass nicht jede Dienstleistung an den Standorten von KPMG angeboten wird.

Ergebnisse

Die nachfolgenden Abbildungen 3 bis 5 auf Seite 7 zeigen die Ergebnisse für die untersuchten Services. Alle Itemladungen liegen deutlich über der gesetzten Grenze und sind mit p-Werten $< 0,001$ sehr signifikant. Aufgrund der sehr homogenen Ergebnisse aller drei Stichproben kann vor dem Hintergrund der oben genannten Hypothesen folgendes gefolgert werden:

- (1) Die interne Servicequalität beeinflusst die interne Kundenzufriedenheit in sehr hohem Maße über alle Servicebereiche hinweg mit einem Signifikanzniveau $< 0,001$.
- (2) Die interne Servicequalität beeinflusst die interne Kundenbindung über alle Servicebereiche hinweg in hohem Maße auf einem Signifikanzniveau von $< 0,001$.
- (3) Die interne Kundenzufriedenheit beeinflusst die interne Kundenbindung über alle Leistungsbereiche hinweg nur in sehr geringem Maße auf einem Signifikanzniveau von $< 0,001$.



Stichprobengröße

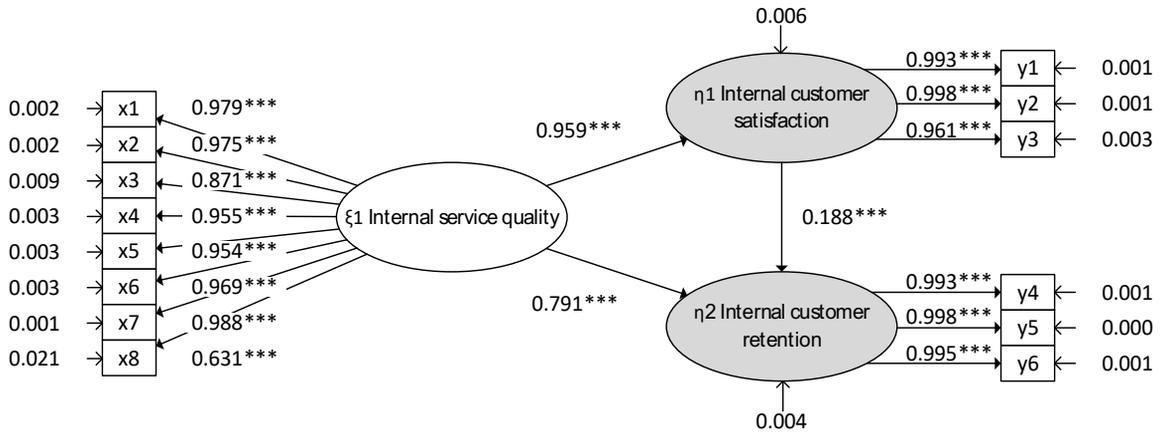


Abbildung 3: Ergebnisse Reinigungsdienstleistungen

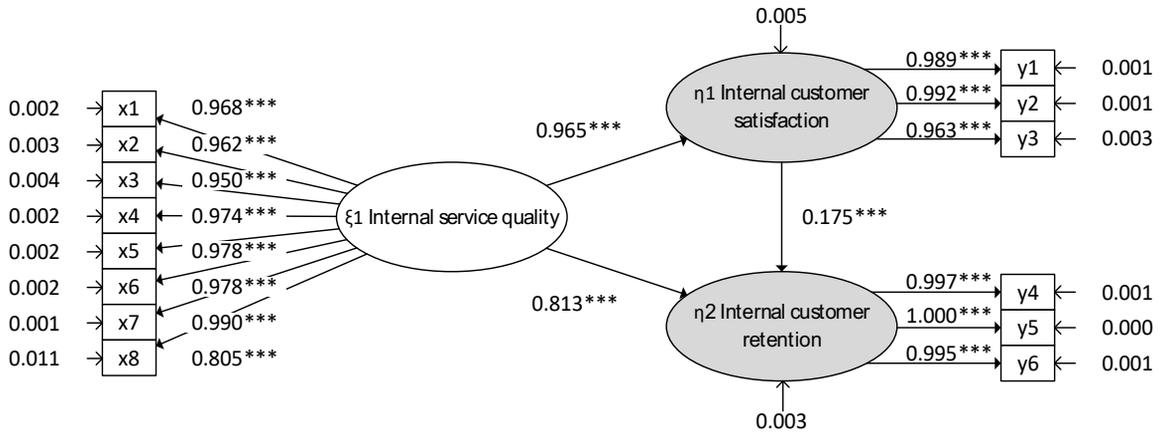


