

„Was du bist, bist du nur durch Verträge...“

Unternehmensbefragung zu den
Chancen und Risiken Digitalen Vertragsmanagements

Studienreihe **Dokument und Prozess**



Inhaltsangabe

Vorwort	05
Management Summary	07
Befragte Unternehmen	08
Unternehmenskennzahlen	08
Vertragstypen	10
Lösungen Vertragsmanagement	10
Nutzenpotenziale und Erwartungen	12
Gesetzliche Anforderungen	12
Betriebswirtschaftliche Anforderungen	14
Erfassung von Vertragsdaten	15
Erzeugung von Vertragsdokumenten	18
Verträge im Prozess	20
Suchen und Finden	20
Vertragscontrolling	21
Erfahrungen aus Projekt und Betrieb	23
Auswahl von Software und Dienstleistern	23
Das Dilemma der Vertragserfassung	23
Vom Papier zum digitalen Dokument	24
Uneinheitliche Dokumenterstellung	25
Reduzierte Zugriffszeiten, erhöhte Transparenz	26
Impressum	28

Verträge sind die Basis eines jeden Geschäftsprozesses. Sie regeln die zahlreichen Beziehungen zu den internen und externen Partnern eines Unternehmens. Jede Abteilung hat Verträge, und jedes Glied der Wertschöpfungskette ist in der einen oder anderen Weise von Verträgen betroffen. Verträge sind also wichtig, und ihre Bedeutung nimmt weiter zu. Die Internationalisierung des operativen Geschäfts, die Auslagerung von Unternehmensteilen und -prozessen oder die stetig steigenden rechtlichen Anforderungen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene führen dazu, dass sowohl die Zahl als auch die Komplexität der Verträge ansteigen.

Waren Verträge in der Vergangenheit relativ statische juristische Dokumente, wandeln sie sich durch die verstärkte Vernetzung mit Partnern, Lieferanten und Kunden zunehmend zu einem wesentlichen Werkzeug zur Steuerung wettbewerbsrelevanter Geschäftsbeziehungen. Mit dem quantitativen und qualitativen Wandel der Verträge zugleich wachsen Bedeutung und Anforderungen an Systeme und Lösungen, die das Management der Verträge durch den Einsatz von Informationstechnologie unterstützen und verbessern.

- Ohne eine leistungsfähige Vertragsmanagementlösung können die Optimierungspotenziale der in vielen Fällen sehr komplexen Prozesse zur Erstellung und Genehmigung eines Vertrags nicht gehoben werden.
- Ohne eine Vertragsmanagementlösung, die unternehmensweit einen einfachen und schnellen Zugriff auf die Vertragsinhalte und die Vertragsdokumente gewährleistet, kostet die Steuerung des Unternehmens und seiner Prozesse viel mehr Zeit, Nerven und Geld als nötig.

- Ohne eine Lösung, in der sich Vertragsprozesse und Entscheidungen dokumentieren, können die sich ständig verschärfenden gesetzlichen Anforderungen, für die die Namen Sarbanes und Oxley beispielhaft stehen, kaum erfüllt werden – mit allen Folgen für Unternehmen und Management.

Vor diesem Hintergrund liegt die Frage nahe, wie Unternehmen in der Praxis mit dem Thema Vertragsmanagement umgehen. Diese Frage war der Anstoß für die vorliegende Studie, welche die Ergebnisse einer Befragung von 331 größeren und großen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammenfasst. Einen thematischen Schwerpunkt der Studie bilden die Erwartungen, welche die Unternehmen an eine Vertragsmanagementlösung knüpfen, die im Kern zur Beschreibung der idealen Vertragsmanagementlösung führt.

Dem Ideal werden die Erfahrungen derjenigen Unternehmen entgegengestellt, die bereits eine Vertragsmanagementlösung einsetzen. Sind Erwartungen und Erfahrungen kompatibel oder laufen sie auseinander? Welche Optimierungspotenziale ergeben sich durch den Einsatz einer solchen Lösung und ab wann rechnet sie sich für die Unternehmen?

Bei den Unternehmen, die durch ihre Teilnahme an der Unternehmensbefragung die Beantwortung dieser und vieler weiterer Fragen ermöglicht haben, möchten wir uns nochmals ganz herzlich bedanken.



Management Summary

Niedrige Verbreitung. Knapp 40% der befragten Unternehmen setzen bereits ein digitales System zum Vertragsmanagement ein, circa 37% planen die Einführung eines solchen Systems innerhalb der nächsten zwei Jahre.

Homogene Ziele. Die bei den befragten Unternehmen im Einsatz befindlichen Vertragsmanagementlösungen dienen in erster Linie dem Suchen und Finden von Vertragsdokumenten und Vertragsinformationen. Mehr als 90% sehen hier den Schwerpunkt ihrer Lösung. Die Unterstützung von Prozessen der Vertragserstellung und Vertragsgenehmigung sind weitere Komponenten, die von den Unternehmen als Bestandteil einer Vertragsmanagementlösung angesehen werden.

Heterogene Technologien. Der Markt für Vertragsmanagementlösungen ist sehr heterogen. Dies spiegelt sich in der Unternehmensbefragung wieder. Ca. 40% haben eine selbst entwickelte Lösung im Einsatz, weitere 40% sehen ihr ERP-System auch als Vertragsmanagementlösung und nur knapp 20% nutzen vorgefertigte Lösungen von Anbietern, die auf das Vertragsmanagement spezialisiert sind.

