



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Wie beschafft Deutschland?

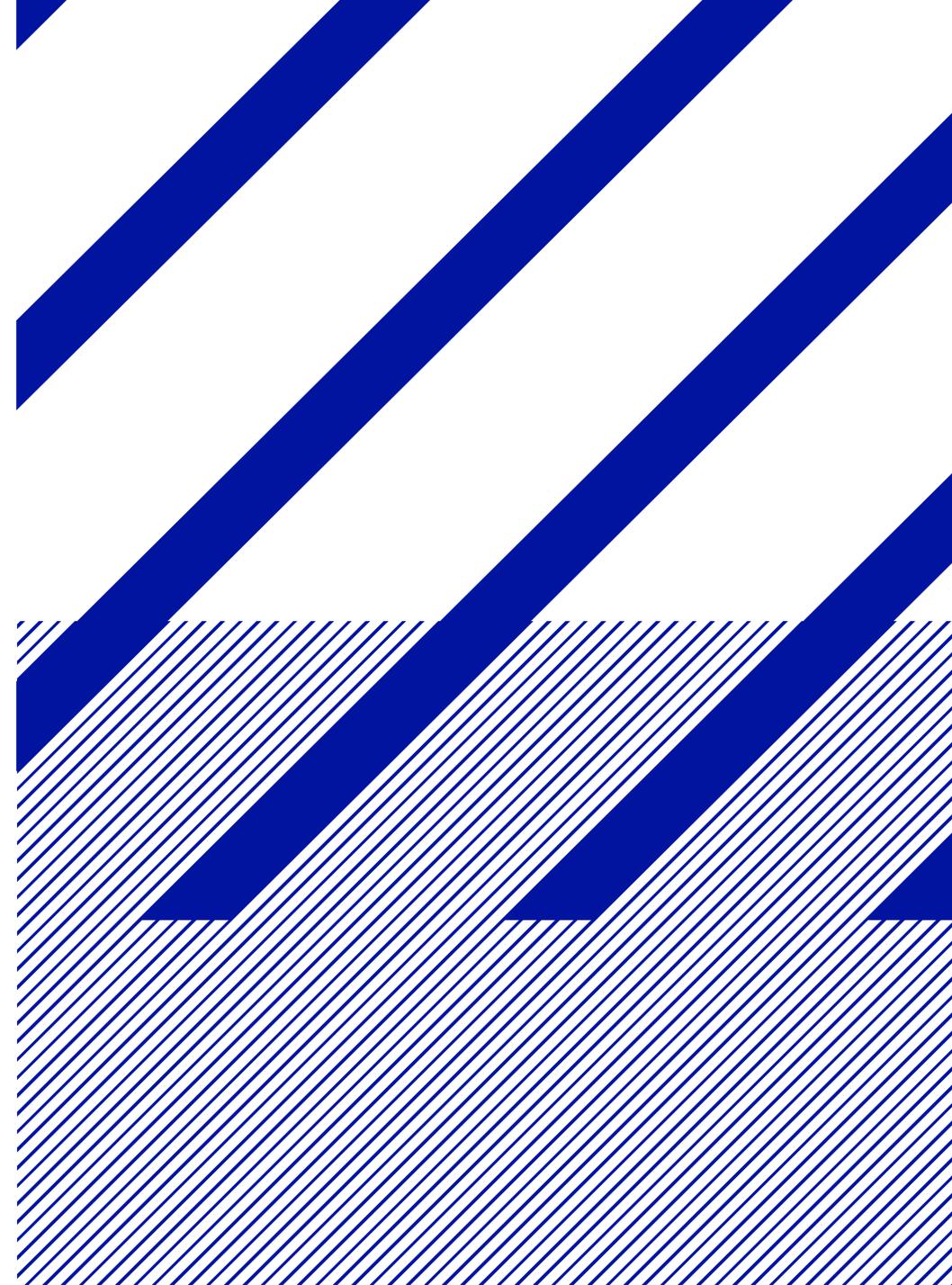
FHundiert Vol. 5, No. 1, 2024

Torben Bernhold/Niklas Wiesweg
Professor/Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Corrensstraße 25
D-48149 Münster

wiesweg@fh-muenster.de
www.fh-muenster.de

In Zusammenarbeit mit



Agenda

Inhaltlicher Ablauf

01



EINFÜHRUNG & METHODIK

Welt im Wandel und
wesentliche Bedeutung der
Studie

02



ERGEBNISSE

Was sind die
Kernergebnisse und was
bedeuten diese?

03



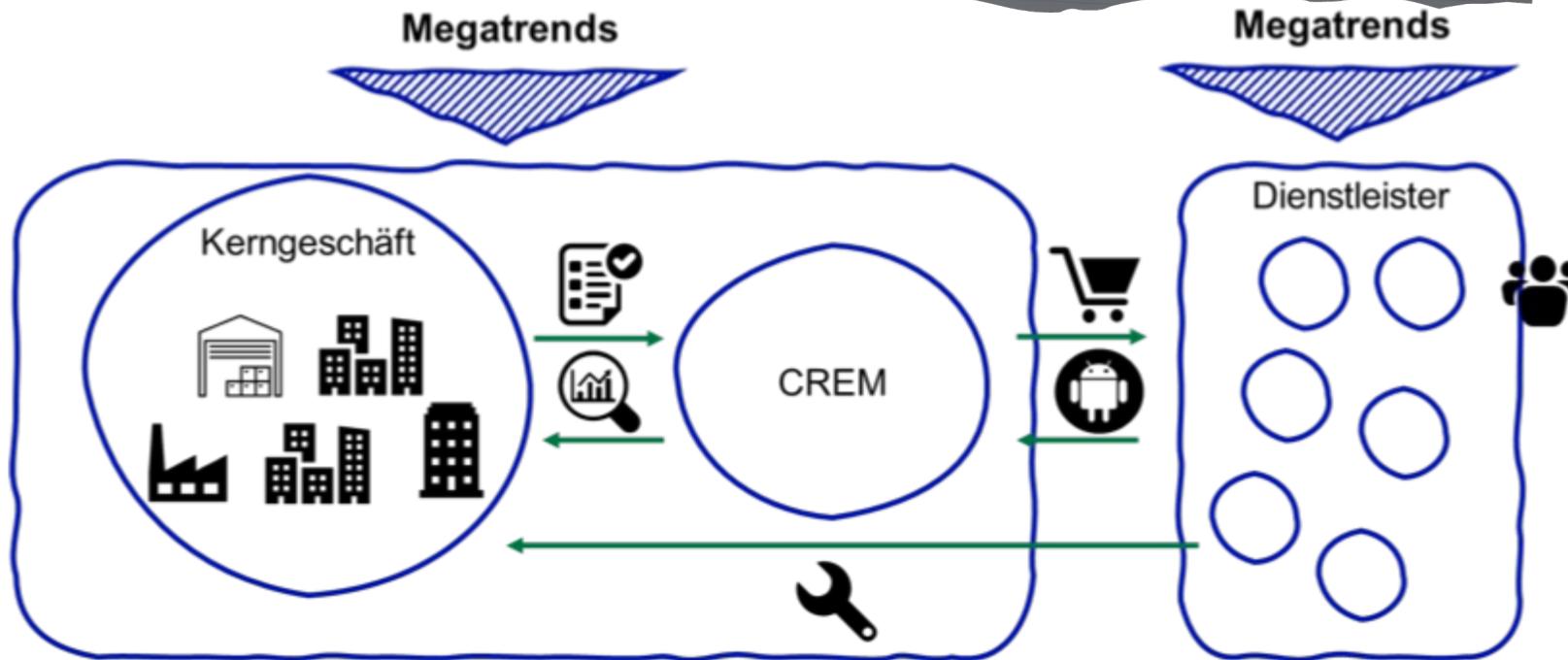
TAKEAWAYS

Was können wir daraus
mitnehmen?

Wie beschafft Deutschland

Warum eigentlich diese Studie

„Wie sieht die ideale Lieferantenbeziehung zwischen CREM und DL aus?“



Fragestellungen

- Nach welchen Kriterien werden Dienstleister (DL) selektiert?
- Welche Erwartungshaltung stellen Corporates an Dienstleister in der Zukunft?
- Welche Erfahrungen haben Corporates in der Vergangenheit mit Dienstleistern gemacht?
- Was ist eigentlich eine „ideale Lieferantenbeziehung“?