Abbildung 4: Ergebnisse Empfangsdienste

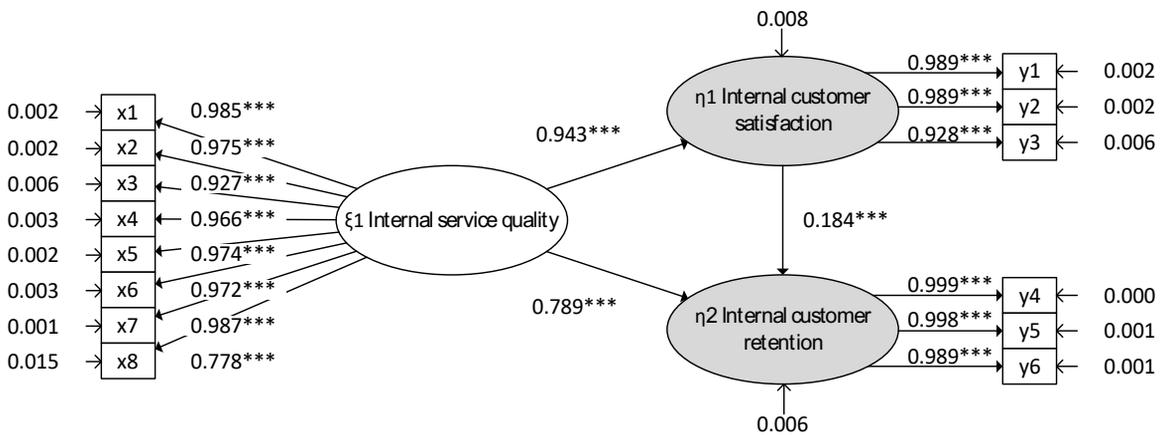


Abbildung 5: Ergebnisse Konferenzraumdienste

$p\text{-value} < 0,001 = ***$; $p\text{-value} < 0,01 = **$; $p\text{-value} < 0,05 = *$.
Es werden standardisierte Koeffizienten angegeben.

Kundenzufriedenheit von CREM-Dienstleistungen (CSI CREM)

Für die Berechnung der Kundenzufriedenheit (CSI CREM) wurden die bekannten Ansätze von BRUHN (2003) verwendet. Dabei wird das arithmetische Mittel der Indikatoren der Items y1-y3 des Faktors der internen Kundenzufriedenheit (η_1) mit der Itemladung multipliziert/gewichtet und durch den idealisierten Wert dividiert. Die nachfolgende Gleichung verdeutlicht die Berechnungsweise:

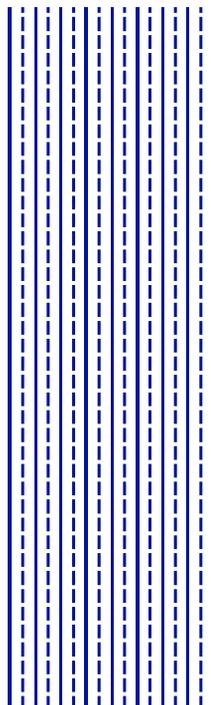
$$\text{Customer Satisfaction Index (CREM)} = \frac{\bar{y}_1 * y_1\eta_1 + \bar{y}_2 * y_2\eta_1 + \bar{y}_3 * y_3\eta_1}{\bar{y}_1 * 10 + \bar{y}_2 * 10 + \bar{y}_3 * 10}$$

Die Zufriedenheitswerte für die drei untersuchten Dienstleistungsbereiche lauten wie folgt:

- (1) Reinigungsdienste = 77,71 %
- (2) Empfangsdienste = 86,26 %.
- (3) Dienstleistungen für Konferenzräume = 82,10 %.

