



**Universität
Zürich^{UZH}**

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Entwicklung und Prüfung eines Konzeptes des externen ganzheitlichen Vertragsmanagements im Kontext der gewerblichen Immobilienbewirtschaftung und –Nutzung

Verfasserin: Viktoria Amélie Gräfin von Westarp
Ob der Reben 6b, 5023 Biberstein
079 367 49 46
westarp@email.de

Eingereicht bei: Dr. Stephan Kloess
Abgabedatum: 12.08.2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Executive Summary	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Abgrenzung in der Literatur	3
1.4 Vorgehen	3
1.5 Methode.....	4
2 Immobilienmanagement.....	4
2.1 Managementbegriff	4
2.2 Ebenen des Immobilienmanagements nach gif	5
2.2.1 Real Estate Portfolio-Management	6
2.2.2 Real Estate Asset-Management	6
2.2.3 Property-Management.....	6
2.2.4 Facility-Management	7
2.2.5 Management von Betriebsimmobilien - Corporate Real Estate Management.....	7
2.2.5.1 Bezug zur Unternehmensstrategie	8
2.2.5.2 Aufgaben des CREM in der Nutzungsphase	9
2.2.5.3 Interessen der Akteure in der Bewirtschaftungsphase	10
3 Vertragsmanagement	13
3.1 Anlass für Vertragsmanagement	13
3.2 Vertragsbegriff	14
3.2.1 Ökonomischer Vertragsbegriff	14
3.2.2 Rechtlicher Vertragsbegriff.....	15
3.3 Vertragsmanagement - Vertragsgestaltung	16
3.4 Bezug zum St.-Galler-Management-Modell	18
3.5 Funktionen des Vertragsmanagements.....	19
3.6 Vertragsbeziehungen in der Nutzungsphase	20
3.7 Zusammenfassung	21
4 Risiken in Vertragsbeziehungen.....	21
4.1 Arten von Risiken in der Nutzungsphase	22
4.1.1 Umweltrisiken – Veränderungsrisiken.....	22
4.1.2 Objektrisiken – immobilienpezifische Risiken	22
4.1.3 Vertragliche Risiken	22
4.1.4 Organisatorische Risiken	23

4.1.5	Wechselwirkung untereinander.....	23
4.1.6	Überblick über die Risiken in der Nutzungsphase.....	24
4.2	Risikomanagement	25
4.2.1	Steuerung durch Risikoverlagerung – Outsourcing	25
4.2.1.1	Principal-Agent-Theorie	27
4.2.1.2	Behavioural Economics	28
4.2.1.3	Eigentümer – Nutzer (extern)	28
4.2.1.4	Eigentümer - Nutzer (intern).....	29
4.2.1.5	Eigentümer bzw. Nutzer – Dienstleister	29
4.2.2	Einfluss des Vertragsmanagements	30
4.2.2.1	Interventionsansätze vor Vertragsschluss	30
4.2.2.2	Interventionsansätze im laufenden Vertragsverhältnis	32
4.2.2.3	Zusammenfassung.....	32
5	Konzept für ein ganzheitliches externes Vertragsmanagement.....	34
5.1	Angeborene Dienstleistungen am Markt	34
5.2	Ergebnisse der Interviews	34
5.2.1	Unternehmen 1	35
5.2.2	Unternehmen 2	37
5.2.3	Unternehmen 3:.....	38
5.2.4	Unternehmen 4	39
5.2.5	Unternehmen 5	40
5.2.6	Unternehmen 6	41
5.2.7	Interpretation	42
5.2.7.1	Herangehensweise bei der Auswertung	42
5.2.7.2	Auswertung	42
5.3	Theoretisches Konzept	44
5.3.1	Chancen/ Risiken aus Sicht von Eigentümern und Nutzern	44
5.3.2	Leistungsbild der Vertragsmanagementleistung und Integration in das Auftraggeberunternehmen	45
5.4	Umsetzung.....	48
5.4.1	Erstmalige Installation eines Vertragsmanagementprozesses.....	48
5.4.2	Optimierung bestehender Managementprozesse	50
5.5	Ökonomische Dimension des Vertragsmanagements	51
5.6	Anwendung im Rahmen einer theoretischen Case Study.....	53
6	Schlussbetrachtung.....	57
6.1	Fazit	57
6.2	Diskussion	58
6.3	Ausblick.....	58
	Anhang	59
	Literaturverzeichnis.....	69

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Auftraggeber
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
allg.	Allgemeine
AN	Auftragnehmer
ArbStättV	Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CHF	Schweizer Franken
Def.	Definition
DL	Dienstleister
Einf.	Einführung
ff.	Folgende
FM	Facility Management
FN	Fussnote
gem.	Gemäss
HGB	Handelsgesetzbuch
i. d. R.	in der Regel
i. S. v.	im Sinne von
i. Ü.	im Übrigen
i. V. m.	in Verbindung mit
Kap.	Kapitel
Mrd.	Milliarden

OR	Obligationenrecht
Rnd.	Randnummer
S.	Seite
s. o.	siehe oben
tabellar.	Tabellarisch
vgl.	Vergleiche
VM	Vertragsmanagement
Ziff.	Ziffer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezug zwischen Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie	8
Abbildung 2: Umweltbeziehungen und Vertragsverhältnisse im CREM	14
Abbildung 3: Die fünf Element des Vertragsmanagements - Phasenkonzept	18
Abbildung 4: Der Risikomanagementprozess.....	25
Abbildung 5: Integration eines externen Vertragsmanagers in das Bestellerunternehmen.....	48
Abbildung 6: Vorgehen bei der Einführung eines Vertragsmanagementprozesses	49
Abbildung 7: Schematische Darstellung eines strukturierten Vertragsmanagementsystems zur erstmaligen Installation	50
Abbildung 8: Die Elemenete des Vertragsmanagements und deren ökonomische Dimension auf Basis des Transaktionskostenmodells	52
Abbildung 9: Beispielhaftes Vertragsmodell (X-AG)	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Akteure und deren Ziele bei der Nutzung von Corporate Immobilien (ohne Dienstleister)	12
Tabelle 2: Risiken für Eigentümer und Nutzer von Corporate Immobilien	24
Tabelle 3: Vertragsmanagementmassnahmen zur Risikosteuerung in der Nutzungsphase von Corporate Immobilien.....	33
Tabelle 4: Allgemeines Chancen/Risiko-Profil für Eigentümer und Nutzer von Corporate Immobilien	45
Tabelle 5: Leistungsbild und Eigenschaften eines externen Vertragsmanagementpartners nach Zielen	47
Tabelle 6: Outsourcingziele beispielhaft (X-AG).....	54
Tabelle 7: Kostenrechnung Outsourcing von Vertragsmanagenentleistungen	56

Executive Summary

Durch stetige Änderungen von Normen, Rechtsprechung und politischen wie internen Rahmenbedingungen werden Unternehmen mit einer Fülle von Anpassungsprozessen konfrontiert. Die Bedeutung, die dem Vertragsmanagement in diesem Zusammenhang zukommt, wird von vielen unterschätzt. Eine intensive Auseinandersetzung mit Verträgen findet zumeist erst im operativen Tagesgeschäft und im Konfliktfall statt¹. In der Folge bleibt Potential in Vertragsvereinbarungen hinsichtlich der Umsetzung, der Servicequalität und der Umsetzung der Strategie an sich unentdeckt und der Überblick über die Gesamtheit bestehender Vertragsbeziehungen kommt mit der Zeit abhanden. In der Nutzungsphase gewerblicher Immobilien besteht das Gros der begründeten Vertragsverhältnisse (Mieter, Lieferanten und Dienstleister) aus Dauerschuldverhältnissen. Durch den Verlust an Steuerungskompetenz bleiben nicht nur Anpassungserfordernisse sondern auch schleichende Veränderungen im Vertragsgefüge mit der Zeit unentdeckt.

Obwohl Vertragsmanagement eine disziplinübergreifende unternehmerische Verpflichtung bedeutet, sind vielfach bereits intern die Prozesse nicht über den gesamten Lebenszyklus der Verträge auf einander abgestimmt. Umso mehr zögern Unternehmen, sich mit dem Thema des strukturierten Vertragsmanagements durch einen externen Serviceanbieter auseinander zu setzen. Know-how-Verlust und mangelndes Kosteneinsparpotential werden als Hauptargumente gegen eine Auslagerung ins Feld geführt. Dabei kann externes Vertragsmanagement bei entsprechender Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen nicht nur einen qualitativen sondern auch einen quantitativen Mehrwert bieten.

¹ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 188.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Verträge haben komplexe Anwendungsgebiete und erfüllen wichtige Funktionen in der Rechts- und Wirtschaftsordnung eines Staates. Nahezu jedes Handeln eines mit anderen Rechtsträgern interagierenden Rechtssubjektes² wird (un-)mittelbar von und durch Verträge bestimmt - auch jedes unternehmerische Handeln. Beginnend bei einfachen Arbeitsverhältnissen bis hin zu komplexen Projekt-, Kooperations-, Management- oder Ausschreibungsverträgen. Der tägliche Umgang mit Vertragswerken stellt ein Unternehmen und dessen Entscheidungsträger immer wieder vor Herausforderungen: was genau ist vertraglich geschuldet, ist die Leistung wie geschuldet erbracht worden, wer genau ist Vertragspartner, welche Fristen müssen eingehalten werden, wurden sie eingehalten und zu guter Letzt: wo befindet sich der ausgefertigte und vollständige Vertrag?

Insbesondere bei der Vergabe von Aufgaben an externe Dienstleister und dem Abschluss der entsprechenden Verträge kommt dem Management dieser Vereinbarungen erhebliche Bedeutung zu. Gleichwohl ein zunehmender Trend zur Verlagerung nicht nur komplexer Managementaufgaben sondern auch von Teilprozessen und Kleinstaktivitäten besteht, ist die Mehrzahl der geschlossenen Einzelverträge eher weniger im Fokus der Unternehmen und liegt unterhalb der Wahrnehmungsschwelle von Controlling und Kostenmanagement³. Bezogen auf Immobilienspezifische Dienstleistungen handelt es sich um ein nicht unerhebliches Marktvolumen und ein nicht weniger erhebliches Marktpotential. Schätzungen der POM+Consulting AG zufolge beträgt beispielsweise das Marktvolumen von Facility-Management-Dienstleistungen in der Schweiz (gesamt) zwischen 25 und 35 Mrd. CHF, wobei ein Outsourcinggrad von rund 80 Prozent erreicht wird⁴. In Deutschland, dem Vereinigten Königreich, Frankreich, Spanien und Italien wird das Marktpotential für externe FM-Dienstleistungen auf rund 218 Mrd. CHF geschätzt⁵. Zugleich steigen die Kosten für Verwaltung und Betrieb von Immobilien stetig an⁶, was nicht zuletzt im Zuge der letzten Finanzkrise Unternehmen dazu bewogen hat, mögliches brachliegendes Potential in der Kosteneffizienz der eigenen, (selbst-

² eines Trägers eigener Rechte und Pflichten,

³ Malière/Kummer (2010), S. 1360.

⁴ Lange (2013), S. 42.

⁵ Teichmann(2009), S. 5.

⁶ Vgl. hierzu Staub (2013), S. 46, 47.

genutzten) Immobilienbestände zusehends in den Fokus zu nehmen und auch hierdurch das eigene Unternehmensergebnis zu verbessern⁷. Anbieter und Abnehmer von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen sehen sich dabei kontinuierlich wachsendem Kosten- und Anforderungsdruck durch steigenden Wettbewerb auf dem Anbietermarkt einerseits und wachsende Anforderungen an immobilienbezogene Berichterstattung andererseits ausgesetzt⁸. Nach einer aktuellen Studie von Jones Lang LaSalle⁹ dominiert der vom Einkauf ausgeübte Kostendruck in Outsourcing-Prozessen die Auswahl und die Verhandlungen mit externen Dienstleistern bei 92 % der befragten Unternehmen¹⁰. Hierbei sieht die Mehrheit von 58 % der Studienteilnehmer mangelndes Immobilien-spezialwissen in Kombination mit massivem Kostendruck als erheblichen Nachteil an, der sich oftmals in mangelnder Qualität der bezogenen Leistungen und in einem negativem Einfluss auf die Vertragsbeziehungen zu den Dienstleistern niederschlägt¹¹.

1.2 Zielsetzung

Gleichwohl der Vertrag eine wichtige Grundlage für wirtschaftliches Handeln in allen Geschäftsbereichen darstellt und das Bedürfnis der Marktteilnehmer besteht, an sie erbrachte vertragliche Leistungen externer Dienstleister zu steuern und zu überwachen¹², findet in der Literatur eine Auseinandersetzung mit der Thematik des Vertragsmanagements in Bezug auf Immobilienprojekte kaum statt¹³. Gleiches gilt für die Praxis, in der oftmals das Bewusstsein für die Relevanz geordneter Vertragsprozesse und deren Management für ein zweckgerichtetes, wirtschaftliches Handeln fehlt¹⁴. Die vorliegende Arbeit untersucht das Potential der steuernden Dienstleistung eines externen ganzheitlichen Vertragsmanagements in der Nutzungsphase von Betriebsimmobilien und versucht, ein Leistungsbild einer externen Vertragsmanagementleistung im Kontext der Immobilienbewirtschaftung und –Nutzung“ zu entwickeln. Der Fokus wird dabei auf die Zielgruppe der Eigentümer und Nutzer gelegt.

⁷ Gallmann/Forrest (2013), S. 40, 41; Wüst (2013), S. 6, 7.

⁸ Staub, (2013), S. 46.

⁹ Lickerman/Forrest/Lottefier (2013) (Hrsg.), S. 4, 5.

¹⁰ Wüst (2013), S. 6, 7.

¹¹ Wüst (2013), S. 6, 7.

¹² 100 % aller Nutzer und 56 % aller Eigentümer betreiben ein internes Vertragsmanagement streben jedoch eine Auslagerung an; hier bezogen auf FM-Dienstleistungen: Staub (2011) (Hrsg.), S. 166.

¹³ Deubner (2008), S. 14; Viering/Liebchen/Kochendörfer, (2007), S. 187; im Wesentlichen findet sich einschlägige Literatur zu Projektentwicklung und Baubetrieb.

¹⁴ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 187.

1.3 Abgrenzung in der Literatur

René Deubner¹⁵ erörterte in seiner Arbeit aus dem Jahre 2008 Aufgaben und Ziele des Vertragsmanagements in der Phase der Projektentwicklung. In seiner Dissertation aus dem Jahr 2003¹⁶ untersuchte Steffen Schmitt ebenfalls die Rolle des Vertragsmanagements in Bezug auf Projektentwicklungen und Baubetrieb und erarbeitete ein abstraktes Arbeitsmodell zur Lösung vertragsspezifischer Probleme. Als Weiterführung seiner Arbeit sah er unter anderem die Entwicklung eines Leistungsbildes des Vertragsmanagements als Dienstleistung¹⁷. Hannes Bühler¹⁸ erarbeitete im Rahmen seiner Masterthesis aus dem Jahre 2012 Management- und Schnittstellenkosten bei ausgelagerten Facility-Management-Dienstleistungen und fand heraus, dass unmittelbar mit dem Outsourcing zusammenhängende Schnittstellenkosten (Verwaltungskosten und Kosten der Vertragspflege und Projektkosten) 3.82 % des Mandatsvolumens ausmachen¹⁹. Auf Grund dieser verhältnismässig geringen Höhe kam er zu dem Ergebnis, dass der Markt sich nicht auf das Anbieten von Dienstleistung in diesem Bereich fokussieren werde, gleichwohl Herr Bühler grossen Bedarf bei den Bestellern sah²⁰.

1.4 Vorgehen

Eingangs werden in den Kapiteln 2 und 3 die theoretischen Grundlagen aufgearbeitet. Hierzu wird zunächst der Terminus des Immobilienmanagements und der des Vertragsmanagements in seiner planenden und kontrollierenden Funktion definiert und die Theorie des ganzheitlichen Vertragsmanagements nebst dessen Funktionen und Anwendungsfeldern entwickelt. Wie bei jedem wirtschaftlichen Handeln stellt sich die Frage, ob eine immobilienbewirtschaftende Dienstleistung selbst erbracht oder von einem Dritten bezogen werden soll. Ausgehend von einem externen Leistungsbezug wird im Folgenden die Dimension der generellen Risiken einer Auftragsvergabe an externe Dienstleister erörtert und mögliche Lösungsansätze zur Vermeidung von Risiken bzw. deren Minimierung im Vorfeld wie auch in einer laufenden Leistungsbeziehung mittels des Vertragsmanagements aufgezeigt. Anschliessend wird die Frage thematisiert, wie eine Überwachung und Steuerung existierender oder neu zu schliessender Dienstleis-

¹⁵ Deubner (2008).

¹⁶ Schmitt (2003).

¹⁷ Schmitt (2003), S. 210.

¹⁸ Bühler (2012).

¹⁹ Bühler(2012), S. 43

²⁰ Bühler(2012), S. 48, 49.

tungsverträge extern erfolgen kann. Der Zielsetzung der Arbeit folgend, wird dabei bewusst nicht auf konkrete rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten in Detail eingegangen.

Nach einer groben Analyse der bereits am Markt vorhandenen Dienstleistungen für (immobilienbezogene) Vertragsmanagementdienstleistungen folgt die Auswertung der Ergebnisse einer zuvor mittels der Methoden der qualitativen Sozialforschung durchgeführten explorativen Expertenbefragung. Schliesslich erfolgt eine Empfehlung für die Gestaltung eines externen ganzheitlichen Vertragsmanagements und dessen Etablierung bzw. der externen Unterstützung bei der Reorganisation bestehender Vertragsmanagementprozesse. Dieses theoretische Modell wird abschliessend im Rahmen eines theoretischen Falles quantitativ bewertet.

1.5 Methode

Die im fünften Teil dargestellten und analysierten Bedürfnisse der Teilgruppen Nutzer und Eigentümer sind mittels explorativer Befragung der qualitativen Sozialforschung erhoben worden. Hierzu sind Interviews mit sechs Experten durchgeführt worden.

2 Immobilienmanagement

Zur genaueren Eingrenzung bedarf es zuerst einer inhaltlichen Bestimmung der grundlegenden Begriffe. Hierfür wird in diesem Kapitel zunächst das der Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Management und dem Management von Immobilien und Betriebsimmobilien hergeleitet. Im darauffolgenden Kapitel 3 wird im Lichte der Erkenntnisse des Kapitels 2 der Begriff des Vertragsmanagements hinterfragt und ein ganzheitlicher Ansatz entwickelt.

2.1 Managementbegriff

Der Begriff des „Managements“ im funktionalen wie im institutionellen Sinne wird in zahlreichen Schulen und Modellen entwickelt und in unterschiedlichster Art und Weise ausgelegt²¹. Als ganzheitlicher und strukturierter Ansatz hat sich in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre das Neue St. Galler Management-Modell weitestgehend als Standard etabliert²². Es unterscheidet die Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Managements sowie die operative Umsetzung²³. Unter Festlegung

²¹Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 193; Teichmann (2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 7.

²²Kaufmann (2003), S. 5; Vgl. auch den Ansatz von Teichmann(2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 8 und Kämpfer/Pfnür (2009), S. 21, welche ebenfalls den Rückgriff auf das neue St. Galler-Modell vorschlagen.

²³Witte (2007), (Hrsg.), S. 132.

der Leitidee eines Unternehmens auf normativer Ebene, werden auf der strategischen Ebene die aus dem Leitbild abgeleiteten Ziele in Strategien transformiert, die zugleich den Rahmen der operativen Ebene bilden. Diese wiederum setzt die strategischen Aktionen im Folgenden um. Management wird danach verstanden als „eine Funktion, d.h. ein System von Aufgaben, die sich (...) als Gestalten, Lenken, Steuern und Weiterentwickeln zweckorientierter Organisationen zusammenfassen lassen“²⁴.

2.2 Ebenen des Immobilienmanagements nach gif

Ebenso wie im Bereich der generellen Managementdefinitionen finden sich auch in Bezug auf das Immobilienmanagement in der Literatur zahlreiche Ansätze und unterschiedliche Begriffsbestimmungen. Zwar haben grundlegende Veröffentlichungen²⁵ die Anstrengung unternommen, eine weitgehende Vereinheitlichung der Begrifflichkeiten herzustellen, jedoch sind nach wie vor insbesondere in der Unternehmenspraxis einheitliche Definitionen und Begriffsverständnisse nicht vorherrschend²⁶. Immobilienmanagement kann zunächst als übergeordneter Begriff für alle Tätigkeiten in und an einer Immobilie über deren gesamten Lebenszyklus verstanden werden. Nach der GIF-Richtlinie REIM aus dem Jahre 2004 wird im Rahmen eines Immobilienmanagementsystems zwischen der Investmentebene, Portfolioebene, und der Objektebene differenziert²⁷. Hierbei wird beginnend auf der

- Investmentebene, welche die generellen Unternehmensziele und -strategien festlegt, über die
- Portfolioebene, welche die Strategievorgaben auf das Immobilienportfolio anwendet sowie weitergehende Immobilienstrategien entwickelt und über die
- Objektebene, auf der liegenschaftsbezogene Managementleistungen erbracht und die Strategien umgesetzt werden,

ein Immobilienbestand geführt.

Kämpf-Dern/Pfnür²⁸ ergänzen dieses dreistufige Modell unter Verweis auf die in den USA vorherrschende Praxis der Verteilung von strategischen Managementaufgaben auf

²⁴ Hungenberg (2006), S. 21, 22.

²⁵ Teichmann (2007) ZiÖ 2/2007, S. 5f.; Kämpf-Dern (2008) ZiÖ 2/2008, S. 59, 60.

²⁶ Teichmann (2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 6.

²⁷ Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management: Richtlinie gif (2004), S. 3ff.

²⁸ Kämpf-Dern/Pfnür (2009), S. 23.

wenigstens drei Ebenen und schlagen zusätzlich eine Unterteilung der Objektebene in eine strategische und eine operative Objekt-Ebene vor.

2.2.1 Real Estate Portfolio-Management

Das Real Estate Portfolio-Management beinhaltet nach weitgehend herrschender Meinung das aktive Management des Immobiliengesamtbestandes unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Anlagestrategie und verantwortet Veränderungs- und Bestandesmanagement. Ziel ist das Erkennen und der systematische Aufbau von Erfolgspotentialen²⁹.

2.2.2 Real Estate Asset-Management

Dem Portfoliomanagement untergeordnet gilt das Real Estate Asset-Management als Managementaufgabe, die nach Vorgaben der Investment- bzw. Portfoliostrategie wertorientierte Immobilienstrategien auf Objektebene entwickelt³⁰, wobei eine Operationalisierung von wertsteigernden und kostensenkenden Massnahmen insbesondere im nachgelagerten Property- und Facility-Management-Bereich erfolgt³¹. Ziele sind dabei die Steigerung der Performance und das Erkennen und Ausnutzen von Potentialen³². Zudem wird auf der Ebene des Asset-Managements die Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Property-Managers verankert³³. Erreicht wird die strategische Ausrichtung der Einzelobjekte unter anderem auch durch Analyse der Miet-, Dienstleistungs- und Wartungsverträge der Immobilien³⁴ sowie unter Umständen durch deren Anpassung.

2.2.3 Property-Management

Das Property-Management ist verantwortlich für die Koordination der operativen Bewirtschaftung und Immobilienverwaltung nach den Vorgaben des Eigentümers³⁵ sowie für das Performance-orientierte Controlling des Gebäudemanagements³⁶.

²⁹ Teichmann (2007), S. 16.

³⁰ Tröger (2008), S. 13.

³¹ Teichmann (2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 17.

³² Gondring (2009), S. 490.

³³ Ziola(2010) in: Zeitner/Peyinghaus (2010) (Hrsg.), S. 10

³⁴ Tröger (2008), S. 14.

³⁵ Gondring (2009), S. 491.

³⁶ Teichmann (2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 20; Kämpf-Dern/Pfnür, (2009), S. 24.

2.2.4 Facility-Management

Am schwierigsten mutet eine Definition des Facility-Managements an³⁷. Im allgemeinen Verständnis zuvörderst auf Reinigungs- und Reparaturtätigkeiten beschränkt, ist Facility-Management als die Handhabung von Sekundärprozessen zu verstehen, die das Kerngeschäft unterstützen³⁸. Es ist also eine Zurverfügungstellung von Sachmitteln und Dienstleistungen, die zur effektiven Erfüllung von Aufgaben am Arbeitsplatz erforderlich sind³⁹. Dabei sind alle immobilienbezogenen und nutzungsbezogenen Unterstützungstätigkeiten erfasst, so in der Regel das technische, kaufmännische und infrastrukturelle Objektmanagement⁴⁰ mit Fokus auf die Wertsteigerung der Immobilie, Steigerung der Nutzerzufriedenheit und Senkung der Bewirtschaftungskosten⁴¹.

2.2.5 Management von Betriebsimmobilien - Corporate Real Estate Management

Betriebliches Immobilienmanagement, kurz CREM, ist als erfolgs- und wertorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von betrieblichen Immobilien definiert⁴². Ein Unternehmen hält und betreibt Immobilien als nach innen gerichtete Sekundärleistungen, um dadurch seiner eigentlichen wertschöpfenden Kernaktivität nachgehen zu können⁴³, sog. Non-Property-Company⁴⁴. Als eine der fünf Unternehmensressourcen Arbeit, Kapital, Technologie, Information und Immobilien⁴⁵, werden letztere zur Unterstützung des wirtschaftlichen Erfolges im Kerngeschäfts mit dem Ziel, Erfolgs- und Ressourcenpotentiale aufzuspüren zunehmend professionalisiert beschafft, bewirtschaftet oder auch veräussert. Hierdurch wird eine Verbesserung der Gesamtperformance angestrebt, ohne jedoch die Kernstrategie des Unternehmens zu verändern sondern diese hierdurch zu unterstützen. Ihren wirtschaftlichen Charakter erhält die Betriebsimmobilie durch ihre ökonomisch sinnvolle Nutzung im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses⁴⁶.

³⁷ Überblick über die GEFMA-Richtlinien für Facility-Management und Gebäudemanagement bei: Diederichs (2005), S. 592.