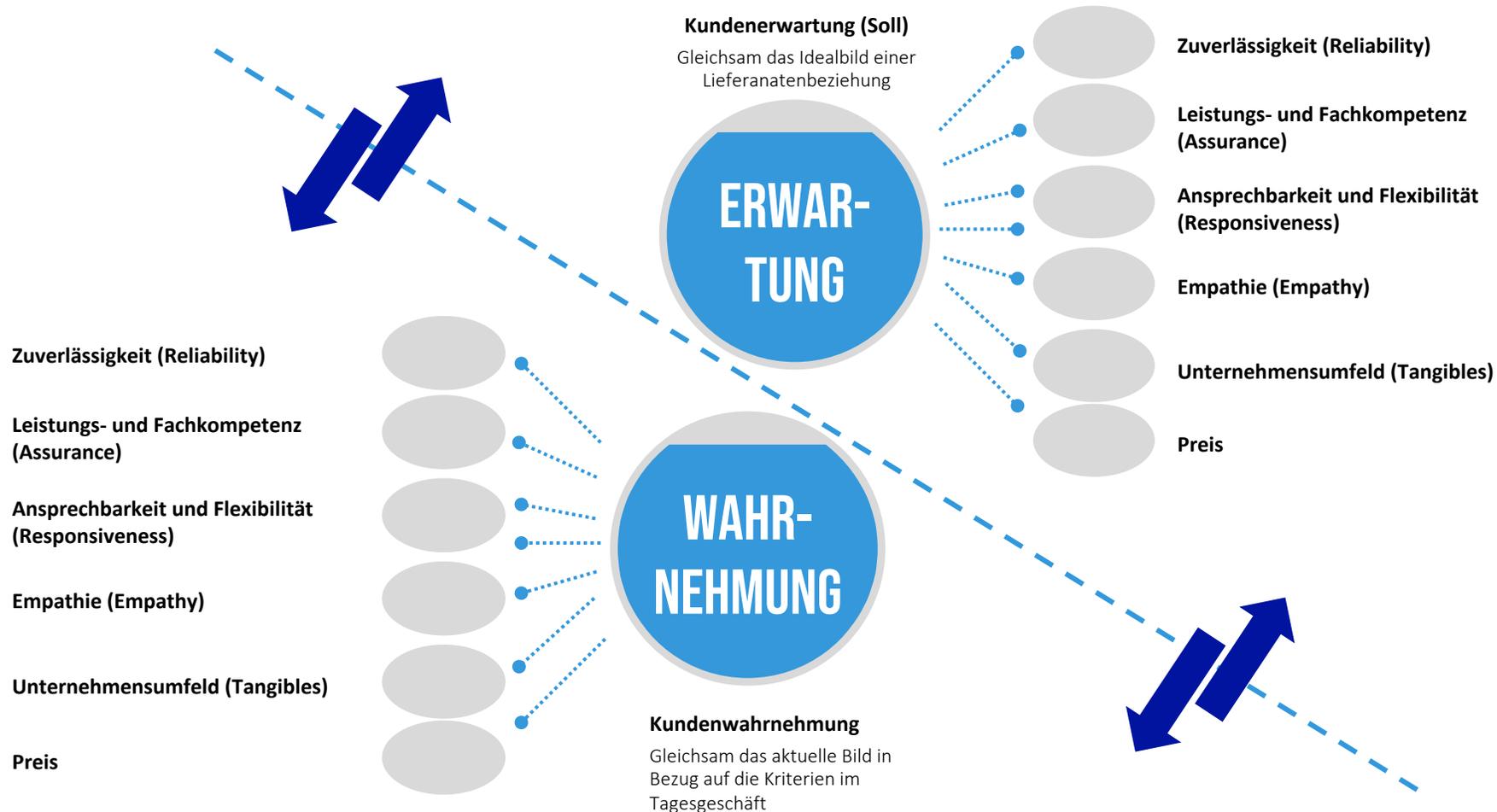
Wie beschafft Deutschland

Wie wir vorgegangen sind



Wie beschafft Deutschland

Die Idee dahinter



Aspekte

- Fragestellungen aus Literatur sowie Experteninterviews verdichtet und in einen Fragebogen überführt
- Strukturierung der Inhalte für die Auswertung entlang des SERVQUAL-Ansatzes (Service & Qualität)
- Top-Kriterien in Wahrnehmung und Realität lassen sich gegenseitig bewerten und können Lieferantenbeziehung optimieren

Wie beschafft Deutschland

Ergebnisse der Literaturrecherche



HAUPTKRITERIEN



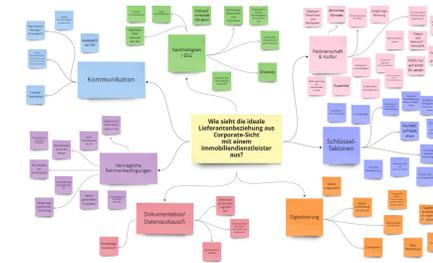
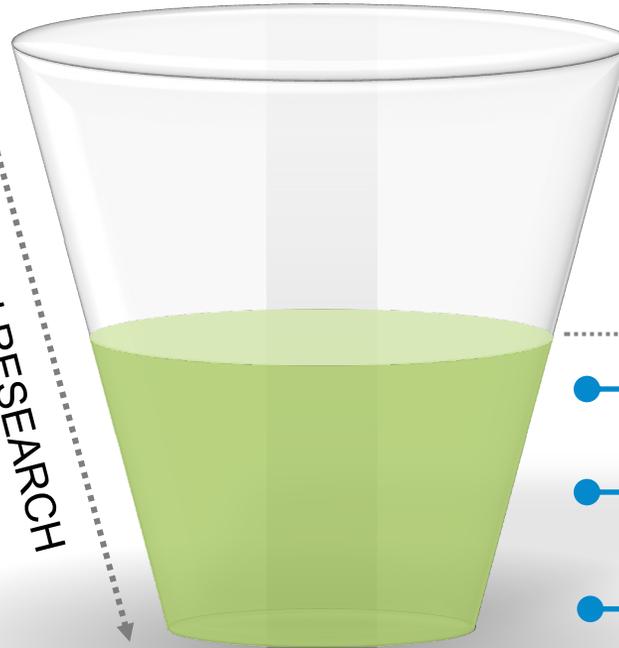
Herausgearbeitete **Hauptkriterien für eine ideale Lieferantenbeziehung** gemäß Literaturrecherche als Basis für den nächsten Schritt – Action Research.

Wie beschafft Deutschland

Ergebnisse des Action Research

„Stellen Sie sich vor, Sie beschaffen für Ihr Unternehmen Immobiliendienstleistungen. Welche Kriterien sind Ihrer Einschätzung nach am relevantesten?“

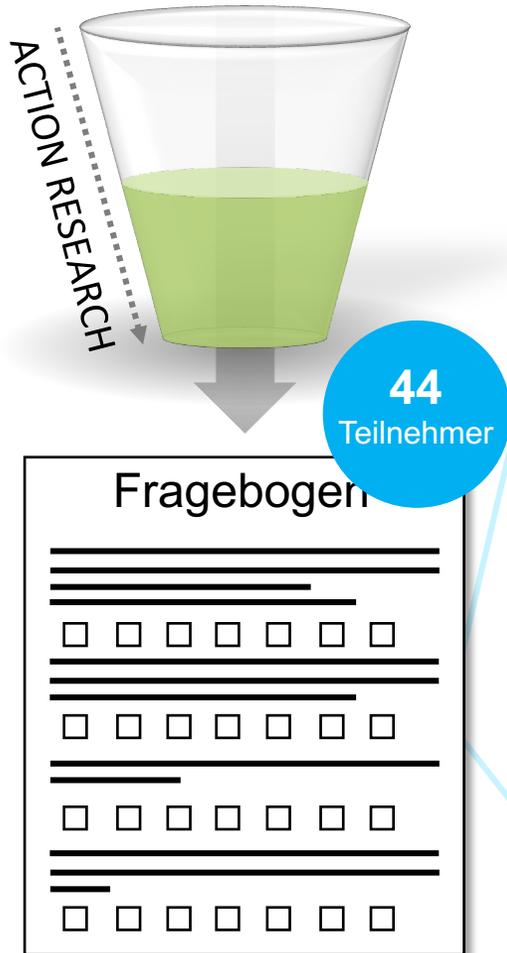
ACTION RESEARCH



- 1 Zuverlässigkeit/Flexibilität
- 2 Qualität
- 3 Partnerschaft
- 4 Preis

Wie beschafft Deutschland

Durchführung der Befragung



Agenda

Inhaltlicher Ablauf

01



EINFÜHRUNG & METHODIK

Welt im Wandel und
wesentliche Bedeutung der
Studie

02



ERGEBNISSE

Was sind die
Kernergebnisse und was
bedeuten diese?