In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen der Studie auch die Zufriedenheit mit der Abteilung Property Operations selbst abgefragt, die im vorliegenden Fall mit 82,51 % angegeben werden kann. Aufgrund des bereits umfangreichen Fragebogens wurden diese Fragen jedoch auf eine Frage pro Faktor (ξ_1 , η_1 und η_2) beschränkt und nicht im Rahmen des Strukturgleichungsmodells ausgewertet, so dass eine direkte Vergleichbarkeit an dieser Stelle nicht vollständig gegeben ist.

Die KPMG-
Mitarbeiter
sind mit den
untersuchten
Facility
Services **sehr**
zufrieden.



Weitere Implikationen in der Anwendung

Im Hinblick auf die Anwendbarkeit einer CSI CREM lassen sich folgende Implikationen ableiten und beschreiben:

1. Regelmäßige Anwendung

Nach BRUHN wäre die Intention hinter der Erstellung eines Dienstleistungsbarometers, diese Untersuchung regelmäßig (z.B. jährlich) durchzuführen (Bruhn & Georgi, 2008) und die jeweiligen Zufriedenheitswerte zu vergleichen und Abweichungen zu analysieren. Auf diese Weise können Anomalien und Abweichungen analysiert und direkt mit dem Wertbeitrag von CREM und der externen Kundenzufriedenheit in Verbindung gebracht werden.

2. Ganzheitlichkeit

Neben den hier teilweise untersuchten Leistungsbereichen ist eine ganzheitliche CREM-Betrachtung in Bezug auf die intern erbrachten Leistungen angebracht. Gerade an dieser Stelle können die Ressourcen im Hinblick auf den Wertbeitrag und auch die Wahrnehmung durch den Kunden gezielter entwickelt und vor allem angepasst werden. Werden beispielsweise Dienstleistungen aus interner Kundensicht ceteris paribus als weniger wichtig eingeschätzt (Voraussetzung: keine unmittelbare Bedeutung für externe Kunden), könnte an dieser Stelle das Dienstleistungsniveau reduziert werden; frei werdende finanzielle und personelle Ressourcen könnten in anderen Dienstleistungsbereichen eingesetzt werden. Im Verständnis der Wertschöpfung (Bernhold et al., 2019) sowie unter allgemeinen Produktivitätsüberlegungen, würde diese Situation zu einer Produktivitätssteigerung führen (Steigerung des Outputs [höhere Zufriedenheit] bei gleichem Input [in Form der eingesetzten Ressourcen]). Interne Kundenzufriedenheitsbefragungen sollten daher nicht nur als Momentaufnahme, sondern als ein Instrument der Ressourcenallokation an sich verstanden werden.

3. Verwertung im Verständnis eines vorökonomischen Faktors

Neben der statistischen Untersuchung und Analyse können die einzelnen Beziehungen innerhalb der Dienstleistungen genauer untersucht und abgebildet werden. Für alle Service Lines wurde die Wichtigkeit/Bedeutung der einzelnen Services aus Sicht der internen Kunden erfasst. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, die Ressourcenallokation in Richtung der vom Kunden als vorrangig und spezifisch wahrgenommenen Leistungen zu optimieren. Servicebarometer dienen jedoch nicht dem eigentlichen Selbstzweck, sondern der Gestaltung und Schaffung eines spezifischen Wertbeitrages, der durch CREM erreicht werden soll. Gerade vor diesem Hintergrund werden Regelmäßigkeit auf Jahresbasis und Ganzheitlichkeit induziert. Wird der CSI CREM auch als prä-ökonomischer Leistungsfaktor interpretiert (Bruhn, 2003), wird seine Bedeutung für den Erfolg des Gesamtunternehmens sichtbar. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die externe und interne Kundenzufriedenheit gleichermaßen zu erheben und entsprechende Korrelationen zu verknüpfen (*ebd.*). Die weitere Analyse der Service Lines wurde mit Hilfe von Tableau durchgeführt und ermöglicht KPMG tiefere Einblicke zu gewinnen. So können z.B. Serviceanpassungen auf Standortebene vorgenommen und die Auswirkungen im nächsten Panel genauer analysiert und hinsichtlich des Erfolgs (vorher und nachher) bewertet werden; auch eine Analyse nach soziodemografischen Kriterien ist möglich.

