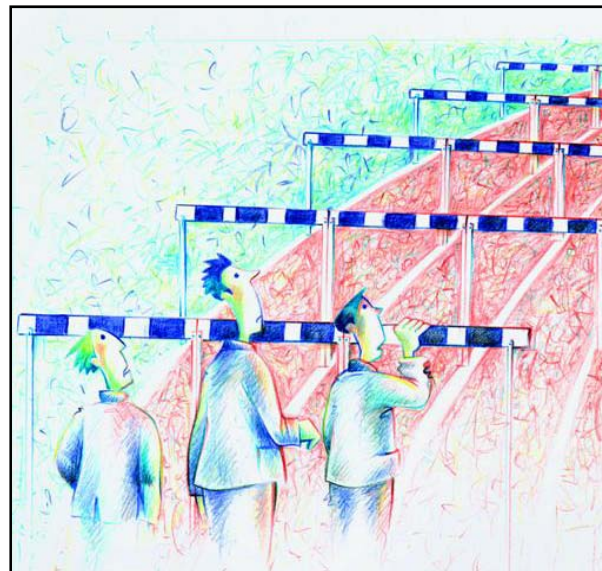


CRM Real Estate 2008:

Status quo der Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft



Eine Studie der Frontiers Management Consulting Unternehmensberatungsgesellschaft mbH und des Forschungscentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft der TU Darmstadt (FBI) in Kooperation mit der Immobilien Zeitung, Frankfurt / Darmstadt, im Juli 2008

1. Problemstellung / Ausgangssituation

1.1 Ergebnisbericht

1.2 Teilnehmer der CRM Real Estate Studie 2008

1.3 Inhaltlicher Aufbau und Methodik der Studie

2. Stärken- und Schwächen im Dreijahresvergleich der Segmente „Gewerbe“ und „Wohnen“

3. Mieterorientierung von Immobilienunternehmen mit Schwerpunkt „Gewerbe“

3.1 Strategie und Unternehmensführung – die grundlegende Weichenstellung

3.2 Mietermanagement – Kundenbeziehungen aufbauen, gestalten und erhalten

3.3 Strukturen und Systeme – Schlüssel zur Professionalität und Kontrolle

3.4 Zusammenfassung Segment „Gewerbe“

4. Mieterorientierung von Immobilienunternehmen mit Schwerpunkt „Wohnen“

4.1 Strategie und Unternehmensführung – die grundlegende Weichenstellung

4.2 Mietermanagement – Kundenbeziehungen aufbauen, gestalten und erhalten

4.3 Strukturen und Systeme – Schlüssel zur Professionalität

4.4 Zusammenfassung Segment „Wohnen“

5. Impressum

Im Sinne einer Vorbemerkung: Gründe für die Analyse der Kundenorientierung von Immobilienunternehmen

2006 wurde die Studie „CRM Real Estate 2006 - Status quo der Kundenzufriedenheit in der Immobilienwirtschaft“ erstmalig durchgeführt. Gründe hierfür waren vor allem der Wandel des Marktes zum Mietermarkt, der gesteigerte Wettbewerbsdruck am Markt und das „Hinterherhinken“ der Immobilienbranche in Sachen Kundenmanagement im Vergleich zu anderen Industrien.

2007 wurde die Wiederholungsstudie „CRM Real Estate 2007“ vor folgendem Hintergrund durchgeführt: Unverändert ist der Immobilienmarkt ein Mieter- und kein Vermietermarkt. Leerstand ist auf dem Gewerbe- und dem Wohnimmobilienmarkt durchaus ein Problem; die Flächennachfrage stagniert. Steigende Zinsen haben zu Liquiditätsmangel und sinkender Nachfrage bei Immobilieninvestoren geführt. Als Antwort auf nachlassende Investitionen und aufgrund des hohen Wettbewerbsdruck gibt es erste Professionalisierungstendenzen im Asset- und Property-Management. Zudem: Segmentübergreifend (Wohnen und Gewerbe) hat die Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Kundenorientierung an Momentum gewonnen.

2008 wurde die Studie „CRM Real Estate 2008“ zum dritten Mal durchgeführt. Ziel der dritten Erhebung zum Status quo der Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft ist die konsequente Nachverfolgung der Entwicklungen der Branche in diesem Bereich. In einem im Jahresvergleich unveränderten Marktumfeld sollen evtl. Professionalisierungstendenzen der Branche beschrieben und Schwächen aufgedeckt werden.



**CRM Real Estate 2008 als die fundierte Analyse zum Status quo
der Kundenorientierung bei Immobilienunternehmen in Deutschland.**

Dampfer oder Schnellboot – im Bezug auf die gelebte Kundenorientierung navigiert die deutsche Immobilienwirtschaft immer noch wie ein schwerfälliger Dampfer durch das Mietermeer. Zumindest belegt das die inzwischen zum dritten Mal durchgeführte empirische Studie zum Status Quo der Kundenorientierung in der deutschen Immobilienwirtschaft.

Denn: In den Themenfeldern Strategie, Vertrieb und Kundenmanagement lässt sich allenfalls Stagnation auf Vorjahresniveau konstatieren. Die traditionell bodenständige Branche, die mit hohen Leerstandsquoten, Umstrukturierungen und ausländischen Wettbewerbern zu kämpfen hat, wirkt in Sachen Kundenorientierung unverändert ziel- und vor allem orientierungslos.

Eine klare Unternehmensstrategie, die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen und der Umgang mit den Kunden münden idealerweise in einer unternehmensindividuellen Unternehmenskultur. Sie stellt das Herzstück für eine gelebte Kundenorientierung dar und bringt Führungskräfte und Mitarbeiter auf den richtigen Weg. In der Immobilienbranche ist indes die Unternehmenskultur in den Köpfen der meisten Mitarbeitern zwar verankert, aber es fehlt an einer Integration von Kundenorientierung über Rituale und Abläufe im Unternehmen. Zudem: Insgesamt ist der Kontakt von Führungskräften zu ihren Mietern gesunken, gelebte Kundenorientierung scheint noch nicht bei jedem Entscheider im Fokus zu stehen.

Stichwort Mieterakquisition: Vielen Unternehmen der Immobilienbranche sind die zu akquirierenden Mieter und Mietergruppen unverändert nicht ausreichend bekannt. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass kaum Checklisten oder Leitfäden zu Neumietergewinnung genutzt werden.

Auch bei den bereits etablierten Kundenbeziehungen zu Bestandsmietern würde der Branche etwas mehr Orientierung am Kunden gut tun. Im Jahresvergleich haben die Unternehmen ein rückläufiges Interesse an der Messung der Kundenzufriedenheit und auch im Umgang mit Beschwerden tritt die Branche auf der Stelle.

Im Übrigen: Auch bei der Angebotserstellung verlassen sich die Führungskräfte eher auf die eigenen Ideen, als auf das Feedback vom Mieter. Mieterforen oder andere Formen des aktiven Austauschs sind eine Seltenheit. Der Mieter als „Berater“ – aktuell wird diese Option nicht wirklich genutzt.

Immerhin eine positive Nachricht: Nahezu alle Immobilienunternehmen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, verfügen zumindest über „Basisdaten“ ihrer Kunden und auch über ein Data-Warehouse zur Sammlung dieser Daten. Erfreulich: Insbesondere Unternehmen, die einen Schritt weiter gehen und bereits ein CRM-System nutzen, können über positive Effekte in Sachen Akquisition und Bestandskundenmanagement berichten.

Fazit:

Die Immobilienindustrie steht in Sachen Kundenorientierung unverändert vor großen Herausforderungen. Die Bereitschaft zu gelebter Kundenorientierung hat sich auch in der dritten Studie nicht wirklich erhöht, entsprechender Handlungsbedarf ist weiterhin unverkennbar. Das Leitbild aus anderen Industrien „Der Kunde ist König.“ hat in der Immobilienwirtschaft immer noch keinen Einzug gehalten. In Konsequenz werden vielfältige Chancen und Möglichkeiten zur Professionalisierung geradezu leichtfertig vergeben.

Teilnehmerkreis der Studie „CRM Real Estate 2008“ im Überblick

	Zielgruppe								
	Gesamt			Wohnen			Gewerbe		
Bruttoansatz (verwendete Datensätze)	883	(890)	(870)	669	(670)	(647)	214	(220)	(223)
Technisches Problem	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aufgelegt vor Kontakt	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bereinigtes Brutto	883	(890)	(870)	669	(670)	(647)	214	(220)	(223)
Anrufbeantworter	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Falsche Telefonnummer	20	(15)	(22)	10	(6)	(16)	10	(9)	(6)
Neue Tel-Nr. nicht zu ermitteln	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Fax / Modem	0	(0)	(4)	0	(0)	(4)	0	(0)	(0)
Privathaushalt	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Doppeladresse	11	(23)	(0)	8	(16)	(0)	3	(7)	(0)
Maximale Kontaktanzahl (>=12) erreicht	6	(14)	(6)	5	(9)	(5)	1	(5)	(1)
Neutrale Ausfälle gesamt	37	(52)	(32)	23	(31)	(25)	14	(21)	(7)
Verbleibende Adressen	846	(838)	(838)	646	(639)	(622)	200	(199)	(216)
Teilnehmer nimmt nicht ab	0	(5)	(0)	0	(1)	(0)	0	(4)	(0)
Abbruch Interview	10	(5)	(0)	4	(0)	(2)	6	(0)	(1)
Fester Termin für Wiederanruf mit dem AP	0	(0)	(3)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Nach mehrmaligem Wiederholen immer besetzt	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Auskunft zur ZP verweigert	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
ZP verweigert: Grund angegeben	471	(485)	(601)	348	(371)	(452)	123	(114)	(149)
ZP verweigert generell	88	(44)	(0)	72	(26)	(0)	16	(18)	(0)
Kein Termin möglich	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)	0	(0)	(0)
Ausfälle gesamt	569	(534)	(604)	424	(398)	(454)	145	(136)	(150)
Durchgeführte Interviews	277	(304)	(234)	222	(241)	(168)	55	(63)	(66)