03



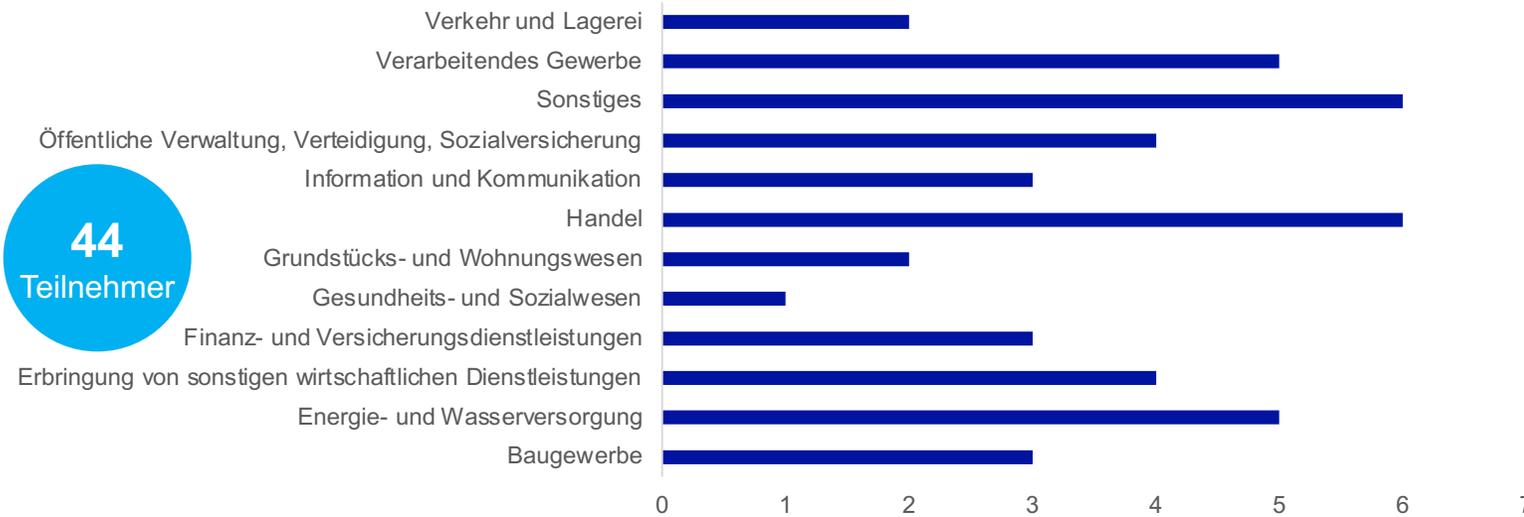
TAKEAWAYS

Was können wir daraus
mitnehmen?

Wie beschafft Deutschland

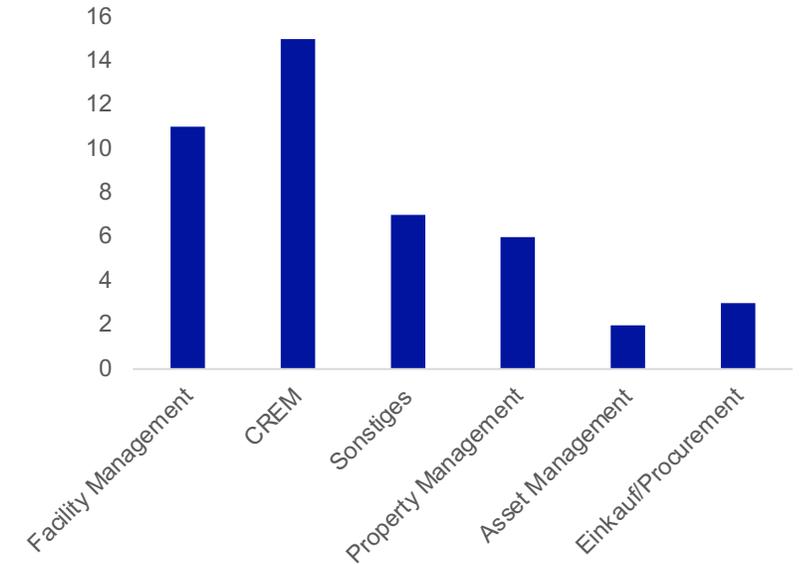
Demografie der Befragten

Branche

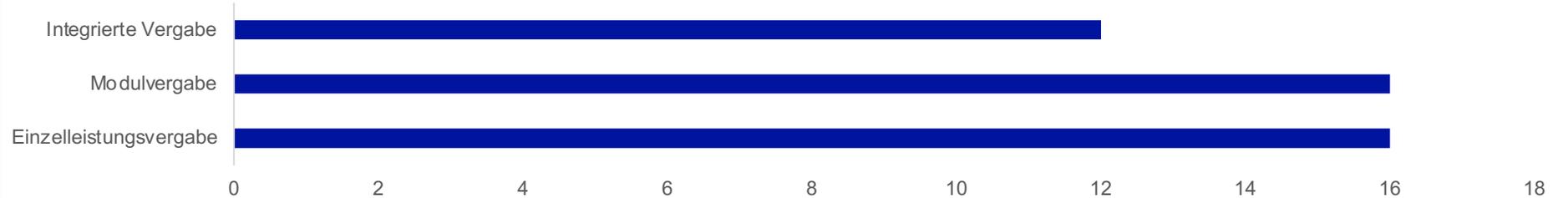


44
Teilnehmer

Position im Unternehmen

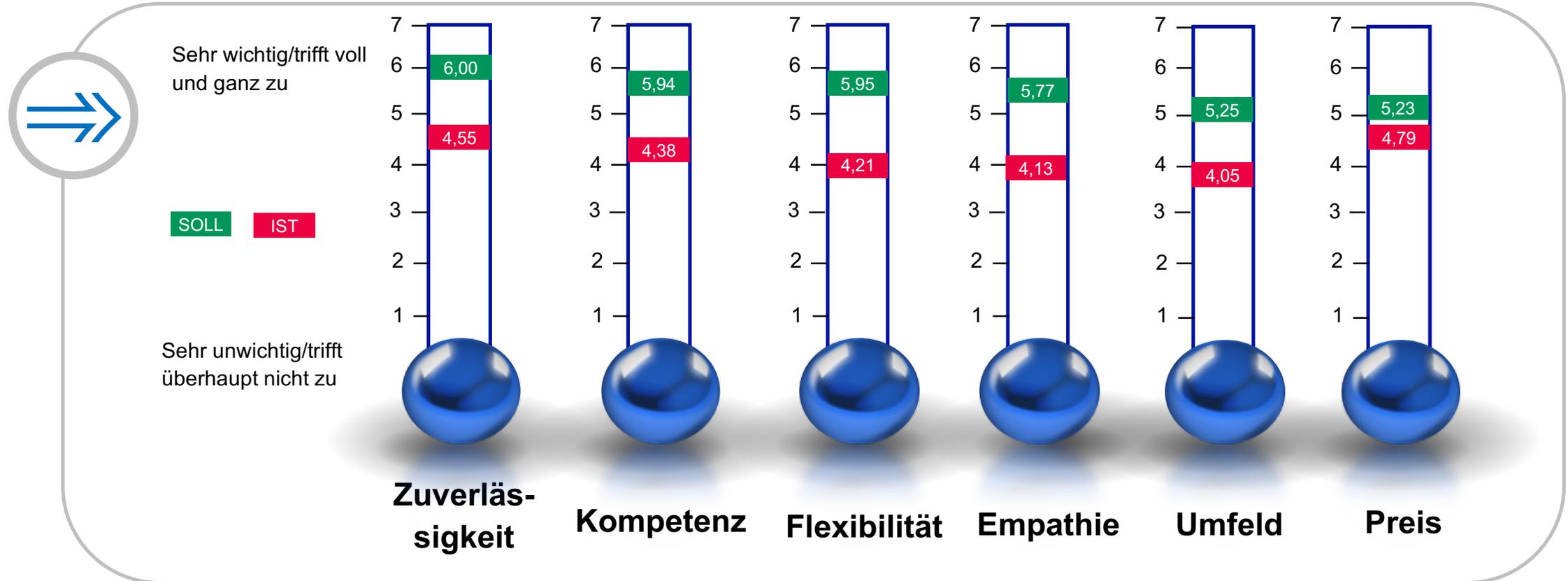


Art und Weise der Vergabe



Wie beschafft Deutschland

Die Ergebnisse



N = 44; Originaldimensionen mit anderer Benamung; hier verkürzt

Wie beschafft Deutschland

Die Ergebnisse

n = 44

Zuverlässigkeit (5 Items)