4. Integration in die Lieferkette

Der Großteil der CREM-Dienstleistungen im operativen Bereich wird von externen Dienstleistern erbracht, wobei die vereinbarten Leistungsstufen in Leistungsverzeichnissen oder Service Level Agreements festgelegt sind. Bei regelmäßiger Anwendung der hier beschriebenen Methodik wäre es auch möglich, die interne Kundenzufriedenheit (bezogen auf die jeweilige Service Line) in die Verträge und das Anreizsystem mit dem Dienstleister zu integrieren, was zu einer klaren Interessensangleichung führen würde (Bernhold, 2010). In den derzeit bestehenden Vertragsbeziehungen gibt es in der Regel eine reine Pönale für nicht erbrachte Leistungen (wenn nicht am Montag erbracht ... dann Abzug). Der Leistungserbringer hingegen ist in der Regel nicht in das System der Wertschöpfungsmetrik integriert. Damit könnte der Dienstleister aber viel stärker in die Wertschöpfungskette und den Erfolg eines CREM eingebunden werden, so dass strategische und operative Partnerschaften deutlich gestärkt würden.

5. Interne Kommunikation

Das Primat des Handelns und damit der Leistung im CREM wird oft und fälschlicherweise in der reinen Kostenreduktion gesehen. Diese internen Leistungsbarometer können jedoch zu einem besseren Verständnis innerhalb des Unternehmens beitragen und den Wertbeitrag eines CREM sichtbar und vor allem kommunizierbar machen - zum Beispiel, indem sie den Zusammenhang zwischen interner und externer Kundenzufriedenheit herstellen. Dies könnte eine Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Professionalisierung des CREM schaffen.

Einschränkungen

Im Rahmen der Studie mussten die von BRUHN vorgegebenen Items - insbesondere im Hinblick auf den Umfang des Fragebogens - angepasst werden, so dass keine vollständige strukturelle Vergleichbarkeit mit anderen Studienergebnissen gegeben ist. Insbesondere vor dem Hintergrund des Fragebogenumfanges wurde auch die Erhebung der internen Zufriedenheit mit der übergeordneten Organisationseinheit (Immobilienbetrieb) auf einer allgemeinen und nicht auf einer item-basierten Ebene durchgeführt.

Die Studie wurde als Fallstudie bei KPMG in Deutschland durchgeführt. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass das Modell auf alle CREM-Organisationen übertragbar ist. Darüber hinaus wäre die Entwicklung eines nationalen Servicebarometers für interne CREM-Dienstleistungen sinnvoll, um die Ergebnisse weiter zu spezifizieren und zu benchmarken (z.B. nach Region, Branche, Unternehmensgröße etc.). Wie bei der Anwendung von statistischen Modellen im Allgemeinen sollte eine gute und solide Beobachtungsgröße (beantwortete Fragebögen) vorhanden sein (> 100).