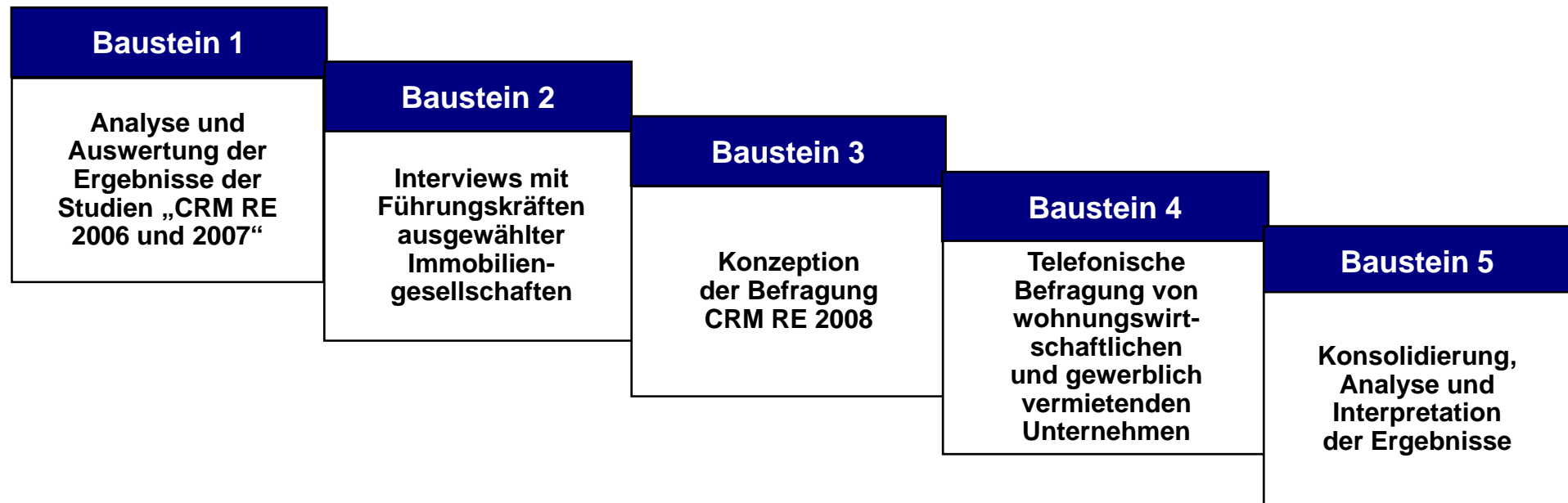
(Vorjahreswerte in Klammern)

Anmerkung 2006:
An der Studie haben sich insgesamt 234 Unternehmen beteiligt - der Rücklauf beträgt damit ausgezeichnete 28,9%.

Anmerkung 2007:
304 Unternehmen haben sich beteiligt. Die Rücklaufquote betrug exzellente 35,9%.

An der dritten Erhebung haben sich 277 Unternehmen beteiligt. Damit erreicht die diesjährige Studie eine Rücklaufquote von 32,7% - wie bereits in den Vorjahren ein ausgezeichnetes Ergebnis.

Nachrichtlich: 8 Unternehmen aus dem Segment „Gewerbe“ wurden aufgrund einer entsprechenden Filterfrage zu Wohnungsunternehmen umgruppiert.



Anspruch: Etablierung der „CRM RE“-Studie als jährlicher Monitor des Status quo der Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft

Stärken-Schwächen-Analyse nach Zielgruppen im Jahresvergleich

	2006	2007	2008
Gesamt			
Unternehmensstrategie	●	●	●
Unternehmenskultur	●	●	●
Führungskräfte	●	●	●
Personalmanagement	●	●	●
Mieterakquisition	●	●	●
Mieterbetreuung	●	●	●
Leistungserstellung	●	●	●
Aufbau- und Ablauforganisation	●	●	●
Kundenrückgewinnung	●	●	●
CRM-Systeme	●	●	●

Die Stärken-Schwächen-Analyse belegt eindeutig kaum positive Entwicklungstendenzen.

Gerade in den Themenbereichen Personalmanagement, Mieterakquisition, Mieterbetreuung, Kundenrückgewinnung und CRM-Systeme existiert unverändert grundsätzlicher Handlungsbedarf.

Dies wohlgermerkt in der Selbstwahrnehmung der teilnehmenden Unternehmen!

Qualitative Einschätzung durch Frontiers Management Consulting

● Handlungsbedarf ● Potential ● Positives Ergebnis

Stärken-Schwächen-Analyse für das Segment Gewerbe im Jahresvergleich

	2006	2007	2008
GEWERBE			
Unternehmensstrategie	●	●	●
Unternehmenskultur	●	●	●
Führungskräfte	●	●	●
Personalmanagement	●	●	●
Mieterakquisition	●	●	●
Mieterbetreuung	●	●	●
Leistungserstellung	●	●	●
Aufbau- und Ablauforganisation	●	●	●
Kundenrückgewinnung	●	●	●
CRM-Systeme	●	●	●



In den Themenfeldern „Unternehmenskultur“ und „Führungskräfte“ können sich Unternehmen mit Fokus „Gewerbe“ über ein positives Ergebnis freuen.

Ansonsten: Potentiale, Potentiale, Potentiale.

Qualitative Einschätzung durch Frontiers Management Consulting
 ● Handlungsbedarf ● Potential ● Positives Ergebnis

Stärken-Schwächen-Analyse für das Segment Wohnen im Jahresvergleich

	2006	2007	2008
WOHNEN			
Unternehmensstrategie	●	●	●
Unternehmenskultur	●	●	●
Führungskräfte	●	●	●
Personalmanagement	●	●	●
Mieterakquisition	●	●	●
Mieterbetreuung	●	●	●
Leistungserstellung	●	●	●
Aufbau- und Ablauforganisation	●	●	●
Kundenrückgewinnung	●	●	●
CRM-Systeme	●	●	●



Dito!

In den Themenfeldern „Unternehmenskultur“ und „Führungskräfte“ können sich Unternehmen mit Fokus „Wohnen“ über ein positives Ergebnis freuen.

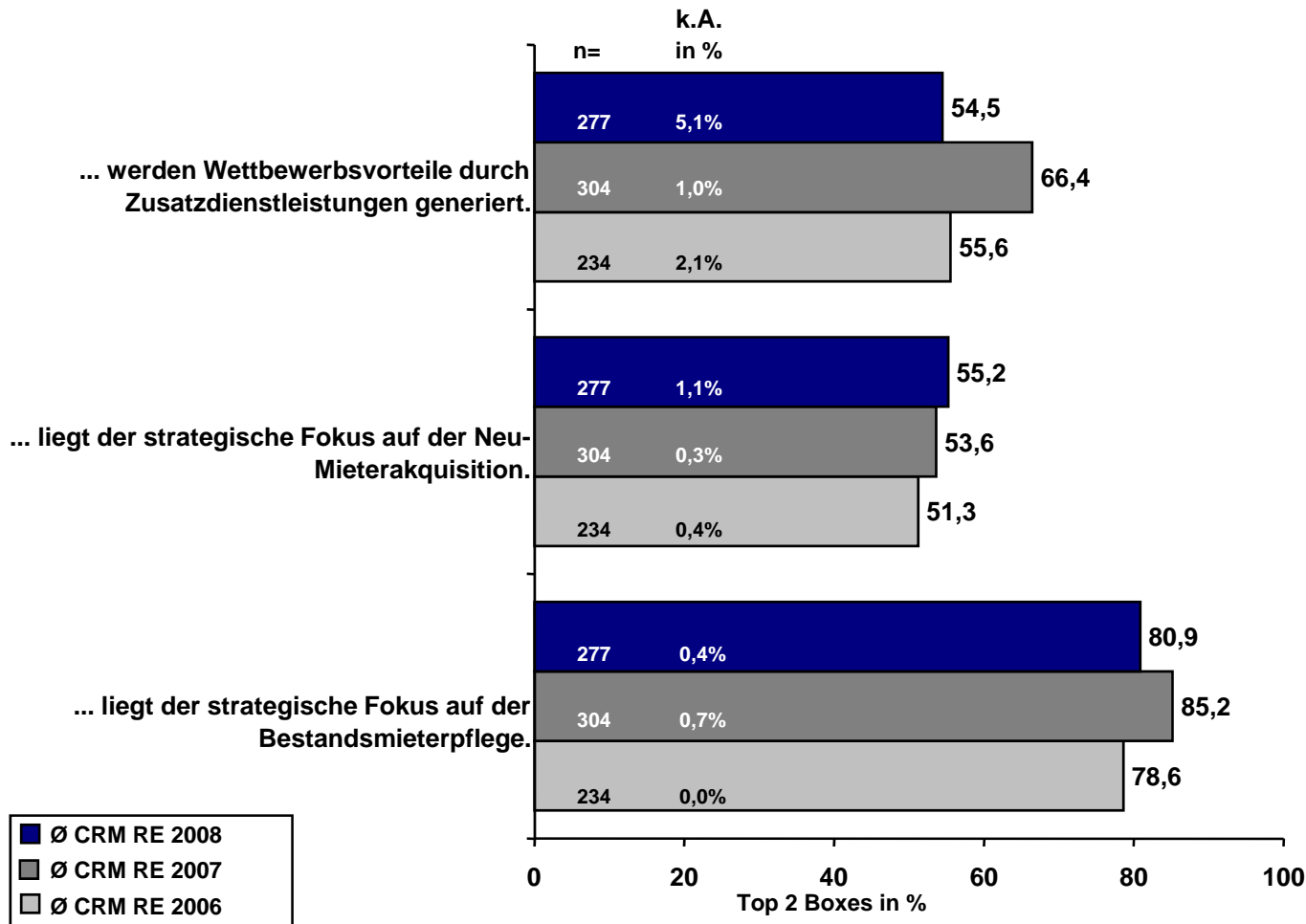
Ansonsten: Ebenfalls Potentiale, Potentiale, Potentiale.

Qualitative Einschätzung durch Frontiers Management Consulting

● Handlungsbedarf ● Potential ● Positives Ergebnis

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Unternehmensstrategie

In unserem Unternehmen ...