³⁸ Pierschke/Pelzeter in: Schulte (2007) (Hrsg.), S. 345, 346.

³⁹ Diederichs (2005), S. 553, 554; Kaufmann (2003), S. 25; Teichmann (2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 22.

⁴⁰ Teichmann (2007), ZiÖ 2/2007, S. 5, 22; Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 206.

⁴¹ Tröger (2008), S. 15, 16

⁴² Tröger (2008), S. 8; Gondring (2009), S. 454.

⁴³ Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008) (Hrsg.), S. 10: das betriebliche Immobilienmanagement steht bei den meisten Unternehmen im Dienste des Kerngeschäfts; 55% der befragten Unternehmen sehen den Wettbewerbsdruck im Kerngeschäft als grösste Herausforderung auch für das Immobilienmanagement.

⁴⁴ Schule/Bone-Winkel/Focke (2008), S. 7.

⁴⁵ Tröger (2008), S. 10.

⁴⁶ Schulte/Bone-Winkel/Focke (2008), S. 6

2.2.5.1 Bezug zur Unternehmensstrategie

Bezogen auf die Ebenen des St.-Galler-Management-Modells stellt sich betriebliches Immobilienmanagement somit als eine Aufgabe dar, die auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene angesiedelt ist:

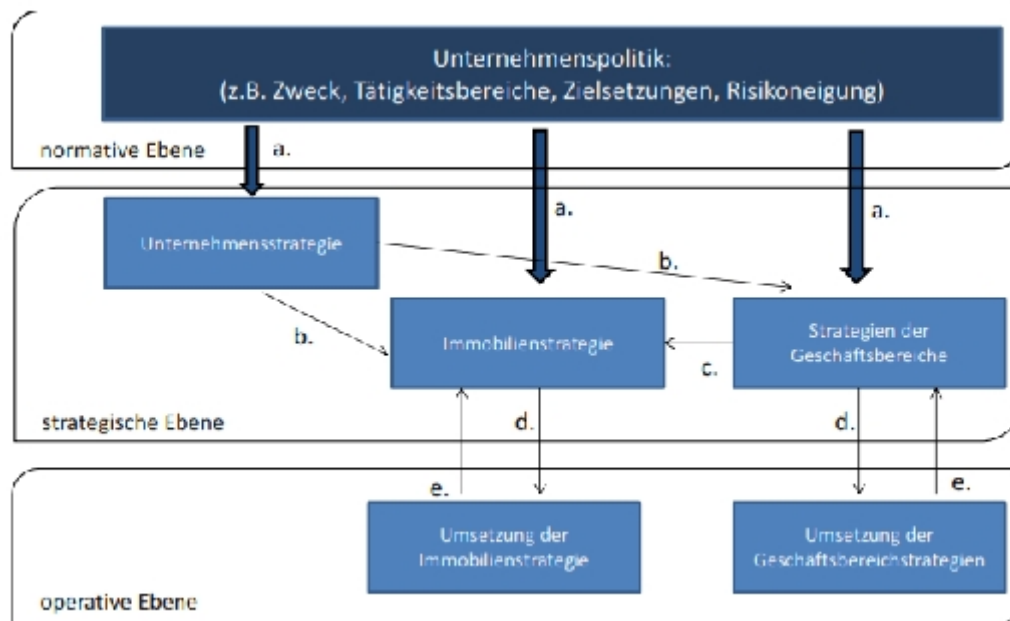


Abbildung 1: Bezug zwischen Immobilienstrategie und Unternehmensstrategie, in Anlehnung an Kaufmann (2003), S. 55

- Die normativen Grundsätze (Unternehmenspolitik) geben den Rahmen vor, innerhalb dessen sich alle nachfolgenden Ebenen bewegen.
- Auf der strategischen Ebene werden die generelle Unternehmensstrategie und die Strategien der Geschäftsbereiche festgelegt. Ebenso findet die Ressourcenzuteilung (z. B. Immobilien) statt.
- Die Strategien der Geschäftsbereiche bestimmen die Anforderungen an den Ressourceneinsatz (z. B. Flächen, Services); nähere Konkretisierung des Einsatzes der zugeteilten Ressourcen.
- Die Umsetzung der aus den Anforderungen der Geschäftsbereiche und der Unternehmensstrategie abgeleiteten Immobilienstrategie (Ressourcenzuteilung und Ressourceneinsatz) erfolgt auf der operativen Ebene.
- Die operative Ebene gibt Rückmeldung an die strategische Ebene hinsichtlich des Grads der Erfüllung der (immobilienspezifischen) strategischen Ziele. Die

gemessenen Ergebnisse können unter Umständen das Erfordernis einer Anpassung der (Immobilien-) Strategie aufzeigen.

Wie aus Abbildung 1 folgt, sind folgende Hauptaktivitäten Bestandteile des CREM:

- Formulierung immobilienbezogener Ziele und Strategien (b, c)
- Koordination von Unternehmens- und Immobilienstrategie (b, c)
- Optimierung des Ressourceneinsatzes (d, e)
- Lenkung der operativen Tätigkeiten im Immobilienmanagement (d, e)

2.2.5.2 Aufgaben des CREM in der Nutzungsphase

In der Nutzungsphase bestehen die Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements, welches neben der strategischen Ausrichtung auch die operativen Tätigkeiten des Immobilienmanagements lenkt und den Ressourceneinsatz optimiert, somit

- in der Minimierung der Bewirtschaftungskosten bzw. Immobilienkosten
- in der Steigerung der Flächeneffizienz,
- der Versorgung der Nutzer mit Flächen und Services
- und in der Erfüllung ihrer diesbezüglichen Anforderungen.

Der Rahmen der Immobilien- und der Unternehmensstrategie wird hierbei jedoch nicht verlassen. Daneben können Ziele wie die Senkung des Immobilienrisikos, eine Optimierung der Bilanz- und Kapitalstruktur und eine Steigerung der Immobilienwerte Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in der Nutzungsphase sein⁴⁷. Hinsichtlich der Aufbauorganisation in Non-Property-Companies finden sich neben einer zentralen und dezentralen Immobilienmanagementfunktion die Installation einer Corporate-Real-Estate-Management-Einheit (CREM-Einheit). Diese nimmt die Eigentümerfunktion für die Unternehmensimmobilien wahr und stellt den internen Nutzern (bewirtschaftete) Flächen zur Verfügung. In weit überwiegender Zahl der Fälle werden die Kosten für die Nutzung der Fläche⁴⁸ und für die Bewirtschaftung⁴⁹ den internen Nutzern inner-

⁴⁷ Vgl. illustrativ: Pfnür/Hartmann/Pärissen (2008) (Hrsg.), S. 18, Abb. 15 – Ziele des Immobilienmanagements. Insgesamt fällt im Rahmen der Studie auf, dass vorwiegend operative Bedürfnisse der Unternehmen dominieren wohingegen trotz der grossen Kapitalbindung die wertorientierten Zielsetzungen zurückbleiben.

⁴⁸ Vgl. Pfnür/Weiland (2010), S. 33: 75,3 % der befragten Unternehmen verrechnen innerbetrieblich die genutzten Flächen.

⁴⁹ Vgl. Pfnür/Weiland (2010), S. 33: 61,9 % der befragten Unternehmen verrechnen innerbetrieblich die Kosten immobilienwirtschaftlicher Leistungen; Pfnür/Hartmann/Pärissen (2008) (Hrsg.), S. 22, 23, Abb. 21.

betriebllich weiterberechnet. Basis hierfür sind im Fall der Flächennutzungskosten („interne Mieten“) entweder Marktpreise oder die jeweiligen Vollkosten, im Fall der Bewirtschaftungsleistungen die Vollkosten, bzw. die Marktkosten⁵⁰. Häufig werden zudem sog. „Last-Call-Regelungen“ praktiziert. Danach können Nutzer und CREM-Einheit zwar die Preise und Leistungen verhandeln. Findet sich ein günstigeres Angebot derselben Leistung durch einen externen Anbieter am freien Markt, müssen interne Nutzer gleichwohl mit der CREM-Einheit kontrahieren, wobei der Preis des externen Anbieters zu Grunde gelegt wird⁵¹. Voraussetzung für die interne Leistungsverrechnung ist indes die Schaffung einer gemeinsamen Datengrundlage zur Ermittlung der Marktvergleichspreise sowie eine Vereinheitlichung der Vertragsstrukturen⁵².

2.2.5.3 Interessen der Akteure in der Bewirtschaftungsphase

Grundsätzlich können im Rahmen der Nutzungsphase drei bzw. vier Akteursgruppen unterschieden werden, nämlich Eigentümer bzw. die CREM-Einheit, interne Nutzer, also solche, die der Eigentümerorganisation angehören bzw. ihr nahe stehen, externe Nutzer, die gegenüber dem Eigentümer fremde Vertragspartner sind und übrige Vertragspartner (Dienstleister), die Leistungen in der Bewirtschaftungsphase erbringen. Die Interessen dieser drei respektive vier Gruppen sind nicht notwendig kongruent und hängen zum einen davon ab, welche strategische Funktion der jeweiligen Immobilie zukommt⁵³ und durch wen sie genutzt wird. Aus Sicht der Eigentümer sind möglichst geringer Aufwand für das Management des Portfolios, keine „mühsamen“ Kunden im Tagesgeschäft, kostengünstige Bewirtschaftungsdienstleistungen, Kostensenkungen, Profitabilitätssteigerungen und Risikominimierung relevant. Demgegenüber sehen sich interne Nutzer betrieblicher Immobilien mit verschiedenen Problemen konfrontiert. Zwar ist zwischenzeitlich im Corporate Real Estate Management eine Abkehr von kurzfristigen Kostensenkungsaspekten zu erkennen⁵⁴, dennoch besteht nach wie vor das Risiko, dem Ziel der Kostensenkung alle übrigen Ziele unterzuordnen. Für interne Nutzer bedeutet dies, dass ihren Bedürfnissen unter Umständen nicht hinreichend Rechnung getragen wird. Die Produktivität pro Mitarbeiter, die in der Regel auf der Basis „Quadratmeter

⁵⁰ Pfnür/Hartmann/Pärissen (2008) (Hrsg.), S. 36: es dominiert die Vollkostenverrechnung (29% der befragten Unternehmen) gefolgt von Marktpreisen (13% der befragten Unternehmen).

⁵¹ Hellerforth (2004), S. 18.

⁵² Hellerforth (2004), S. 18.

⁵³ beispielsweise, ob sie zwingend betriebsnotwendig ist, Teil des Geschäftsmodells als „value proposition“ ist oder auch als Anlageobjekt dient

⁵⁴ Tröger (2008), S. 18, 19.

pro Mitarbeiter⁵⁵ kalkuliert wird, garantiert nicht automatisch eine Verbesserung der Produktivität pro Arbeitsplatz bei Reduktion bzw. Verbesserung der Ausnutzung der vorhandenen Fläche⁵⁶. Dass diese widerstreitenden Interessen zu nachhaltigen finanziellen und operativen Risiken in einem Unternehmen führen können wird noch deutlicher, wenn berücksichtigt wird, dass lediglich 56 % der Unternehmen⁵⁷ (in 2002 waren es nur rund 34%)⁵⁸ sich überhaupt strukturiert mit der Zufriedenheit interner Nutzer beschäftigen. Die Nutzer beklagen einer neuen Global Corporate Real Trend-Studie von Jones Lang LaSalle⁵⁹ zu folge verstärkt, dass der Kostendruck die Verhandlungen mit externen Dienstleistern dominiert und die Leistungsqualität sowie die Vertragsbeziehungen zu diesen hierdurch belastet werden. Mittel- bis langfristig wird sich ein Ausblenden der Mitarbeiterzufriedenheit negativ auf die Mitarbeitermotivation wie auch auf die Unternehmenskultur auswirken⁶⁰.

Demgegenüber treten externe Nutzer als echte Vertragspartner auf und haben ein Interesse an der möglichst kostengünstigen Anmietung ihrer Flächen und einen geringen Bewirtschaftungsaufwand (siehe zusammenfassend nachstehende Tabelle1):

⁵⁵ Vgl. hierzu für Deutschland § 23 I ArbStättV. Hiernach muss die Grundfläche pro Mitarbeiter wenigstens 8 m² betragen.

⁵⁶ Wüst (2103), S. 6, 7.

⁵⁷ Pfnür/Weiland (2010), S. 23.

⁵⁸ Pfnür/Hedden (2002), S. 38.

⁵⁹ Wüst (2013), S. 6, 7.

⁶⁰ Wüst (2013), S. 6, 7; Die Motivation der Mitarbeiter durch den Standort und die Attraktivität des Arbeitsplatzes ist ein wichtiger Treiber, um den „war for talents“ gewinnen, die besten Köpfe für das eigene Unternehmen verpflichten und hierdurch einen gesteigerten monetär-ökonomischen wie nicht-monetär ökonomischen Unternehmenserfolg generieren zu können. Siehe hierzu vertiefend: Marxer (2010), S. 15f, 19f, 47.

Rolle	Immobilie/Nutzungsart	Aufgaben	Ziele
Eigentümer (bzw. CREM-Einheit)*	Immobilie als betriebsnotwendiger Produktionsfaktor (selbstgenutzt, bzw. intern „vermietet“)	Verwaltung Erhaltung Betrieb Dienste: (gebäudebezogen) (nutzerbezogen)	Umsetzung der Vorgaben aus der Unternehmensstrategie: - Minimierung der Bewirtschaftungskosten, - Bereitstellen von Flächen und Services/Befriedigung der Nutzeranforderungen, - Kostentransparenz - optimale Flächennutzung
	Immobilie als Anlage-Asset bzw. nicht mehr betriebsnotwendig (vermietet, extern)	Verwaltung: entfällt weitestgehend im Fall der sog. Triple-Net-Mietverträge ⁶¹	Umsetzung der Vorgaben aus der Unternehmensstrategie: - Optimale Performance, - sichere Chash-flows, - wenig Administrationsaufwand (keine mühsamen Kunden im Tagesgeschäft) - Senkung des Immobilienrisikos, - Zuverlässiger Mietvertragspartner, der die überwältigten Pflichten zuverlässig wahrnimmt
Nutzer	Immobilie als betriebsnotwendiger Produktionsfaktor gemietet (intern)	in der Regel Bezug von Fläche und der Serviceleistungen (bewirtschaftete Flächen)	- optimaler Betriebsablauf/ Erfüllung der Ansprüche an die Fläche, um eigene Aufgaben im Unternehmen erfüllen zu können, - geringe Flächennutzungskosten im Fall der Weiterverrechnung
	Immobilien als betriebsnotwendiger Produktionsfaktor gemietet (extern)	Verwaltung: in der Regel Triple-Net-Mietverträge (siehe FN 61)	- geringe Flächen- (Nutzungs-) -Kosten, - Kostentransparenz bei extern bezogenen Dienstleistungen, - Sicherheit, vom Vertragspartner nicht übervorteilt zu werden
	Immobilie oder Immobilienanteile nicht (mehr) betriebsnotwendig (untervermietet)	Verwaltung: in der Regel Triple-Net-Mietverträge	- sichere Chash-flows (zuverlässiger Mietvertragspartner) - Wenig Administrationsaufwand (keine mühsamen Kunden im Tagesgeschäft)

Tabelle 1: Akteure und deren Ziele bei der Nutzung von Corporate Immobilien (ohne Dienstleister)

⁶¹ Hierbei sind die Verantwortlichkeiten für umfassende Instandhaltung und Instandsetzung der Mietsache durch den eigentlich qua Gesetz hierfür zuständigen Eigentümer vertraglich auf den Mieter übertragen, welcher dann nicht nur die unmittelbar durch die Nutzung einer Immobilie verursachten Kosten sondern auch die Instandhaltung und die Instandsetzung kostenmässig zu verantworten hat. Vgl. Art. 256 I OR (äquivalent § 535 I BGB): „Der Vermieter ist verpflichtet, die Sache zum vereinbarten Zeitpunkt in einem zum vorausgesetzten Gebrauch tauglichen Zustand zu übergeben und in demselben zu erhalten“. Abweichungen hiervon sind nur eingeschränkt im Lichte weiterer Regelungen zulässig. Zur Vertiefung vgl. Moskriz/Urbach (2008), AJP/PJA, S. 995 ff; Bürgi (2011), Triple-Net-Mietverträge.

3 Vertragsmanagement

Nachdem im vorstehenden Kapitel (betriebliches Immobilien-)Management definiert und die Interessen der Akteure dargestellt wurden, erfolgt nun eine Annäherung an den Begriff des Vertragsmanagements. Auch das Verständnis von der Handhabung schuldrechtlicher Verpflichtungsgeschäfte oder sachenrechtlicher Verfügungsgeschäfte ist bis anhin nicht einheitlich und zum Teil widersprüchlich definiert⁶².

3.1 Anlass für Vertragsmanagement

Vorab soll ein Überblick über die Anlässe für Vertragsmanagement gegeben werden. Die Nutzungsphase betrieblicher Immobilien ist ebenso wie die Beschaffungs- und Verwertungsphase durch ein komplexes, sich dynamisch veränderndes Beziehungsgeflecht gekennzeichnet, welches von innen wie von aussen auf das Unternehmen einwirkt. Wie gezeigt haben Eigentümer und Nutzer in der externen wie auch der internen Unternehmensumwelt dabei unter Umständen divergierende Interessen, die sich auch in den Beziehungen niederschlagen. Hinzu treten weitere Einflüsse aus der nahen und fernen Unternehmensumwelt, welche in noch grösserem Masse durch divergierende Interessen geprägt sein können. Sie alle werden unmittelbar oder mittelbar durch Normen bestimmt. Wie im Folgenden noch zu zeigen sein wird, können vertraglich begründete Beziehungen und deren Auswirkungen ganz oder teilweise beeinflusst werden⁶³. Die nachfolgende Abbildung 2 gibt einen beispielhaften Überblick über Umweltbeziehungen aus einem Geflecht interner und externer Vertragsbeziehungen, freilich ohne hierbei das komplexe Zusammenspiel aller denkbaren rechtsgeschäftlichen und tatsächlichen Beziehungen erschöpfend zu berücksichtigen.

⁶² Schmitt (2003), S. 5, 27; Henckel/von Kuczowski/Lau/Pahl-Weber/Stellmacher (Hrsg.) (2010), S. 545.

⁶³ Vertragsmanagement ist Beziehungsmanagement....

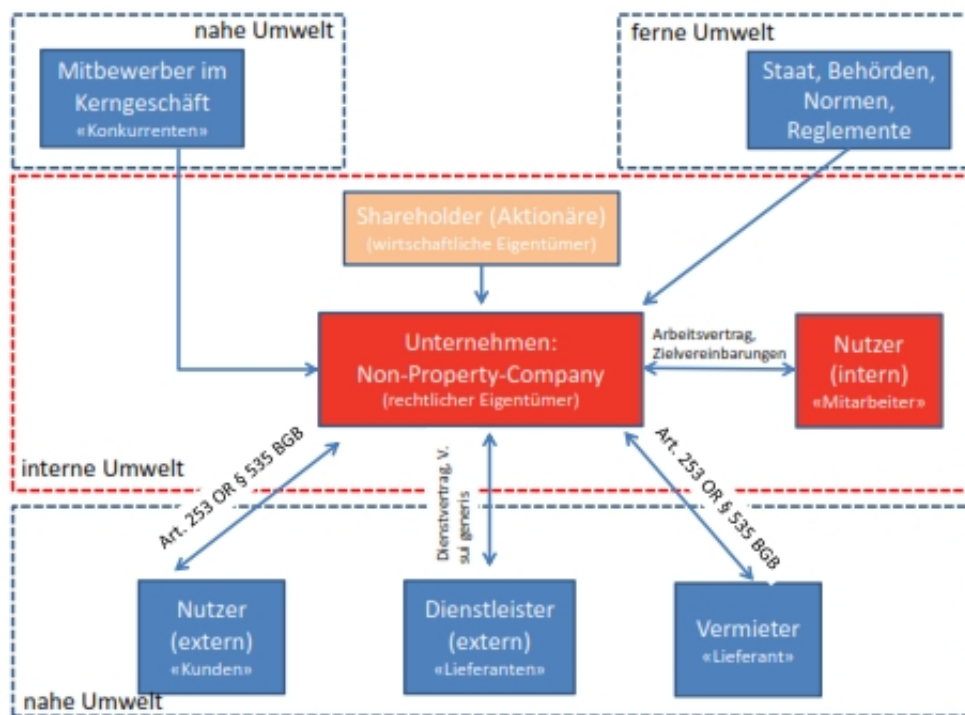


Abbildung 2: Umweltbeziehungen und Vertragsverhältnisse im CREM (Nutzungsphase)

3.2 Vertragsbegriff

Verträge dienen also dazu, Beziehungen der internen, nahen oder fernen Unternehmensumwelt zu begründen und zu gestalten und die unterschiedlichen Interessen zielgerichtet zu den handelnden Personen innerhalb wie ausserhalb des Unternehmens in Beziehung zu setzen⁶⁴.

3.2.1 Ökonomischer Vertragsbegriff

Der ökonomische Vertragsbegriff versteht daher unter Verträgen eine bindende ex- oder auch implizite Vereinbarung zwischen Menschen, welche den Austausch von Gütern oder Leistungen zum Inhalt hat und die von den Kontrahenten getroffen wird, weil sie sich hiervon einen Nutzen bzw. eine Besserstellung versprechen⁶⁵. Verträge definieren und weisen Verfügungsrechte zu. Ziel ist, die einzelnen Vertragsbeziehungen so zu gestalten, dass sie eine ökonomisch effiziente Vertragserfüllung zulassen. Es soll eine Vertrags- und Organisationsform gefunden werden, die für beide Kontrahenten ein optimales Ergebnis ermöglicht, welches allenfalls einseitig auf Kosten des anderen verbessert werden könnte. Um die Kontrahenten, deren Handeln durch die Maximierung der

⁶⁴ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 190, 194, 207.

⁶⁵ Schäfer/Ott (2005), S. 635.

eigenen Besserstellung geprägt wird, zur Vertragstreue, also der optimalen Erfüllung ihrer vertraglich zugesagten Leistungspflichten anzuhalten, geht der ökonomische Ansatz von der motivierenden Wirkung vertraglich implementierter Anreizsysteme aus⁶⁶.

3.2.2 Rechtlicher Vertragsbegriff

Rechtlich gesehen sind Verträge Vereinbarungen zwischen wenigstens zwei Rechtssubjekten, die diese in der Regel wechselseitig verpflichten und berechtigen vom jeweils anderen ein bestimmtes Tun, Dulden oder Unterlassen zu fordern⁶⁷. Die Basis eines jeden Vertrags sind grundsätzlich zwei übereinstimmende Willenserklärungen⁶⁸, die hinsichtlich der essentialia negotii⁶⁹ inhaltlich hinreichend bestimmt und in Bezug aufeinander abgegeben worden sein müssen, um hierdurch eine Einigung herbeizuführen. Das Prinzip der Privatautonomie⁷⁰ und das der Vertragsfreiheit⁷¹ räumen den Parteien dabei im Rahmen des dispositiven Rechts zum Teil nicht unerhebliche Entscheidungsspielräume ein⁷². Dabei sind aus Leistungsstörungen resultierende Sekundärrechte und -pflichten (die nicht zuletzt wirtschaftliche Konsequenzen haben), insbesondere wenn es sich um Rechtsgeschäfte zwischen Unternehmern handelt⁷³, in noch weitaus grösserem Masse dispositiv als zwischen Unternehmern und Verbrauchern⁷⁴. Den Spielraum des rechtlichen Möglichen und rechtlich Zulässigen nutzen die Beteiligten, um die für sich vorteilhafteste Gestaltungslösung zu finden, wobei sie mögliche Risiken im Vorfeld für sich erkennen und bewerten⁷⁵. Gleichzeitig unterliegen die rechtlichen Rahmenbedingungen wie Normen und Verordnungen aber auch die massgebende Rechtsprechung

⁶⁶ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 191.

⁶⁷ Heussen (2002), in Heussen (Hrsg.), Einf., Rnd. 1.

⁶⁸ Art. 1, 3, 4, 18 OR/ §§ 145, 147, 133, 157 BGB

⁶⁹ Notwendiger Mindestinhalt eines Angebotes i. S. d. 145 BGB, bzw. Art. 1, 2 OR: wer, will was, von wem, woraus?

⁷⁰ Ellenberger (2009) in: Palandt (2009), Überbl v § 104, Rnd. 1: verfassungsrechtlich verankertes Recht, im Rahmen der Rechtsordnung selbst über seine Recht zu bestimmen, insbesondere Rechte und Pflichten zu begründen, zu ändern oder aufzuheben.

⁷¹ Verfassungsrechtlich verankertes Recht eines jeden Rechtssubjektes frei über die Wahl seines Vertragspartners (Abschlussfreiheit) und die des Vertragsgegenstandes (Inhaltsfreiheit) im Rahmen zwingender Vorschriften (insbesondere unter Beachtung des Verbotes des Verstosses gegen die guten Sitten) zu entscheiden (Art. 20 OR, § 138, 134 BGB).

⁷² Fischer/Brägger (2010), S. 8.

⁷³ § 14 BGB

⁷⁴ Zu denken ist beispielsweise an die Möglichkeit der Beschränkung der Haftung auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit gemäss § 309 Nr. 7 BGB oder auch die bereits qua Gesetz vorgesehene Rügeobliegenheit unter Kaufleuten gemäss § 377 HGB, welche eine sofortige Anzeige nicht ordnungsgemässer Erfüllungshandlungen statuiert, andernfalls die Ansprüche aus nicht wie geschuldet erbrachter Leistungen ausgeschlossen sind.