Literaturverzeichnis

- Appel-Meulenbroek, R., Clippard, M., & Pfnür, A. (2018). The effectiveness of physical office environments for employee outcomes. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(1), 56–80. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2017-0012>
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459. <https://doi.org/10.2307/2392322>
- Bernhold, T. (2010). *Sourcing-Strategien für öffentliche Auftraggeber in der Beschaffung facilitärer Dienstleistungen: Eine empirische Analyse unterschiedlicher institutioneller Arrangements aus institutionsökonomischer Sicht. Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag: Reihe Wirtschaftswissenschaften; Bd. 40.* Marburg, zugl.: Oldenburg, Univ., Diss., 2009: Tectum Verlag.
- Bernhold, T., Lellek, V., & Schlicht, C. (2019). Become an Outperformer! – Measurement of added value. In M. Tucker (Ed.) (pp. 51-63). Schiphol-Rijk, Netherlands: EuroFM.
- Bernhold, T., & Wiesweg, N. (2020). Creating a Holistic Real Estate Comprehension. In T. Jylhä (Ed.), *EuroFM Research Symposium* (pp. 7–14). The Hague: EuroFM.
- Bernhold, T., & Wiesweg, N. (2021). The use of Key Performance Indicators in Real Estate Management - A stocktaking along the CREM maturity level. In T. Jylhä (Ed.), *Research Papers EuroFM* (pp. 63–71). EuroFM.
- Bruhn, M. (2003). Internal service barometers. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187–1204. <https://doi.org/10.1108/03090560310486942>
- Bruhn, M. (2010). Das Konzept des Internen Servicebarometers – Bestandsaufnahme, Methodik und empirische Befunde. In M. Bruhn & B. Stauss (Eds.), *Forum Dienstleistungsmanagement. Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement* (1st ed., pp. 297–322). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8577-4_13
- Bruhn, M., & Georgi, D. (2008). Kundenorientiertes Controlling von Corporate Shared Services durch Interne Kundenbarometer. In F. Keuper & C. Oecking (Eds.), *Springer eBook Collection Business and Economics. Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern* (2nd ed., pp. 171–190). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9583-4_8
- Bruhn, M., & Grund, M. A. (2000). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, 11(7), 1017–1028. <https://doi.org/10.1080/09544120050135542>
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijts-Perree, M. (2018). EMPLOYEE SATISFACTION WITH THE PHYSICAL WORK ENVIRONMENT: THE IMPORTANCE OF A NEED BASED APPROACH. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36–49. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.6372>
- Coenen, C., Waldburger, D., & Felten, D. von (2013). FM Servicebarometer: monitoring customer perception of service performance. *Journal of Facilities Management*, 11(3), 266–278. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2012-0024>

- Cooke, H., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). Adjustment of Corporate Real Estate during a period of significant business change. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(3), 171–186. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.7954>
- Davis, T. R. V. (1991). Internal Service Operations: Strategies for Increasing Their Effectiveness and Controlling Their Cost. *Organizational Dynamics*, Volume 20(Issue 2), 5-22.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <https://doi.org/10.1177/002224299205600103>
- Glatte, T. (2014). *Entwicklung betrieblicher Immobilien - Beschaffung und Verwertung von Immobilien im Corporate Real Estate Management. Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden 2014.
- Jensen, P. A., & van der Voordt, T. (2017). New Model of Adding Value by FM and CREM. *EFMinsight*, Issue 40, pp. 41-46.
- Jensen, P. A., & van der Voordt, T. (2021). Productivity as a value parameter for FM and CREM. *Facilities*, 39(5/6), 305–320. <https://doi.org/10.1108/F-04-2020-0038>
- Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2014). Best practice, best model, best fit. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 16 Iss 2, pp. 97 - 125.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). *Methodology in the social sciences*. New York: Guilford Press.
- Lindholm, A.-L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8, Iss 1, pp. 38-46.
- Pfnür, A., Seger, J., & Appel-Meulenbroek, R. (2021). Corporate real estate management and companies' success: empirical evidence for a conceptual framework. *Journal of Corporate Real Estate*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2019-0051>
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Van der Voordt, T., & Jensen, P. A. (2021). Value Adding Management of Building, Workplaces, Facilities and Services. In R. Appel-Meulenbroek & V. Danivska (Eds.), *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services* (1st ed., pp. 140–152). ROUTLEDGE.



Terminticker AREP

02.07.2022	AREP Summer Event
08.09.2022	AREP Stammtisch Hamburg
MAT AWARD	Bewerbungsphase
	08.11.2021 – 31.01.2022
Make Some Noise	02./03.11.2022



Neues aus dem Alumni-Netzwerk
AREP gibt es nun auch auf
www.arep-ms.de

IMPRESSUM:

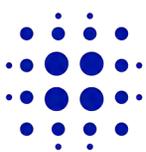
Herausgeber:
FH Münster
Center for Real Estate & Organization Dynamics
Corrensstraße 25
48149 Münster

www.fh-muenster.de/fhundiert

Verantwortlich:

Prof. Dr. rer. pol. Torben Bernhold,
E-Mail: bernhold@fh-muenster.de

Fotos: FH Münster/Katharina Kipp
Presseamt Münster / Angelika Klausner



Center for Real Estate &
Organization Dynamics