

## CASE STUDY

**Vertragsmanagement als operatives Steuerungsinstrument aufgestellt**

Geschäftsbesorgungsvertrag, Leistungskatalog, Service Levels und Review-Governance zu einem skalierbaren Steuerungsmodell verbunden

**Ausgangslage**

Eine führende deutsche Service-KVG hatte über mehrere Jahre ein wachsendes Mandatsgeschäft aufgebaut. Mit dem Wachstum war eine Vertrags- und Leistungslandschaft entstanden, die historisch gewachsen und zwischen Kundenbeziehungen unterschiedlich ausgestaltet war. Leistungskataloge unterschieden sich in Sprache, Granularität und Systematik. Dadurch wurden Leistungsumfang, Mitwirkungspflichten, Service Level und Abgrenzungen nicht überall einheitlich beschrieben.

Für die Organisation entstand daraus ein operatives Steuerungsproblem. Neue Mandate mussten mit hohem Abstimmungsaufwand aufgesetzt werden, Fachbereiche arbeiteten mit unterschiedlichen Auslegungen, und die Vergleichbarkeit von Leistungszusagen war eingeschränkt. Gleichzeitig erschwerte die heterogene Dokumentation eine konsistente Steuerung gegenüber Kunden, Dienstleistern und internen Einheiten. Das Leistungsmodell war damit zwar funktional gewachsen, aber nicht ausreichend standardisiert, um weitere Skalierung ohne zusätzliche Reibungsverluste zu tragen.

Besonders relevant war die fehlende durchgängige Operationalisierung von Service Level und Beistellleistungen. Wenn Qualität, Fristen, Datenzulieferungen und Mitwirkungspflichten nicht präzise beschrieben sind, lassen sich Leistungen im Regelbetrieb nur eingeschränkt steuern. Für eine Service-KVG entsteht daraus nicht nur administrativer Aufwand, sondern ein strukturelles Risiko für Skalierung, Prüfungsfähigkeit und

Verbindlichkeit im Leistungsmodell. Vertragsmanagement wurde damit zu einer Governance-Frage: Die Organisation benötigte ein Leistungsmodell, das Wachstum, Kundenindividualität und regulatorische Anforderungen in eine klare operative Steuerungslogik übersetzt.

**SUMMARY**

Eine Service-KVG musste eine gewachsene Vertrags- und Leistungslandschaft skalierbarer, verbindlicher und prüfungsfähiger aufstellen. REAX trennte Geschäftsbesorgungsvertrag und Leistungskatalog systematisch, operationalisierte Service Levels und Beistellleistungen und etablierte eine Review-Governance. Ergebnis war ein harmonisiertes Leistungsmodell mit klareren Verantwortlichkeiten, geringeren Auslegungsspielräumen und besserer Steuerbarkeit im Regelbetrieb.

**Zielsetzung**

Ziel des Projekts war es, die gewachsene Vertrags- und Leistungslandschaft der Service-KVG in ein skalierbares, prüfungsfähiges und operativ steuerbares Leistungsmodell zu überführen. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie Leistungszusagen, Mitwirkungspflichten, Service Level und Abgrenzungen beschrieben werden müssen, dass sie im Regelbetrieb verbindlich genutzt und gegenüber Kunden, Dienstleistern sowie internen Einheiten konsistent angewendet werden können.

Dafür sollten Geschäftsbesorgungsvertrag und Leistungskatalog konsequent in ihrer jeweiligen Funktion geschärft werden: der Geschäftsbesorgungsvertrag als Rahmen für Pflichten,

## CASE STUDY

**Vertragsmanagement als operatives Steuerungsinstrument aufgestellt**

Geschäftsbesorgungsvertrag, Leistungskatalog, Service Levels und Review-Governance zu einem skalierbaren Steuerungsmodell verbunden

Risikoverteilung und vertragliche Grundlogik; der Leistungskatalog als operatives Steuerungsinstrument für Leistungen, Service Level, Beistelleistungen, Leistungsgrenzen und Prozessbezüge. Die Vertragslogik sollte damit nicht neben der Prozesswelt stehen, sondern diese im Regelbetrieb unterstützen.