■ Ø CRM RE 2008
■ Ø CRM RE 2007
■ Ø CRM RE 2006

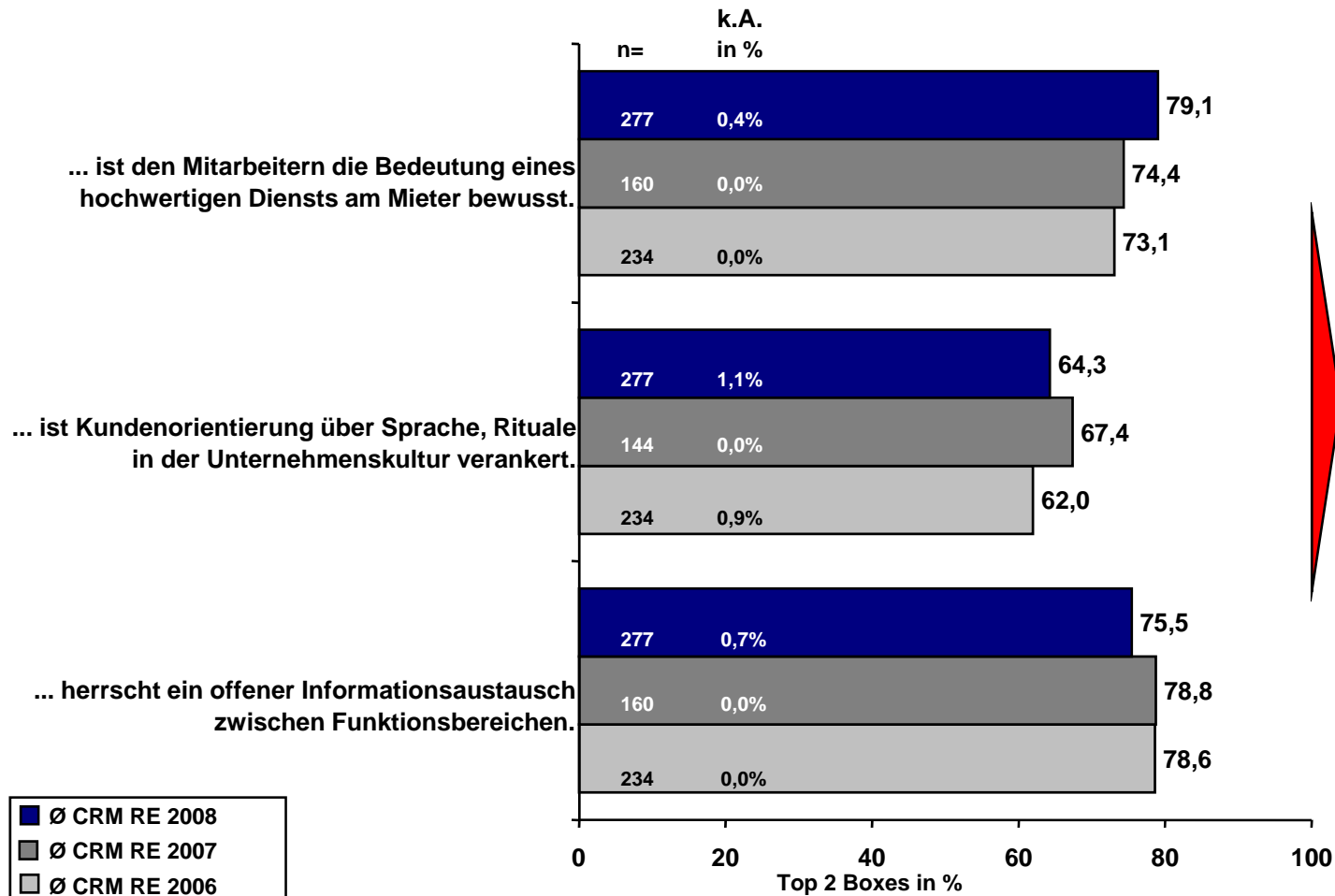
Anmerkung 2006:
Nur 56% der Unternehmen versuchen, Wettbewerbsvorteile durch Zusatzdienstleistungen zu erzielen.

Anmerkung 2007:
Kein Paradigmenwechsel, Fokus unverändert auf Bestandskunden.

Auch die dritte Erhebung belegt eindeutig den Fokus der Immobilienbranche auf das Bestandskundenmanagement.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Unternehmenskultur

In unserem Unternehmen ...



■ Ø CRM RE 2008
■ Ø CRM RE 2007
■ Ø CRM RE 2006

Anmerkung 2006:
Lediglich 62% bestätigen die Verankerung von Kundenorientierung in der Unternehmenskultur.

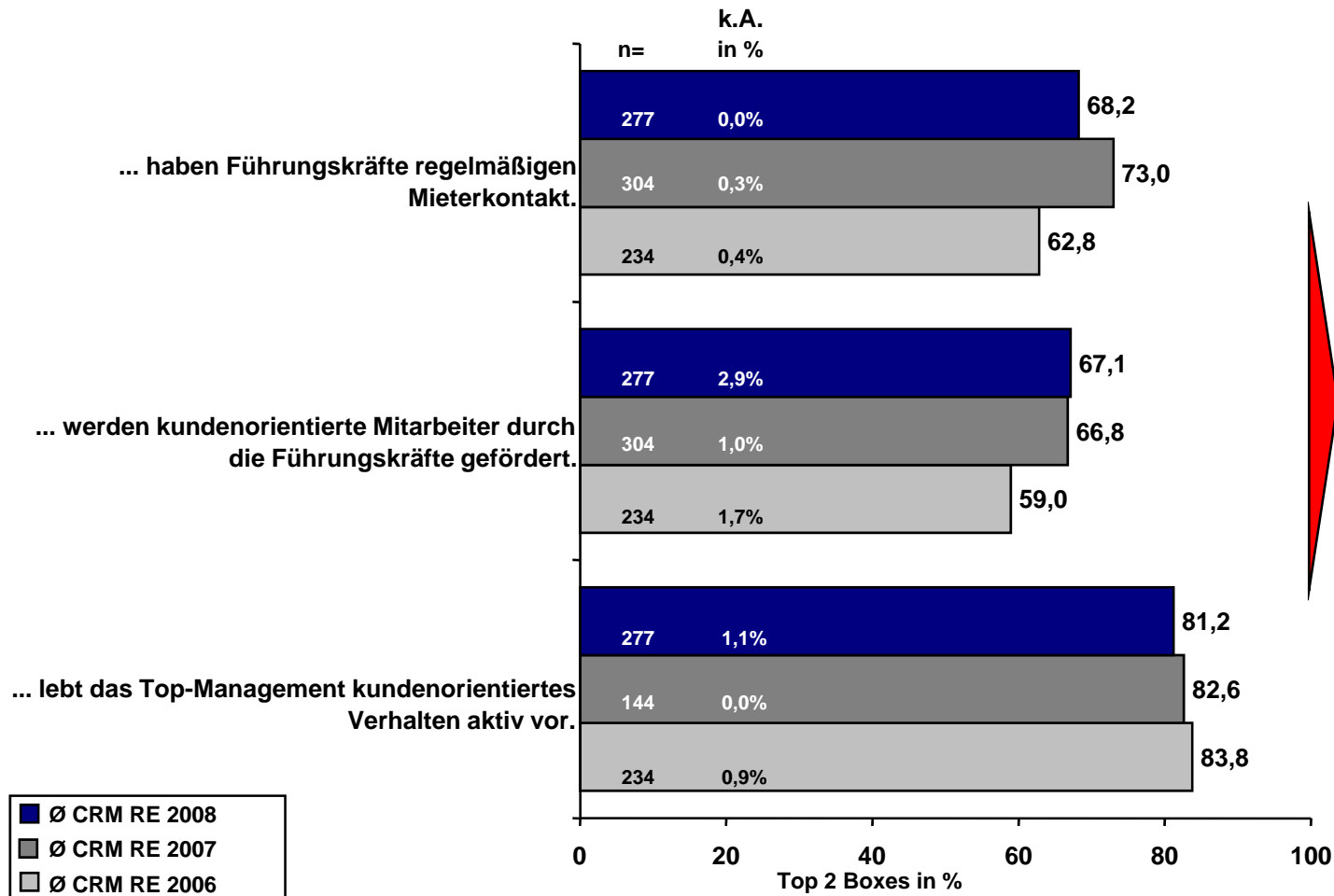
Anmerkung 2007:
Nur eine tendenzielle Verbesserung gegenüber 2006 erkennbar.

Positive Entwicklung in der Wahrnehmung des Mieters durch den Mitarbeiter.

Indes: Die Werte für die Verankerung der Kundenorientierung in der Unternehmenskultur und den Informationsaustausch sind tendenziell leicht rückläufig.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Führungsaspekte

In unserem Unternehmen ...



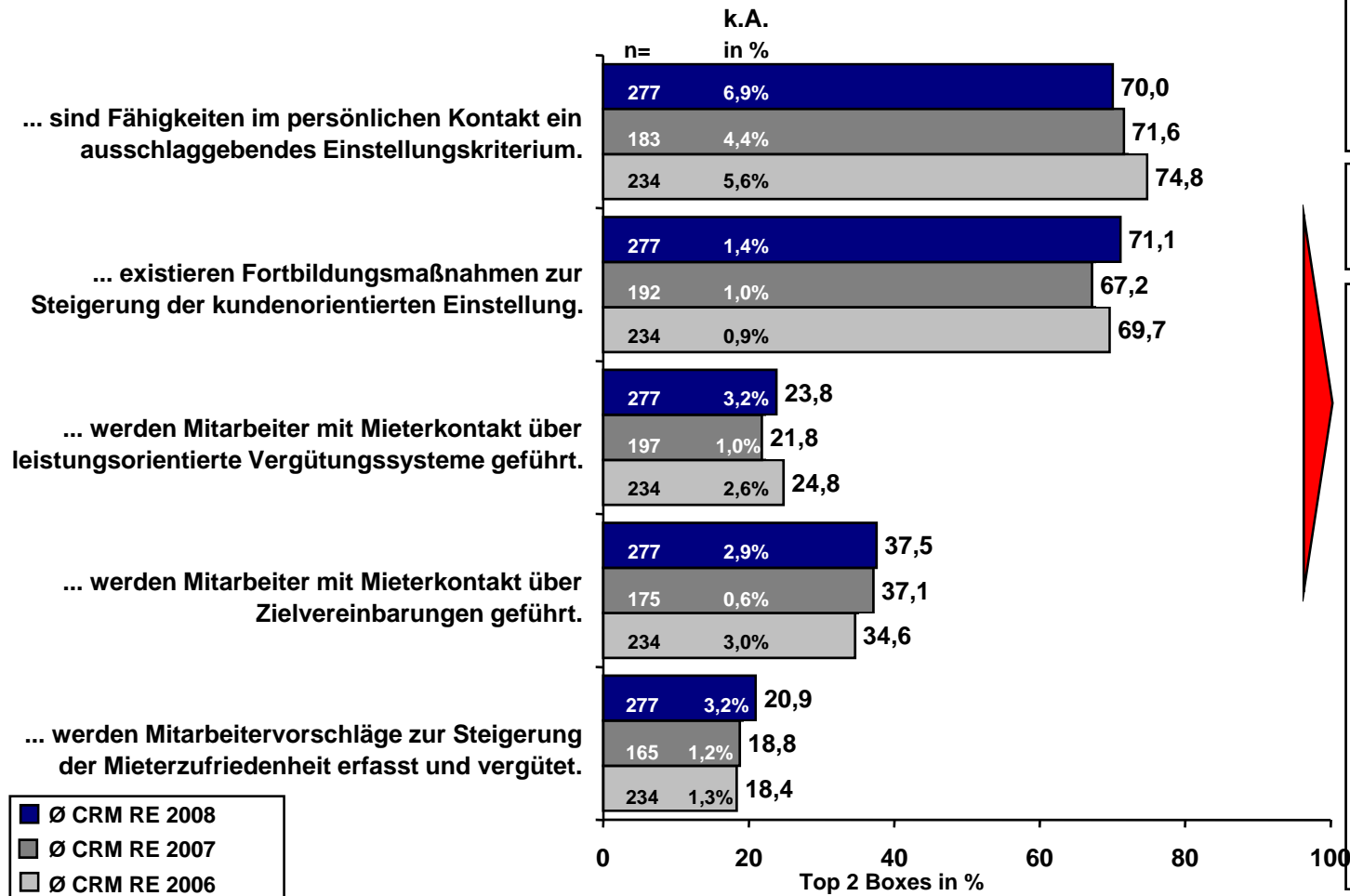
Anmerkung 2006:
Kundenorientierter Führungsstil wird bestätigt. Nur knapp 63% der Führungskräfte haben Mieterkontakt.