- Erwartungswert/-haltung
- Wahrnehmungswert

4,55

6,00

sehr unwichtig/
trifft überhaupt
nicht zu

sehr
wichtig/trifft voll
und ganz zu

$\Delta 1,45$

Ansprechbarkeit & Flexibilität (3 Items)

- Erwartungswert/-haltung
- Wahrnehmungswert

4,21

5,95

sehr unwichtig/
trifft überhaupt
nicht zu

sehr
wichtig/trifft voll
und ganz zu

$\Delta 1,74$

Leistungs- und Fachkompetenz (4 Items)

- Erwartungswert/-haltung
- Wahrnehmungswert

4,38

5,94

sehr unwichtig/
trifft überhaupt
nicht zu

sehr
wichtig/trifft voll
und ganz zu

$\Delta 1,57$

Empathie (4 Items)

- Erwartungswert/-haltung
- Wahrnehmungswert

4,13

5,77

sehr unwichtig/
trifft überhaupt
nicht zu

sehr
wichtig/trifft voll
und ganz zu

$\Delta 1,64$

Wie beschafft Deutschland

Die Ergebnisse

n = 44

Unternehmensumfeld (6 Items)

▽ Erwartungswert/-haltung

▽ Wahrnehmungswert

4,05

5,25

sehr unwichtig/
trifft überhaupt
nicht zu

sehr
wichtig/trifft voll
und ganz zu

Δ1,21

The Big Five (höchste Erwartungshaltung)

Einhaltung Zusagen

6,75

Fachkompetenz

6,34

Problemlösungsinteresse

6,2

Vertrauen durch Auftreten

6,16

Lösung "im ersten Durchlauf"

6,16

Preis (3 Items)

▽ Erwartungswert/-haltung

▽ Wahrnehmungswert

4,79 5,23

sehr unwichtig/
trifft überhaupt
nicht zu

sehr
wichtig/trifft voll
und ganz zu

Δ0,44

The Worst Five (höchste Itemdiskrepanz)

Eigeninitiative

2,18

Klarheit Ressourcen

1,98

Einhaltung Zusagen

1,98

Offenheit Kritik

1,91

Verantwortung Handeln

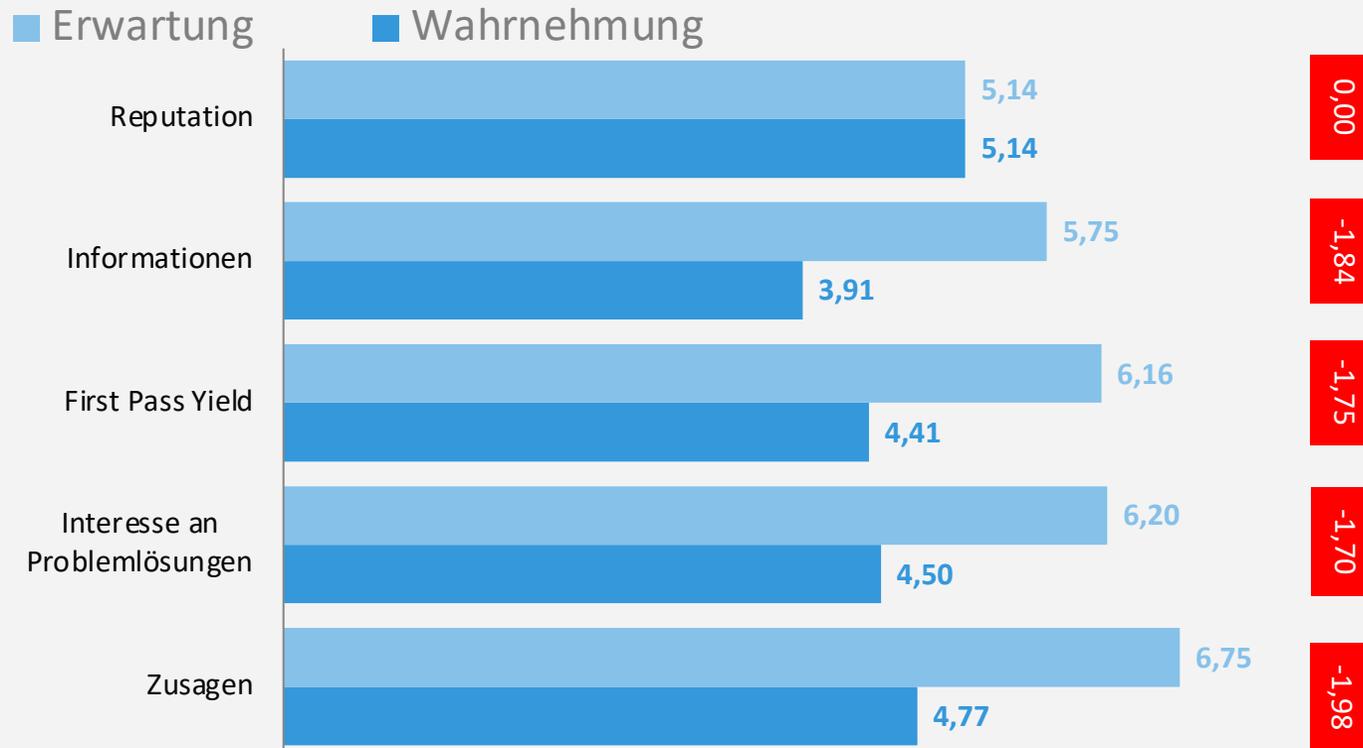
1,91

Wie beschafft Deutschland

Zuverlässigkeit



Abweichung auf Itemebene



n = 44

Erwartung 1-7 = sehr unwichtig – sehr wichtig

Wahrnehmung 1-7 = trifft überhaupt nicht zu – trifft voll und ganz zu

- Vor allem die Erwartung an den Aspekt der Zusagen^a weicht erheblich von der tatsächlichen Wahrnehmung ab.
- Insgesamt skizziert das Konstrukt der Zuverlässigkeit ein eher negatives Bild.
- Lediglich die Reputation^b eines Dienstleisters kann als eines der wenigen Items die Erwartungshaltung erfüllen.