Zusätzlich sollte ein verbindlicher Review-Prozess etabliert werden, um Änderungsbedarfe strukturiert aufzunehmen, zu bewerten und entscheidungsfähig in Vertragslogik, Leistungskatalog und Prozesswelt zu überführen. Ziel war damit nicht nur eine einmalige Harmonisierung, sondern ein belastbarer Steuerungsmechanismus für ein wachsendes Plattformgeschäft.

**REAX Beitrag**

REAX strukturierte das Projekt entlang von drei Ebenen: Vertragsarchitektur, Leistungsmodell und Governance im Regelbetrieb. Zunächst wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung die Zielarchitektur geschärft; Geschäftsbesorgungsvertrag und Leistungskatalog wurden klar voneinander abgegrenzt:

Der Geschäftsbesorgungsvertrag regelt Pflichten, Risikoverteilung und rechtliche Grundlogik; der Leistungskatalog operationalisiert die Leistungserbringung im Regelbetrieb. Damit wurde die Grundlage geschaffen, um vertragliche Rahmenbedingungen und operative Steuerbarkeit systematisch miteinander zu verbinden.

Anschließend standardisierte REAX gemeinsam mit den Fachbereichen die Leistungsbeschreibungen. Ziel war ein einheitliches Format, das Leistungen nicht nur beschreibt, sondern steuerbar macht.

Dafür wurden Leistungsinhalte, Service Level, Beistelleistungen, Abgrenzungen und relevante Prozessbezüge systematisch strukturiert. Redundanzen und Überschneidungen wurden reduziert, unterschiedliche Beschreibungstiefen harmonisiert und regulatorische Anforderungen berücksichtigt. Fachliche Einzelperspektiven wurden in eine konsistente Gesamtlogik überführt, die für neue Mandate wiederverwendbar ist.

Ein besonderer Fokus lag auf der Operationalisierung der Mitwirkungspflichten. Beistelleistungen definieren, welche Informationen, Daten, Entscheidungen oder Zulieferungen Kunden und Dienstleister bereitstellen müssen, damit die KVG ihre Leistungen fristgerecht und qualitätsgesichert erbringen kann. Service Level beschreiben ergänzend, unter welchen Zeit- und Qualitätsbedingungen Leistungen erbracht werden und wo Leistungsgrenzen bestehen. Dadurch wurden Leistungsversprechen, Kundenerwartungen und operative Voraussetzungen klarer miteinander verknüpft.

Zur Verstetigung entwickelte REAX einen verbindlichen Review-Prozess. Änderungsbedarfe werden künftig strukturiert aufgenommen, fachlich bewertet, entscheidungsfähig aufbereitet und koordiniert in Leistungskatalog, Vertragslogik und Prozesswelt überführt. Rollen, Entscheidungspunkte und Eskalationswege wurden so angelegt, dass Anpassungen nicht informell oder einzelfallgetrieben erfolgen, sondern im Regelbetrieb gesteuert werden können. Damit wurde Vertragsmanagement nicht als punktuelle Dokumentenüberarbeitung verstanden, sondern als wiederkehrender Steuerungsmechanismus. REAX verband damit fachliche Standardisierung,

## CASE STUDY

**Vertragsmanagement als operatives Steuerungsinstrument aufgestellt**

Geschäftsbesorgungsvertrag, Leistungskatalog, Service Levels und Review-Governance zu einem skalierbaren Steuerungsmodell verbunden

Governance-Design und operative Umsetzbarkeit zu einer tragfähigen Lösung für das Plattformgeschäft, ohne die operative Anschlussfähigkeit an Fachbereiche, Kundenbeziehungen und regulatorische Anforderungen zu verlieren.

**Ergebnisse**

Im Ergebnis wurde die Vertrags- und Leistungslogik der Service-KVG auf eine verbindlichere und skalierbare Grundlage gestellt. Geschäftsbesorgungsvertrag und Leistungskatalog wurden in ihrer Funktion klar voneinander abgegrenzt und aufeinander abgestimmt.