Anmerkung 2007:
Gegenüber 2006 segmentübergreifend stärkerer Mieterkontakt der Führungskräfte.

In der Gesamtbetrachtung ergeben sich im Jahr 2008 keine signifikanten Veränderungen zu den Vorjahren.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Personalmanagement

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Nur ein Drittel der Unternehmen praktiziert Führung über Zielvereinbarungen.

Anmerkung 2007:
Personalmanagement weiterhin ein „Stiefkind“.

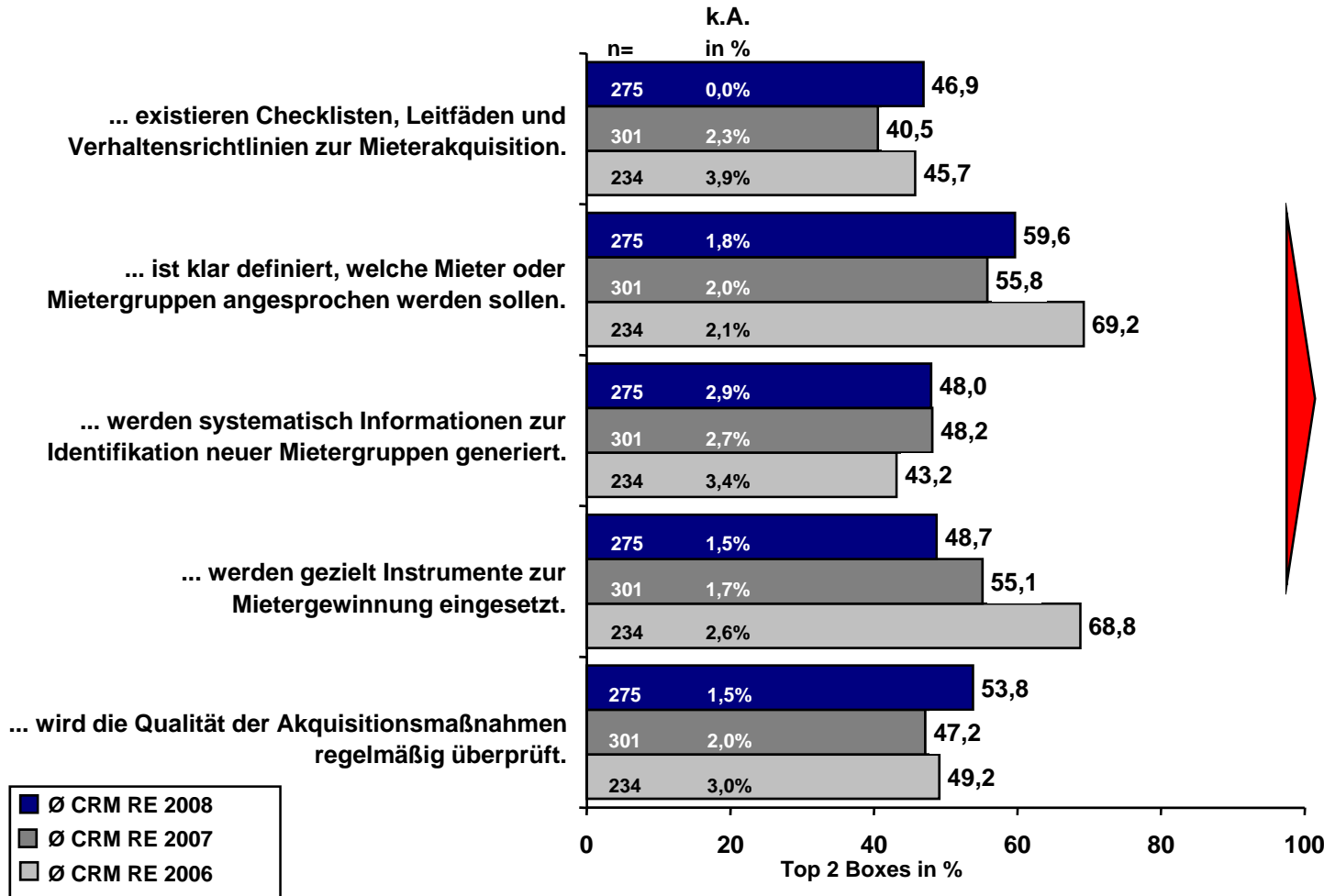
Wenig Veränderungen auch im Jahr 2008 .

Die Nutzung von Zielvereinbarungen oder leistungsorientierten Vergütungssystemen ist weiterhin die Ausnahme.

Auch das interne Vorschlagswesen wird nach wie vor stiefmütterlich behandelt.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterakquisition

In unserem Unternehmen ...



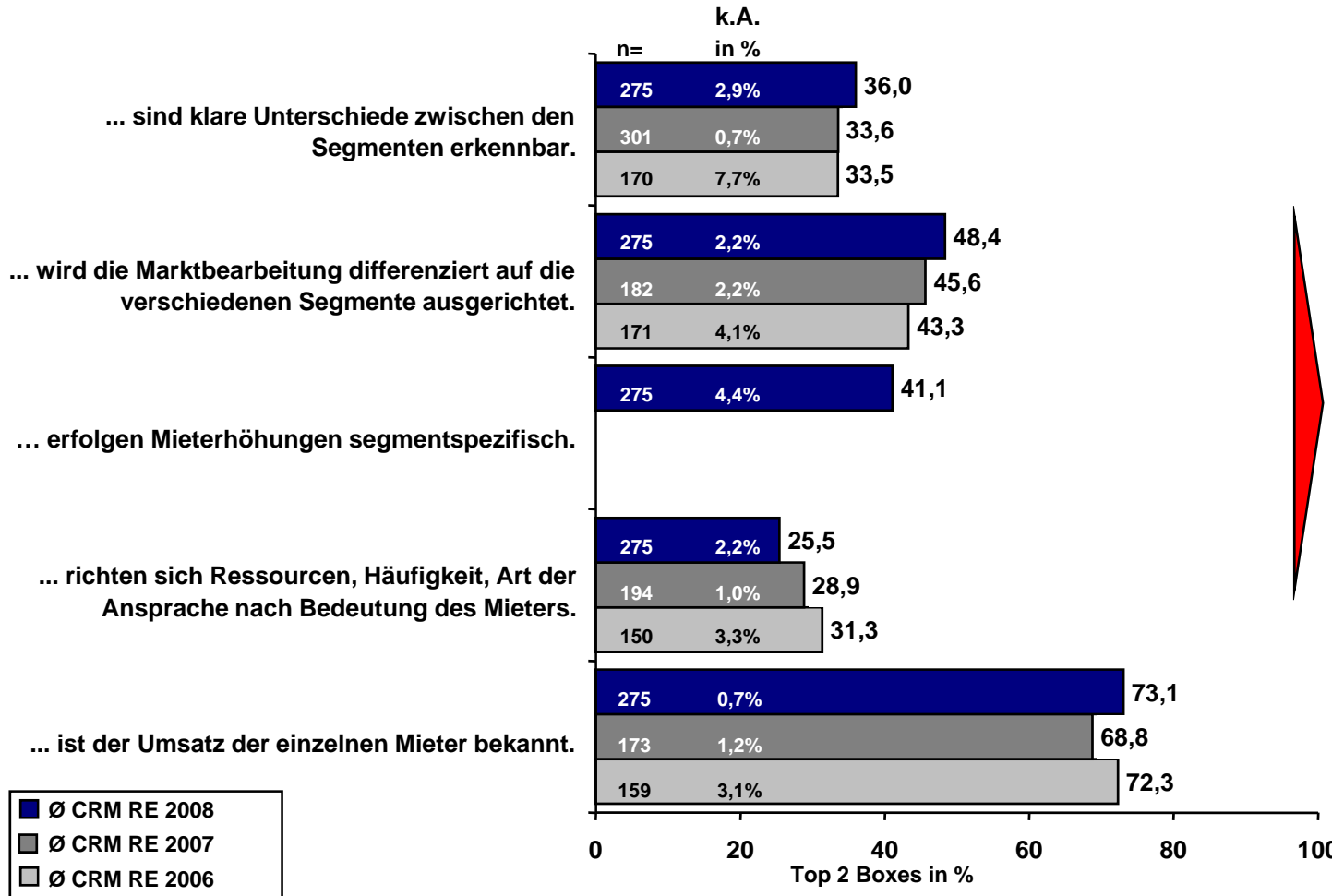
Anmerkung 2006:
 In über 30% der Unternehmen ist nicht definiert, welche potentiellen Mieter angesprochen werden sollen.

Anmerkung 2007:
 Keine Anzeichen für Professionalisierungstendenzen in Sachen Akquisition!

Auch in der dritten Befragung ist keine Professionalisierung in Sachen Mieterakquisition zu erkennen - im Jahresvergleich sind teilweise sogar eher Rückschritte zu verzeichnen.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterbetreuung (1)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Die Mehrheit arbeitet ohne eine greifbare Mietersegmentierung.