^a „Auf Zusagen (bspw. Zeit, Qualität, Kosten) des Dienstleisters können wir uns verlassen.“

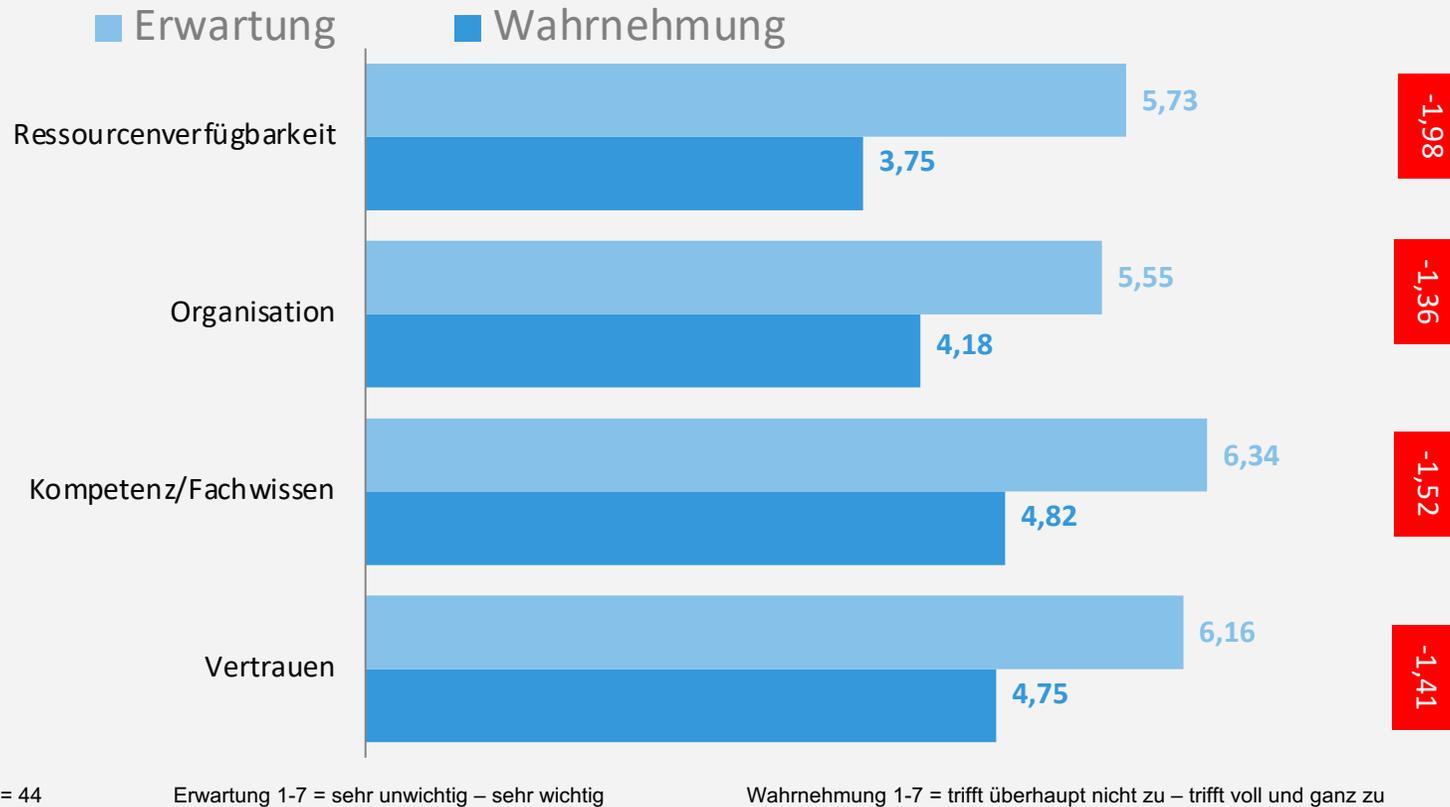
^b „Die Reputation des Dienstleisters und eigene Erfahrungen sind vorhanden.“

Wie beschafft Deutschland

Leistungs- und Fachkompetenz



Abweichung auf Itemebene



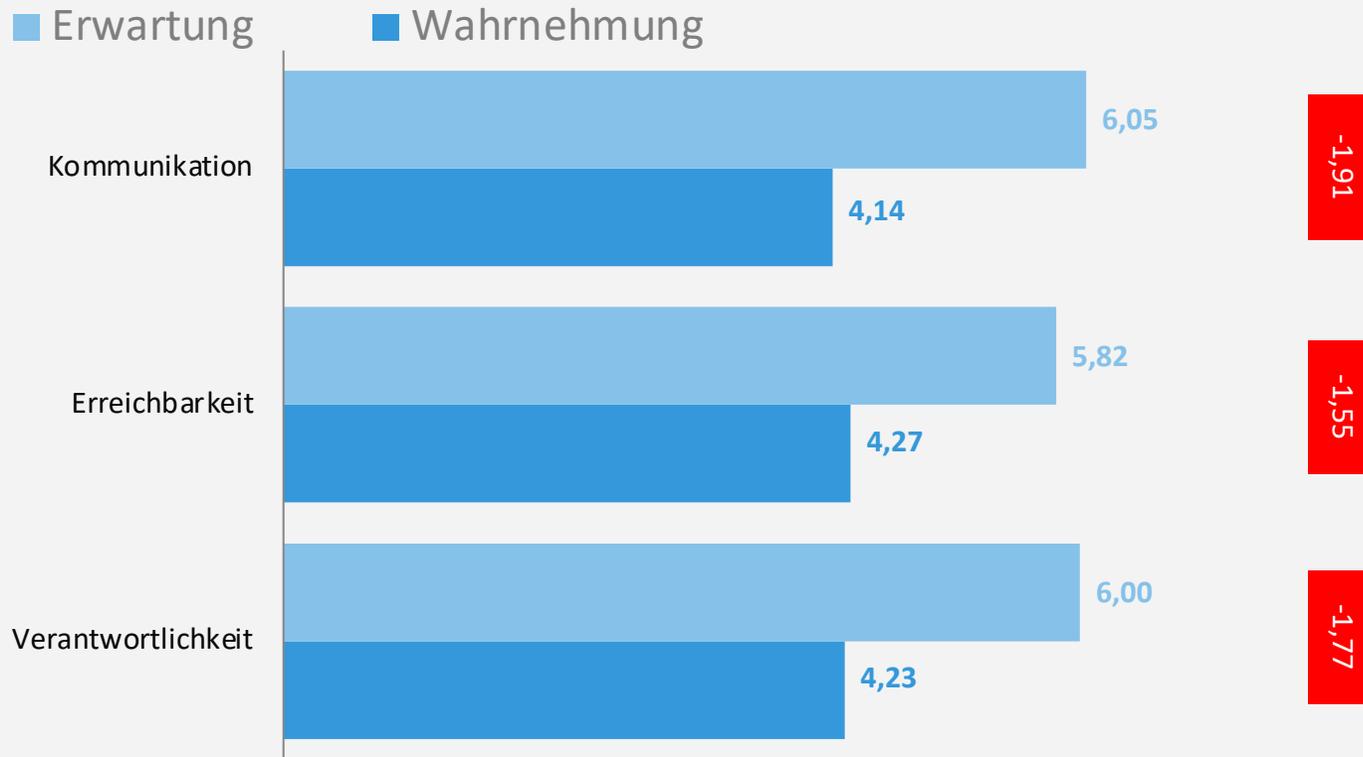
- Der Mangel an Arbeitskräften ist allseits gegenwärtig und zeigt sich deutlich in den hohen Diskrepanzen zwischen Erwartung und Wahrnehmung der Leistungs- und Fachkompetenz.
- In Summe können Immobiliendienstleister auf Seiten des CREMs nur schwerlich ein Gefühl des Vertrauens, der Kompetenz, der Klarheit und Sicherheit sowie Verantwortlichkeit erzeugen.

Wie beschafft Deutschland

Ansprechbarkeit und Flexibilität



Abweichung auf Itemebene



n = 44

Erwartung 1-7 = sehr unwichtig – sehr wichtig

Wahrnehmung 1-7 = trifft überhaupt nicht zu – trifft voll und ganz zu

- Ein möglicher Erklärungsversuch für die vorherigen Ergebnisse könnten die hier gelisteten Aspekte der Kommunikation^a sein.
- Gerade die Schaffung eines klaren Bildes über Termine und Verantwortlichkeiten (Aspekt Kommunikation) zeigt eine große Differenz auf.