Dadurch entstand eine Zielarchitektur, die vertragliche Rahmenbedingungen, operative Leistungsbeschreibung und Steuerungsanforderungen systematisch verbindet.

Der harmonisierte Leistungskatalog schafft ein einheitliches Beschreibungsformat für Leistungen, Service Level, Beistelleistungen, Abgrenzungen und Prozessbezüge. Leistungszusagen werden zwischen Mandaten vergleichbarer, Mitwirkungspflichten von Kunden und Dienstleistern transparenter und operative Erwartungen im Regelbetrieb verbindlicher. Neue Mandate können auf einer standardisierten Grundlage aufgesetzt werden, ohne zentrale Leistungsbestandteile jeweils neu auszuhandeln oder fachbereichsübergreifend neu zu interpretieren.

Ein wesentlicher Ergebnisbaustein war die Operationalisierung von Service Level und Beistelleistungen. Service Level beschreiben, unter welchen Qualitäts- und Zeitbedingungen Leistungen erbracht werden. Beistelleistungen definieren, welche Informationen, Daten, Entscheidungen oder

Mitwirkungen durch Kunden und Dienstleister erforderlich sind, damit die Service-KVG ihre Leistungen fristgerecht und qualitätsgesichert erbringen kann. Damit wurden nicht nur Leistungsgrenzen klarer beschrieben, sondern auch die Voraussetzungen für verlässliche Leistungserbringung verbindlicher gemacht.

Zur Verstetigung wurde ein verbindlicher Review-Zyklus etabliert. Änderungsbedarfe werden strukturiert aufgenommen, bewertet, entschieden und koordiniert in Leistungskatalog, Vertragslogik und Prozesswelt überführt. Die Wirkung liegt in einem belastbareren Leistungsmodell: mehr Transparenz über geschuldete Leistungen, klarere Verantwortlichkeiten, bessere Skalierbarkeit im Mandats-Onboarding, höhere Prüfungsfähigkeit und stärkere operative Steuerbarkeit der Kunden- und Dienstleisterbeziehungen. Vertragsmanagement wurde damit von einer dokumentenbezogenen Aufgabe zu einem Steuerungsinstrument für den Regelbetrieb weiterentwickelt und dauerhaft verankert.

## CASE STUDY

**Vertragsmanagement als operatives Steuerungsinstrument aufgestellt**

Geschäftsbesorgungsvertrag, Leistungskatalog, Service Levels und Review-Governance zu einem skalierbaren Steuerungsmodell verbunden

**Fazit**

Der Case zeigt, dass Vertragsmanagement in regulierten Real-Estate-Plattformen kein rein administratives Thema ist. Geschäftsbesorgungsvertrag, Leistungskatalog, Service Level und Beistelleistungen bestimmen, wie Leistungen im Regelbetrieb gesteuert, geprüft und skaliert werden können. Sie bilden damit einen wesentlichen Teil der operativen Governance und beeinflussen unmittelbar, wie belastbar ein Plattformgeschäft wächst.

REAX unterstützte die Service-KVG dabei, eine gewachsene Vertrags- und Leistungslandschaft in ein harmonisiertes Steuerungsmodell zu überführen. Der Mehrwert lag in klareren Leistungszusagen, verbindlicheren Mitwirkungspflichten, geringeren Auslegungsspielräumen und einer Governance, die Änderungen im Regelbetrieb strukturiert entscheidbar macht. Damit wurde die Grundlage für ein skalierbares, prüfungsfähiges und operativ steuerbares Leistungsmodell geschaffen – und Vertragsmanagement als Instrument aktiver Plattformsteuerung für weitere Mandate dauerhaft und nachvollziehbar im Regelbetrieb etabliert.

**REAX  
ADVISORY**

## KONTAKT

Kai Nelson Dreisigacker  
kndreisigacker@reax-advisory.de  
+49 40 377077 660

REAL ASSETS  
REAL EXCELLENCE