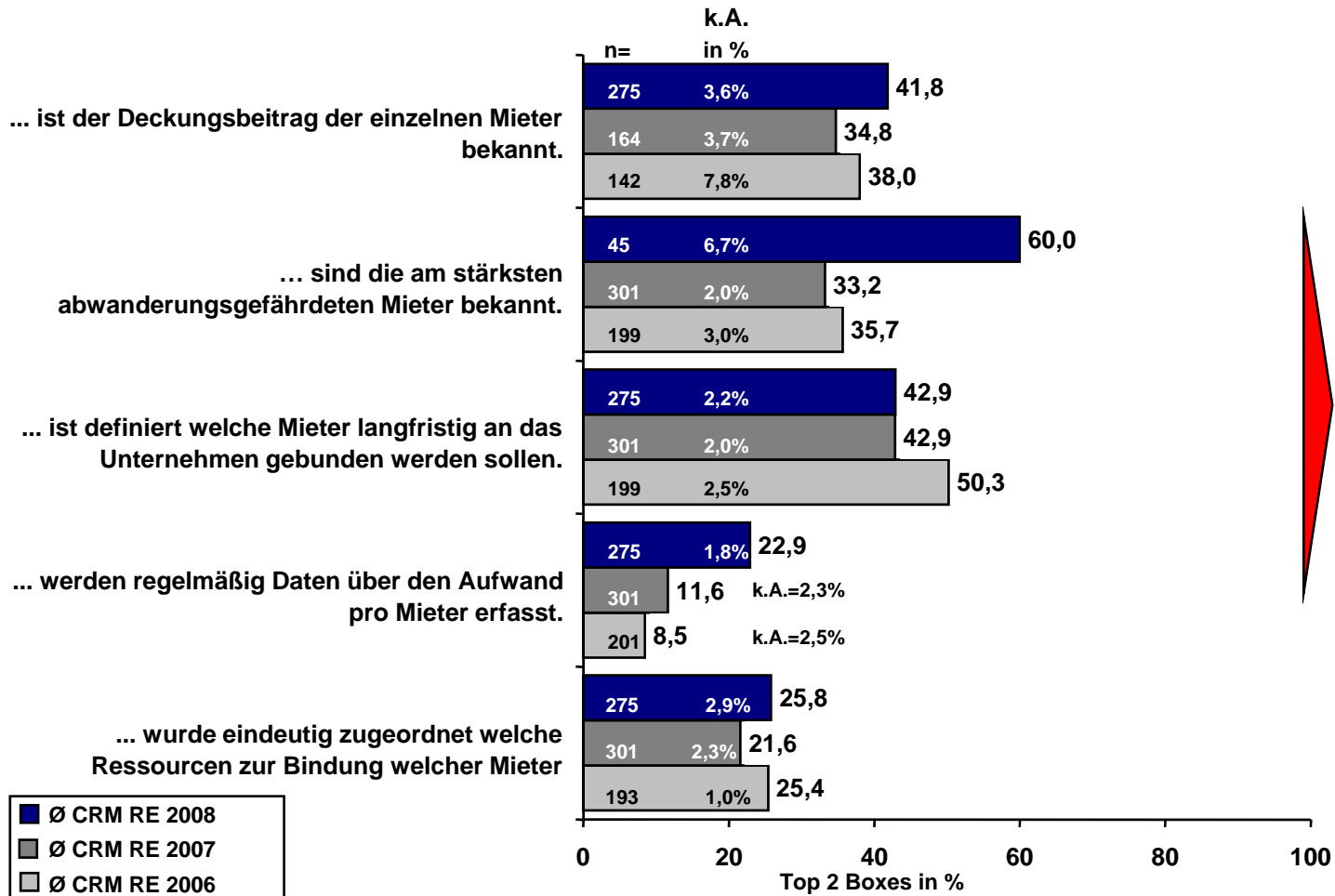
Anmerkung 2007:
Unverändert kaum Ansätze einer präzisen Mietersegmentierung, weiterhin Ressourceneinsatz nach „Gießkannenprinzip“.

Zwar ist der Umsatz der einzelnen Mieter mehrheitlich bekannt - eine segment-spezifische Bearbeitung der Mieter ist jedoch noch immer nicht vorhanden.

Logisch: Weiterhin Ressourceneinsatz nach dem „Gießkannenprinzip“.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterbetreuung (2)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Professionalisierungsbedarf.

Anmerkung 2007:
Zu bindende Mieter und gefährdete Mieterbeziehungen sind den meisten Unternehmen nicht bekannt.

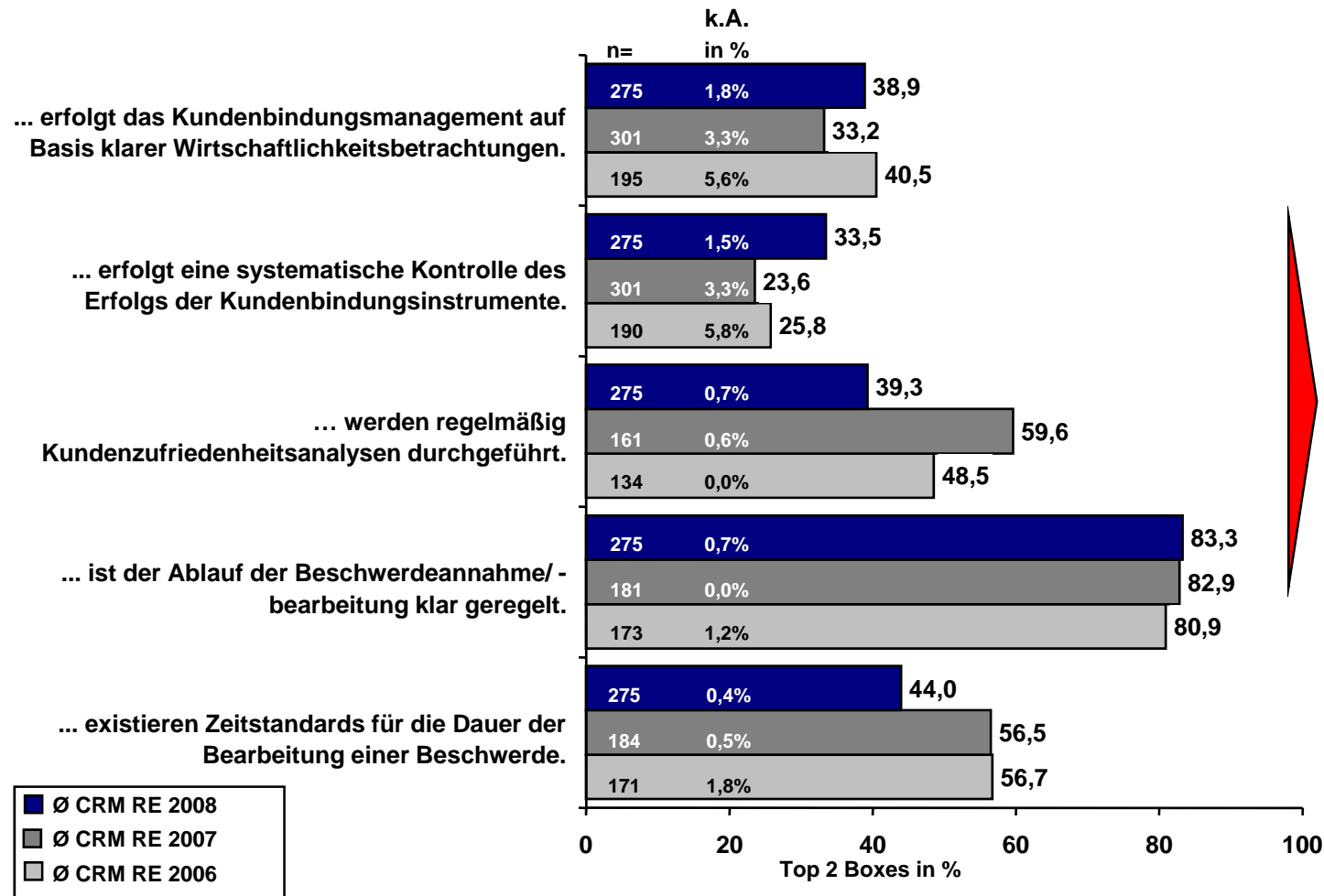
Im Jahresvergleich teilweise höhere Bewertungen.

Immerhin 60% der befragten Immobilienunternehmen geben an, die am stärksten abwanderungsgefährdeten Mieter zu kennen.

Darüber hinaus scheinen Daten über den Aufwand pro Mieter häufiger erfasst zu werden.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterbetreuung (3)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Segmentübergreifend bestätigt weniger als die Hälfte, dass Beschwerden willkommen sind.

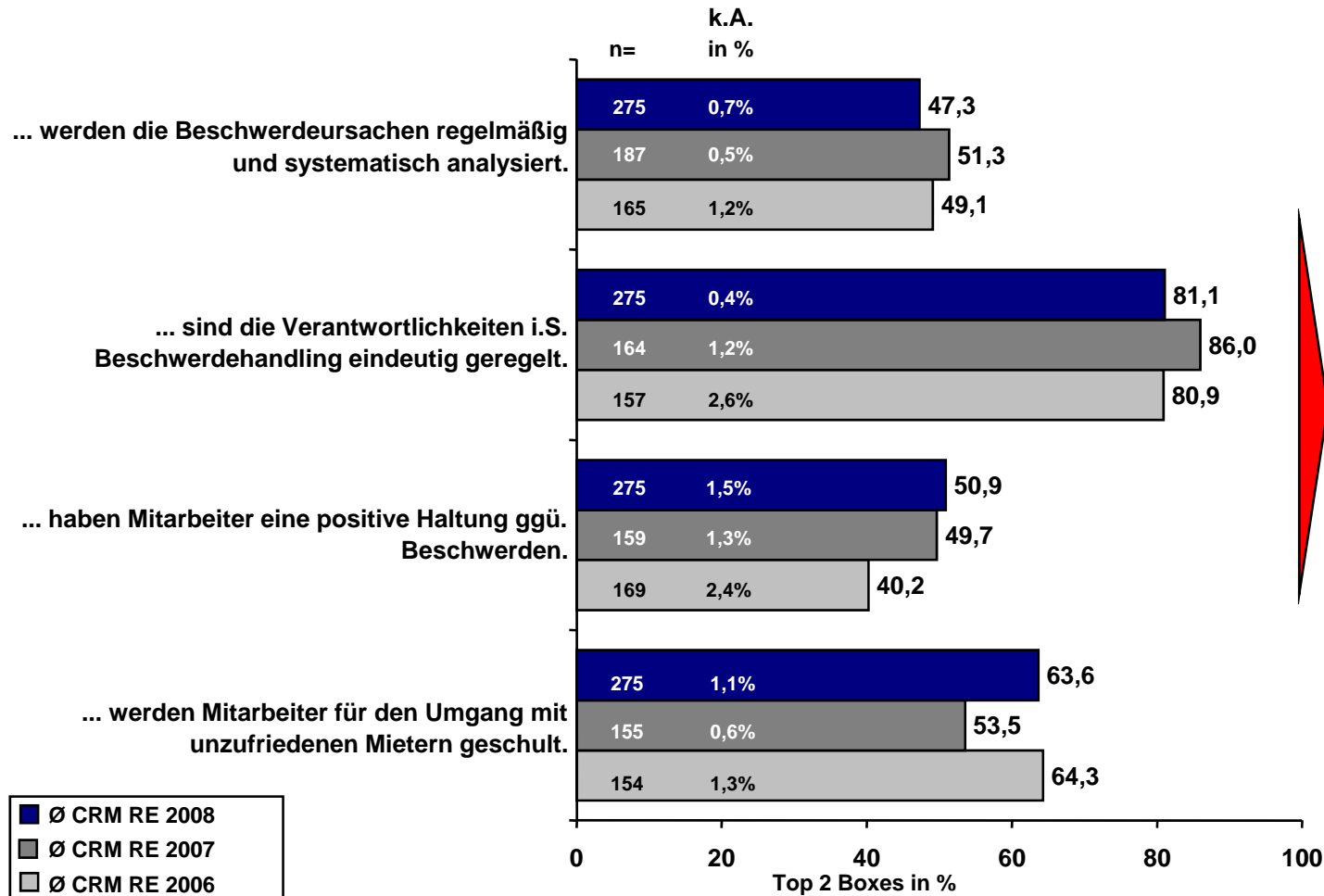
Anmerkung 2007:
Nach eigener Einschätzung der Unternehmen scheint intern ein Beschwerdeprozess definiert zu sein.