⁷⁵ Murat Ferid: „Contracter, c'est prévoir.“ (Verträge schliessen heisst vorhersehen), zitiert bei Heussen (2002), Einf., Rnd. 17.

selbst ständigen Änderungsprozessen. Auch diese Einflussfaktoren müssen bei der Findung von vertraglichen Vereinbarungen berücksichtigt und soweit möglich und gewünscht im Rahmen der Parteiinteressen abweichend geregelt werden⁷⁶. Schliesslich sind die von der Rechtsordnung geregelten Vertragstypen nicht abschliessend. Eine Reihe an Vertragstypen, die im Rahmen der Nutzung von Immobilien in der Praxis anzutreffend sind, sind gesetzlich nicht normiert, sondern stellen atypische oder gemischttypische Formen dar, welche stets im Sinne der im Rechtsverkehr üblichen Praxis neu- bzw. umgebildet werden⁷⁷. Auch diesbezüglich ist die Rechtsordnung nicht statisch sondern ständigen Veränderungen unterworfen⁷⁸, deren Antizipation freilich schwer ist, gleichwohl in die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen einbezogen werden muss.

3.3 Vertragsmanagement - Vertragsgestaltung

Daher wird insbesondere in der juristischen Literatur das „Managen“ dieser Vereinbarungen als eine kontrollierende und organisatorische Elemente beinhaltende Tätigkeit verstanden, die sich auf die Vertragsdurchführung, das Vertragscontrolling und die Archivierung von Verträgen beschränkt, also lediglich Vorgänge betrifft, die nach Abschluss im „gelebten Vertrag“ relevant werden⁷⁹. Die Umsetzung erarbeiteter Vorgaben, mithin das Giessen der nach den Vertragsverhandlungen erarbeiteten konsensfähigen Lösung in rechtlich sichere und einwandfreie Formen soll hingegen Gegenstand der (vorgelagerten) „Vertragsgestaltung“ sein⁸⁰ - analog der Funktionen von Management und Produktion in einem Industrieunternehmen⁸¹.

Dieser Ansatz mag auf den ersten Blick schlüssig erscheinen. Deubner⁸² weist darauf hin, dass andernfalls die Auseinandersetzung mit dem Vertragsmanagement erheblich erschwert wäre, würde es doch um das gesamte materielle Vertragsrecht erweitert. Es ist jedoch fraglich, ob diese klare Trennung zwischen Erschaffen auf der einen und Leben eines Vertrages auf der anderen Seite zielführend ist. Zunächst erlaubt der Blick auf den Begriff des „Managements“ eine kritische Würdigung dieses Trennungsansatzes. Management beinhaltet mehr als lediglich verwaltende, reaktive Betreuung⁸³, sondern

⁷⁶ Heussen (2002) in Heussen (Hrsg.), Einf., Rnd. 6.

⁷⁷ Beispielsweise der Immobilienleasing-Vertrag.

⁷⁸ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 191.

⁷⁹ Fischer/Brägger (2010), vgl. Abb. S. 4; S. 95.

⁸⁰ Fischer/Brägger (2010), S. 7.

⁸¹ Deubner, (2008), S. 27.

⁸² Deubner (2008), S. 27.

⁸³ Kämpf-Dern/Pfnür (2009), S. 2.

meint vielmehr die „Fähigkeit, komplexe Vorhaben zu planen und durch geeignete Führungs- und Kontrollmassnahmen tatsächlich zu verwirklichen“⁸⁴. Der Prozess der Planung eines Vertrages gestaltet sich als Wechselspiel zwischen den Fragen, was wirtschaftlich erreicht werden soll, was rechtlich möglich und zulässig vereinbar ist und worauf sich der Kontrahent einlassen werden wird. Dies kann bedeuten, dass bereits vor Eintritt in oder während konkreter Vertragsverhandlungen Zielanpassungen erforderlich werden. Vertragsmanagement kann somit losgelöst vom Kontext des permanent abrufbaren Wissens um materiell und formell rechtmässig vereinbare Vertragsinhalte nicht zielführend agieren, da die Übergänge von „Erzeugen“ und „Managen“ des Vertrages fließend sind⁸⁵. Schon unter dem Gesichtspunkt der Zeitersparnis und der Vermeidung unnötiger Vor- und Rückschritte in der Vertragsgenese ist es sinnvoll, vertragsgestaltende Elemente frühestmöglich in den gesamten Vertragsmanagementprozess miteinzubeziehen⁸⁶. Auch kann sich jede (Management-) Handlung nach Abschluss eines Vertrages stets nur in dem Rahmen bewegen, den das Vertragswerk ihr vorgibt. Zielkorrekturen auf Grund gemessener Ergebnisse sind meist nur noch durch Nachverhandlungen und Nachträge zu erreichen, die schon aus dem Grund der Übersichtlichkeit wie auch der damit einhergehenden weitere Kosten möglichst vermieden werden sollten. Der unternehmerische Erfolg der umgesetzten Vereinbarung hängt also auch massgebend von der Qualität der im Vertragswerk definierten Regelungen ab.

Heussen⁸⁷ definiert Vertragsmanagement daher als „alle planerischen und organisatorischen Tätigkeiten, die dazu dienen den Vertrag zu gestalten UND zu realisieren“. Erfasst sind also alle Massnahmen, kaufmännische wie juristische, die zur Umsetzung, Durchführung, Anpassung, Steuerung und Abwicklung eines Vertrags in einem zweckorientierten System zum Erreichen der jeweiligen Ziele erforderlich sind⁸⁸. Demnach setzt sich das Management von Verträgen aus den Teilprozessen der Vertragsplanung, der Vertragsgestaltung (bei Heussen: Design), der Vertragsverhandlung, der Vertragsdurchführung und des Vertragscontrollings, der Vertragsänderung und -Ergänzung so-

⁸⁴ Heussen (2002), Einf., Rnd. 52.

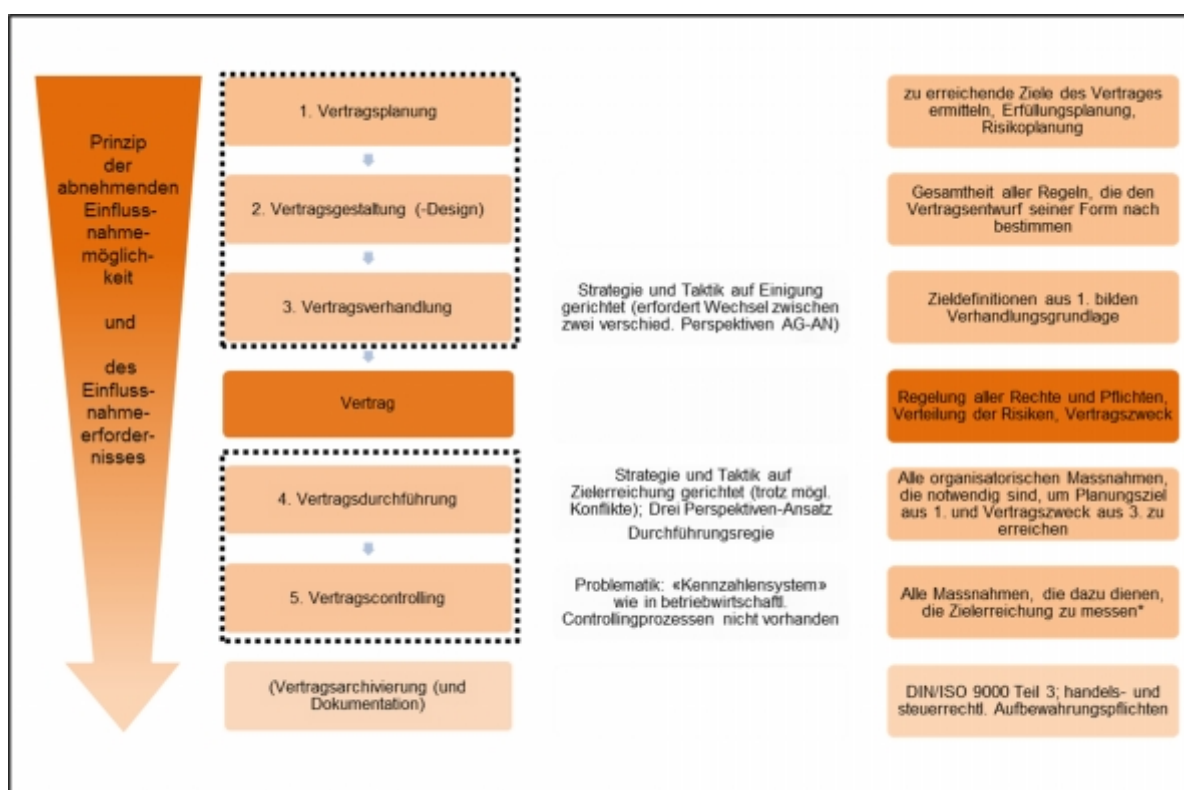
⁸⁵ Deubner (2008), S. 27.

⁸⁶ Heussen (2009), Einf., Rnd. 57.

⁸⁷ Malière/Kummer (2010), S. 1360, 1362ff; Heussen (2002), Einf., Rnd. 47.

⁸⁸ Vgl. hierzu DIN 69905 Definition bei Hobel/Schütte (2006), S. 308; Schmitt, (2003), S. 44.

wie schliesslich auch aus der Abwicklung von Verträgen zusammen⁸⁹. Der Managementprozess folgt dabei dem „Prinzip der abnehmenden Einflussnahmemöglichkeit“ und dem des „abnehmenden Einflussnahmeerfordernisses“, (siehe hierzu sogleich unten Abbildung 3). Jeder Teilschritt präzisiert die Ziele und Vereinbarungen bis zur Niederlegung in einem vertraglichen Regelwerk von Stufe zu Stufe. Sind die ersten Ebenen (Planung, Gestaltung und Verhandlung) erfolgreich und handwerklich gut durchschritten, so werden auf der Ebene der Vertragsdurchführung keine bis kaum rechtliche Probleme und Unsicherheiten mehr anzutreffen sein, der Vertrag mithin buchstäblich „in der Schublade bleiben“.⁹⁰



* vgl. Heussen (2002), Teil 1, Rnd. 686: die betriebswirtschaftliche Planung verkennt bisher die Relevanz der Vertragsplanung für das Erreichen kaufmännischer Ziele; ohne Planung können Ergebnisse zwar gemessen, nicht aber mit Planwerten verglichen werden.

Abbildung 3: Die fünf Elemente des Vertragsmanagements –Phasenkonzept

3.4 Bezug zum St.-Galler-Management-Modell

Bezogen auf das St.-Galler-Management-Modell⁹¹ kann auch beim Management von

⁸⁹Gondring (2009), S. 496, Michel (2003), S. 8; ähnlich definieren dies auch: Henckel/von Kuczowski/Lau/Pahl-Weber/Stellmacher (2010) (Hrsg.), S. 545; Marlière/Kummer (2010), S. 1360, 1362.

⁹⁰ Heussen (2002), Einf., Rnd. 3, 73: „Die Erwartung entscheidet, ob und wie ein Vertrag zu gestalten ist.“

⁹¹ Siehe oben: 2.1

Verträgen eine normative, strategische und operative Handlungsebene unterschieden werden⁹². Im Handlungsspektrum des normativen Vertragsmanagements liegt das Schaffen der Voraussetzungen für die Weiterentwicklung langfristiger Vertragsbeziehung sowie die Festlegung einer grundsätzlichen Vertragspolitik⁹³. Ziel ist in der Regel die Festlegung und Etablierung eines grundlegenden Verhaltenskodexes, einer grundsätzlichen Vertragskultur und nachhaltiger Vertragsleitbilder⁹⁴. Wichtigste Aufgabe des normativen Vertragsmanagements ist die Schaffung von Vertrauen⁹⁵, welches Unsicherheiten beseitigen und die Komplexität von Verträgen massgebend verringern helfen kann.

Auf der strategischen Vertragsmanagement-Ebene wird durch strukturelle Rahmenbedingungen die Vertragseffektivität gewährleistet, indem Erfolgspotentiale in Vertragsbeziehungen gepflegt und geeignete Vertragsmodelle oder Kooperationsformen entwickelt werden, um einen ungehemmten Ablauf der Verträge im Lebenszyklusabschnitt einer Immobilie sicher zu stellen⁹⁶.

Auf der operativen Ebene schliesslich, welche sich dem Vollzug der Vereinbarungen widmet, wird in einem stetigen Prozess versucht diese zu lenken und im Rahmen der Vorgaben aus strategischer und normativer Ebene erkennbare Vorteile aus ihnen zu generieren. Dieser Optimierungsprozess der Vertragsverhältnisse stellt deren Wirtschaftlichkeit wie auch deren Effizienz sicher⁹⁷.

3.5 Funktionen des Vertragsmanagements

Wie sich in Abbildung 3 zeigt, kommen dem umfassenden Vertragsmanagement wichtige Funktionen im Gesamtunternehmen zu. Neben der Risikomanagementfunktion⁹⁸, welche durch die Identifikation möglicher Risiken und die Prüfung der Möglichkeiten

⁹² Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 197.

⁹³ Beispielsweise im Einklang mit den EG-Verordnungen: EG-Verordnung Nr. 881/2002 sowie EG-Verordnung 2580/2001 zur Bekämpfung des Terrorismus, welche ein Kontrahieren und wirtschaftliches Interagieren mit terrorverdächtigen Personen, Organisationen oder Vereinigungen nebst jeder Bereitstellung von Waren, Dienstleistungen oder anderen Vermögenswerten sanktioniert, in dem ein Kontrahierungsverbot auferlegt wird. In der im Anhang der Verordnung beigefügten Liste derer, mit denen ein geschäftlicher Kontakt nach Massgabe der Verordnung sanktioniert wird, finden sich eine Reihe an deutschen wie auch schweizerischen natürlichen und juristischen Personen. Dieses Beispiel mag abwegig erscheinen, verdeutlicht aber, dass gerade auch in ungewöhnlichen Bereichen unerwartete Schwierigkeiten auftreten können.

⁹⁴ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 197, 199.

⁹⁵ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 198.

⁹⁶ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 197, 198.

⁹⁷ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 198.

⁹⁸ Schmitt (2003), S. 5.

zur deren Verlagerung auf den Vertragspartner erfolgt, kommt strukturiertem Vertragsmanagement bei der Sicherung der Qualität (Qualitätssicherungsfunktion, Schritt 5) und beim Management der Kosten (Kostenmanagementfunktion, Schritte 1, 3 und quantitative Messung der Ergebnisse in Schritt 5) Bedeutung zu. Das Controlling, welche im Schritt 5 die Erfüllung der schuldrechtlichen Primär- und Sekundärpflichten des Kontrahenten prüft, kann darüber hinaus als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Steuerung und Verwaltung von gewerblich genutzten Immobilien rechtlich in §§ 317 IV HGB i.V. m. 91 II AktG bzw. in Art. 716a I Ziff. 3, 5 OR verankert werden⁹⁹.

3.6 Vertragsbeziehungen in der Nutzungsphase

Im Rahmen der Bewirtschaftung und Nutzung gewerblicher Immobilien sind je nach Ausgestaltung der Immobilienstrategie und der Aufbauorganisation des Unternehmens eine Vielzahl unterschiedlicher Verträge und Vertragsbeziehungen denkbar¹⁰⁰. Deren ökonomische Relevanz zeigt sich nicht zuletzt an der Höhe des Anteils, den die Nutzungsphase einer Immobilie an den Gesamtlebenszykluskosten ausmacht. Dieser beträgt zunehmend nachhaltiger Projektentwicklungen zum Trotz nach wie vor rund 80 % der Gesamtlebenszykluskosten¹⁰¹. Gemessen an den Kosten, die ein Unternehmen für die Nutzung des betrieblichen Immobilienvermögens jährlich aufwenden muss, den sog. Occupancy-Costs, macht dies einen Anteil von 3 – 10 % an den Umsatzerlösen bzw. von 5 – 15 % an den Gesamtkosten aus¹⁰². Kosten für Verwaltung und Betrieb der Immobilien stiegen darüber hinaus in den letzten Jahren kontinuierlich an¹⁰³.

Vertragsbeziehungen in der Nutzungsphase werden in der Regel in Gestalt von Miet- oder Pachtverträgen, Dienstleistungsverträgen unterschiedlichster Arten und Inhalte, beispielsweise Facility-Management-Verträgen, Property-Managementverträgen (z. B. das Vermietungsmanagement) oder auch Asset-Managementverträgen anzutreffen sein. Der Bezug von Wasser, Energie, Strom usw. erfolgt im Rahmen von Energieliefer- und Versorgungs- oder auch Contractingverträgen. Die technischen Anlagen und Vorrichtungen zur Anlieferung und Abnahme der Energie müssen ebenso wie alle übrigen technischen Installationen des Gebäudes regelmässig gewartet und instandgesetzt wer-

⁹⁹ Die zitierten Vorschriften des HGB/OR normieren die Pflicht des Vorstandes bzw. des Verwaltungsrates geeignete Überwachungssysteme einzuführen und dieses zu evaluieren.

¹⁰⁰ Vgl. oben Abb. 2 – Umweltbeziehungen und Vertragsverhältnisse in der Nutzungsphase

¹⁰¹ Tröger (2008), S. 17, 18.

¹⁰² Schulte (2007) (Hrsg.), S. 850; Tröger (2008), S. 23.

¹⁰³ 2009 kostete 1 m² Bruttogeschossfläche eines Büro- oder Verwaltungsgebäudes im Schnitt noch 5,20 CHF. 2013 müssen hierfür 6,90 CHF/m² aufgewendet werden; vgl: Staub (2013), S. 46.

den (Wartungs- und Werkverträge). Die Nutzer benötigen Services wie Poststellen, Wachdienste oder Kantinen¹⁰⁴. Allen aufgezeigten Schuldverhältnissen ist gemeinsam, dass sie auf eine gewisse Dauer angelegt sind und wiederkehrende Leistungen zum Gegenstand haben, es sich um sogenannte Dauerschuldverhältnisse handelt¹⁰⁵.

3.7 Zusammenfassung

Vertragsmanagement ist Beziehungsmanagement und beschäftigt sich mit der Handhabung des Objektgegenstandes „Vertrag“, wobei es als unternehmensweites und disziplinübergreifendes Aufgabenfeld zu verstehen ist¹⁰⁶. Umfang der Tätigkeit ist dabei das Gestalten, Entwickeln und Lenken vertraglicher Beziehungen zur Erreichung des Unternehmenszwecks. Neben der Bestimmung der Ziele sowie der Steuerung und Kontrolle zielgerichteter Aktivitäten, obliegt dem Vertragsmanagement auch die Veränderung des bestehenden Vertragsgefüges, um einen noch grösseren Nutzen für das Unternehmen zu generieren¹⁰⁷. Dies erfordert alle durch einen Vertrag aufgeworfenen Aspekte zu erkennen und zu entscheiden, was zu ihrer Umsetzung erforderlich ist¹⁰⁸. Der Objektgegenstand „Vertrag“ ist in seiner Struktur und Komplexität abhängig von inneren und äusseren Faktoren, wie den wirtschaftlichen Hintergründen, den rechtlichen Grundlagen, dem erwarteten Ergebnis, der Informationslage und den jeweiligen Machtverhältnissen¹⁰⁹.

4 Risiken in Vertragsbeziehungen

Jedes Austauschverhältnis birgt Konfliktpotential, welches sich in Leistungsstörungen und rechtlichen Auseinandersetzungen manifestieren kann¹¹⁰. Jene bergen die Gefahr der Nichtleistung und Beeinträchtigung der Kernprozesse, diese bedeuten unter Umständen Prozessrisiken, die sich nur teilweise adäquat durch entsprechende Versicherungen auffangen lassen. Im Folgenden werden zunächst mögliche Risiken aus Vertragsbeziehungen¹¹¹ in der Nutzungsphase betrieblicher Immobilien erörtert. In einem zweiten Schritt wird analysiert wie diese sich steuern lassen und welchen Beitrag Vertragsmanagemen-

¹⁰⁴ Siehe hierzu illustrativ: Leistungselemente des Gebäudemanagements bei: Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 207.

¹⁰⁵ Schäfer/Ott (2005), S. 633.

¹⁰⁶ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 194.

¹⁰⁷ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 194.

¹⁰⁸ Heussen (2009), Einf., Rnd. 52.

¹⁰⁹ Heussen (2009), Einf., Rnd. 29.

¹¹⁰ Schäfer/Ott, S. 426.

¹¹¹ Vgl. Abb. 2 Umweltbeziehungen und Vertragsverhältnisse im Corporate Real Estate Management (Nutzungsphase), S. 14.

taktivitäten hierzu leisten können.

4.1 Arten von Risiken in der Nutzungsphase

Risiken sind gemeinhin als potentielle Verluste einer Vermögensposition definiert, denen keine adäquaten Gewinne gegenüberstehen¹¹². Die Nutzungsphase einer betrieblichen Immobilie ist wie gezeigt durch eine Vielzahl an Umwelt- und Vertragsbeziehungen geprägt, aus denen sich verschiedene Probleme ergeben können.

4.1.1 Umweltrisiken – Veränderungsrisiken

Zunächst sind dies Faktoren, die aus der nahen bzw. fernen Umweltbeziehung stammen, sog. externe Umweltrisiken. Hierunter sind all diejenigen Risiken zu verstehen, die aus der Unsicherheit der Veränderung von Umweltbedingungen resultieren¹¹³, beispielsweise des Risikos der Preisveränderung für Energie oder das der Änderung von Normen, Gesetzgebung oder Rechtsprechung¹¹⁴.

4.1.2 Objektrisiken – immobilienpezifische Risiken

Objektrisiken oder immobilienpezifische Risiken sind alle Risiken, die sich aus Eigentum und Besitz sowie dem Betrieb einer Immobilie an sich ergeben. Sie erfassen alle Tatbestände der technischen oder wirtschaftlichen Verschlechterung, Gefahren die von der Immobilie ausgehen und Schäden bei Benutzern oder Dritten verursachen können, (zum Beispiel die Betreiberhaftung¹¹⁵), wie auch Ertragsausfall- und Nutzungsrisiken¹¹⁶, welche sich aus Nichtvermietbarkeit oder Nichtnutzbarkeit der Immobilie ergeben können.

4.1.3 Vertragliche Risiken

Vertragsrisiken ergeben sich aus der Teilnahme am Rechtsverkehr allgemein und können sowohl in der Person des Vertragspartners als auch in der handwerklichen Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen begründet sein. In der Person des Vertragspartners angelegt sind mögliche Risiken aus Schlechtleistung bzw. dem Insolvenzrisiko des Vertragspartners und der daraus resultierenden Nichtvollstreckbarkeit rechtskräftig festgestellter Ansprüche, mithin alle Risiken, welche sich aus dem Unvermögen oder dem

¹¹² Wolke (2008), S. 1.

¹¹³ Schäfer/Ott, (2012), S. 426.

¹¹⁴ Nach einer Studie von Pfnür/Weiland (2010) sehen 85,6% der Befragten in der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften die grösste Herausforderung für ihr Unternehmen, Pfnür/Weiland (2010), S. 17.

¹¹⁵ Vgl. auch §§ 836 ff BGB –Haftung des Gebäude- bzw. Grundstücksbesitzers.

¹¹⁶ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 317, 320.

Unwillen des Vertragspartners zur vertragsgemässen Erfüllung ergeben¹¹⁷. Handwerklich schlecht umgesetzte Verträge bedeuten schliesslich das Risiko inhaltlich ungenauer Vereinbarungen und ungenauer Kosten, also absehbare Konflikte über die Auslegung der Vereinbarung, das Erfordernis von Nachverhandlungen, den Abschluss von Nachträgen oder schlussendlich eine mögliche Eskalation des Konfliktes und das Risiko in einem unvermeidbaren Rechtsstreit in der Sache und/oder wirtschaftlich zu unterliegen.

4.1.4 Organisatorische Risiken

Schliesslich können sich organisatorische Risiken ergeben, also interne Umweltrisiken, deren Ursachen im Unternehmen liegen und sich in der Regel aus ungeeigneten internen Strukturen, einem Verlust an Steuerungskompetenz und einem Verlust des Überblicks über die vertraglichen Verpflichtungen ergeben. Zu nennen wäre das Verpassen vertraglicher Fristen, namentlich Kündigungsfristen wie auch ein versehentlicher Mehrfachbezug derselben Leistung¹¹⁸. Denkbar sind zudem aus organisatorischen Defiziten herrührende Risiken der überproportionalen Anhängigkeit von einem einzigen Vertragspartner. Waren bei Abschluss der Vereinbarungen die Kontrahenten noch eigenständige juristische Personen, können sich über die Zeit durch Verschmelzungen Veränderungen in der Person des Vertragspartners ergeben, welche das Gesamtvertragsgefüge eines Unternehmens verschieben können. Schliesslich kann ein Kontrahieren mit aus Sicht des normativen Vertragsmanagements unerwünschten Personen durch ungünstige interne Organisationsabläufe unentdeckt bleiben.

4.1.5 Wechselwirkung untereinander

Solche unerkannten Veränderungen über die Zeit und die überwiegend von Dauerhaftigkeit geprägten Schuldverhältnisse in der Nutzungsphase bewirken ein weiteres, systemisches Risiko mit eigener Dimension, welches aus der Verflechtung, Vernetzung und der Vielzahl der in einem Unternehmen installierten Einzelvertragsbeziehungen erwächst¹¹⁹. Die Wirkungsverläufe der einzelnen Beziehungen finden nicht isoliert sondern in vernetzten Strukturen statt, die sowohl von Rückkoppelungseffekten innerhalb

¹¹⁷ Zu nennen ist hier auch das Risiko frustrierter Aufwendungen. Frustrierte Aufwendungen sind solche, die ein Kontrahent im Vertrauen auf den Bestand eines Rechtsgeschäftes getätigt hat, welches jedoch im Folgenden aus Umständen, die der andere Vertragspartner zu vertreten hat, nicht zustande kommt. Die Rechtsordnung gewährt regelmässig einen Anspruch auf Ersatz dieser Aufwendungen (§ 284 BGB), welcher jedoch keinen wirtschaftlichen Wert besitzt, wenn sich ein erwirkter Titel auf Grund Insolvenz nicht vollstrecken lässt.

¹¹⁸ Malière/Kummer (2010), S. 1362.

¹¹⁹ Deubner, (2008), S. 17.

des Unternehmens als auch dem unternehmerischen Umfeld determiniert werden¹²⁰.