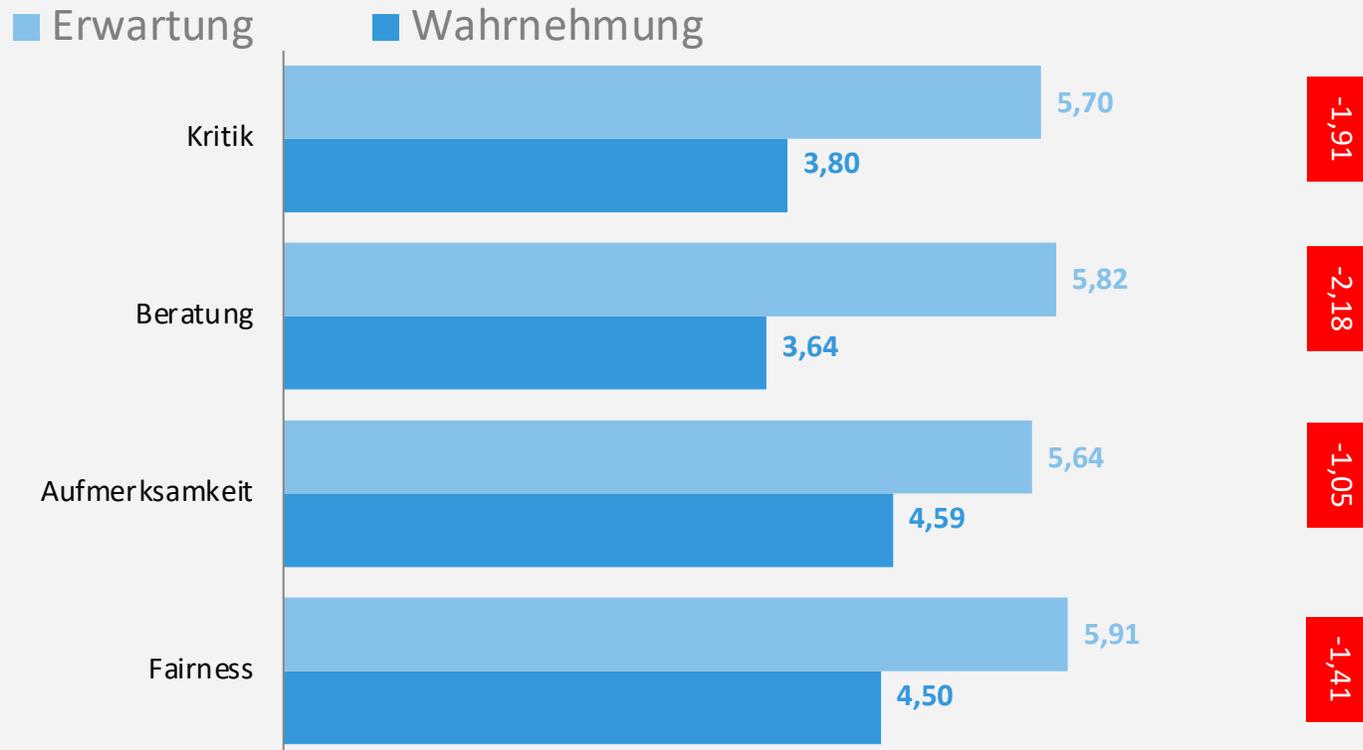
^a „Bereits im Vorfeld der Leistungserbringung haben wir ein klares Bild über Termine und Verantwortlichkeiten; Anliegen und Herausforderungen finden beim Dienstleister immer ein ‚offenes‘ Ohr und werden umgesetzt; Der Dienstleister fühlt sich für eigenes Handeln stets verantwortlich und kommuniziert dieses auch offen.“

Wie beschafft Deutschland

Empathie



Abweichung auf Itemebene



n = 44

Erwartung 1-7 = sehr unwichtig – sehr wichtig

Wahrnehmung 1-7 = trifft überhaupt nicht zu – trifft voll und ganz zu

- Auch wenn Dienstleister ihren Kunden überwiegend das Gefühl geben, wichtig zu sein (Aufmerksamkeit), scheint es aus Sicht des CREMs doch an den Aspekten der Beratung (Eigeninitiative und proaktives Handeln) und Kritikfähigkeit^a zu mangeln.

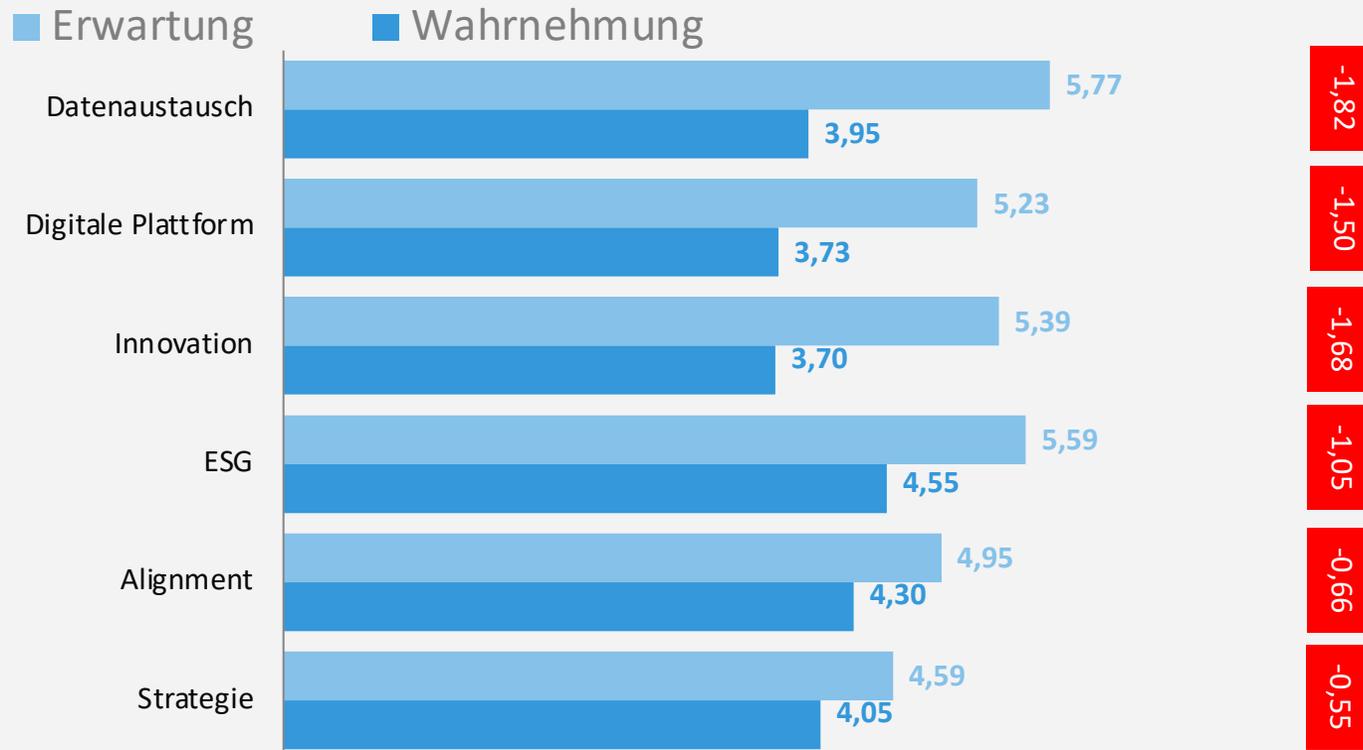
^a „Der konstruktive Umgang mit Kritik wird offen zur Verbesserung der eigenen Leistung aufgefasst.“