Das Handling von Beschwerden scheint unverändert geregelt.

Weniger erfreulich:
Deutlich niedrigere Quote an Unternehmen, die die Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen bestätigen.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterbetreuung (4)

In unserem Unternehmen ...



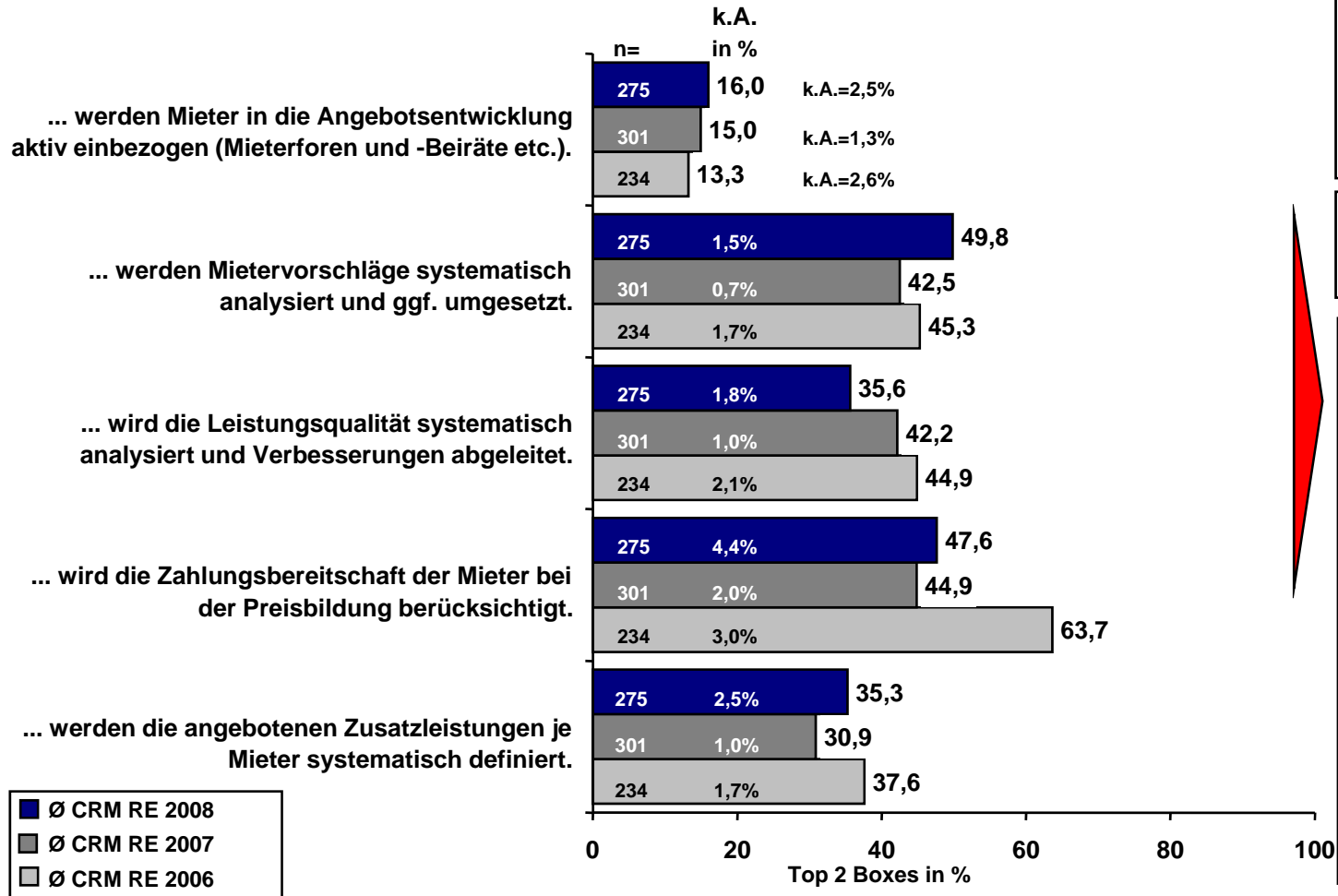
Anmerkung 2006:
Systematisches Beschwerdemanagement i.S.v. „Lernen aus Mietermund“ wird nicht praktiziert.

Anmerkung 2007:
Mitarbeiterschulungen in Sachen Beschwerdemanagement haben augenscheinlich weniger Priorität.

Im Dreijahresvergleich ergeben sich in der Immobilienbranche kaum Entwicklungen in Sachen Beschwerdemanagement.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Leistungserstellung (1)

In unserem Unternehmen ...



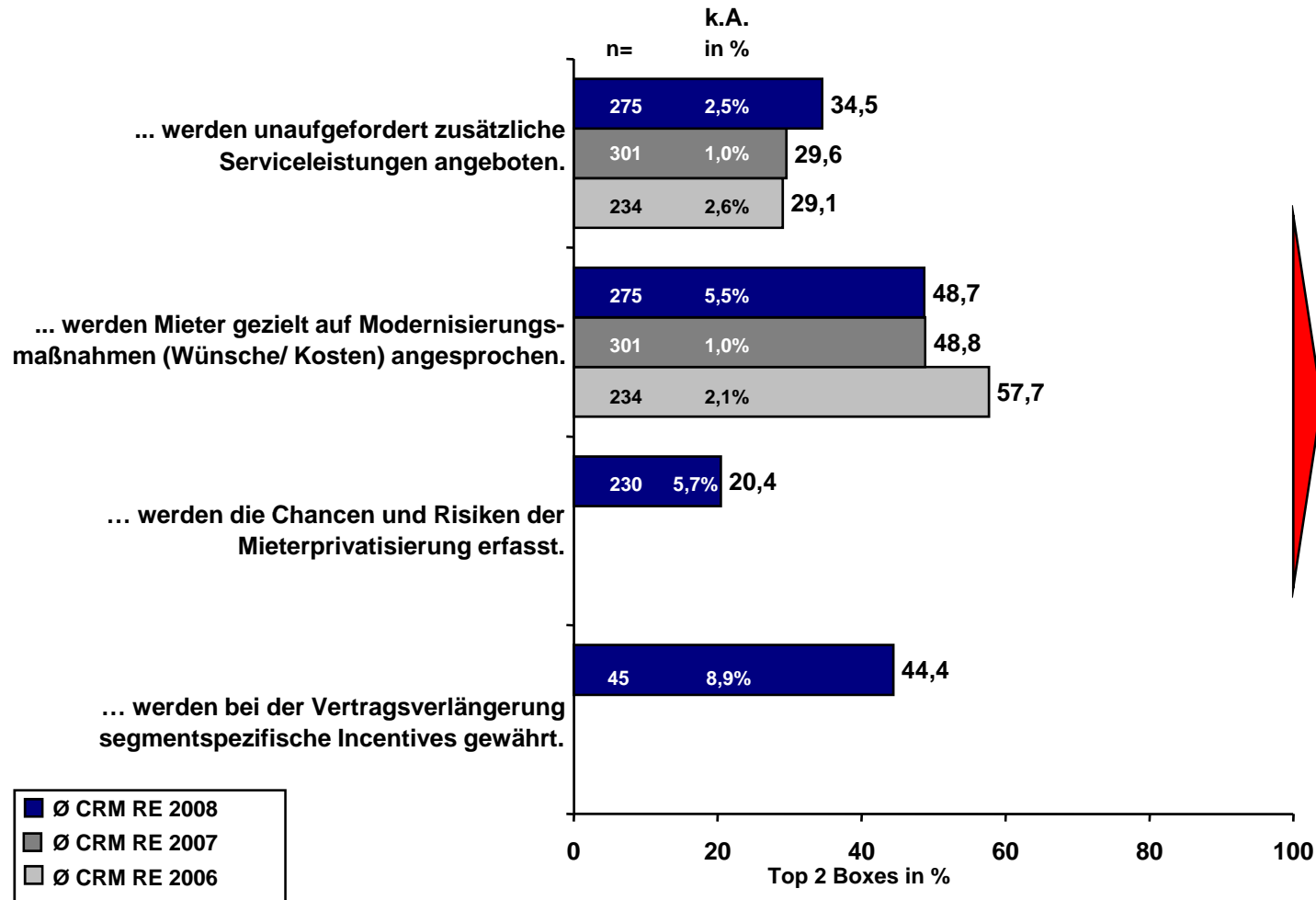
Anmerkung 2006:
Der Mieter wird nicht als Sparringspartner der Immobilienunternehmen gesehen.

Anmerkung 2007:
Keine Veränderungen zum Vorjahr.

Keine wirkliche Entwicklung im Jahresvergleich - nach wie vor kaum Integration der Mieter in die Angebotsentwicklung.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Leistungserstellung (2)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Unkenntnis der Unternehmen über die Mieter und kein systematisches, proaktives Angebot an Zusatzleistungen.