4.1.6 Überblick über die Risiken in der Nutzungsphase

Nachfolgende Tabelle 2 zeigt mögliche Risiken entsprechend der Rollenverteilung nach einzelnen Akteursgruppen (ohne Dienstleister) in Bezug auf Nutzungsphase von Unternehmensimmobilien.

Rolle	Nutzungsart	Aufgaben	Risiken allgemein	Risiken Nutzungsphase
Eigentümer	selbstgenutzt	Verwaltung, Betrieb, Unterhalt, Dienste (gebäudebezogen, nutzerbezogen), Entwicklung	Betreiberhaftung, Objektrisiken, allg. Vertragsrisiken, Standortrisiken, Marktrisiken, Leerstandsrisiken, Wertänderungsrisiken organisatorische Risiken	Betreiberhaftung, allg. Vertragsrisiken, Leerstandsrisiken organisatorische Risiken**
	vermietet (intern)	Verwaltung, Betrieb, Unterhalt, Dienste (gebäudebezogen, nutzerbezogen) Entwicklung	Betreiberhaftung, Objektrisiken, allg. Vertragsrisiken, Standortrisiken, Marktrisiken, Leerstandsrisiken, Wertänderungsrisiken, organisatorische Risiken	Betreiberhaftung, allg. Vertragsrisiken, Leerstandsrisiken, organisatorische Risiken,
	vermietet (extern)*	In der Regel Triple-Net Mietverträge	allg. Vertragsrisiken: Ertragsausfall Objektrisiken: Leerstandsrisiken, Verschlechterung der Sache, Marktrisiken, Standortrisiken, organisator. Risiken	allg. Vertragsrisiken: Ertragsausfall Objektrisiken: Leerstandsrisiken, Verschlechterung der Sache organisatorische Risiken
Nutzer	gemietet (intern)		Organisatorische Risiken	als Unterfall des organisatorischen Risikos: Risiko der Nichterfüllung der Bedürfnisse**
	gemietet (extern)	Verwaltung Betrieb Erhaltung* Dienste (gebäudebezogen, nutzerbezogen)	allg. Vertragsrisiken, Objektrisiken*, Marktrisiken, organisatorische Risiken,	allg. Vertragsrisiken, Objektrisiken, organisatorische Risiken
	vermietet (untervermietet)*	Verwaltung Im Übrigen: in der Regel Triple-Net Mietverträge	allg. Vertragsrisiken: Ertragsausfall Objektrisiken: Leerstandsrisiken, Verschlechterung der Sache, Marktrisiken, Standortrisiken, organisator. Risiken,	allg. Vertragsrisiken: Ertragsausfall Objektrisiken: Leerstandsrisiken, Verschlechterung der Sache organisatorische Risiken,

* ausgehend von einem Triple-Net-Mietvertrag ** beruht in der Regel auf dem Nichtvorhandensein geeigneter interner Strukturen (keine Erhebung der Nutzerzufriedenheit, mangelnde Kommunikation der verschiedenen Geschäftsbereiche) und wird daher als organisatorisches Risiko definiert

Tabelle 2: Risiken für Eigentümer und Nutzer von Corporate Immobilien

¹²⁰ Schmitt (2003), S. 49.

4.2 Risikomanagement

Nach der vorangegangenen Darstellung der Risiken in der Nutzungsphase aus Sicht der verschiedenen Akteure soll nun die Frage thematisiert werden, wie sich Risiken steuern lassen, wobei das Instrument der Risikoüberwälzung näher betrachtet wird. In der Regel folgt der Risikomanagementprozess dabei folgendem Schema:

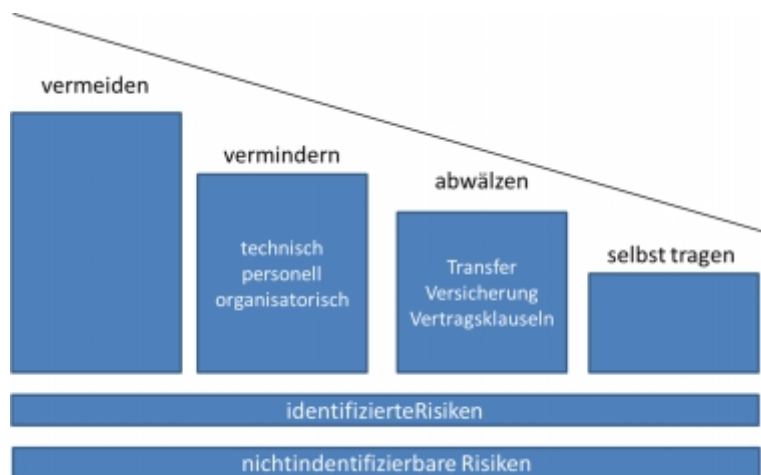


Abbildung 4: Der Risikomanagementprozess, nach Romeike (2002), S. 12

4.2.1 Steuerung durch Risikoverlagerung – Outsourcing

Die Risikoverlagerung kann unter anderem durch Outsourcing¹²¹ erreicht werden. Das Primärrisiko, beispielsweise das Risiko der nicht altersgemässen Verschlechterung der Sache in Folge fehlerhafter Bewirtschaftung, kann durch vertragliche Vereinbarungen auf den Kontrahenten übertragen werden, der im Falle des Eintretens eines Schadens, dem Vertretenmüssen und Vorliegen der übrigen Anspruchsvoraussetzungen hierfür Ersatz zu leisten hat¹²². Beim Outsourcenden verbleibt das sekundäre allgemeine Vertragsrisiko¹²³ (z. B. das Risiko der Nichtleistungsfähigkeit des Auftragnehmers). In den letz-

¹²¹ Wolke (2008), S. 84, 85.

¹²² Vertragliche Sekundäransprüche aus Schlechtleistung nach Art. 97 OR/§§ 280 I, III, 283; 282; 281 BGB oder aus deliktischer Haftung des Auftragnehmers nach Art. 41, 55 OR/§§ 823 ff. BGB

¹²³ Zu beachten ist jedoch das besondere Risiko der Verwirklichung der Betreiberverantwortung. Hierbei haftet der Grundstücks- oder Gebäudebesitzer nach §§ 836, 837 BGB wie auch nach allgemeinem Deliktsrecht für Schäden, die durch den Betrieb der Immobilie bei einem Dritten entstehen. Sind Verkehrssicherungspflichten wirksam auf den Auftragnehmer übertragen, trifft den Auftraggeber bei Eintritt eines schädigenden Ereignisses regelmässig ein Auswahl und Überwachungsverschulden, so dass er gegenüber dem Dritten schadenersatzpflichtig wird. Eine entsprechende Freistellungsvereinbarung im Innenverhältnis wie auch mögliche Regressansprüche des Auftraggebers gegenüber dem Auftragnehmer entfalten im Verhältnis zum anspruchsberechtigten geschädigten Dritten keinerlei Wirkung. Der Auswahl eines kompetenten und zuverlässigen Vertragspartners, der Betreiberhaftungsfälle gar nicht erst entstehen lässt, kommt daher für Eigentümer und Besitzer besondere Bedeutung zu.

ten Jahren ist zunehmend die Tendenz zur Auslagerung ganzer Unternehmensteile bis hin zu Kleinstaktivitäten¹²⁴ auch im Immobilienmanagement¹²⁵ erkennbar. Eigentümer wie Nutzer haben dabei vielerlei Gründe für die Auslagerung von Prozessen oder Dienstleistungen¹²⁶. Insbesondere für externe Nutzer gewerblicher Immobilien kann eine Auslagerung von operativen und strategischen FM-Dienstleistungen strategische Vorteile bringen, da in gewerblichen Mietverhältnissen das sog. Double-Net- oder Triple-Net-Modell¹²⁷ verbreitet ist. Der Nutzer hat das Interesse die zum Betrieb seines angemieteten Objektes anfallenden Kosten so gering wie möglich zu halten. Liegt seine Kernkompetenz nicht in diesem Bereich bzw. will er aus anderen Gründen Bewirtschaftungsdienstleistungen nicht selbst erbringen bietet sich die Möglichkeit der Auslagerung an. Ähnliche Überlegungen können aus Sicht des Eigentümers für den Fremdbezug bestimmter immobilienbezogener Dienstleistungen sprechen¹²⁸. Ob und wie Unternehmen eine Outsourcing-Entscheidung treffen, wird in der Praxis aus individuellen Situationen hervorgehen. Dieser Entscheidungsprozess mit seinen abstrakten und individuellen Überlegungen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit bewusst nicht näher thematisiert.

Hinsichtlich des Designs und der Ausgestaltung eines ausgelagerten Prozesses bieten sich in Abhängigkeit der Auslagerungstiefe unterschiedliche Möglichkeiten. Neben einer Dienstleister-Kette über die einzelnen Ebenen¹²⁹, ist ein Ansprechpartner im Sinne eines „Immobilienagenten“ denkbar, der alle übrigen Dienstleister im Namen seines Auftraggebers überprüft und koordiniert. Originäre Vertragspartner bleiben stets der Auftraggeber und die jeweiligen Auftragnehmer, da der „Immobilienagent“ gegenüber Dritten lediglich im Namen des Auftraggebers handelt. In einer weitergehenden Form tritt der Immobilienagent in alle bereits bestehenden Verträge des Auftraggebers ein, leitet diese auf sich über, und wird erster und einziger Vertragspartner des Auftraggebers. Vorteil des Auftraggebers ist die reduzierte Zahl der Vertragsbeziehungen, Vorteil des Auftragnehmers ist die Möglichkeit durch Preis- und Skaleneffekte bei der Bündelung

¹²⁴ Malière/Kummer (2010), S. 1360.

¹²⁵ Teichmann (2011), S. 27, 28.

¹²⁶ Pfnür/Weiland (2010), S. 34: 57,7% der befragten Unternehmen haben Kostensenkung zum Ziel bei der Umsetzung einer Outsourcingstrategie; Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008) (Hrsg.), S. 33: 50 % der befragten Unternehmen sehen Kosteneinsparungen als Primärziel einer Outsourcingstrategie.

¹²⁷ Erläuterung siehe oben FN 51; zur Vertiefung vgl. Moskriz/Urbach (2008), AJP/PJA, S. 995 ff; Bürgi (2011), Triple-Net-Mietverträge.

¹²⁸ Vgl. zu weiteren denkbaren Immobilienstrategien und Strategiemodellen die Ausführungen bei Kaufmann (2003), S. 63 – 66.

¹²⁹ Ebenen nach gif, s. o. Ziff. 2.2

lung extern beschaffter Dienstleistungen höhere Margen zu generieren¹³⁰. Schliesslich können System- bzw. Wertschöpfungspartnerschaften, also auf Vertrauen basierende, langfristige strategische Kooperationen von Unternehmen eingegangen werden, welche über den reinen Austausch von Leistungen hinausgehen und eine gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben wenigstens zweier, wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen auf Grundlage vertraglicher Vereinbarungen erfassen¹³¹. Nach wie vor dominiert in der Schweiz und in Deutschland die Auslagerung einzelner Services¹³², wohingegen in den USA und dem Vereinigten Königreich Systempartnerschaften einen weitaus höheren Anteil ausmachen.

4.2.1.1 Principal-Agent-Theorie

Die durch das Outsourcing erreichte Verlagerung der primären Risiken auf die vertragliche Ebene hat für den Auftraggeber allerdings zur Folge, dass er sich verstärkt mit seiner Beziehung zum Auftragnehmer auseinander setzen muss. Der Ansatz der Principal-Agent-Theorie¹³³, ein Modell der neuen Institutionen-Ökonomik, betrachtet die Beziehungen zwischen Auftraggebern (Prinzipalen) und Auftragnehmern (Agenten) im Kontext der von ihr unterstellten ineffizienten Verteilung von Informationen¹³⁴. Sie nimmt des Weiteren an, dass die am Markt teilnehmenden Rechtssubjekte opportunistisch, also eigennutzenfördernd, handeln, wodurch das Nutzenniveau des Prinzipals beeinträchtigt wird¹³⁵. Der Auftraggeber (Prinzipal), der Rechte und Pflichten im Rahmen eines Vertrags auf den Auftragnehmer (Agenten) übertragen hat, sieht sich zunächst dem Problem gegenüber, dass er vor Vertragsschluss die Qualitätseigenschaften des Vertragspartners wie auch der angebotenen Leistungen nicht hinreichend einschätzen kann, wodurch es unter Umständen zu einer Fehlauswahl kommen kann - sog. „hidden characteristics“ und „adverse selection“ (nachteilige Auswahl)¹³⁶. Der „falsche“ Vertragspartner, der zudem in der Frühphase der Verhandlungsphase dazu neigen kann, Eigenschaften bewusst zu verbergen¹³⁷, entspricht dann nicht den Vorstellungen des Auftraggebers und

¹³⁰ Aus Sicht des Auftraggebers vermindert sich hierdurch allerdings die Transparenz in Bezug auf die Einzelleistungen.

¹³¹ Teichmann (2011), S. 27, 29; Vering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 195.

¹³² Kaufmann (2003), S. 64; dies deckt sich auch mit den Befragungsergebnissen, siehe hierzu Ziff. 5.2

¹³³ Vgl. zur Kritik am Principal-Agent-Ansatz: Hansch (2012), S. 25.

¹³⁴ Teichmann (2011), S. 27, 30; Hansch (2012), S. 17, 18.

¹³⁵ Hansch (2012), S. 17; Teichmann (2011), S. 31.

¹³⁶ Roiger (2007), S. 14, 15

¹³⁷ Teichmann (2011), S. 27, 31.

muss unter Aufwendungen weiterer Kosten ausgetauscht werden¹³⁸.

Ferner besteht das Problem, dass der Auftraggeber lediglich das Ergebnis der Handlungen seines Vertragspartners beobachten kann, nicht hingegen das Tätigwerden. Auf Grund des Mangels an Informationen (und spezifischem Know-how) kann er daher nicht beurteilen, ob das Handeln des Agenten adäquat kausal den beobachteten Erfolg herbeigeführt hat, oder ob das Ergebnis aus anderen, nicht in der Person des Agenten begründeten Ursachen entsprechend eingetreten ist, sog. „hidden information“¹³⁹ und „hidden action“¹⁴⁰. Das Erkennen dieser Informationsnachteile kann den Agenten schliesslich zu einer vertragswidrigen Umwidmung der eingesetzten Ressourcen bewegen, wenn sich diese nicht nur konkret Vertragsspezifisch sondern auch anderweitig verwenden lassen, sog. moral hazard¹⁴¹.

4.2.1.2 Behavioural Economics

Im Gegensatz zur Unterstellung des stets rational und eigennutzenfördernd handelnden „Homo oeconomicus“ nimmt der Ansatz der Behavioural Economics¹⁴² ein häufig durch Unsicherheiten und heuristische Willensschwächen in seiner Rationalität eingeschränktes Individuum an¹⁴³. Dieses wird durch eine Reihe an „psychologischer Fallen“ in seinem Verhalten beeinflusst¹⁴⁴. Im Zusammenhang mit gewerblicher Immobilienutzung und der Verhandlung mit möglichen Vertragspartnern ist vor allem das „hyperbolische Diskontieren“ relevant. Danach wird ein gegenwärtiger geringerer Nutzen höher bewertet als ein Zukunftsnutzen bzw. die Diskontrate umso höher bewertet je weiter die Verfügbarkeit über das Gut, auf welches in der Gegenwart verzichtet wird, in der Zukunft liegt¹⁴⁵.

4.2.1.3 Eigentümer – Nutzer (extern)

Konfliktpotential im Sinne divergierender Interessenlagen („moral hazard“ und „hidden

¹³⁸ Schäfer/Ott, S. 426, 427. Teichmann (2011), S. 27, 31.

¹³⁹ „Informationen, die vor Abschluss des Vertrages vorlagen“, vgl. Hansch (2012), S. 18

¹⁴⁰ „Informationen, die sich durch nicht einsehbare Handlungsspielräume des Auftragnehmers im Laufe des Vertrages zeigen“, vgl. Hansch (2012), S. 18.

¹⁴¹ „sittliches Risiko oder moralische Versuchung“: Schäfer/Ott (2005), S. 637, 638; Teichmann (2011), S. 32.

¹⁴² Verhaltensökonomie

¹⁴³ Schäfer/Ott (2005), S. 103, 104.

¹⁴⁴ Es wird bewusst darauf verzichtet, diese umfänglich im Einzelnen zu erläutern. Zur Vertiefung im Kontext der ökonomischen Analyse des Rechts siehe Zusammenstellung der Forschungsergebnisse bei Schäfer/Ott (2005), S. 103 – 110.

¹⁴⁵ Schäfer/Ott (2005), S. 109.

characteristics“) bilden im Rahmen des externen Nutzer-Eigentümer-Verhältnisses Überlassungsverträge nach dem Double-Net- oder Triple-Net-Modell¹⁴⁶. Da der Mieter den ihm überbürdeten nicht unerheblichen Kostenblock von Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten je nach Betriebslage in seinem Sinne anpassen wird, kann es zu Verzögerungen und Aufschub derjenigen erforderlichen Massnahmen kommen, die nicht unmittelbar für das eigene Nutzungsprofil relevant sind¹⁴⁷. Moskric/Urbach¹⁴⁸ gehen sogar davon aus, dass spätestens nach Ablauf von zwei Dritteln der Mietdauer eines befristeten Gewerberaummietverhältnisses die jeweiligen Mieter Instandsetzungsmassnahmen nicht oder nicht mehr im vollen Umfange vornehmen, wohingegen der Eigentümer regelmässig Interesse daran hat, Instandhaltung, Wartung usw. auf dem höchsten Niveau zu halten¹⁴⁹.

4.2.1.4 Eigentümer - Nutzer (intern)

Eine klassische Prinzipal-Agent-Beziehung besteht auf Grund des künstlich geschaffenen Marktes zwischen internen Nutzern und Eigentümern respektive CREM-Einheit nicht. Aus Sicht des Nutzers ergibt sich jedoch das Bild, dass seine Bedürfnisse durch die interne Leistungserbringung möglicherweise nicht optimal abgedeckt werden, ihm ein Alternativbezug der Leistungen auf einem externen Markt jedoch ebenfalls unmöglich ist. Kurzfristige Gewinne, welche sich für den Eigentümer durch einen (Outsourcing-)Vertrag realisieren lassen werden hyperbolisch diskontiert und stärker als zukünftige Gewinne, beispielsweise durch Nutzerzufriedenheit gewichtet, wodurch kurzfristige Kostenziele die Vertragsverhandlungen dominieren denen der Zukunftsnutzen geopfert wird¹⁵⁰.

4.2.1.5 Eigentümer bzw. Nutzer – Dienstleister

Schliesslich können Eigentümer wie Nutzer, die je nach Tiefe des Outsourcing Dienstleistungen im Facility-, Property- oder Asset-Management beziehen, im Verhältnis zum Dienstleister vollumfänglich von den Problemen der „hidden characteristics“, „hidden

¹⁴⁶ Zur genaueren Definition und Vertiefung vgl. oben FN 51 sowie Moskric/Urbach (2008), AJP/PJA, S. 995 ff; Bürgi (2011), Triple-Net-Mietverträge.

¹⁴⁷ Michel (2003), S. 2, 3.

¹⁴⁸ Moskric/Urbach (2008), AJP/PJA, S. 995, 1003.

¹⁴⁹ Michel (2003), S. 2.

¹⁵⁰ Eine Entscheidung zu Gunsten von Kosteneinsparung und zu Lasten der Nutzerzufriedenheit kann allerdings auch darauf beruhen, dass dem jeweiligen Entscheidungsträger mittel- bis langfristige Ziele unwichtig sind, da seine Leistungen nur an kurzfristige Erfolge gemessen werden. (Zielvereinbarungen werden zumeist für den Zeitraum eines Jahres getroffen). Wirken sich negative Einflüsse der Entscheidungen aus, hat ist er bereits nicht mehr verantwortlich und hat die Konsequenzen nicht selbst zu tragen.

action“ „hidden information“ und „hidden intention“ betroffen sein¹⁵¹.

4.2.2 Einfluss des Vertragsmanagements

Fraglich ist, welche der vorbenannten Probleme und Risiken durch ein gezieltes Managen der Beziehungen beeinflusst werden können und in welcher Phase des Vertragsmanagementprozesses eine Intervention am meisten erfolgversprechend ist.

4.2.2.1 Interventionsansätze vor Vertragsschluss

Ein Auftraggeber hat vor allem in der Phase vor und bis zum Vertragsabschluss eine gegenüber dem Auftragnehmer dominierende Stellung inne, welche er in der Regel nicht hinreichend zu seinem Vorteil nutzt¹⁵². Insbesondere durch die sorgfältige Auswahl des Vertragspartners im Rahmen von Assessments¹⁵³ können Informationen über den Vertragspartner, dessen Bonität, dessen spezifisches Know-how und Referenzen gewonnen werden, die in die Entscheidung über das „ob“ des Vertragsabschlusses mit einfließen müssen. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass der ausgewählte Kontrahent die gewünschte Leistungsqualität liefern wird, beispielsweise um eine marktadäquate Vermietung zu gewährleisten. Auch können übrige erkennbare Risiken, die in der Person des Auftragnehmers angelegt sind, weitestgehend ausgeschlossen werden. Von integraler Bedeutung ist des Weiteren die den individuellen Bedürfnissen angepasste Ausgestaltung der konkreten vertraglichen Vereinbarung. Aus Sicht des Eigentümers/CREM kann in der vorvertraglichen Phase auch dem internen Risiko der Unzufriedenheit interner Nutzer und dessen negativen Einflusses auf das Gesamtergebnis des Unternehmens vorgebeugt werden. Die durch eine Bedürfnis- und Zufriedenheitsevaluierung festgestellten Soll-Leistungen werden in Kontext zur Gesamtstrategischen Ausrichtung der betrieblichen Immobilien gesetzt, um darstellbare Kosten- und Leistungspotentiale auszuloten. Das Ergebnis wird sodann bei der Bestellung externer Leistungen in den Vertragsverhandlungen berücksichtigt¹⁵⁴ und eine genaue Definition von Leis-

¹⁵¹ Teichmann (2011), S. 30.

¹⁵² Teichmann (2011), S. 34, nennt vor allem die fehlende Prüfung der Vertragspartner wie auch das Fehlen von „lessons learned“ aus vorherigen Verträgen als Risikofaktor.

¹⁵³ Vgl. im Weiteren bei Teichmann (2011), S. 35, 36: „Signalling“ des Auftragnehmers, der seine Qualifikation durch ISO-Zertifizierungen nachweisen kann; Referenzen die, dem Auftraggeber Aufschluss über vorangegangene Vertragsbeziehungen und die Leistungsgüte des potentiellen Auftragnehmers geben können.

¹⁵⁴ In der Praxis zeigt sich nach einer Analyse von Pfnür/Weiland jedoch, dass die meisten CREM-Einheiten zwar ihre Rolle als Dienstleister gegenüber internen Nutzern erkannt haben, eine Analyse zur Nutzerzufriedenheit gleichwohl nicht durchführen, vgl. Pfnür/Weiland (2010), S. 23, 24; dies deckt sich ebenso mit den Befragungsergebnissen: siehe hierzu im Folgenden Kapitel 5, Ziff. 5.2 ff.

tung und Gegenleistung¹⁵⁵ sowie der Qualitätsanforderungen vorgenommen, was zu-
meist über Service-Level-Agreements¹⁵⁶ und detaillierte, klare Leistungsindikatoren –
KPIs geschieht. Hierdurch wird eine solide Basis geschaffen, die ein einheitliches Ver-
ständnis von Qualität als Abweichung des vertraglich vereinbarten Soll-Zustandes von
einem (später zu messenden) Ist-Zustand definiert, welches sich im laufenden Vertrags-
verhältnis messen lässt¹⁵⁷. Oftmals stellt sich dies in der Praxis als Balanceakt zwischen
möglichst hoher Detailgenauigkeit der Vereinbarung und nicht mehr operativ handhab-
baren Regelungskatalogen dar¹⁵⁸. Ein weiteres Ziel in der Phase vorvertraglicher Risi-
kosteuerung ist, das Erfordernis späterer Nachträge in Folge unvollkommener Regelun-
gen oder unvollkommener Bedürfnisplanung möglichst zu vermeiden. Der handwerk-
lich schlechten Umsetzung ist durch die Hinzuziehung von rechtskundigen Beratern und
zwar so früh als möglich beizukommen. Diese beschäftigen sich sobald der Entschluss,
eine Beziehung durch Vertrag zu regeln gefasst ist, mit der Frage welche juristischen
Werkzeuge zum Erreichen des wirtschaftlichen Erfolges eingesetzt werden sollten¹⁵⁹.
Von integraler Bedeutung ist hierbei auch eine klare Definition der jeweiligen Schnitt-
stellen und Zuständigkeiten¹⁶⁰. Schliesslich ist zur Vermeidung von nachteiligen Ver-
haltensänderungen des Auftragnehmers das richtige Vertragsmodell auszuwählen. Da
nach erfolgreichem Vertragsabschluss das Engagement des Auftragnehmers sinken
kann, sind Vertragslaufzeiten¹⁶¹ und Verlängerungsoptionen das einfachste Mittel, um
bei Immobilien oder Auftraggebern von hohem Renommee dem Auftragnehmer auch
über die gesamte Laufzeit des Vertrages einen Anreiz zu interessengerechtem Verhalten
zu geben¹⁶². Heussen¹⁶³ schlägt vor, bereits das Verhalten des Kontrahenten während
der Vertragsverhandlungen als Indikator für dessen Eigenschaften und späteres Verhal-

¹⁵⁵ Odok (2002), S. 132f.

¹⁵⁶ Michel (2003), S. 2; Najork (2009), S. 97.

¹⁵⁷ Für die Ausgestaltung von FM-Verträgen vgl. Ausführungen bei Najork (2009), S. 61 – 96 unter Ver-
weis auf IFMA/GEFMA Deutschland, Mustervertrag, und DIN EN 15221-2, Facility Management 2007

¹⁵⁸ Bühler(2012), S. 31

¹⁵⁹ Heussen (2009), Einf., Rnd. 55, 56, 57: Gegen diese Grundregel wird nach Ansicht von Heussen fast
ständig verstossen. Im Ergebnis läuft dieses Vorgehen darauf hinaus, dass rechtliche Berater unter hohem
Zeitdruck kaufmännisch en detail ausgearbeitete Entwürfe auf ihre rechtliche Machbarkeit hin überprüfen
sollen. Auf Grund der späten Hinzuziehung können lediglich noch rechtliche Freibriefe ausgestellt wer-
den. Mögliche rechtliche Gestaltungsspielräume sind bereits verloren.