Wie beschafft Deutschland

Unternehmensumfeld



Abweichung auf Itemebene



n = 44

Erwartung 1-7 = sehr unwichtig – sehr wichtig

Wahrnehmung 1-7 = trifft überhaupt nicht zu – trifft voll und ganz zu

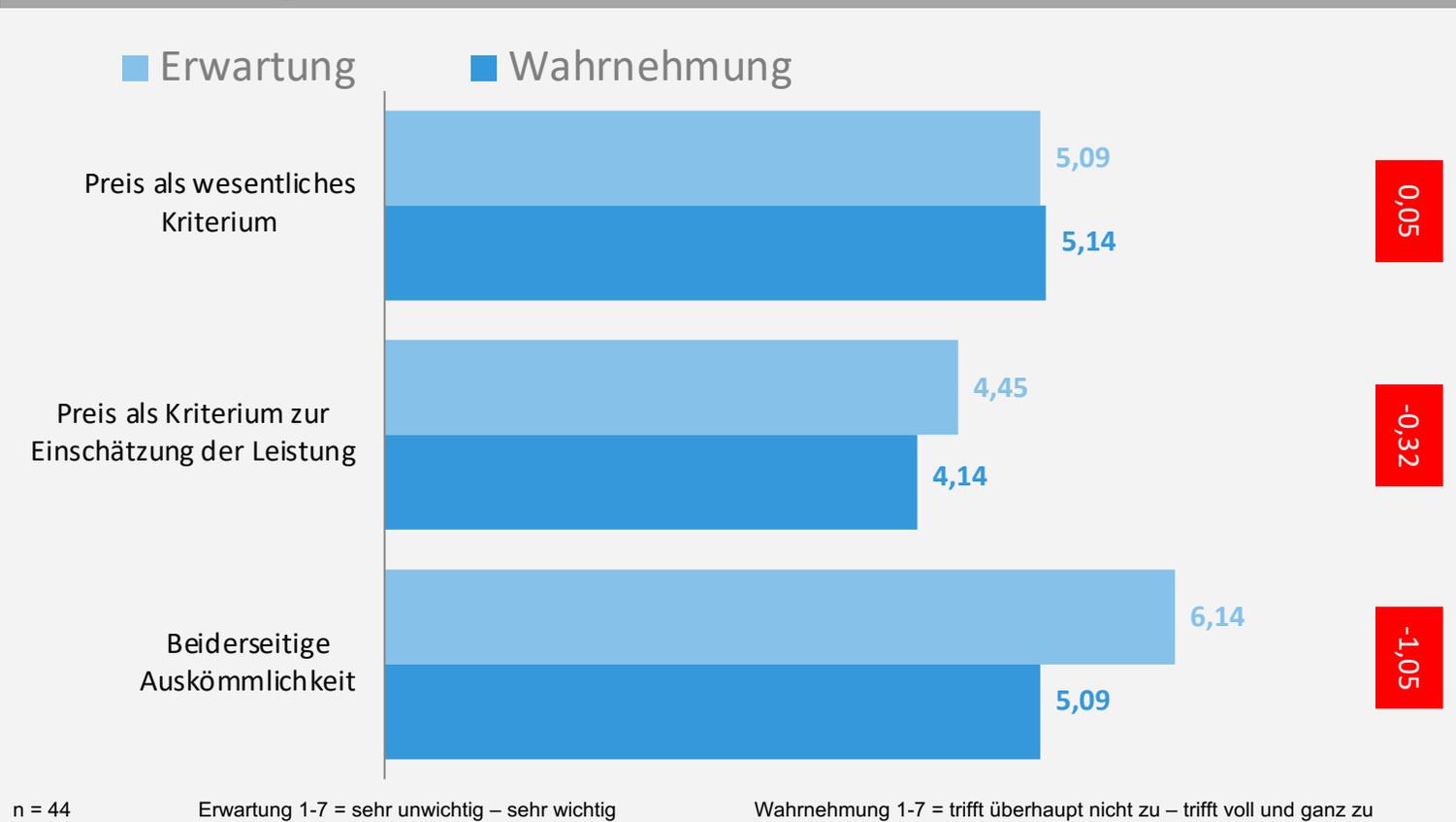
- Die grundsätzliche strategische Ausrichtung (Strategie & Alignment) ist aus Sicht des CREMs durchaus passend.
- Deutlich größere Diskrepanzen weisen die Aspekte der „digitalen Transformation“ (Datenaustausch, Plattform und Innovation) auf.
- Vor allem im ESG-Kontext erscheint dies kritisch, da die Identifikation von notwendigen Optimierungen auf ein valides Datengerüst zurückgreifen muss.

Wie beschafft Deutschland

Preis



Abweichung auf Itemebene

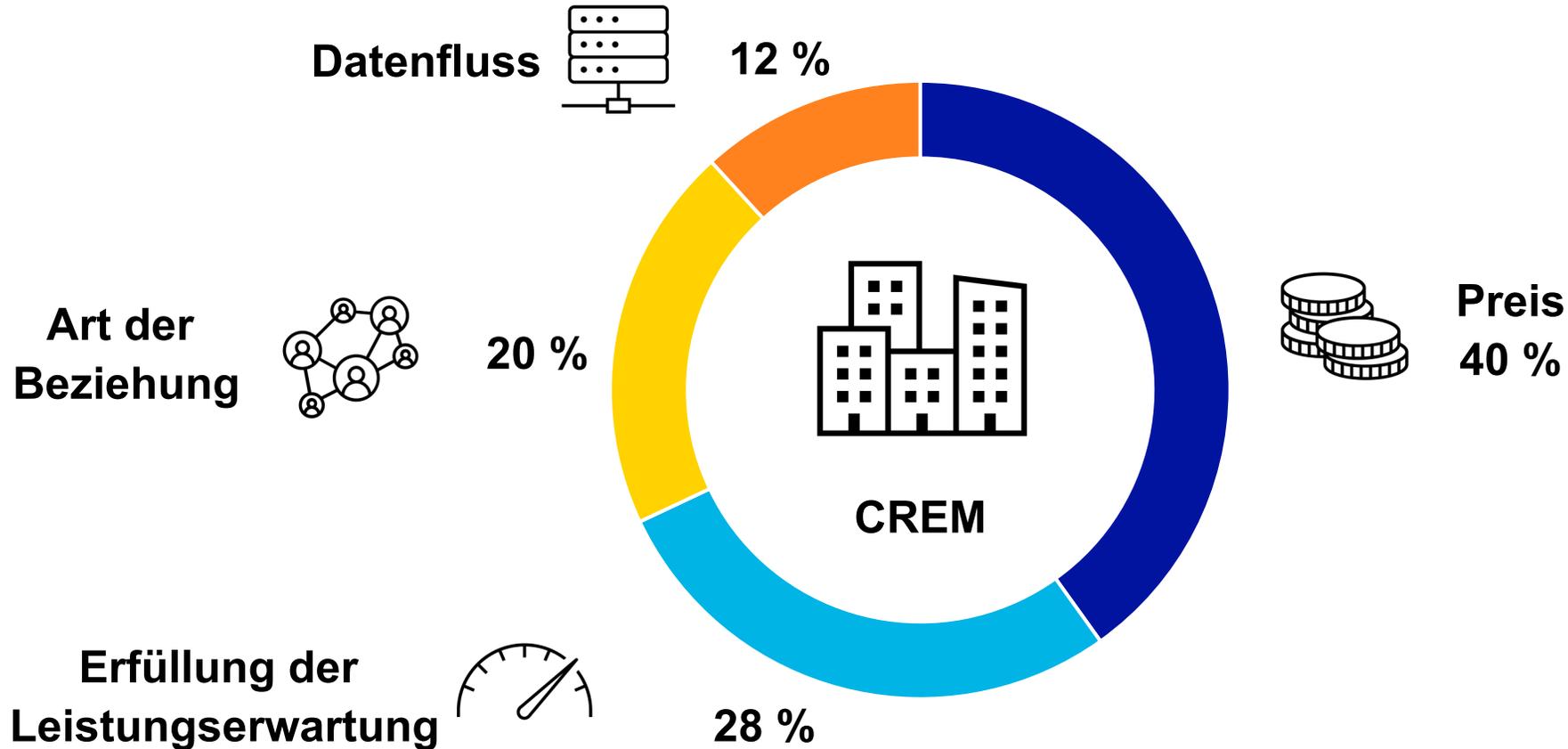


- Sowohl die Erwartung als auch Wahrnehmung des Preises als wesentliches Kriterium wurde im Mittel von allen CREMs als “eher wichtig“ beurteilt.
- Ein ähnliches Bild der geringen Abweichung zeigt die Einschätzung des Preises als Kriterium zur Einschätzung der Leistung (eher neutral).
- Auffällig ist die Diskrepanz der beiderseitigen finanziellen Auskömmlichkeit.

Wie beschafft Deutschland

Präferenzmuster – wer selektiert wen?