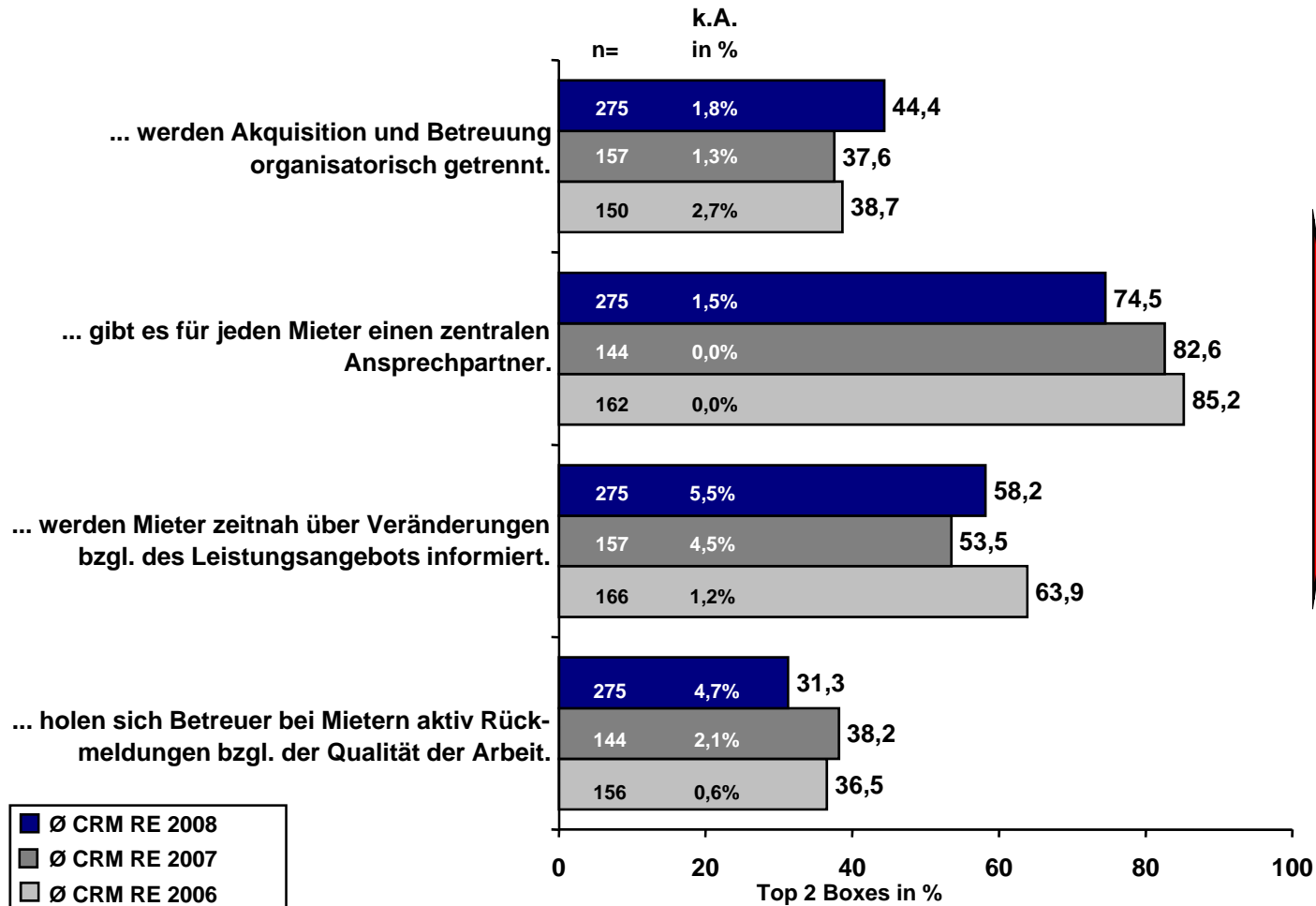
Anmerkung 2007:
Unverändert kein System bei Entwicklung und Angebot von Zusatzleistungen.

Das Bild wiederholt sich:
Nur ein Drittel der befragten Unternehmen bietet den Mietern unaufgefordert Zusatzleistungen an.

Lediglich knapp die Hälfte der Immobilienunternehmen spricht Mieter gezielt auf Modernisierungsmaßnahmen an.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Aufbau-, Ablauforganisation

In unserem Unternehmen ...



■ Ø CRM RE 2008
■ Ø CRM RE 2007
■ Ø CRM RE 2006

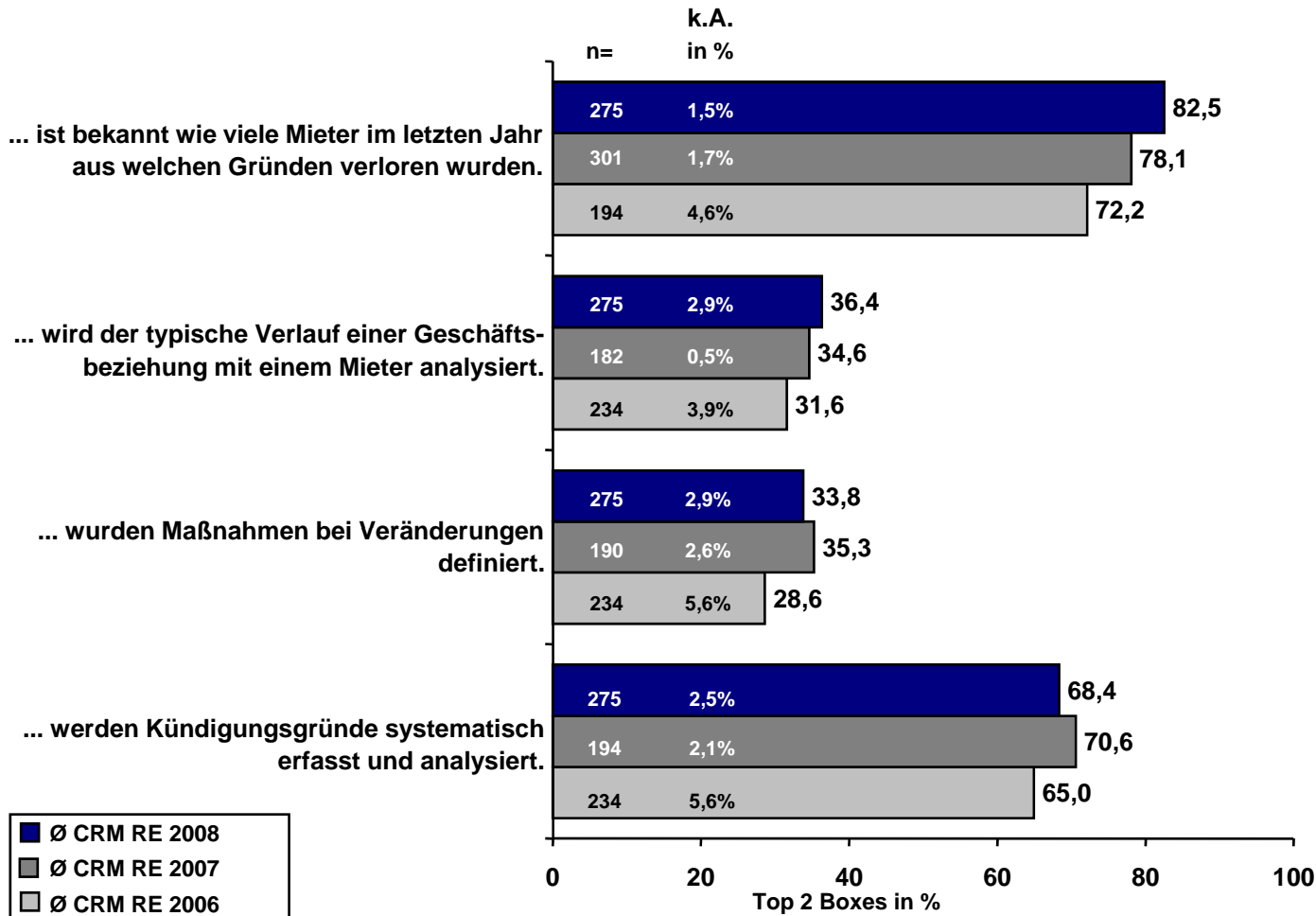
Anmerkung 2006:
In rund 85% der Unternehmen existiert ein zentraler Ansprechpartner.

Anmerkung 2007:
Keine Veränderungen zum Vorjahr. Feedback von Mietern scheint nicht wirklich gewünscht.

Im Jahresvergleich der Erhebungen tendenziell eher nachlassende Werte.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Kundenrückgewinnung (1)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Analyse des Verlaufs der Mieterbeziehung nur ansatzweise vorhanden.

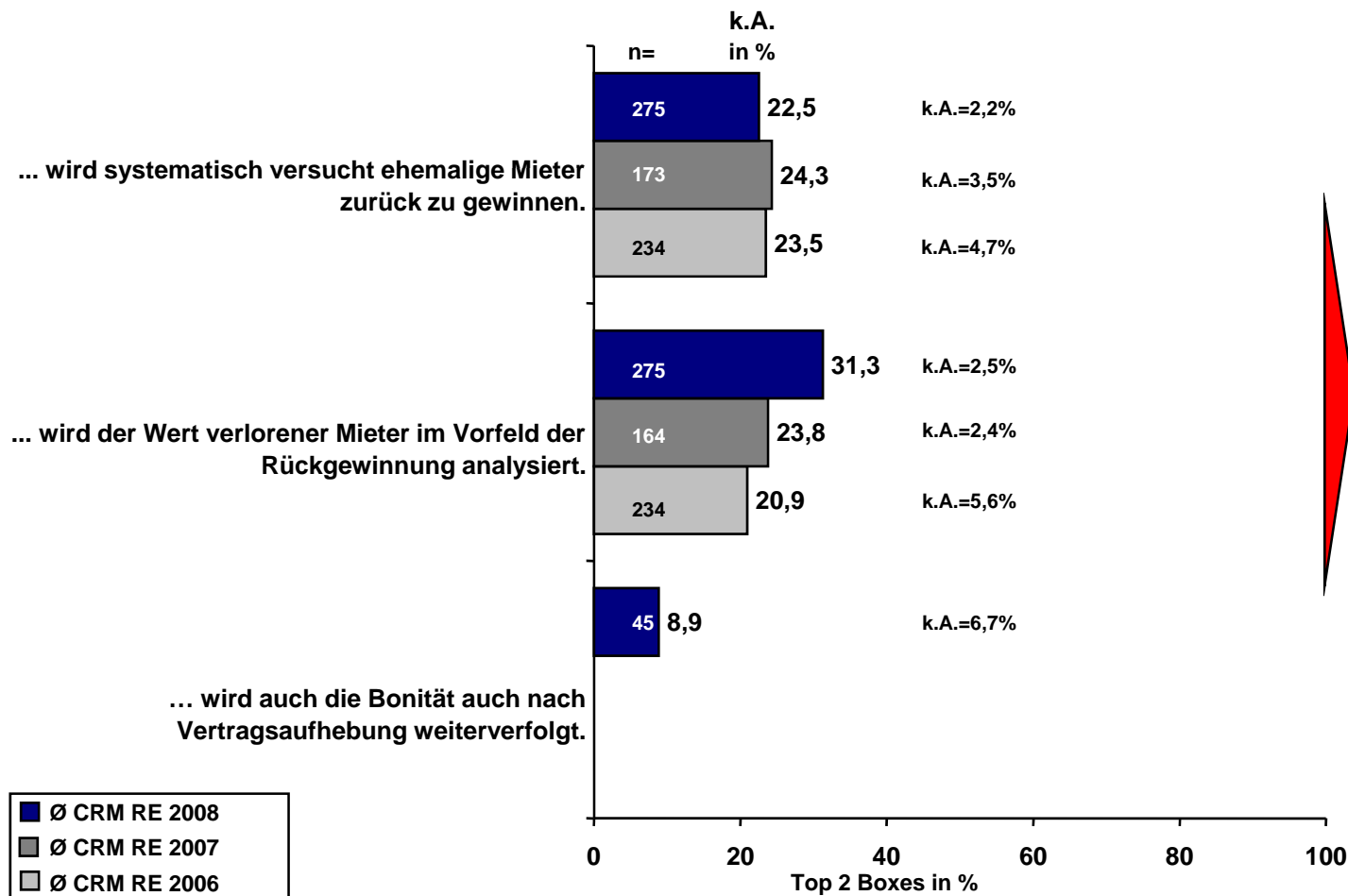
Anmerkung 2007:
Dito.