¹⁶⁰ Im Idealfall im Rahmen eines Schnittstellenpapiers, welches als Anlage in den Vertrags integriert
wird. Hierdurch wird wiederum die klassische Frage rechtliche Frage beantwortet: „WER will WAS von
WEM“? siehe oben: FN 69.

¹⁶¹ Bislang durch die Rechtsprechung in Deutschland ungeklärt ist indes die Frage, welche Laufzeiten in
AGBs wirksam vereinbart werden können ohne Gefahr zu laufen, den Vertragspartners nach § 307 I BGB
unangemessen zu benachteiligen, vgl. Najork (2009), S. 62.

¹⁶² Teichmann (2011), S. 36.

¹⁶³ Heussen (2009), Einf., Rnd. 18.

ten nach Vertragsschluss heranzuziehen¹⁶⁴. Zur Vermeidung des Eintritts von Objektrisiken¹⁶⁵, beispielsweise Leerstands- und Ertragsausfallrisiko, können weitere Anreize, wie Vermietungsincentives, vereinbart werden, welche die Verhinderung der Risiken in den Interessenfokus des Auftragnehmers rücken. In der Praxis haben sich mehrere Vertragsmodelle etabliert. Die Steuerung durch Sanktions-/Anreizmodelle findet sich in Gain-Share-Modelle, Grundvergütungen mit variablem Anteil nach Zielerreichung und Gleitpfadvergütungen, bei denen das vertraglich geschuldete Entgelt über die Jahre der Vertragslaufzeit abnimmt.

4.2.2.2 Interventionsansätze im laufenden Vertragsverhältnis

Im laufenden Vertragsverhältnis erfolgt die Überwachung des Auftragnehmers und die Qualität der erbrachten Leistung. Gesteuert wird er dabei durch die Ergebnisse der Leistungsmessung und die Möglichkeit der Umsetzung vertraglich vereinbarter oder gesetzlich vorgesehener Sanktionen bei Schlecht- bzw. Nichtleistung. Hierbei zeigt sich in der Praxis das Problem, dass Qualitätssicherung häufig isoliert betrieben wird und ein klares Konzept zur Durchführung des Controllings wie auch der Konsequenzen aus der Qualitätsmessung nicht existiert¹⁶⁶. Da sich Qualität als die Abweichung des vertraglich definierten Soll-Zustandes von dem gemessenen Ist-Zustand darstellt, bewirkt eine unsaubere Planung von Ergebnissen und Risiken, dass eine Überprüfung der Leistungen und die Bewertung der Zielerreichung in der nachvertraglichen Phase erschwert werden¹⁶⁷.

Zur Vermeidung organisatorischer Risiken sind neben einer klaren internen Zuständigkeitsdefinition und Verantwortungszuweisung geeignete Dokumentationsmassnahmen zu treffen, die eine Revisionssicherheit der Unterlagen sicherstellt und die im Übrigen geeignet sind, ein Auswahl- oder Organisationsverschulden des Auftraggebers im Falle des Eintritts einer Haftung aus Betreiberverantwortung zu entkräften¹⁶⁸.

4.2.2.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend bleibt feststellen, dass über alle Phasen des Vertragsmanagements

¹⁶⁴ Sogenannter „Goodwill-Mechanismus“: das zukünftige Verhalten eines Vertragspartners wird nach seinem Verhalten aus der Vergangenheit beurteilt, wodurch Unsicherheiten reduziert werden, Schäfer/Ott (2005), S. 546.

¹⁶⁵ Beachte jedoch die besondere Problematik der Betreiberverantwortung: vertiefend: Najork (2009), S. 189 – 215.

¹⁶⁶ Siehe hierzu auch die Ergebnisse der Experteninterviews, Kapitel 5, Ziff. 5.2 ff.

¹⁶⁷ Prinzip der abnehmenden Einflussnahmemöglichkeit, vgl. oben Abb. 3

¹⁶⁸ Vgl. oben FN 123 sowie ergänzend die Ausführungen bei Najork (2009), S. 200

hinweg wichtige Stellschrauben zur Steuerung von Objekt-, Veränderungs-, allgemeinen Vertrags- und organisatorischen Risiken existieren, die durch zielgerichtete Einstellung zum wirtschaftlichen Erfolg einer Vertragsbeziehung beitragen können:

Phase	Risikoart	Vermeidung durch
Vertragsplanung Vertragsgestaltung Vertragsverhandlung	Allgemeine Vertragsrisiken: Risiko der Verhaltensänderung, Insolvenzrisiko, Risiko der Schlecht-/Nichtleistung (adverse selection, moral hazard) Risiko rechtlich schlecht umgesetzter Vereinbarung Immobilien-spezifische Risiken/Objektrisiken Organisatorische Risiken (interne Umweltrisiken): Risiko inhaltlich „falscher“ Vereinbarung (i. S. v. unbenötigten Leistungen) Unzufriedenheit interner Nutzer Veränderungsrisiken (externe Umweltrisiken)	sorgfältige Auswahl des AN in Assessments: Solvenz, Reputation, Know-how, geeignetes Vertragsmodell wählen frühzeitige Hinzuziehung von rechtl. Know-how Sicherstellen des Vorhandenseins von Know-how bei AN, vertragliche Risikoübertragung: Anreize zur Risikovermeidung durch Ausgestaltung des Vertrages schaffen Bedürfnisse evaluieren, vorhandene Verträge evaluieren, Ergebnis zur Grundlage der Vertragsgestaltung machen Evaluation der Zufriedenheit, der Bedürfnisse, bilden Grundlage für Vertragsplanung (Nachtragsverhandlungen), (Nachträge vermeiden) Bei Gestaltung im vorhersehbarem Masse Anpassungsklauseln schaffen, i. Ü.: § 313 BGB ¹⁶⁹
Vertragsdurchführung, Vertragscontrolling, Vertragsarchivierung,	Organisatorische Risiken (interne Umweltrisiken): Verlust an Steuerungskompetenz	Strukturierter Prozess der Datenerfassung, Datenverwaltung, zentrales Archiv, Kommunikation

Tabelle 3: Vertragsmanagementmassnahmen zur Risikosteuerung in der Nutzungsphase von Corporate Immobilien

¹⁶⁹ § 313 BGB normiert die Anpassung oder eine mögliche Aufhebung eines Vertrages bei wesentlichen Änderungen der Verhältnisse nach Vertragsschluss, die von den Parteien nicht vorhergesehen werden konnten, sog. „Störung der Geschäftsgrundlage“. Die Hürden für ein erfolgreiches Berufen auf diese Norm sind allerdings sehr hoch, siehe auch: Heussen (2009), S. 7.; im schweizerischen Recht gleichermaßen: clausula rebus sic stantibus (Bestimmung der gleichbleibenden Umstände).

5 Konzept für ein ganzheitliches externes Vertragsmanagement

Die im vorherigen Kapitel erläuterten Probleme und Lösungsansätze zu deren Vermeidung durch geeignete Strukturen und Vertragsmanagementmassnahmen bilden die Basis für ein umfassendes Vertragsmanagementkonzept. Auch in Bezug auf das Vertragsmanagement kann die Frage gestellt werden, ob diese Leistung zwingend selbst erbracht, oder von einem externen Vertragsmanager bezogen werden kann¹⁷⁰. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über bestehende (immobilienbezogene) Vertragsmanagement-Dienstleistungen gegeben. Sodann werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen, die im Zeitraum vom 13.05.2013 bis 23.06.2013 durchgeführt worden sind, dargestellt und interpretiert. Aufbauend hierauf wird ein Konzept zur Positionierung eines externen Vertragsmanagementdienstleisters entwickelt. Dieses wird abschliessend anhand eines theoretischen Falls erläutert.

5.1 Angebotene Dienstleistungen am Markt

Anbieter von Vertragsmanagementdienstleistungen bezogen auf Immobilien sind rar oder nicht im Bewusstsein der Marktteilnehmer¹⁷¹. Dies deckt sich auch mit den Umfrageergebnissen des FM-Monitors¹⁷². In der im Anhang befindlichen Tabelle¹⁷³ findet sich ein Überblick der am Markt angebotenen Dienstleistungen bezogen auf Vertragsmanagementdienstleistungen, IT-Lösungen und immobilisenspezifische Vertragsmanagementdienstleistungen. Im deutschsprachigen Raum wird Vertragsmanagement häufig im Zusammenhang mit anderen Managementangeboten getrennt oder gekoppelt angeboten. Der untersuchte Marktausschnitt weist eine heterogene Struktur von kleinen oder großen Anbietern auf.

5.2 Ergebnisse der Interviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt und interpretiert. Die befragten Entscheidungsträger verschiedenster Unternehmen baten in Mehrheit um Wahrung ihrer Anonymität. Dem Betreuer dieser Masterthesis ist die Identität der befragten Personen und der Unternehmen jedoch bekannt. Um den Gesprächen ei-

¹⁷⁰ Schmitt (2003), S. 201.

¹⁷¹ So auch bei einigen Interviewpartnern, siehe hierzu unten: 5.2.1 ff.

¹⁷² Staub (2011) (Hrsg.), S. 167: 36 % der befragten Eigentümer und 14 % der befragten Nutzer sehen die Angebotslage als schlecht an.

¹⁷³ Siehe Anhang

nen einheitlichen Rahmen zu geben, haben diese sich stets an den im Anhang¹⁷⁴ befindlichen Fragebögen orientiert. Die befragten Unternehmen stammen sowohl aus der industriellen Produktion, als auch aus den Bereichen Infrastruktur und Immobilienfonds.

5.2.1 Unternehmen 1

Das erste befragte Unternehmen bietet Industrielösungen für die Lebens- und Genussmittelproduktion an und hat weltweit Standorte. Soweit die Standorte der Schweiz betroffen sind, hat das Unternehmen seine eigenen, betriebsnotwendigen Liegenschaften in eine Immobiliengesellschaft überführt, welche die Verwaltung inklusive der Logistik, möglicher Schadensfälle und das Flächenmanagement zentral durchführt. Die betriebsnotwendigen Liegenschaften werden intern an Nutzer bewirtschaftet vermietet, wobei Marktpreise zu Grunde gelegt werden und das Unternehmen eine Last-Call-Regelung praktiziert¹⁷⁵. Eine flächendeckende, strukturierte Erfassung der Zufriedenheit aller Nutzer mit den erbrachten Leistungen findet hingegen nicht statt. Allenfalls im Rahmen bilateraler Sitzungen auf höchster Managementebene werden mögliche diesbezügliche Defizite zur Sprache gebracht.

Die Immobiliengesellschaft der Unternehmensgruppe verwaltet daneben auch die noch vorhandenen nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften, welche extern vermietet werden. Hierbei werden individuell verhandelte Verträge mit den externen Mietern geschlossen, welche die Flächen bewirtschaftet zur Verfügung erhalten.

Die Immobiliengesellschaft überprüft zudem die von ihr extern eingekauften immobilienbezogenen Dienstleistungen. Der Interviewpartner verneinte die Frage, ob es in Bezug auf extern bezogene Immobiliendienstleistungen ein klares Controlling-Konzept gäbe, welches mögliche Konsequenzen und Eskalationen einer negativen Qualitätsmessung im Vorfeld definiere. Er ging jedoch davon aus, dass ein solches Konzept in Prüfung sei.

Als problematisch hat das Unternehmen zudem erkannt, dass in der Vergangenheit das Beschaffungswesen der Immobiliengesellschaft und das der Corporate Holding nicht aufeinander abgestimmt waren. Vielmehr kam es vor, dass die Immobiliengesellschaft an Governance-Regelungen der Holding und dem Supply-Chain-Management in Bezug zum externen Nutzer vorbei Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen beschaffte,

¹⁷⁴ Siehe Anhang:

¹⁷⁵ Erläuterung siehe oben: S. 10

was zu einem Mangel an Transparenz der bestehenden Leistungsbeziehungen führte. Dies hat das Unternehmen jedoch zwischenzeitlich als Risikofaktor erkannt und überwacht die Beschaffung nunmehr zentral. Hierzu gehört auch die Neu-Etablierung eines flächendeckend geführten Vertragsmanagement-Tools, welches projektbezogene und nicht-projektbezogene Verträge, operative und nicht operative Verträge erfasst, wobei auch die immobilienbezogenen Vereinbarungen erfasst sind. In der Vergangenheit war ein entsprechendes, intern entwickeltes Tool im befragten Unternehmen zwar vorhanden, jedoch ist dieses nicht flächendeckend und einheitlich geführt worden. Die nicht regelmässig nachgehaltenen Daten gaben somit keinen verlässlichen oder sogar falschen Überblick über bestehende Leistungsbeziehungen. In dem neu gestarteten Projekt wird dieses Tool, welches das befragte Unternehmen auf seine veränderten Anforderungen durch seine interne IT-Abteilung hat anpassen lassen, flächendeckend sowie für jeden Vertragstyp und jede Vertragsform eingesetzt. Ziel ist es, work-flows abbilden zu können. Zudem soll die Rechts- und Revisionssicherheit vollumfänglich gewährleistet werden, indem alle rechtsgültig geschlossenen Verträge nebst Beilagen zentral archiviert werden. Verwaltet wird das Tool zentral durch die Rechtsabteilung, welche auch die Zugriffsberechtigungen erteilt. Somit sind in dem befragten Unternehmen die Zuständigkeiten für ganzheitliches immobilienbezogenes Vertragsmanagement aufgespalten. Die Immobilienabteilung ist für Vertragsanalyse, Neuabschluss und das Controlling der erbrachten Leistungen zuständig. Die Rechtsabteilung überwacht zentral die konzernrechtliche Beschaffung und Archivierung der erforderlichen Dokumente. Als grösstes Risiko im Zusammenhang mit Verträgen sieht das Unternehmen das Versäumnis von Fristen, welchem man durch die zentrale Erfassung und die Überwachung durch rechtskundige Personen zu begegnen versucht.

Das Unternehmen könnte sich jedoch nicht vorstellen, die Verwaltung seiner immobilienbezogenen Verträge über den gesamten Life-Cycle an einen externen Partner zu vergeben. Im Zusammenhang mit der internen Neustrukturierung des Vertragsmanagementprozesses sind externe Lösungen im Zyklusabschnitt der Vertragsadministration und Archivierung diskutiert worden, wurden auf Grund des bereits vorhandenen Tools wie auch der Kapazitäten im Bereich IT im eigenen Hause wieder verworfen. Nicht zuletzt der Verlust an Know-how sowie die Sensibilität der betroffenen Informationen hat das Unternehmen bewogen, sich gegen eine externe Lösung zu entscheiden. Wäre diese Lösung weiter verfolgt worden, hätte man in erster Linie Kosteneinsparungen realisie-

ren sowie professionelles Know-how beziehen wollen. Inhaltlich hätte man von einem externen Partner die Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen, das Erkennen und Realisieren von Potentialen und die Vertragsverfolgung per IT mit der Gewährleistung umfassender Datensicherheit und Datenschutz, variabel gestaltbaren Zugriffsberechtigungen sowie eine 24-h-Schnittstelle erwartet. Im Rahmen der Neustrukturierung des Vertragsmanagementprozesses hat man sich auch nach externen Anbietern umgesehen, so dass die Angebotslage am Markt allgemein als gut erachtet wird. In Bezug auf immobilienbezogene Vertragsmanagementdienstleistungen konnte keine nähere Einschätzung zur Marktlage abgegeben werden. Gesprächspartner war der General Counsel.

5.2.2 Unternehmen 2

Das befragte Unternehmen bietet Industrielle Logistik, Fertigung und Supply-Chain-Management an. Es hat in der Schweiz drei eigene Immobilien, die übrigen sind angemietet. Die im Eigentum befindlichen Liegenschaften sind zum Teil extern vermietet, was zentral über eine externe Treuhandfirma erfolgt, welche neben der Verhandlung auch mit der Verwaltung der externen Mietverträge betraut ist. Zudem verhandelt sie Namens und im Auftrage des befragten Unternehmens die Anmietung von Liegenschaften und Flächenmietverträge. Diese externe Vertragsverhandlerin und -verwalterin ist nicht im Rahmen eines Ausschreibungsprozesses sondern auf persönliche Empfehlung (Mund-zu-Mund-Propaganda) an den intern für Immobilien verantwortlichen CEO des Unternehmens gefunden worden, welcher das Vermietungsmanagement zunächst selbst durchführte. Zur Optimierung des Prozesses und auch, weil das intern vorhandene Know-how an Grenzen stiess, entschied man sich dazu, einen externen Dienstleister zu beauftragen. Kosteneinsparungen sieht das Unternehmen hierdurch zunächst nicht, es habe im Gegenteil durch die externe Beauftragung Mehraufwendungen. Jedoch seien die Opportunitätskosten im Bereich der Vermietung seiner nicht selbst genutzten eigenen und die Anmietung fremder Immobilien hoch, so dass die dargestellte Lösung als vorzugswürdig erachtet wurde. Mit der Leistung des externen Property-Managements ist das Unternehmen zufrieden und sieht insoweit wenig Optimierungspotential, allenfalls im Vermietungsmanagement könnten die erzielten Ergebnisse verbessert werden. Da dieses jedoch auch stark marktabhängig ist, sieht man bei der Servicequalität keinerlei Verbesserungsbedarf. Das Unternehmen legt grossen Wert darauf, dass alle externen Mieter gleich behandelt werden. Überprüft werden die Leistungen des externen Vermie-

tungs- und Mietvertragsmanagers intern, durch halbjährliches Reporting hinsichtlich der Gesamtleistung und ein monatliches Reporting hinsichtlich der Vermietungszahlen an den CEO des Unternehmens, wofür insgesamt eine Arbeitswoche im Jahr aufgewendet werden muss. Eine Qualitätsmessung findet im Rahmen dessen hingegen nicht statt. Das Unternehmen verfügt insoweit nicht über ein umfassendes Controllingkonzept. Als grösstes Risiko im Zusammenhang mit immobilienbezogenen Dienstleistungen sah das befragte Unternehmen abermals das Versäumnis von Fristen, da es sich zum Teil um langfristige Verträge handele und somit das Risiko entsprechend steige.

Auf die Frage, ob das Unternehmen ein umfassendes strukturiertes Vertragsmanagement, also zusätzlich auch für interne Vermietungen, die Anmietung von Fremdflächen sowie für alle extern bezogenen immobilienspezifischen Dienstleistungen in Anspruch nehmen würde, sah dieses keinen Kostenvorteil für sich, würde eine solche Leistung also auch nicht im Markt beziehen. Es konnte auch keine Angabe machen, was eine derartige Leistung kosten müsste, um ihm einen Kostenvorteil zu bringen, da die Transaktionskosten insoweit unbekannt seien. Träte ein entsprechender Anbieter an das befragte Unternehmen heran, so müsste dieser vor allem Potentiale in den immobilienbezogenen Dienstleistungen externer Dienstleister erkennen und diese realisieren. Oberstes Ziel des befragten Unternehmens wäre es, hierdurch die Leistungsqualität noch weiter zu steigern und bezogen auf externe Mieter ein professionelles Auftreten und gleichbleibende Servicequalität gewährleisten. Gesprächspartner war der CEO.

5.2.3 Unternehmen 3:

Das Befragte Unternehmen ist in der Industrie tätig und verfügt in der Schweiz über 440 eigene Objekte. Etwa 66 Prozent davon hat es vermietet, c.a. 50.000 m² hat das Unternehmen angemietet. Alle Liegenschaften lässt es durch eine Corporate Real Estate Management-Einheit verwalten, wobei es etwa zehn Prozent der operativen Facility-Management-Dienstleistungen von externen Anbietern im Rahmen eines Outtasking-Modells¹⁷⁶ bezieht. Im Übrigen erbringt das Unternehmen alle immobilienbezogenen Leistungen selbst. Zum Assessment in Frage kommender Anbieter und für den Vertragsabschluss sind auf Grund der geringen Leistungstiefe keine externen Berater hinzugezogen worden. Im Bereich der Kontrollsysteme und des Kontrollaufwands, welcher intern anfällt, sind aus Sicht des Unternehmens allerdings Kostenoptimierungspotentiale

¹⁷⁶ Beim Outtasking werden nur Teilaufgaben („tasks“) und nicht komplette Betriebsfunktionen an externe Partner übertragen, Rücker (2010), S. 10; Schulte (2007) (Hrsg.), S. 873.

denkbar. Das Management der immobilienbezogenen Dienstleistungsverträge wird über den gesamten Lebenszyklus der jeweiligen Verträge intern erbracht und folgt einem klaren Controlling-Konzept, welches im Vorfeld mögliche Konsequenzen definiert. Dabei werden Risiken in der langen Durchlaufzeit von Verträgen wie auch in der unsauberen Erfassung der jeweiligen Vereinbarungen in den IT-Systemen gesehen.

Auch dieses Unternehmen sieht in einer Auslagerung des Vertragsmanagementprozesses über den gesamten Lebenszyklus keinen Vorteil für sich, da neben einem mangelnden Gewinn an Kostenvorteilen, Nutzensvorteilen oder Kosten-Nutzen-Vorteilen ein Verlust an Know-how und die Sicherheit der sensitiven Informationen befürchtet wird.

Hätte man einen externen Vertragsmanager beauftragt, so müsste dieser aus Sicht des befragten Unternehmens neben einer Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen die Leistungsqualität optimieren. Die Angebotslage am Markt schätzt das Unternehmen als ausreichend ein. Es gebe wenig Anbieter, allerdings auch wenig Nachfrager. Interviewpartner war der Leiter Facility-Management.

5.2.4 Unternehmen 4

Das befragte Unternehmen legt Immobilienfonds auf und nimmt zugleich die Interessen der Investoren bzw. Eigentümer wahr, indem es die in den jeweiligen Fonds befindlichen Liegenschaften - mit Ausnahme des Facilitymanagements - teilweise vollumfänglich selbst verwaltet. In den Fonds finden sich einzig gewerblich genutzte Liegenschaften und Spezialimmobilien wie Hotels oder Tagungszentren. Diese sind in der Schweiz, sowie in Deutschland und Österreich lokalisiert.

Grund für die zum Teil fast vollumfängliche eigene Leistungserbringung war die Unzufriedenheit mit externen Dienstleistern im Bereich des kaufmännischen Property-Managements. Facility-Managementdienstleistungen werden hingegen, soweit die jeweilige Liegenschaft dies erfordert, von externen Anbietern bezogen, wobei die Verträge als Service-Pakete mit Kostendach ausgestaltet sind. Für die Vertragsanbahnung und das Assessment hat man teilweise auch externes Beraterwissen hinzugezogen. Im Bereich der Kosten sieht das Unternehmen keinerlei Optimierungspotential und ist auch weitestgehend mit der Servicequalität der erbrachten Dienstleistungen zufrieden. Lediglich bei vereinzelten Liegenschaften sind Nachverhandlungen der Dienstleistungsverträge bzw. der Wechsel des Vertragspartners absehbar.

Kontrolliert werden die externen Dienstleister intern, wobei der Aufwand mit etwa zwei

Arbeitstagen im Monat, also rund 24 Arbeitstagen bzw. einem Monat im Jahr eingeschätzt wird. Das ebenfalls intern erbrachte Vertragsmanagement folgt dabei einem klaren Controlling-Konzept. Die Inanspruchnahme eines externen Vertragsmanagers kommt aus Sicht des befragten Unternehmens dennoch nicht in Betracht. Es befürchtet einen Verlust an Kontrolle und Know-how, wie es auch keinen Nutzensvorteil bzw. Kosten-Nutzen-Vorteil für sich sieht. Würde es gleichwohl einen externen Dienstleister mit dem Management seiner immobilienbezogenen Verträge beauftragen, so müsste dieser den gesamten Lebenszyklus eines Vertrages professionell betreuen und begleiten können. Hierbei wäre für das Unternehmen insbesondere wichtig, dass der Vertragsmanager Potentiale in den Verträgen erkennt und realisiert. Wie die Angebotslage solcher Leistungen am Markt derzeit ist konnte das befragte Unternehmen nicht einschätzen, da es sich diesbezüglich noch nicht informiert hat. Gesprächspartner war der zuständige Asset-Manager des Unternehmens.

5.2.5 Unternehmen 5

Das fünfte Unternehmen ist ein Infrastrukturunternehmen und hat über 3'000 Mitarbeiter. Es verfügt insgesamt über rund 71'000 m² zu bewirtschaftende Liegenschaftsfläche, wovon etwa 44'500 m² im Eigentum stehen und selbstgenutzt werden und 19'000 m² an Dritte vermietet sind und ca. 7'500 m² hinzugemietet wurden. Verwaltet werden alle Flächen von einer Corporate Real Estate Management Einheit, welche die Zufriedenheit der internen Nutzer nicht regelmässig erhebt. Das Unternehmen bezieht operative und strategische FM-Dienstleistungen von externen Anbietern, in dem es Single-Services und Service-Pakete im Rahmen von Dienstleistungsverträgen mit Kostendach wie auch verrichtungsorientierten Service-Levels vereinbart hat. Ein klares Controlling-Konzept verfolgt das Unternehmen dabei nicht, führt aber ein strukturiertes Vertragsmanagement durch, an denen Property-Manager, die Controlling-Abteilung und Juristen beteiligt sind. Als risikoreich erachtet das Unternehmen in Bezug auf immobilienbezogene Dienstleistungsverträge die Kontrolle der Dienstleistungsqualität sowie die getroffenen diesbezüglichen Vereinbarungen. Es könnte sich dennoch nicht vorstellen, das Vertragsmanagement auszulagern, da es in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit der Dienstleistungsqualität gemacht hat und einen generellen Verlust von Know-how und Kontrolle befürchtet. Entschlüsse es sich dessen ungeachtet für die Vergabe an einen Externen, so müsste dieser seine Leistungen vor allem kostengünstiger anbieten und die Leistungsqualität verbessern. Dies sollte er aus Sicht des befragten Unternehmens

durch eine Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen sowie durch die Etablierung eines „Knowledge-Management-Systems“ inklusive IT-basierter Vertragsverwaltung bewerkstelligen. Das Gespräch wurde mit einem Konzernjuristen geführt.