Wiesweg (2024): Towards data-driven contracts in Real Estate

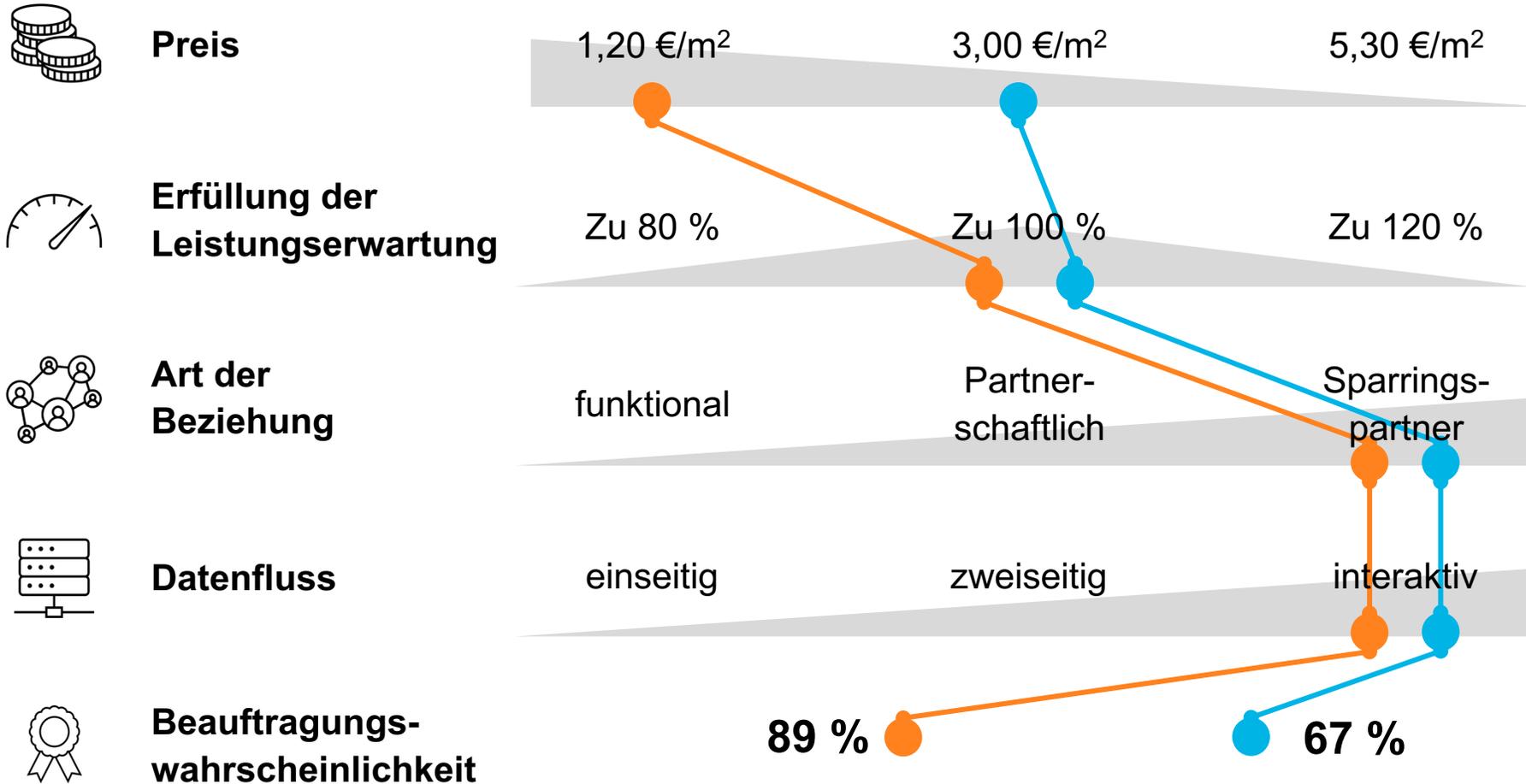


- Die dargestellten Werte repräsentieren die Bedeutung des jeweiligen Kriteriums im Rahmen der Vergabeentscheidung.
- Der Preis und die vom Dienstleister zu erwartende Qualität können fast 70 % der Entscheidungsrelevanz auf sich vereinen.
- Sowohl die Art der Beziehung (ein Kunde unter vielen vs. Sparringspartner) als auch der Datenfluss nehmen eine eher untergeordnete Rolle ein.

Wie beschafft Deutschland

Das ideale Immobiliendienstleistungs-Produkt

Wiesweg (2024): Towards data-driven contracts in Real Estate



Mein idealer Dienstleister ist ...

- der Günstigste,
- der 100 % der versprochenen Leistungen erbringt,
- dabei als mein „Sparringspartner“ auftritt
- und einen interaktiven Datenaustausch ermöglicht.

Realistischer ist jedoch ...

- mittleres Preissegment,
- 100 % der versprochenen Leistungen,
- „Sparringspartner“
- und ein interaktiver Datenaustausch.

Agenda

Inhaltlicher Ablauf

01



EINFÜHRUNG & METHODIK

Welt im Wandel und
wesentliche Bedeutung der
Studie

02



ERGEBNISSE

Was sind die
Kernergebnisse und was
bedeuten diese?

03



TAKEAWAYS

Was können wir daraus
mitnehmen?

Triangulation

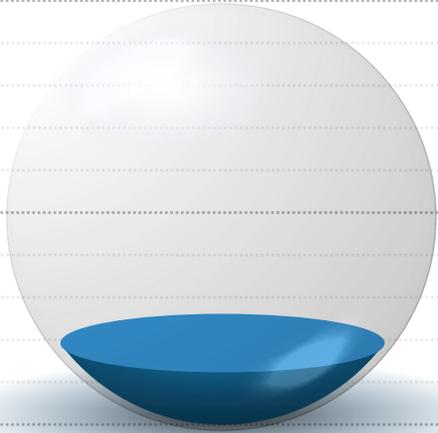
Übersicht der Gesamtergebnisse



Die Ergebnisse der wichtigsten Kriterien für eine **ideale Lieferantenbeziehung** decken sich mit den Ergebnissen der Literaturrecherche und der Workshops.

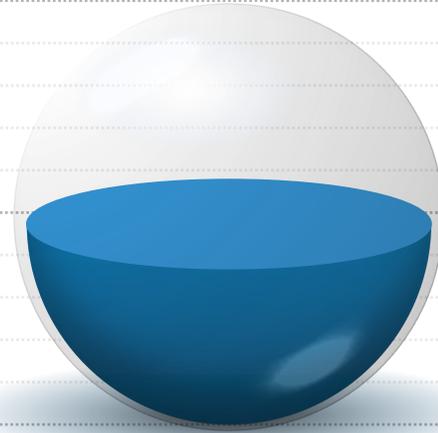
Wie beschafft Deutschland

Interpretationsweisen



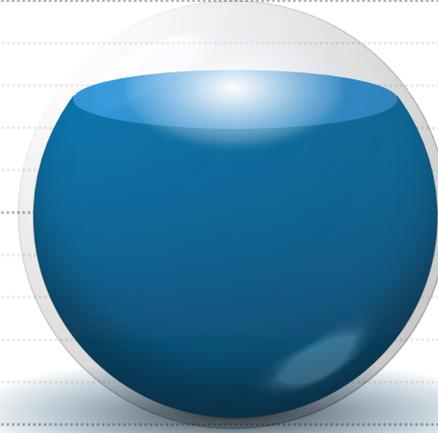
ERWARTUNGSGAP

Die Erwartungshaltung der Auftraggeber ist (auch im Vergleich zum Preis) zu hoch.



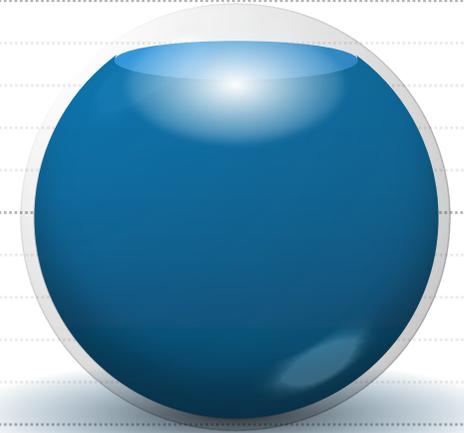
LEISTUNGSGAP

Die Leistungsfähigkeit und –kompetenz der Provider ist (auch im Vergleich zum eigenen Anspruch) zu gering.



ENTWICKLUNGSGAP

Lieferantenentwicklung und Kollaboration finden zu wenig statt (vielmehr erfolgt der Lieferantenaustausch).



VERRECHNUNGSGAP

Die Kostenverrechnung im FM verläuft diametral zum Asset und Property Management (Detailabrechnung vs. NKM).



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, Niklas Wiesweg
E-Mail: bernhold@fh-muenster.de