Die Kenntnis der Gründe für einen Mieterverlust und deren Anzahl ist in der Branche nach Selbsteinschätzung bekannt.

Jedoch ist es nach wie vor nur bei rund einem Drittel der Unternehmen die Regel, den Verlauf der Geschäftsbeziehung zu analysieren oder Maßnahmen bei Veränderungen zu definieren - unverändert wird der Mieter nicht als „Berater“ eingesetzt.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Kundenrückgewinnung (2)

In unserem Unternehmen ...



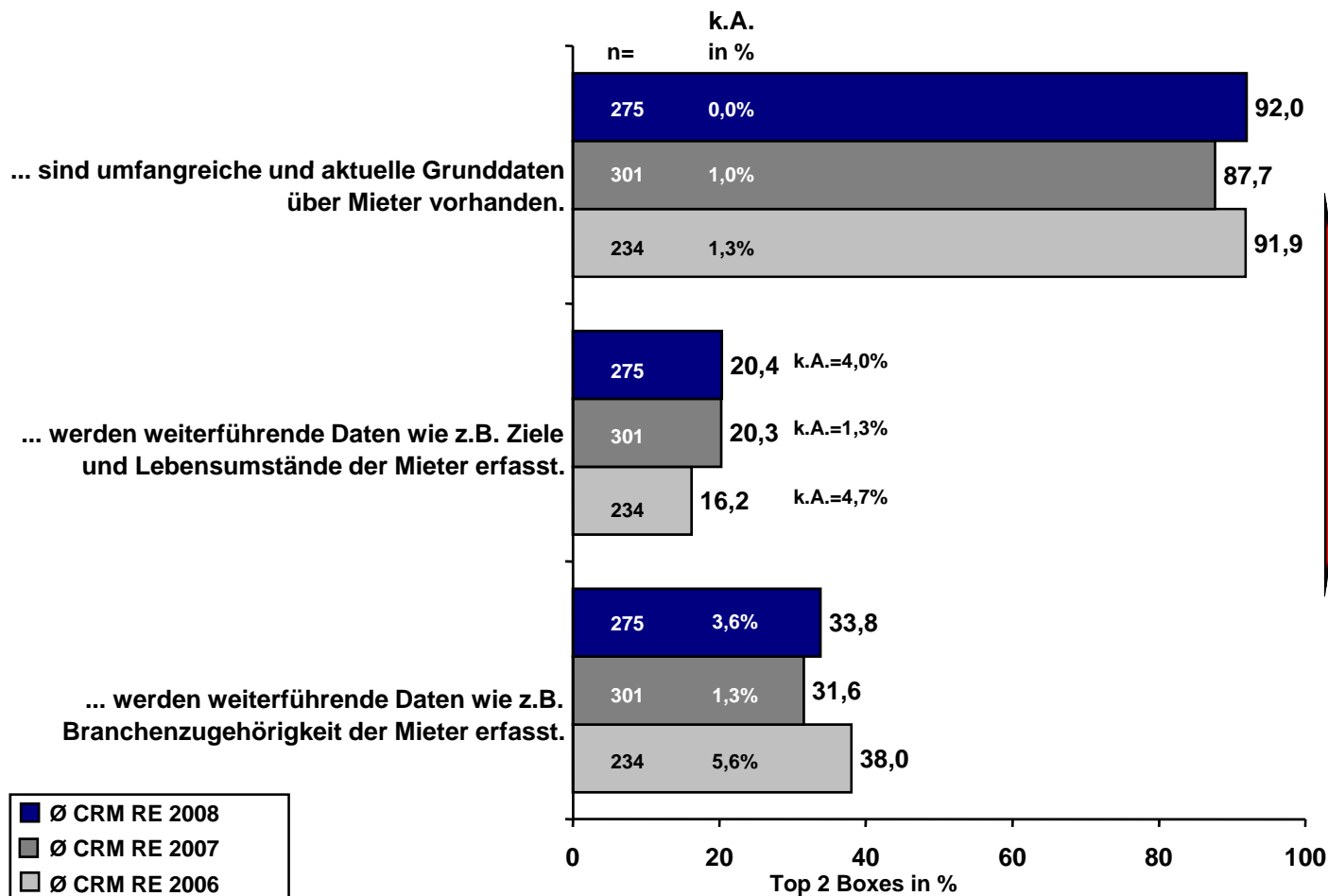
Anmerkung 2006:
Kaum Anstrengungen zur Kundenrückgewinnung.

Anmerkung 2007:
Unverändert kein ausgeprägtes Kundenrückgewinnungsmanagement.

Die Rückgewinnung von Kunden steht nach wie vor nicht im Fokus der Immobilienunternehmen.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterdatenbanken (1)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Das Vorhalten aktueller Grunddaten der Mieter ist segmentübergreifend Standard.

Anmerkung 2007:
CRM-Lösungen spielen beim Datenmanagement keine große Rolle. Aufgrund der veränderten Fragestellung bejahen dieses Jahr mehr Unternehmen die Frage nach der Nutzung statistischer Verfahren zur Mieteranalyse.

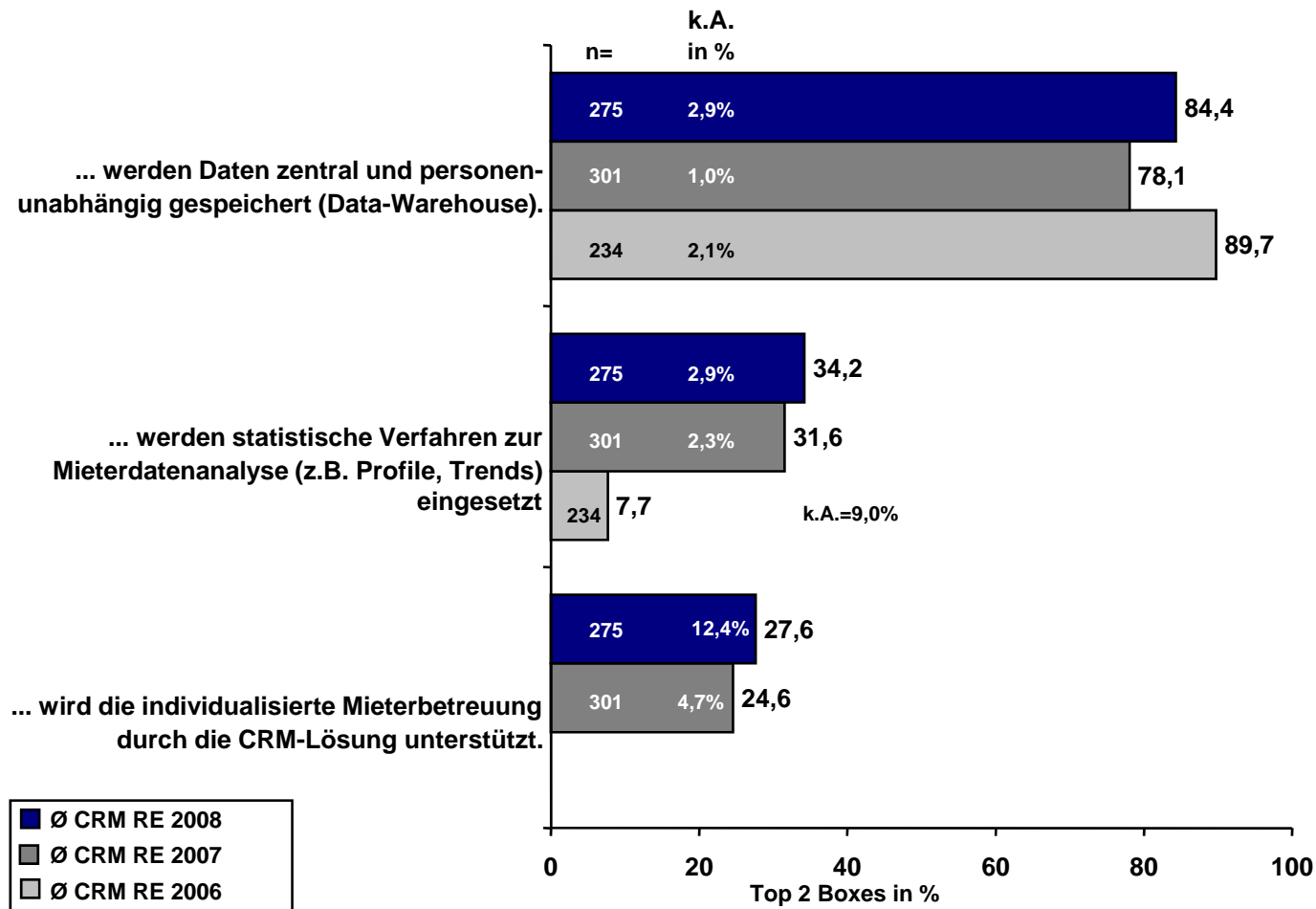
Die Erfassung von Grunddaten ist unverändert Standard.

Indes: Weiterführende Daten werden auch in 2008 nur von der Minderheit der befragten Unternehmen ermittelt.

Erneut: Kein wirklicher Fortschritt erkennbar.

Ergebnisse im Überblick - Dreijahresvergleich 2006-2008: Themenfeld Mieterdatenbanken (2)

In unserem Unternehmen ...



Anmerkung 2006:
Das Vorhalten aktueller Grunddaten der Mieter ist Standard - mehr aber auch nicht.

Anmerkung 2007:
CRM-Lösungen spielen beim Datenmanagement keine große Rolle. Aufgrund der veränderten Fragestellung bejahen dieses Jahr mehr Unternehmen die Frage nach der Nutzung statistischer Verfahren zur Mieteranalyse.

Keine nennenswerten Veränderungen im Vorjahresvergleich.

Die Projektpartner der CRM Real Estate Studie 2008



**Ideale Verzahnung der Kernkompetenzen der beteiligten Partner:
CRM-Know-how, Branchen-Know-how, Methoden-Know-how**

**Frontiers Management Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Lindenstr. 1
60325 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (69) 90 55 05-0
Telefax: +49 (69) 90 55 05-10**

**Internet: www.frontiers-management-consulting.de
E-Mail: info@frontiers-management-consulting.de**

**Ihr Ansprechpartner:
Dr. Marc Herzog,
Geschäftsführender Gesellschafter**

**Forschungcenter Betriebliche
Immobilienwirtschaft**

**Hochschulstr.1
D-64289 Darmstadt
Gebäude S1/02 Raum 31
Telefon: +49 (0) 6151 16-6522
Telefax: +49 (0) 6151 16-4417**

**Internet: www.immobilien-forschung.de
E-Mail: office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de**

**Ihr Ansprechpartner:
Prof. Dr. Andreas Pfnür,
Lehrstuhlinhaber**