5.2.6 Unternehmen 6

Das letzte befragte Unternehmen ist in der Pharmabranche tätig und verwaltet seine 170 Liegenschaften, von denen es 480'000 m² selbst nutzt, und 75'000 m² vermietet sowie 25'000 m² angemietet hat, in einer zentralen Organisation, die regelmässig die Zufriedenheit der internen Nutzer erhebt. Es hat lediglich operative FM-Dienstleistungen als Single-Service-Modell ausgelagert, wobei der Dienstleistungsvertrag ein Kostendach mit Reduktionsgarantie aufweist und im Durchschnitt eine Laufzeit von fünf Jahren hat. Zur Akquise sind Beratungsleistungen von einem externen Anbieter bezogen worden. Die Höhe der Wechselkosten ist dem Unternehmen allerdings nicht bekannt. Mit der Servicequalität der operativen FM-Dienstleistungen ist das Unternehmen weit überwiegend zu friedem. Lediglich Feinabstimmungen hinsichtlich der Service-Qualität seien noch vonnöten. Kostenoptimierungspotential bestehe weder im Bereich der Vertragsmodelle, der Kontrollsysteme oder dem Kontrollaufwand noch in der Kommunikation und Zusammenarbeit oder den IT-Systemen. Mit den auf 75'000 m² residierenden externen Mietern handelt das Unternehmen individuelle Mietverträge aus, vermietet die Flächen jedoch bewirtschaftet. An dem intern betriebenen strukturierten Vertragsmanagementprozess sind die Bereiche Facility-Management, Finance, Legal, Contract Management, Governance sowie Sourcing und Procurement beteiligt. Die Frage nach einer externen Leistungserbringung sah der Gesprächspartner kritisch. Da es hierfür eine eigene Abteilung gäbe, sei diese Frage im Unternehmen nicht relevant. Die Angebotslage am Markt sah er jedoch als gut an. Monatliches Reporting, die Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen, das Erkennen und Realisieren von Potentialen und ein IT-basiertes Knowledge-Management-System würde er von einem externen Service erwarten. Hieraus würden neben Kosteneinsparungen und verbesserter Leistungsqualität Benchmarkmöglichkeiten und die interne Headcountreduktion als Vorteile gezogen. Das Gespräch wurde mit dem Service Manager FM geführt.

5.2.7 Interpretation

5.2.7.1 Herangehensweise bei der Auswertung

Da der Befragungsumfang von vornherein nicht darauf ausgelegt war, eine repräsentative Stichprobe zu erzielen, lassen sich an dieser Stelle keine validen Aussagen über den Markt des immobilienbezogenen Vertragsmanagements treffen. Dennoch bietet die Auswertung der Fragebögen die Chance Tendenzen zu entschlüsseln, welche Faktoren für die Unternehmen bei der Outsourcing Fragestellung von Relevanz sind. Trotzdem der Fragebogen in der Regel mit geschlossenen Fragen konzipiert wurde, haben die Rezipienten mit ergänzenden Ausführungen geantwortet. Um zum einen die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, andererseits die wichtigen Zusatzinformationen ebenso mit zu berücksichtigen, wurden folgende zwei Prämissen an die Auswertung gestellt:

Orientierung an den Fragestellungen: Da die ergänzenden Anmerkungen der Befragten eine einheitliche Verwertung der Antworten verfälschen würden, wurden sie bei der generellen Interpretation der Interviews nicht weiter berücksichtigt. Wurden einzelne, ergänzende Antworten dennoch als wichtig erachtet, so wurde dort dementsprechend auf das jeweilige Unternehmen verwiesen.

Orientierung an der Mehrheit: Da der Stichprobenumfang zu keinen repräsentativen Aussagen führen kann, wurden die Antworten auf ihre Häufigkeit hin geprüft und verwertet. So wurde einmal die Anforderung gestellt, dass die Mehrzahl der Teilnehmer auf die jeweilige Frage überhaupt eine Rückmeldung gab. Des Weiteren wurden jeweils die Fragen in der Auswertung berücksichtigt, die von der Mehrheit der Befragten identisch oder ähnlich beantwortet wurden.

5.2.7.2 Auswertung

Die betriebseigenen Immobilien in den Unternehmen werden von den Befragten entweder zentral oder mit Hilfe von Corporate Real Estate Management-Einheiten geführt. Von externen Anbietern werden vor allem Dienstleistungen in den Bereichen des operativen Facility-Managements und des Property-Managements wahrgenommen. Dabei werden Dienstleister auch entsprechend nur für diese Bereiche eingesetzt. Das Outsourcing selbst wird vorwiegend mit Service-Paketen gestaltet, wobei auch eine Tendenz zu Single-Services erkennbar ist. Als Vertragsform kristallisiert sich der Dienstleistungsvertrag mit Kostendach heraus. Was die Ausschreibungen, Akquise und Vertragsgestaltung betrifft, so wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen diesbezüglich keine

Beratung in Anspruch genommen¹⁷⁷. Ausschreibungen werden etwa alle drei bis fünf Jahre vorgenommen und Vertragspartner mindestens alle fünf Jahre gewechselt. Bei der Vermietung von Immobilien setzen die Unternehmen auf verschiedene Vertragsmodelle, abhängig davon, ob es sich um einen internen oder externen Mieter handelt. So werden mit Letzteren in der Regel individuelle Verträge ausgehandelt, bei denen die betroffenen Flächen bewirtschaftet sind.

Ein strukturiertes Vertragsmanagement wird von den Unternehmen in Bezug auf den Bereich Immobilien betrieben. Bei den daran beteiligten Abteilungen wird in der Summe betrachtet eine große Spannbreite genannt, die sich nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen lässt. Beispielsweise sind daran die Buchhaltung oder die Procurement-Abteilung beteiligt. Das durchgeführte Vertragsmanagement scheint deshalb stark von der Organisationsstruktur abzuhängen. In Bezug auf die interne Leistungserbringung wird mehrheitlich an einer Last-Call-Regelung für Nutzer und die jeweiligen Immobilieneinheiten festgehalten

Die inhaltlichen Erwartungen an ein externes Vertragsmanagement sind für die Unternehmen sehr unterschiedlich. Tendenziell sollen damit Potenziale von den entsprechenden Dienstleistungen erkannt und realisiert werden. Davon abgesehen erwarten die Unternehmen des Weiteren eine Optimierung der Leistungsqualität und eine Kosteneinsparung, wenn sie externe Dienstleister in Anspruch nehmen. Steuerndes externes Vertragsmanagement lehnen die Befragten ab, da sie vor allem einen möglichen Verlust von Kontrolle und Know-how sehen. Die Erfolgskontrolle des Outsourcings wird von den meisten intern durchgeführt. In dem Bezug ist ausserdem ein Controlling-Konzept mit Konsequenzen der Qualitätsmessung bei den meisten Anbietern vorhanden. Risiken bei Immobiliendienstleistungs- oder Mietverträgen werden von den Unternehmen unterschiedlich eingeschätzt. Es gibt demnach keine Risiken, die generell als hoch oder gering eingeschätzt werden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die befragten Unternehmen genaue Erwartungen und Bedingungen an das Outsourcing des Immobilienmanagements stellen und sich nicht genötigt sehen, an einen Anbieter zu binden, sondern nach Qualitätseinschät-

¹⁷⁷ Dies deckt sich auch mit den Untersuchungsergebnissen (zur Auswahl externer Property-Manager) von Wonneberger (2009), S. 16, 28. In der Regel wird die Auswahl ohne externe Beratung durchgeführt, wobei häufig zuvor bereits ein persönlicher Kontakt zwischen Entscheidungsträger und Dienstleister bestand.

zungen und Angebot auf dem Markt auch bereit sind, zumindest alle fünf Jahre den Dienstleister zu wechseln. Kritisch ist in diesem Zusammenhang indes anzumerken, ob so ein konsistenter Anbieterwechsel auf lange Zeit betrachtet tatsächlich günstiger ist, als bei einem Anbieter zu bleiben oder die Leistung selbst zu erbringen und durch dieses Vorgehen die von allen Gesprächspartnern erwartete Kosteneinsparung erreicht werden kann.

5.3 Theoretisches Konzept

Gleichwohl für die befragten Unternehmen die Auslagerung vertragsmanagender Leistungen mehrheitlich nicht in Frage kam, da insbesondere Know-how-Verlust befürchtet wurde, soll im Folgenden ein mögliches theoretisches Konzept entwickelt werden. Hierfür werden zunächst generelle Chancen und Risiken aus Sicht von Eigentümern und Nutzern aufgezeigt aus deren Synthese sich das Leistungsbild eines externen Vertragsmanagers ergibt.

5.3.1 Chancen/ Risiken aus Sicht von Eigentümern und Nutzern

Die Interessen der Eigentümer, primär auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie gerichtet, beinhalten im Wesentlichen geringe Bewirtschaftungskosten, eine optimale Performance, optimale Flächennutzung und Kostentransparenz. Risiken und Schwächen sind dabei neben unzureichender interner Strukturen die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Externe Nutzer, die einen zuverlässigen Vertragspartner finden möchten, welcher übertragene Risiken zuverlässig trägt, erwarten geringen internen Aufwand und fachspezifisches Know-how. Unstrukturierte Prozesse und die Konkurrenz im Kerngeschäft bilden dabei die Hauptrisiken und Schwächen, die in einem allgemeinen Profil für Eigentümer und Nutzer wie folgt aussehen könnten (Tabelle 4):

Chancen/Risiken Eigentümer:

Chancen/Risiken Nutzer (extern):

Chancen externes Spezialwissen	Risiken war for talents“/ demographischer Wandel Konkurrenten im Kerngeschäft steigende Betriebs- und Nutzungskosten	Chancen externes Spezialwissen	Risiken war for talents“/ demographischer Wandel Konkurrenten im Kerngeschäft steigende Betriebs- und Nutzungskosten
Stärken Kernprozesse Nähe zum internen Nutzer	Schwächen Vertragsmanagement ohne klare Strukturen Fehlendes Dienstleistungsverständnis im Verhältnis zum internen Nutzer Marktintransparenz aufwändige interne Abläufe unerkannte, latente Risiken aus Verträgen unerkanntes Leistungspotential aus Verträgen	Stärken Kernprozesse	Schwächen Vertragsmanagement ohne klare Strukturen Marktintransparenz aufwändige Abläufe unerkannte, latente Risiken aus Verträgen unerkanntes Leistungspotential aus Verträgen

Tabelle 4: Allgemeines Chancen/Risiko-Profil Eigentümer und Nutzer von Corporate Immobilien

5.3.2 Leistungsbild der Vertragsmanagementleistung und Integration in das Auftraggeberunternehmen

Basierend auf obigen Darstellungen böte die externe Erbringung vertragsmanagender Leistungen beiden Zielgruppen die Möglichkeit, Erfahrungsaustausch stattfinden und bisher defizitär ausgebildete Strukturen und Prozesse durch einen externen Leistungsanbieter optimieren zu lassen¹⁷⁸. Diesem sollte für die Abwicklung die unternehmerische Verantwortung weitgehend übertragen werden. Andererseits wissen Aussenstehende meist nicht genug über die Ziele und Bedürfnisse des Unternehmens¹⁷⁹, so dass Voraussetzung für eine zufriedenstellende Leistungserbringung eines externen Vertragsmanagers dessen umfassende Integration in die Organisation des beauftragenden Unternehmens ist¹⁸⁰. Zur Erreichung des vollständigen Potentials eines vollumfänglichen Vertragsmanagementprozesses müsste ein externer Vertragsmanager sowohl an operativen als auch an strategischen Entscheidungsstellen agieren können, um das disziplinübergreifende Aufgabenfeld zufriedenstellend bearbeiten zu können. Um den Vertrags-

¹⁷⁸ Schmitt (2003), S. 201.

¹⁷⁹ Gondring (2009), S. 465.

¹⁸⁰ Schmitt (2003), S. 202.

manager selbst an seinen Leistungen messen zu können, wäre es zudem vorteilhaft ihm den gesamten Lebenszyklus des Vertrages anzudienen. Dem Prinzip der abnehmenden Einflussnahmemöglichkeit und des abnehmenden Einflussnahmeerfordernisses folgend, werden schlechte Leistungen im Prozess der Vertragsplanung erheblichen Aufwand im Zyklus des Vertragscontrollings erzeugen. Die Gewährleistung des Erreichens der vereinbarten Vertragsplanungsziele wird den Vertragsmanager zu Sorgfalt in den Phasen der grösstmöglichen Einflussnahmemöglichkeit motivieren, um anschliessenden Kontroll- und Nachverhandlungsaufwand möglichst gering zu halten. Der Vorteil für den Outsourcenden läge vor allem in der Vereinfachung interner Prozesse. Er kann zudem die Risiken, die sich für ihn aus Verträgen ergeben, an den Vertragsmanagement-Partner weiterreichen. Insbesondere mit wachsender Komplexität und unklaren Verantwortungsbereichen, in denen eine unüberschaubare Anzahl von Beteiligten eine unüberschaubare Anzahl an Verträgen abschliesst, welche zum Teil – wie im Unternehmen 1 und 3 - eventuell auch inhaltlich nicht bzw. nicht vollständig in den Systemen erfasst sind, könnte ein starker aussenstehender Partner die Vertragsaufgabe übernehmen. Er gewährleistet ein richtlinienkonformes Beschaffungsmanagement (siehe Unternehmen 1) und verringerte zudem die Risiken, die sich aus den einzelnen Verträgen inhaltlich ergeben, in dem er interessengerecht verhandelte und verdeckte Leistungspotentiale ausschöpfen könnte. Durch diese zusätzlich geschaffene Kontrollinstanz kann zudem Druck auf die Dienstleister erhöht werden, deren Leistungen nicht mehr nur stichprobenartig überprüft werden (Unternehmen 2). Der externe Vertragsmanager kann ferner die bereits vorhandenen Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Dienstleister analysieren und unter Umständen Prozessverbesserungen ausmachen. Im Falle eines Konflikts zwischen Besteller und Dienstleister oder übrigen Vertragspartnern könnten Mediation und einvernehmliche Streitbeilegung im Hinblick auf ununterbrochenen Leistungsbezug und Sicherung des Kerngeschäftes im Interesse des Auftraggebers sein und ebenfalls durch einen mit den Verträgen vertrauten externen Vertragsmanager erbracht werden¹⁸¹. Durch die externe Vertragsanalyse und das Schaffen eines transparenten Vertragsportfolios, wodurch Zeiten für das Suchen von Unterlagen entfallen, würden zudem Prozesskosten eingespart. Auch der Verjährung von Ansprüchen bzw. der Geltendmachung weiterer fristgebundener Ansprüche würde hierdurch vorgebeugt. In Zusammenarbeit mit einem solchen Partner müsste das auslagernde Unternehmen die neu

¹⁸¹ Vgl. ergänzend Hironymus (2007), S. 8, 11.

geschaffene Schnittstelle kontrollieren und hätte im Übrigen weniger Risiken und weniger Aufwand als bei interner Erbringung. Eigentümer und externe Nutzer verbindet das Interesse,

- kostengünstige Leistungen zu beziehen – den Eigentümer interessiert hierbei möglicherweise auch seine Margen bei einer externen Weitervermietung zu erhöhen.
- einen guten Vertragspartner zu finden, der die übertragenen Risiken zuverlässig trägt,
- geringen internen Aufwand zu verursachen
- durch den Einkauf fachspezifischen Know-hows Potentiale in den bezogenen Leistungen zu erkennen und zu realisieren.

Hieraus ergäbe sich ein theoretisches Leistungsbild eines externen Vertragsmanagers, welches in der folgenden Tabelle 5 zusammengefasst wird.

Ziele/Ergebnisse	Erforderliche Eigenschaften des VM-Partners
Kosten durch gezielte Leistungsbestellung senken (Unternehmensergebnis) Markttransparenz	Kenntnis des Marktes/Marktmonitoring mögl. Anbieter
Fachspezifisches Know-how zielgerichtet beschaffen Leistungstransparenz Zufriedenheit der internen Nutzer sicherstellen	immobilienspezifisches Know-how, Leistungsqualität beurteilen
Sicherheit durch Auswahl zuverlässiger Vertragspartner schaffen, Kontinuität der Vertragsverhältnisse gewährleisten	Juristische Qualifikation, Vertragsverhandlung
Sicherheit schaffen durch adäquate Archivierung (Revisionsanforderungen genügen) internen Verwaltungsaufwand senken Ermöglichen der Kontrolle/Überwachung externer DL und Abbilden der Ergebnisse, Datenverfügbarkeit (IT-Tools) Fristentransparenz	IT-/juristische-Qualifikation
Mediation im Konfliktfall (Prozessrisiken verringern)	Mediationsqualifikation, Verhandlungskultur
Allgemein: Humanressourcen ¹⁸² Integrationsfähigkeit ¹⁸³ Kommunikationsfähigkeit	

Tabelle 5: Leistungsbild und Eigenschaften eines externen Vertragsmanagementpartners nach Zielen

Damit ein externer Vertragsmanager die ihm übertragenen Aufgaben zielgerichtet erfüllen kann, ist eine vollumfängliche Integration in das jeweilige Bestellerunternehmen er-

¹⁸² Schmitt (2003), S. 201.

¹⁸³ Schmitt (2003), S. 201, 202.

forderlich. Vor dem Hintergrund des Gesamtlebenszyklus der Verträge sollte dies sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene erfolgen (Abbildung 5).

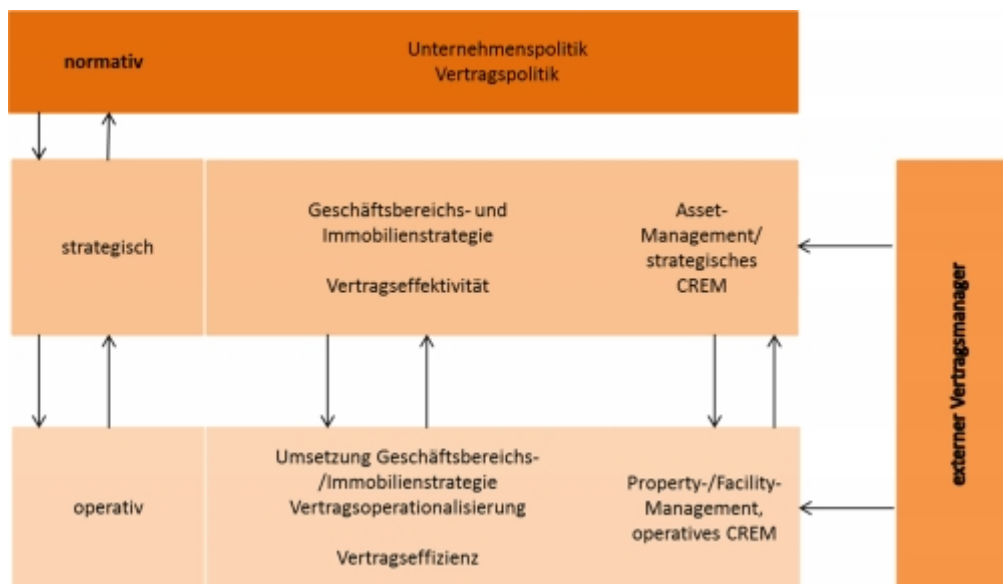


Abbildung 5: Integration eines externen Vertragsmanagers in das Bestellerunternehmen

5.4 Umsetzung

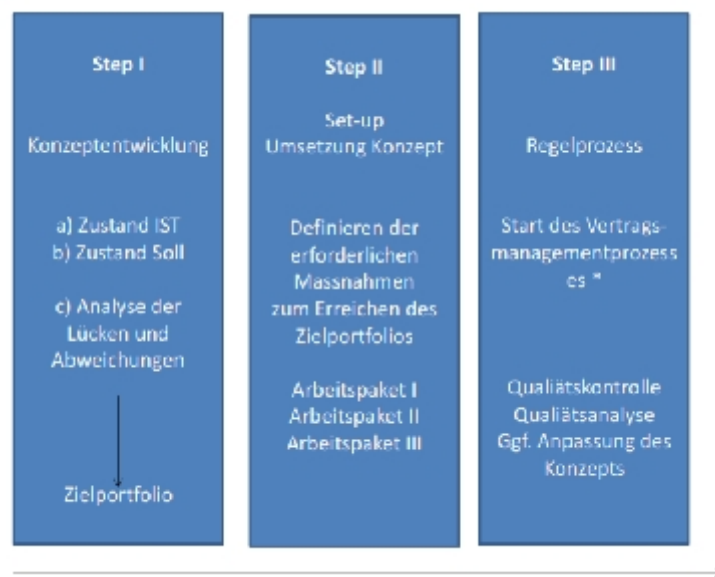
Hinsichtlich der Umsetzung ist zu differenzieren, ob ein Vertragsmanagementprozess erstmals geschaffen oder ein bestehendes System verbessert werden soll. Letzteres kann sich auf Grund des grösseren Datenumfanges kostenintensiver darstellen.

5.4.1 Erstmalige Installation eines Vertragsmanagementprozesses

Bei der Neueinführung eines Vertragsmanagementsystems ist ähnlich einer Portfolioanalyse zunächst der Ausgangszustand zu erheben und Transparenz über die Ist-Situation herzustellen, also ein transparentes Vertragsportfolio zu schaffen¹⁸⁴. Unter Abgleich mit dem Zustand nach dem Best-Practice-Ansatz, Soll-Zustand, können Lücken im Ist-Portfolio erkannt und das Zielfortfolio definiert werden.

Hiervon leiten sich die zur Erreichung des Zielfortfolios erforderlichen Massnahmen ab, die sodann definiert und in Arbeitspakete zerlegt werden. Sind die Prozesse und Abläufe vorgegeben und die erforderlichen Strukturen geschaffen, kann im dritten Schritt der Vertragsmanagementprozess beginnen, welcher kontrolliert und ggf. weiter angepasst wird.

¹⁸⁴ Malière/Kummer(2010), S. 1360, 1364.



*Vertragsmanagementprozess gem. Def. in Kap. 3.3, Abb. 3

Abbildung 6: Vorgehen bei der Einführung eines Vertragsmanagementprozesses, in Anlehnung an Malière/Kummer (2010), S. 1363.

Praktisch stellt sich bei der Erfassung des Ist-Zustandes häufig das Problem, dass detaillierte und nachhaltige Daten¹⁸⁵ wie beispielsweise Serviceverträge, Flächenangaben, Energie- oder Personalkosten, soweit sie in Systemen erfasst wurden, lediglich lückenhaft vorliegen und vom beratenden Unternehmen erstmals systematisch erfasst und geordnet werden müssen¹⁸⁶. Auch ist der physische Aufenthaltsort von Vertragswerken im Original sowie der Beilagen oder Nachträge häufig nicht bekannt und erfordert teilweise umständliches Suchen, bei Wechseln der Vertragsowner zusätzlich Recherchen über die Entstehungsgeschichte des Vertrages und die Vollständigkeit der aufgefundenen Unterlagen¹⁸⁷. Ähnliche Schwierigkeiten schilderte das befragte Unternehmen 1, welches im Rahmen seines internen Projektes zur Reorganisation des Vertragsmanagements Originalvertragsexemplare sowie deren Beilagen vielfach lückenhaft vorfand.

Nach Vorliegen aller Unterlagen sind in einem zweiten Schritt Systematisierungsansätze zu prüfen, also beispielsweise die Möglichkeit verschiedene Vertragstypen zu clustern, nach ihrem Wert zu erfassen oder diese nach Zuständigkeiten der Aufbauorganisation des Unternehmens zu gliedern¹⁸⁸. Liegen die erforderlichen Vertrags-Metadaten vor, lassen sich Risiken und Kosten auf Einzelvertragsebene sowie auf Vertragsportfo-

¹⁸⁵ Wüst (2013), S. 6, 7.

¹⁸⁶ Gallmann/Forrest (2013), S. 40, 41.

¹⁸⁷ Malière/Kummer(2010), S. 1360, 1364.

¹⁸⁸ Malière/Kummer(2010), S. 1360, 1364.

lioebene zu einer Vertragsrisikomatrix zusammenstellen und Korrelationen je nach gewünschtem Ergebnis abbilden. Hierbei ist es denkbar durch weitere Verknüpfungen Kennzahlen über die Anzahl der Verträge, Anzahl und Zusammensetzung der Vertragstypen, Fristigkeit oder Art und Anzahl der auslaufenden Verträge, Summe der gebundenen Liquidität pro Monat oder für die Dauer des Gesamtvertragslaufzeit oder Anzahl der unterschiedlichen Vertragspartner abzubilden¹⁸⁹. Ziel ist die Risikoerkennung und Minimierung sowie das Erkennen und Realisieren von Kosten- oder Leistungspotentialen auf Einzelvertragsebene, mithin ein Bereinigen der einzelvertraglichen Vereinbarungen unter Berücksichtigung von deren Rolle im Gesamtvertragsgefüge. Nahezu jedes der befragten Unternehmen gab an, im Falle der externen Vergabe von Vertragsmanagementleistungen das Erkennen und Realisieren von Potentialen von einem externen Vertragsmanagementanbieter zu erwarten¹⁹⁰. Aufbauend auf Schritt zwei wird in einem dritten Schritt ein standardisierter Vertragsmanagementprozess entwickelt, der das Soll-Prozess-System¹⁹¹ definiert und die erforderlichen Voraussetzungen schafft. Ziel ist die Risikominimierung und Kostensenkung für das Gesamtvertragsportfolio. Schliesslich wird in einem vierten Schritt ein systemseitiges Tool zur IT-basierten Unterstützung des Vertragsmanagements etabliert, welches die Anforderungen an Detaillierung der Informationen, Risikoabbildung und Risikosteuerungsoptionen erfüllt¹⁹².

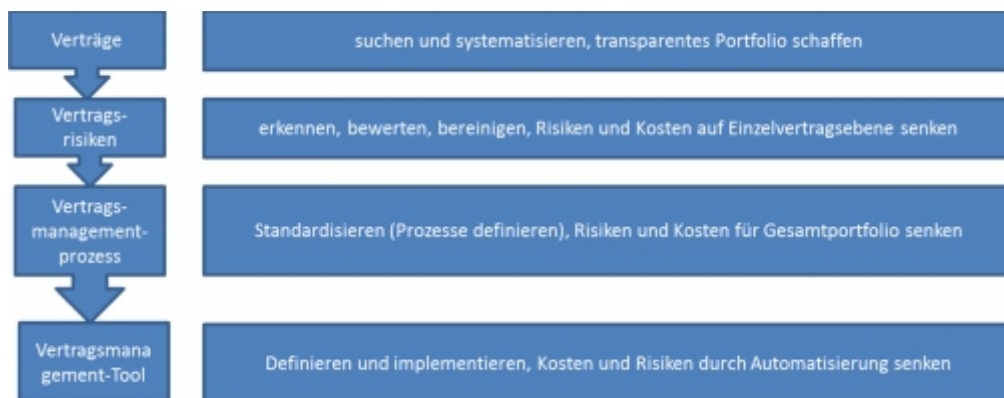


Abbildung 7: Schematische Darstellung eines strukturierten Vertragsmanagementsystems ZUR erstmaligen Installation, in Anlehnung an Malière/Kummer (2010), S. 1360.

5.4.2 Optimierung bestehender Managementprozesse

¹⁸⁹ Malière/Kummer (2010), S. 1360, 1364.

¹⁹⁰ Vgl. tabellar. Darstellung im Anhang

¹⁹¹ Vgl. oben Abb. 3 nach dem Vorbild der Elemente des Vertragsmanagements: Planung, Gestaltung, Verhandlung, Controlling, Anpassung, Archivierung.

¹⁹² Malière/Kummer (2010), S. 1360, 1365.

Zur Verbesserung bestehender Vertragsmanagementsysteme ist ausgehend von den bestehenden Strukturen ebenso zunächst ein Ziel-Soll-System abzuleiten. Dieses wird im Folgenden wie bei der Neuschaffung eines Vertragsmanagementsystems in Abb. 6 umgesetzt. Zusätzlich ist jedoch noch eine Prüfung der vorhandenen Daten auf ihre Qualität erforderlich, wodurch sich der Aufwand erhöhen kann.

5.5 Ökonomische Dimension des Vertragsmanagements

Der externe Bezug vertragsmanagender Leistungen, der nach Angabe aller befragten Experten einen direkten quantitativer Mehrwert schaffen müsste, würde einen solchen allenfalls dann schaffen, wenn Raum für eine Kostenreduktion gefunden würde, mithin die Schnittstellenkosten die durch das Führen externer Dienstleister entstehen hierdurch weiter minimiert werden könnten. Basierend auf dem Transaktionskostenmodell¹⁹³ sind für die Teilnahme am Markt und den Austausch von Leistungen Transaktionskosten aufzuwenden, die der Überwindung von Informationsasymmetrien dienen und sich aus den vier Elementen der Anbahnungskosten, der Vereinbarungskosten, der Kontrollkosten sowie der Anpassungskosten zusammensetzen¹⁹⁴. Übertragen auf das in Abb. 3 dargestellte Vertragsmanagement-Modell werden diese Kostenblöcke in unterschiedlichen Phasen über den gesamten Prozess des vertraglichen Managements, ex ante¹⁹⁵ wie auch ex post¹⁹⁶ relevant.

¹⁹³ Vgl. zur Kritik am Transaktionskostenmodell: Hansch (2013), S. 33 f.

¹⁹⁴ Viering/Liebchen/Kochendörfer (2007), S. 207; Hansch (2102), S. 28;

¹⁹⁵ Vor Vertragsabschluss

¹⁹⁶ Nach Vertragsabschluss

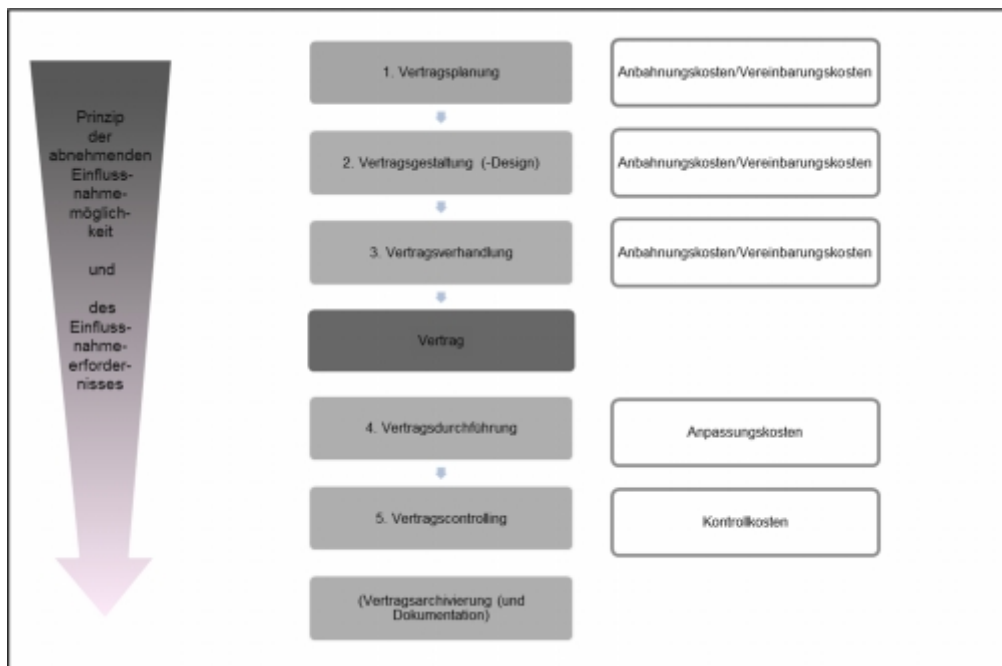


Abbildung 8: Die Elemente des Vertragsmanagements und deren ökonomische Dimension auf Basis des Transaktionskostenmodells

Anbahnungskosten beinhalten dabei das Beschaffen von Informationen über potentielle Vertragspartner. Vereinbarungskosten entstehen für die Formulierung der Vertragswerke, Verhandlung und Einigung. Anpassungskosten fallen für die Durchsetzung möglicher Nachverhandlungen bzw. Vertragsanpassungen an. Kontrollkosten schliesslich entstehen im Zusammenhang mit der Sicherstellung der vereinbarten Absprachen durch Messung der Ergebnisse. Die Höhe der entstehenden Transaktionskosten ist dabei massgebend durch die mit der Transaktion verbundenen Unsicherheit, die Häufigkeit der Transaktion sowie die Spezifität der zur Durchführung der Transaktion erforderlichen Investitionen determiniert¹⁹⁷. Entscheidend ist daher neben den Vertragsvolumina die Komplexität des Einzel- und Gesamtvertragsgefüges.

Generell waren exakte Zahlen in Bezug auf die Höhe der Schnittstellenkosten von den befragten Unternehmen nicht zu erhalten. Auch finden sich allenfalls Umfragen, die eine „gefühlte“ Kostenreduktion stützen bzw. bei der die Befragten eine Kostenreduktion für möglich hielten. Soweit sich Eigentümer oder Nutzer bereits bei der Ausschreibung extern beraten lassen¹⁹⁸, fallen zusätzlich lediglich interne Anpassungs- und Kontrollkosten an, welche die Basis für einen quantitativen Mehrwert bilden könnten.

¹⁹⁷ Hansch (2012), S. 32.

¹⁹⁸ Wie als einziges der befragten Unternehmen 6

5.6 Anwendung im Rahmen einer theoretischen Case Study

Die unter 4.2.2.3 und 5.3 erarbeiteten Lösungsansätze für Inhalt und Umfang einer Vertragsmanagementdienstleistung werden im Folgenden an Hand eines theoretischen Falles¹⁹⁹ beispielhaft erläutert, wobei allein das Outsourcing des Facility-Managements betrachtet wird. Die X-AG, ein Non-Property-Unternehmen, strebt die Reorganisation seines Facility-Management-Bereiches an. Dieser ist bisher an einen rangersten, international präsenten Dienstleister von hohem Renommee²⁰⁰ vergeben, wobei bei der X-AG auch internes Personal vorhanden ist. Ziele der Reorganisation sind die Reduktion des internen Personals (1) und das Realisieren einer Kostenersparnis/gleicher Kosten bei gleichbleibender Leistungsqualität – Vertragsoptimierung (2).

Ziel (1) kann über zwei Varianten erreicht werden:

a) Freisetzung Personal,

Vorteile: unmittelbare Möglichkeit Kosten zu reduzieren, da der neue Vertragspartner unter Umständen geringere Marktlöhne vereinbart

Nachteile: Entlassungen gehen in der Regel mit Vertragsstrafen oder Entschädigungszahlungen einher, wodurch der Kosteneinspareffekt geschmälert wird. Auch könnte die Entlassung von Mitarbeitern unternehmenspolitisch nicht gewollt sein (Imageverlust)

b) Betriebsübergang nach § 613a BGB/Art. 333 OR

Vorteile: Entschädigungszahlungen entfallen

Nachteile: unmittelbare Kosteneinsparungen können nicht erzielt werden, da sich der übernehmende Betrieb die Mehrkosten vergüten lässt

¹⁹⁹ Grundlage des Falles ist ein aktuell stattfindendes Outsourcing-Projekt eines börsennotierten Finanzdienstleistungsunternehmens. Kern des Projektes ist die Restrukturierung des zum Teil bereits ausgelagerten Facility-Management-Bereiches.

²⁰⁰ TIER 1-Vendor : bevorzugte Dienstleistungsanbieter, die international hohes Ansehen in ihrem Bereich genießen und auf „Rang 1“ in einem Unternehmen als bevorzugte Anbieter geführt werden.

Effekte Variante a):	Effekte Variante b):
Verbesserung von Bilanzkennzahlen: FTEs ²⁰¹ in Verbindung mit dem erwirtschafteten EBIT ²⁰² und dem Pro-Kopf-Umsatz	Verbesserung von Bilanzkennzahlen: FTEs in Verbindung mit dem erwirtschafteten EBIT und dem Pro-Kopf-Umsatz
Sofortige Flexibilisierung von Kosten: Personalkosten werden in Sachkosten für den Fremdleistungsbezug umgewandelt	unternehmenspolitisch unerwünschte Entlassungen können vermieden werden
Know-how geht verloren	Know-how bleibt mittelbar erhalten, da bisherige Mitarbeiter extern weiterbeschäftigt sind.

Tabelle 6: Outsourcingziele beispielhaft (X-AG)

Ziel (2) kann über die Gestaltung des Vertrages mit dem neuen „TIER-1-Vendor“ erreicht werden.

Die X-AG entscheidet sich nach dem in Abbildung 9 dargestellten Modell vorzugehen. „Modell Alt“ stellt dabei die aktuellen Vertragsbeziehungen der X-AG mit ihren Dienstleistern dar. „Modell Neu“ zeigt die nach der Reorganisation der Vertragsverhältnisse bestehende Leistungs- und Vertragsstruktur. Das Modell wird im Folgenden näher erläutert.

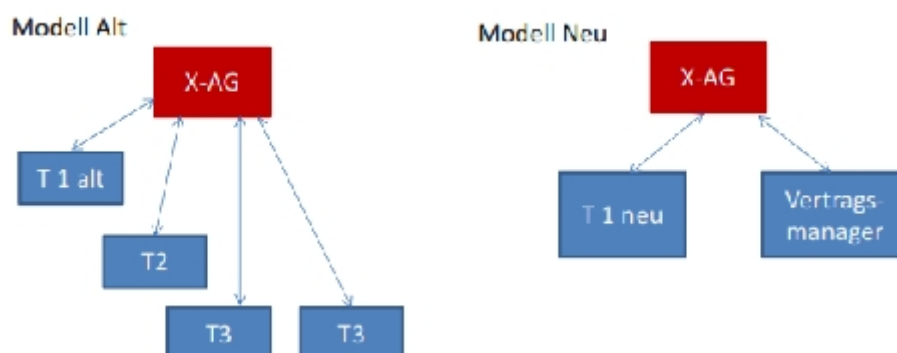


Abbildung 9: Beispielhaftes Vertragsmodell (X-AG)

Der bisherige „TIER 1-Vendor“ wird gegen einen Dienstleistungsanbieter desselben Ranges ausgetauscht. Dieser leitet die bestehenden Verträge der X-AG mit Anbietern des zweiten und dritten Ranges („TIER-2“ und „TIER-3-Vendoren“) auf sich über und wird dadurch erster und einziger Vertragspartner (Zentralisierung der Vertragsstrukturen). Die übergeleiteten Verträge mit rangniederen Anbietern werden durch den neuen

²⁰¹ Full-time equivalent: Vollzeitäquivalent

²⁰² Earnings before interest and taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)

„TIER 1-Vendor“ neu verhandelt oder aufgelöst, wodurch Kosteneinsparungen erwartet werden, die in Höhe von 4 % an die X-AG weitergegeben werden. Dabei wird der X-AG inhaltlich dieselbe Leistung wie im bisherigen Modell geboten. Für die Vertragsverhandlungen wird sich die X-AG von einem externen Vertragsmanager beraten lassen. Bei der X-AG entfällt auf Grund der Vertragsüberleitung der Aufwand für das Management der diversen TIER-2 und TIER-3 Verträge. Es verbleibt das Management des neuen TIER-1-Vendor-Vertrages. Die bisher hierfür zuständigen intern beschäftigten Mitarbeiter der X-AG werden durch den externen Vertragsmanager übernommen. Hierfür muss die X-AG die bisherigen Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) aufwenden, wobei sie einen Mitarbeiter zur Koordination und Kontrolle der neuen Schnittstelle mit dem Vertragsmanager intern belässt (x-y). In der Folge werden aus Sicht der X-AG Personalkosten teilweise in Sachkosten umgewandelt (Personalkosteneinsparpotential). Der externe Vertragsmanagementpartner sichert zu, die ehemals intern Beschäftigten zu neu zu verhandelnden Konditionen weiter anzustellen, wodurch dem Auftraggeber das Know-how erhalten bleibt. Folgende vereinfachte Kostenrechnung in Tabelle 5 nimmt Bezug auf die Werte, die Hannes Bühler²⁰³ in seiner Masterthesis für bestellerseitige Schnittstellenkosten bei ausgelagerten FM-Dienstleistungen ermittelt hat. Nicht berücksichtigt sind in der nachfolgenden, vereinfachten Berechnung die Einspareffekte aus weiteren Vergütungsvarianten wie Gleitpfaden.

²⁰³ Bühler (2012), S. 39

	Kosten ALT	Kosten NEU TIER-1	KOSTEN VM
Mandatsvolumen	10'500'000.00	10'440'000.00	
Wechselkosten (T1)			
Externe Beratung 3 %*		315'000.00	
Datenbeschaffung 2 %*		210'000.00	
Sonstige Prozesskosten 2 %*		210'000.00	
Zwischentotal II		735'000.00	
./. Kosten, die Vendor trägt		420'000.00	
Zwischentotal II (einmalige Beratungskosten)		315'000.00	
Kosten der Dienstleistung p. a.	3'000'000.00	3'500'000.00	
Kosten TIER-2 und TIER-3-Vendoren		-	
	500'000.00		
Ersparnisse aus Nachverhandlungen		-20'000.00	
Zwischentotal	3'500'000.00	3'480'000.00	
Schnittstellenkosten			
Führungskosten 0.77 %*	80'850.00		73'080.00 0.70%
Vertragspflege 0.78 %*	81'900.00		78'300.00 0.75%
Projektkosten 2.27 %*	238'350.00		** 208'800.00
Zwischentotal	10'901'100.00		360'180.00
Personalkosten	400'000.00		100'000.00
Art. 333 OR/ § 613a BGB			300'000.00
Anzahl Mitarbeiter intern	x		x-y
Gesamt	11'301'100.00	10'440'000.00	760'180.00
Mandatsvolumen total alt	<u>11'301'100.00</u>	11'200'180.00	
Mandatsvolumina total neu			<u>11'200'180.00</u>
Total (inkl.) einmalige Kosten			<u>11'515'180.00</u>

* Werte gemittelt nach Bühler (2012), S. 39 ** pauschal: 2%

Tabelle 7: Kostenrechnung Outsourcing von Vertragsmanagementleistungen

Die Kosten der Datenbeschaffung und die sonstigen Prozesskosten übernimmt der neue TIER-1-Vendor, der sich hierdurch seine Mandatierung sichert. Somit fallen lediglich einmalig externe Beratungskosten (Leistung erbracht durch den Vertragsmanager) für den neuen TIER-1-Vertrag an. Die Kosten des externen Vertragsmanagers sind pauschal mit insgesamt 3.45 % des Mandatsvolumens angesetzt, wodurch dieser sich seinerseits seine Mandatierung sichert.

Im Ergebnis hat die X-AG ihre Kosteneinsparziele erreicht, da der neue T1-Vendor seine eigenen Kosteneinsparungen weiterreicht. Ferner ist die Anzahl interner Mitarbeiter

reduziert worden, somit Personalkosten teilweise in Sachkosten umgewandelt und die Kennzahlen der X-AG verbessert worden. Das Modell bietet daneben auch einen qualitativen Mehrwert. Dadurch dass der externe Vertragsmanager die X-AG bereits bei den Vertragsverhandlungen mit dem neuen T1-Vendor beraten hat, wird er sich im folgenden Management-Prozess an seinen Einstiegsleistungen messen lassen können und müssen.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Fazit

Vertragsmanagement als Beziehungsmanagement ist eine disziplinübergreifende Managementaufgabe, die operative wie strategische Elemente sinnvoll kombinieren sollte, um das gesamte Potential eines strukturierten Auseinandersetzen mit dem Objektgegenstand „Vertrag“ über dessen gesamten Lebenszyklus ausschöpfen zu können. Vertragsplanung oder Vertragscontrolling isoliert betrieben ist unternehmerisch suboptimal. Obschon die Mehrheit (der befragten Unternehmen) Vertragsmanagement als intern zu erbringende Leistung ansieht, kann eine Auslagerung dieses Prozesses in Bezug auf betrieblich genutzte Immobilien vorteilhaft sein. Es konnte gezeigt werden, dass externes Vertragsmanagement sowohl inhaltlich als auch quantitativ einen Mehrwert darstellen kann; insbesondere

- wenn der Vertragsmanager vollumfänglich in das Auftraggeberunternehmen integriert wird,
- eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit möglich ist,
- er den gesamten Lebenszyklus des Vertrags zu verantworten hat,
- er Know-how-Erhalt zusichern und zusätzliches Know-how zur Verfügung stellen kann,
- die Unternehmensstrategie des Auftraggebers entsprechend darauf ausgerichtet ist, Kosten zu flexibilisieren und die Anzahl interner Mitarbeiter zu reduzieren, zugleich aber die Leistungsqualität und die Leistungsquantität der bezogenen Dienstleistungen zu erhalten bzw. zu verbessern.

In dem hier vorgeschlagenen Modell wird der Gefahr des Know-how-Verlusts vorgebeugt. Die Angst der Unternehmen Vertragsmanagement insgesamt bei einhergehen-

dem Know-how-Verlust auszulagern ist weitestgehend unbegründet, was entsprechend kommuniziert werden muss.

6.2 Diskussion

Trotz der in der Gesamtschau ablehnenden Haltung der im Rahmen dieser Arbeit befragten Entscheidungsträger, ist im Hinblick auf die Relevanz des Vertragsmanagements im Gesamtprozess Potential vorhanden. Einige global präsente Unternehmen, insbesondere aus der Kreditwirtschaft, haben das Vertragsmanagement ihrer immobilienbezogenen Verträge – allgemeine Geschäftsprozesse mit geringer bis mittlerer Spezifität - auch bereits über den gesamten Lebenszyklus an externe Partner vergeben²⁰⁴. Vor dem Hintergrund, dass die hier befragten Unternehmen in Mehrheit aus der Realwirtschaft stammen, erstaunt ihre Zurückhaltung, lassen sich doch industrielle Fertigungsprozesse viel greifbarer in modularisierte Prozesse gliedern und einzelne Module unter Umständen auslagern. Dass eine Auslagerung nicht zwingend mit Verlust von Steuerungskompetenz einhergehen muss, kann nicht von der Hand gewiesen werden. Ebenso wenig erscheint es aus Sicht des Gesamtunternehmens sinnvoll, elementar strategische Steuerungsinstrumente unbesehen in die Hand eines externen Dienstleisters zu legen, so dass dessen sorgfältige Auswahl und vertrauensvolle Zusammenarbeit von grosser Bedeutung ist.

6.3 Ausblick

Die hier vorgenommene theoretische Betrachtung in Kap. 5.6 erfasst allein die Ebene des Facility-Managements. Untersuchungswürdig wäre eine Analyse der Höhe der Schnittstellenkosten und der sich notwendig daran zu orientierenden Fees für ein externes Vertragsmanagement auch bezüglich der Ebenen Property-Management oder Asset-Management. Das vorgeschlagene Modell ist auch für diese Ebenen denkbar. Ebenso könnten Mischformen des vorgeschlagenen Modells in Form von System- oder Wertschöpfungspartnerschaften eine Alternative aus Sicht der Bestellerunternehmen darstellen, was auf Basis der im Marktüberblick²⁰⁵ dargestellten Vertragsmanagementanbieter ebenfalls untersucht werden könnte.

²⁰⁴ Beispielsweise die Deutsche Bank, die das Management aller Mietverträge über den gesamten Lebenszyklus an einen externen Partner vergeben hat.

²⁰⁵ Siehe sogleich tabellarische Zusammenstellung im Anhang

Anhang

Marktübersicht Anbieter von Vertragsmanagementleistungen

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über Anbieter von Vertragsmanagementleistungen. Wie sich zeigt, sind Anbieter von Software und IT-Lösungen stark vertreten. Vertragsmanagementleistungen finden sich häufig im Zusammenhang mit anderen Managementangeboten getrennt oder kombiniert. Immobilienspezifisches Vertragsmanagement ist dagegen, abgesehen von wenigen grossen Beratungsgesellschaften, eher weniger vertreten. Der untersuchte Marktausschnitt weist im Übrigen eine heterogene Struktur von kleinen oder großen Anbietern auf. Nachfolgend sind für die Schweiz, Deutschland und Österreich einige dieser Anbieter mit Hauptsitz und Leistungsangebot aufgeführt. Die Gewinnzahlen wurden dem deutschen Bundesanzeiger entnommen. Da es zu vermuten ist, dass es noch mehr Anbieter geben wird, erhebt die Tabelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Anbieter	Jahresüberschuss (A) oder Bilanzgewinn (B)	Mitarbeiter	Sitz	Leistungsangebot	Kontakt
Schweiz und Österreich					
Techdata AG	K/A	50	Bern	Projektmanagement (inkl. Vertragsmanagement), Baubetriebe, Ausschreibungen	www.techdata.net
pBroker AG	K/A	13	Bern	Vertrags- und Lieferantenmanagement, Ausschreibungen, Operative Einkaufsprozesse	www.pbroker.ch
Symfact AG	K/A	K/A	Sugiez	Contract Management, Compliance	http://www.symfact.com
Excon Howald Consulting GmbH	K/A	1-10	Biel-Benken	Vertragswesen (Beratung, Problemlösung, Vertretung)	http://www.exconhowald.com
ImageWare Austria GmbH	K/A	11	Wien	Vertragsmanagement	http://www.imageware.at
Fabasoft	K/A	K/A	Linz	Vertragsmanagement	

Deutschland					
OZ Engineering Company KG	K/A	K/A	Neu-Ulm	Prozess- und Projektmanagement, Vertragsmanagement	http://www.oz-engineering-company.de
(S)TEGMANN Personal-dienstleistung GmbH	K/A	K/A	Mainz	Industrie und Technik: Werk und Dienstverträge	http://www.stegmann-personal.de
VSMA GmbH	196.525 € (2011) (A)	K/A	Frankfurt	Risikomanagement, Vertragsmanagement, Schadenmanagement	http://www.vσμα.de
QUADA Consulting GmbH	33.914 € (2012) (B)	K/A	Bruckmühl	Projektmanagement, Vertragsmanagement, Qualitätsmanagement	http://www.quadaconsulting.de
Growth09 GmbH	K/A	K/A	Jesteburg	IT-Procurement	http://www.growth09.com
MCE-CONSULT Unternehmensgruppe	K/A	K/A	Essen	Baubetriebliche Gutachten, Projektmanagement, Vertragsmanagement	http://www.mce-consult.com
otris software GmbH	1.377.012 € (2012) (B)	K/A	Dortmund	Softwarelösungen Vertragsmanagement	http://www.otris.de
INTARGIA Managementberatung GmbH	215.280 € (2012) (B)	18	Dreieich	Geschäftsprozesse, IT, Projektmanagement	http://www.intargia.com
Drees & Sommer AG	6.046.877 € (2012) (B)	1.500	Stuttgart	Projektmanagement, Controlling, Kommunikationsberatung	http://www.dreso.com
CM Software & Consulting GmbH	43.453 € (2011) (B)	K/A	Wathlingen	Vertragsmanagement	www.contractmanager.de
Consono Consult GmbH	– 509.576 € (2011) (B)	K/A	Hamburg	Vertragsmanagement, IT	www.consono.de
mvb consult GmbH	32.817.704 € (2011) (B)	K/A	Plettenberg	Vertragsmanagement, Projektmanagement	www.mvb-consult.de
Public Seal	6.526 €	K/A	Bad Dürk-	Vertragsmanagement	www.publicseal.de

GmbH	(2011) (A)		heim		
Jones Lang LaSalle GmbH	10.865.977,94 € (2011) (A)	Ca. 42.000	Frankfurt am Main	Propertymanage- ment, Investment, Corporate Solutions	http://www.joneslanglasalle.de/
smartPS GmbH	13.909 € (2011) (A)	K/A	Langen- hagen	Prozessmanagement, Vertragsmanagement	www.smartps.de
EUCURA GmbH	1.109 € (2010) (A)	K/A	Stuttgart	Versicherungen, Vertragsmanagement	www.eucura.de
Gib Con- sult GmbH	- 81.635 € (2011) (B)	K/A	Erkrath	Projektmanagement, Vertragsmanagement	www.gibconsult.de
Roth Im- mobilien	K/A	K/A	Heilbronn	Immobilien, Ver- tragsmanagement	www.rothimmo.de
Preussag Immobilien GmbH	K/A	K/A	Salzgitter	Immobilien, Ver- tragsmanagement	www.preussag-immobilien.de
Taubert Consulting GmbH	22.780 € (2011) (A)	K/A	Leipzig	Organisations- entwicklung, Infor- mationsmanagement	www.tauberconsult.de
Bilfinger Real Estate Germany GmbH	198.000.000 € (2012) (A) ²⁰⁶	K/A	Frankfurt	Asset-, Center- und Vermietungs- management, Corpo- rate Solutions	http://www.realestate.bilfinger.de/
IQUAD- RAT AG	87.827 € (2011) (B)	K/A	Wuppertal	Prozessmanagement, Vertragsmanagement	www.iquadrat.de
Cushman & Wake- field LLP	\$ 128.000.000 (2012) (EBIT- DA)	ca. 7.000	Frankfurt am Main	Umfangreiche Im- mobilienvirtschaftliche Dienst- /Beratungsleistungen	http://www.cushmanwakefield.de/
SER Solu- tions Deutsch- land GmbH	997.901 € (2011) (A)	K/A	Neu- stadt/Wied	Software für Ver- tragsmanagement	www.ser.de

²⁰⁶ Das Unternehmen wurde der Gruppe Bilfinger SE einverleibt; die Zahlen gehören zur Unternehmensgruppe.

Fragebogen Eigentümer

Branche:	
Grösse des Unternehmens (Mitarbeiter)	
Anzahl Standorte:	
Liegenschaften (Anzahl und in m²):	
Selbstgenutzt (in m²):	
Vermietet (in m²):	
Gemietet (in m²):	
Hat Ihr Unternehmen eine der nachfolgenden Immobiliendienstleistungen outgesourct bzw. bezieht Ihr Unternehmen eine der nachfolgenden Dienstleistungen von einem externen Anbieter?	☐ FM-Dienstleistungen ☐ Operativ ☐ Strategisch ☐ Property-Management-Dienstleistungen (Bewirtschaftung, im weiteren Sinne) ☐ Asset-Management-Dienstleistungen (strategische Asset-Allokation im Rahmen der vorgegebenen Investment-Strategie)
Falls nein, aus welchen Gründen hat sich Ihr Unternehmen dagegen entschieden?	☐ zu hoher Aufwand für die Führung externer DL ☐ Unzufriedenheit mit der erbrachten Leistung externer DL ☐ sonstige:
Falls ja, in welchem Umfang?	☐ Über alle Ebenen (Asset-, Property- und FM-Dienstleister) ☐ Nur Property-/ und FM-Dienstleister ☐ Nur FM-Dienstleister (operativ und strategisch) ☐ Nur FM-Dienstleister (operativ)
Wie sieht das Outsourcing-Modell aus?	☐ Single-Services (einer/mehrere Anbieter) ☐ Service-Pakete (ein/mehrere Anbieter) ☐ Immobilien-Agent (im Sinne eines Vertragspartners, der alle übrigen Dienstleistungen koordiniert)
Für welche Vertragsform hat sich Ihr Unternehmen entscheiden?	☐ Dienstleistungsvertrag mit Kostendach ☐ Dienstleistungsvertrag mit Kostendach und Kostenreduktionsgarantie ☐ verrichtungsorientierte Service-Levels ☐ ergebnisorientierte Service-Levels ☐ Andere Vertragsformen:
Wie hoch schätzen Sie die Kosten für die Datenerfassung/ Datenprüfung zur Vorbereitung und Durchführung des Outsourcings ein?	% des jeweiligen Mandatsvolumens gesamt
Wie hoch schätzen Sie die Kosten ein, die Ihrem Unternehmen insgesamt in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Outsourcing entstanden sind?	% des jeweiligen Mandatsvolumens gesamt
Haben Sie für die Ausschreibung, Akquise und Vertragsgestaltung externe Beratungsleistungen in Anspruch genommen?	☐ Ja ☐ Nein

Wie hoch schätzen Sie die Kosten ein, die Ihr Unternehmen insgesamt durch das Outsourcing eingespart hat?	% des Mandatsvolumens gesamt
Sehen Sie in der gegenwärtigen Lage Kostenoptimierungspotential? In welchen Bereich sehen Sie dieses?	☐ Kommunikation und Zusammenarbeit ☐ Vertragsmodelle ☐ Kontrollsysteme und Kontrollaufwand ☐ IT-Systeme und Datenverfügbarkeit ☐ Sonstige
Sehen Sie Optimierungspotential im Bereich der Servicequalität? Wie zufrieden sind sie mit den an sie erbrachten Leistungen?	☐ Sehr (kaum Beanstandungen) ☐ Mittel (Nachbesserungen werden in absehbarer Zeit erforderlich sein; die Verträge sind jedoch so ausgehandelt, dass hierfür wenig Aufwand zu erwarten ist) ☐ Weniger (Nachverhandlungen bzw. Wechsel des Vertragspartners sind absehbar) ☐ sonstiges:
Wie oft schreiben Sie externe immobilienbezogene Dienstleistungen neu aus und wie oft wechseln Sie Ihre Vertragspartner?	Ø Vertragsdauer in Jahren
Wie hoch schätzen Sie die Wechselkosten ein?	% des Mandatsvolumens gesamt
Wie überprüfen Sie die an Sie erbrachten Dienstleistungen Ihrer Vertragspartner?	☐ Intern ☐ Extern ☐ Gar nicht
Wie hoch ist Ihr Aufwand (intern) zur Führung der externen Dienstleister?	Ø Arbeitstage/Jahr
Gibt es in Ihrem Unternehmen in Bezug auf externe Immobiliendienstleistungen ein klares Controllings-Konzept und sind mögliche Konsequenzen (und Eskalation) der Qualitätsmessung bereits im Vorfeld definiert?	☐ Ja ☐ Nein ☐ nicht flächendeckend ☐ keine Angabe
Wird in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Immobilien (selbstgenutzt, gemietet, vermietet) intern ein strukturiertes Vertragsmanagement betrieben? i. S. e. umfassenden Vertragsanalyse, Leistungs- Ist /Soll, Vertragsgestaltung neu/Anpassung, Fristenkontrollen etc.	☐ Ja ☐ Nein ☐ nicht flächendeckend ☐ keine Angabe
Welche Abteilungen sind an diesem Prozess beteiligt?	☐ Rechtsabteilung ☐ Einkauf/Beschaffung ☐ Vertriebsabteilung ☐ Sonstige:

Welche Risiken sehen Sie in Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit Immobiliendienstleistungs-Verträgen?	Risiko hoch Risiko gering ☐ Ungleichem Informationsstand ☐ mehrere Personen bearbeiten den selben Fall parallel ☐ Lange Durchlaufzeiten von Verträgen ☐ Verträge sind schwierig aufzufinden ☐ Verträge beinhalten inhaltliche Risiken ☐ Versäumnis von Fristen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Würden Sie steuerndes Vertragsmanagement von einem externen Anbieter in Anspruch nehmen?	☐ Ja ☐ Nein ☐ Keine Angabe möglich/ Thema im Unternehmen nicht relevant
Falls ja, wie müsste diese Dienstleistung (Preis und Leistung) strukturiert sein? :	☐ Alles aus einer Hand: (Ausschreibung, Vertragsverhandlungen und vertragliche Nachsorge/ ggf. Nachverhandlungen, Controlling/Monitoring) ☐ Einzelvergabe (Messung und Steuerung durch einen Dritten, der zuvor nicht am Beschaffungsprozess beteiligt war) Preis: ☐ % des Mandatsvolumens (bezogen auf d. externen Dienstleister Gesamtlaufzeit) ☐ Deckung der Anpassungs- und Kontrollkosten ☐ keine Angabe möglich; die Transaktionskosten sind unbekannt/werden nicht erfasst
Falls nein, welche Gründe waren/wären ausschlaggebend, diese Leistungen nicht fremd zu vergeben?	☐ Kein Value Add: kein Kostenvorteil, kein Nutzensvorteil, kein Kosten/Nutzensvorteil ☐ Schlechte Erfahrungen mit DL-Qualität ☐ Sensitive Informationen ☐ Verlust an Kontrolle und Know-how ☐ sonstige:
Was wären Ihre inhaltlichen Erwartungen an ein externes Vertragsmanagement?	☐ Monatliches Reporting ☐ Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen ☐ Vertragsverfolgung per IT und Etablierung eines Knowledge-Management-Systems* ☐ Erkennen und Realisieren von Potentialen in der bezogenen Dienstleistung ☐ Weitere:
Welche Effekte erwarteten Sie in Ihrem Geschäftsprozess bei der Inanspruchnahme eines externen Vertragsmanagers?	☐ Kosteneinsparung ☐ Optimierung der Leistungsqualität ☐ Sonstige:

Fragebogen Nutzer

Branche:	
Grösse des Unternehmens (Mitarbeiter)	
Anzahl Standorte:	
Liegenschaften (in m²):	
Untervermietet (in m²):	
Gemietet (in m²):	
Für welche Vertragsform hat sich Ihr Unternehmen im überwiegenden Teil entschieden?	☐ Klassischer Mietvertrag/PachtV ☐ Double-Net-MV ☐ Triple-Net-MV
Hat Ihr Unternehmen eine der nachfolgenden Immobiliendienstleistungen outgesourct bzw. bezieht Ihr Unternehmen eine der nachfolgenden Immobiliendienstleistungen von einem externen Anbieter?	☐ FM-Dienstleistungen ☐ Operativ ☐ Strategisch ☐ Property-Management-Dienstleistungen (Bewirtschaftung, im weiteren Sinne)
Falls nein, aus welchen Gründen hat sich Ihr Unternehmen dagegen entschieden?	☐ zu hoher Aufwand für die Führung externer DL ☐ Unzufriedenheit mit der erbrachten Leistung externer DL ☐ sonstige:
Falls ja, in welchem Umfang?	☐ Property-/ und FM-DL ☐ Nur FM-DL (operativ und strategisch) ☐ Nur FM-DL (operativ)
Wie sieht das Outsourcing-Modell aus?	☐ Single-Services (ein/mehrere Anbieter) ☐ Service-Pakete (ein/mehrere Anbieter) ☐ Immobilien-Agent (i. S. eines Ansprechpartners, der alle übrigen Dienstleister koordiniert)
Für welche Vertragsform hat sich Ihr Unternehmen entscheiden?	☐ Dienstleistungsvertrag mit Kostendach ☐ Dienstleistungsvertrag mit Kostendach und Kostenreduktionsgarantie ☐ verrichtungsorientierte Service-Levels ☐ ergebnisorientierte Service-Levels ☐ Andere Vertragsformen
Wie hoch schätzen Sie die Kosten für die Datenerfassung/ Datenprüfung zur Vorbereitung und Durchführung des Outsourcings ein?	% des Mandatsvolumens gesamt
Wie hoch schätzen Sie die Kosten ein, die Ihrem Unternehmen insgesamt in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Outsourcing entstanden sind?	% des Mandatsvolumens gesamt
Haben Sie für die Ausschreibung, Akquise und Vertragsgestaltung externe Beratungsleistungen in Anspruch genommen?	☐ Ja ☐ Nein
Wie hoch schätzen Sie die Kosten ein, die Ihr Unternehmen insgesamt durch das Outsourcing eingespart hat?	% des Mandatsvolumens gesamt
Sehen Sie in der gegenwärtigen Lage Kostenoptimierungspotential? In welchen Bereich sehen Sie dieses?	☐ Kommunikation und Zusammenarbeit ☐ Vertragsmodelle ☐ Kontrollsysteme und Kontrollaufwand ☐ IT-Systeme und Datenverfügbarkeit ☐ Sonstige

Würden Sie steuerndes Vertragsmanagement von einem externen Anbieter in Anspruch nehmen?	☐ Ja ☐ Nein ☐ Keine Angabe möglich, Thema im Unternehmen nt. Relevant
Falls ja, wie müsste diese Dienstleistung (Preis und Leistung) strukturiert sein? :	☐ Alles aus einer Hand: (Ausschreibung, Vertragsverhandlungen und vertragliche Nachsorge/ ggf. Nachverhandlungen, Controlling/Monitoring) ☐ Einzelvergabe (Messung und Steuerung durch einen Dritten, der zuvor nicht am Beschaffungsprozess beteiligt war) Preis: ☐ % des Mandatsvolumens (bezogen auf d. externen Dienstleister Gesamtlaufzeit) ☐ Deckung der Anpassungs-und Kontrollkosten ☐ keine Angabe möglich; die Transaktionskosten sind unbekannt/werden nicht erfasst
Falls nein, welche Gründe waren/wären ausschlaggebend, diese Leistungen nicht fremd zu vergeben?	☐ Kein Value Add: kein Kostenvorteil, kein Nutzenvorteil, kein Kosten/Nutzenvorteil ☐ Schlechte Erfahrungen mit DL-Qualität ☐ Sensitive Informationen ☐ Verlust an Kontrolle und Know-how ☐ sonstige:
Was wären Ihre inhaltlichen Erwartungen an ein externes Vertragsmanagement?	☐ Monatliches Reporting ☐ Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen ☐ Vertragsverfolgung per IT und Etablierung eines Knowledge-Management-Systems* ☐ Erkennen und Realisieren von Potentialen in der bezogenen Dienstleistung ☐ Weitere:
Welche Effekte erwarteten Sie in Ihrem Geschäftsprozess bei der Inanspruchnahme eines externen Vertragsmanagers?	☐ Kosteneinsparung ☐ Optimierung der Leistungsqualität ☐ Sonstige:
Wie schätzen Sie die Angebotslage für „externes Vertragsmanagement (sowohl Einkaufsberatung als auch Nachtragsverwaltung) für gewerblich genutzte Immobilien“ am Markt ein?	☐ Sehr gut ☐ Gut ☐ Ausreichend ☐ Mangelhaft ☐ Keine Angabe möglich, im Unternehmen nicht relevant

Zusammenstellung der Befragungsergebnisse tabellarisch

Frage	Anzahl
Transaktionskosten unbekannt	5
Erhöhter Aufwand durch Outsourcing	2
Kostenersparnis durch Outsourcing	4
Keine Erfassung der Nutzerzufriedenheit	3
Erfassung der Nutzerzufriedenheit	2
Überprüfung der Leistungen intern	6
Überprüfung der Leistungen extern	1
kein klares Controllingkonzept	3
Klares Controllingkonzept	3
Strukturiertes Vertragsmanagement intern	5
Strukturiertes Vertragsmanagement extern	1

Umfang der Leistung	Anzahl Nennungen	Anzahl der befragten Experten
Beratung bei Vertragsabschluss und Vertragscontrolling (gesamter Lebenszyklus des Vertrages durch einen Anbieter abgedeckt)	1	6
Nur Vertragscontrolling	1	6
Keine Angabe möglich	5	6
Inhalt der Leistung		
Monatliches Reporting	3	6
Vereinheitlichung vorhandener Vertragsstrukturen	4	6
Vertragsverfolgung per IT	1	6
Vertragsverfolgung per IT mit Knowledge-Management-System	3	6
Erkennen und Realisieren von Potentialen in der bezogenen Vertragsleistung	5	6
Sonstige: Sicherstellen der Datensicherheit und des Datenschutzes 24h/Schnittstelle zum Unternehmen Lage des Servers	1	6
Preis		
Keine Angabe möglich	6	6
Deckung der Anpassungs- und Kontrollkosten	1	6
Erwartete Effekte		
Kosteneinsparung	5	6
Verbesserung der Leistungsqualität und Garantie einer gleichbleibenden Qualität	6	6
Sonstige: Benchmark-Möglichkeiten Ressourcenersparnis Personal	1	6

Literaturverzeichnis

- Bürgi, Sandra (2011):** Triple-Net-Mietverträge, Zürich 2011, (zugl. Masterthesis UZH Curem, 2011), online verfügbar unter:
http://www.bf.uzh.ch/curemapapplications/masterthesen/2011/Buergi_Sandra_MT_2011.pdf (abgerufen am 05.04.2013)
- Bühler, Hannes (2012):** Management- und Schnittstellenkosten bei ausgelagerten Facility Management Dienstleistungen, Zürich 2012, (zugl. Masterthesis UZH Curem 2012), online verfügbar unter:
http://www.bf.uzh.ch/curemapapplications/masterthesen/2012/Buehler_Hannes_MT_2012.pdf (abgerufen am 01.03.2013)
- Deubner, René (2008):** Aufgaben und Inhalte des Vertragsmanagements bei Immobilienprojekten – Eine empirische Studie -, dpm rem 2008/3, Berlin 2008, online verfügbar unter:
http://www.rem-berlin.de/docs/forschung/rem-dp_003_deubner_vertragsmanagement.pdf (abgerufen am 17.05.2013)
- Diederichs, Claus Jürgen (2005):** Immobilienmanagement im Lebenszyklus: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung, 2. Aufl. Berlin 2005
- Fischer, Willi/Brägger, Franziska (2010):** Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement, Einführung in die Kautelarjurisprudenz, Zürich 2010
- Gallmann, Peter/Forrest, John (2013):** Wertvolles Kapital, enormes Potenzial in: Immobilien Business 6(2013), S. 40 - 41
- Gondring, Hanspeter (2009) (Hrsg.):** Immobilienwirtschaft, 2. Aufl., München 2009
- Hansch, Julia (2012):** Die Kosten der Unternehmenskontrolle in Deutschland und den USA, Köln 2012, (zugl. Diss. Univ. Mannheim 2012)
- Hellerforth, Michaela (2004):** Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, Berlin 2004

Henckel, Dietrich/von Kuczkowski, Kester/Lau, Petra/Pahl-Weber, Elke/Stellmacher, Florian (Hrsg.) (2010): Planen – Bauen – Umwelt Ein Handbuch, Wiesbaden 2010

Heussen, Benno (2002) (Hrsg.): Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, Planung, Verhandlung, Design und Durchführung von Verträgen, 2. Aufl., Köln 2002

Hieronymus, Jost (2007): Immobilien-Mediation, Anwendung von Prinzipien und Instrumenten der Mediation auf immobilienwirtschaftliche Konflikte, gif Arbeitskreis Immobilienmediation 4(2007) Wiesbaden 2007

Hobel, Bernhard/Schütte, Silke (2006): Gabler Business Wissen A-Z Projektmanagement, Wiesbaden 2006

Hungenberg, Harald (2006): Strategisches Management im Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 4. Aufl., Wiesbaden 2006

Kämpf-Dern, Anette (2008): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien und Facilities Management - Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann in der ZiÖ 2/2007, in: ZiÖ 2(2008), S. 59 - 68

Kämpf-Dern, Anette (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben. Definitions und Leistungskatalog des Immobilienmanagements, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15, Darmstadt 2009

Kämpf-Dern, Anette/Pfnür, Andreas (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14, Darmstadt 2009

Kaufmann, Andreas (2003): Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien, Zürich 2003, (zugl. Diss. ETH Zürich 2003)

Lange, Fritz-Klaus (2013): Auf Expansionskurs, Immobilien Business 6(2013), S. 42 - 43

Lickerman, Tod /Forrest, John/Lottefier, Vincent (2013) (Hrsg.): Risks ahead, Global Real Estate Trends 2013, Jones Lang LaSalle Trend Studie 2013, online verfügbar unter:

<http://cre-trends.joneslanglasalle.com/gateway/download/2402/1376162376> (abgerufen am 27.05.2013)

Malière, Andrea/Kummer, Ingeborg (2010): Risikominimierung und Kostentransparenz durch strukturiertes Vertragsmanagement in : Der Betrieb 25(2010), S. 1360 - 1365

Marxer, Katja (2010): Effekte des Talentmanagements, Zürich 2010, (zugl. Bachelorarbeit Univ. Zürich, 2010), online verfügbar unter:

http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/ba_katja_marxer.pdf (abgerufen am 18.05.2013)

Michel, Lutz (2003): Vertragsgestaltung und Vertragsmanagement von FM-Dienstleistungen bei Betreiberimmobilien insbes. Hotels und Seniorenimmobilien, in: Facility Management Kongress 2003, Tagesdokumentation, Messago Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.), Frankfurt 2003, online verfügbar unter:

<http://www.radrmichel.de/frontend/?catid=778&nav=778> (abgerufen am 04.04.2013)

Moskric, Elisabeth/Urbach, Simon (2008): Die Zulässigkeit von Triple-Net-Mietverträgen im schweizerischen Mietrecht, AJP/PJA 8/2008, S. 995- 1004

Najork, Eike N. (2009) (Hrsg.): Rechtshandbuch Facility-Management, Heidelberg, Berlin 2009

Odok, Sinan C. (2002): Facility Management – juristisch betrachtet, in: Treuhandexperte 9(2002), S. 132 - 139

Palandt, Otto (2009) (Hrsg.): Bürgerliches Gesetzbuch, 68. Aufl., München 2009

Pfnür, Andreas/Hartmann, Steffen/Pärssinen, Markus (2008) (Hrsg.): Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand, Darmstadt 2008

Pfnür, Andreas/Hedden, Nele (2002): Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung Corporate Real Estate 2002 Instituioanlisierung des betrieblichen Immobilienmanagements, Arbeitspapier Nr. 28, Hamburg 2002,

online verfügbar unter:

http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/wp_28_finanzwirtschaftliche_bedeutung.pdf (abgerufen am 02.06.2013)

Pfnür, Andreas/Weiland, Sonja (2010): Welche Rolle spielt der Nutzer?, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.), Arbeitspapiere zur Immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21, Darmstadt 2010

Roiger, Manuela B. (2007): Gestaltung von Anreizsystemen und Unternehmensethik, Wiesbaden 2007, (zugl Diss. Univ. München 2006)

Romeike, Frank (2002): Risiko-Management als Grundlage einer wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: RATING aktuell, 2(2002), S. 12-17

Rücker, Christian (2010): Outsourcing als Möglichkeit der Gestaltung der Organisationsstruktur für Immobilienunternehmen, München 2010

Schäfer, Hans-Bernd/Ott, Claus (2005): Lehrbuch der ökonomischen Analyse des Zivilrechts, Heidelberg, Berlin 2005

Schmitt, Steffen (2003): Bauwirtschaft und Baubetrieb, Integriertes Vertragsmanagement. Anleitung für das Bauwesen zur Steigerung der Nutzen-, Erfolgs- und Optimierungspotenziale, Berlin 2003 (zugl. Diss. TU Berlin 2003)

Schulte, Karl-Werner (2007) (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I, betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl. München 2007

- Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan/Focke, Christian (2008):** Von der Höhle zum Wolkenkratzer - der Immobilienbegriff im Fokus, München 2008, online verfügbar unter:
http://www.economag.de/pdf/148_economag_Schulte_Okt_2008.pdf (abgerufen am 14.06.2013)
- Staub, Peter (2011) (Hrsg.):** FM Monitor 2011, Zürich 2011
- Staub, Peter (2013):** Betriebskosten unter der Lupe, Immobilien Business 5(2013), S. 46 - 47
- Teichmann, Sven A. (2007):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, in: ZiÖ, 2(2007), S. 5 -37
- Teichmann, Sven A. (2009):** FM Market Size in Europe, in: European FM insight 11(2009), S. 5 - 7
- Teichmann, Sven A. (2011):** Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartneschaften im Asset-, Property und Facility Management – Agencytheoretische Problemanalyse und Lösungsansätze für die betriebliche Praxis, ZiÖ 2(2011), S. 27- 48
- Tröger, Marcus (2008):** Wertorientierter Ansatz zur Optimierung von Unternehmensimmobilien, Hamburg 2008
- Viering, Markus/Liebchen, Jens/Kochendörfer, Bernd (2007) (Hrsg.):** Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, Wiesbaden 2007
- Witte, Herrmann (2008), (Hrsg.):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktion, 2. Aufl., München, Wien 2007
- Wolke, Thomas (2008), (Hrsg.):** Risikomanagement, 2. Aufl., München 2008

Wonneberger, Sigrun (2009): Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung, in: Pfnür, Andreas (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17, Darmstadt 2009, online verfügbar unter:

<http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapiernr17.pdf> (abgerufen am 02.06.2013)

Wüst, Birgitt (2013) (Hrsg.): Mehr als reine Kostensenkung, in: Schweizer Immobilienbrief 161(2013), S. 6 - 8,

online verfügbar unter: <http://immobilienbusiness.ch/de/immobilienbrief/> (abgerufen am 27.05.2013)

Ziola, Janett (2010) in: Zeitner, Regina/Peyinghaus, Marion (2010) (Hrsg.): Entwicklung eines Ebenen-Modells und Leistungskatalogs für das Immobilien-Investment-Management anhand einer empirischen Studie, Berlin 2010

Ehrenwörtliche Erklärung

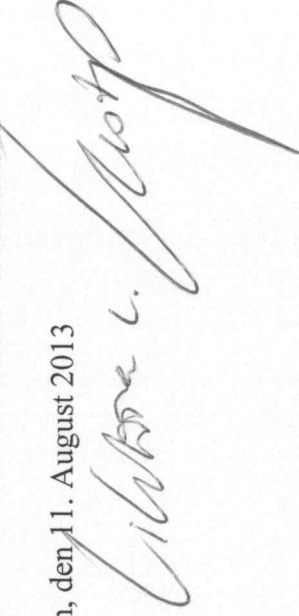
Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema:

„Entwicklung und Prüfung eines Konzeptes des externen ganzheitlichen Vertragsmanagements im Kontext der gewerblichen Immobilienbewirtschaftung und –Nutzung“

selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde noch nicht veröffentlicht.

Biberstein, den 11. August 2013

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sibylle v. Stopp', written in a cursive style.