Hohe allgemeine Zufriedenheit. Nahezu alle Teilnehmer der Unternehmensbefragung, die bereits ein digitales System zum Vertragsmanagement eingeführt haben, beantworten die Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit mit ihrer Lösung positiv.

Geringe Zufriedenheit im Detail. Genaueres Nachfragen offenbart jedoch Schwächen. So wird bei vielen Lösungen die mangelnde Integration in die bestehende IT-Landschaft der Unternehmen beklagt. Bemängelt werden vor allem die fehlende Anbindung an ERP-Systeme und darauf aufbauend unzureichende übergreifende Controlling- und Auswertungsfunktionalitäten.

Hohe Erwartungen. Mehr als 50% der befragten Unternehmen versprechen sich durch den Einsatz eines digitalen Systems zum Vertragsmanagement ein Einsparungspotential bezogen auf die Gesamtkosten des Unternehmens von fünf bis zehn Prozent. Die Kostenersparnisse werden vor allem auf Verbesserungen bei der Vertragssuche, einem optimierten Workflow sowie reduzierte Bearbeitungszeiten zurückgeführt.

Mehr Transparenz. Die Kontrolle der Vertragsrisiken ist ein Hauptproblembereich des Managements von Verträgen. Als riskant bewerten die befragten Unternehmen dabei den fehlenden Überblick über Verträge und Vertragsinhalte sowie mangelnde Datenqualität. Rund 94% der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die Vertragsrisiken durch ein Digitales Vertragsmanagement reduziert werden können.

Compliance. Mehr als drei Viertel der Befragten geben an, dass die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen im Gefolge des Sarbanes-Oxley-Act massive Auswirkungen auf das Vertragsmanagement in ihren Unternehmen haben. Die Befragung zeigt aber auch, dass die Unternehmen größtenteils noch nicht für die Bewältigung der daraus resultierenden Anforderungen gerüstet sind.

Sicherheit. Mehr als die Hälfte der Befragten gehen davon aus, dass der Verlust von Vertragsdokumenten und der unberechtigte Zugriff auf Vertragsinformationen durch ein Vertragsmanagementsystem deutlich reduziert werden können. Die Erfahrungen mit solchen Systemen bestätigen diese Erwartungshaltung. Die Hürde für Datenmissbrauch, der im Extremfall kriminell motiviert und mit hohen Schäden für das Unternehmen verknüpft ist, liegt mit einem Vertragsmanagementsystem deshalb ein Stück weit höher als ohne.

Befragte Unternehmen

8

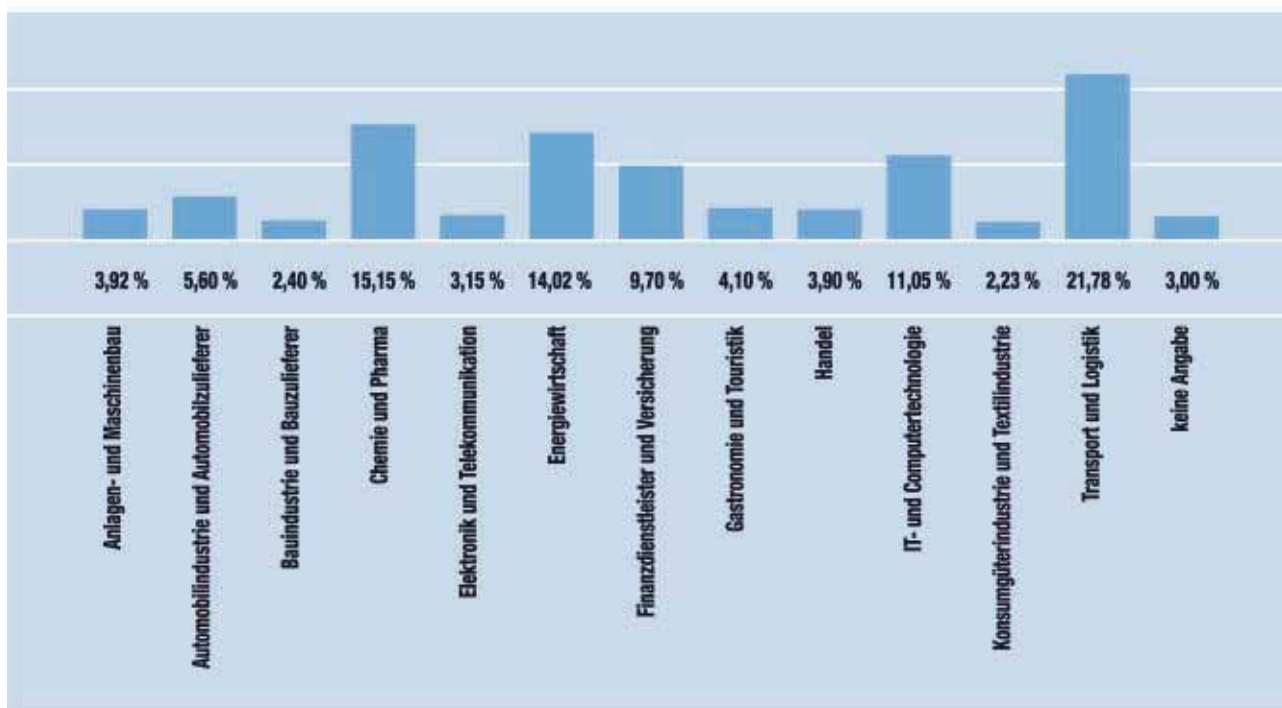
Unternehmenskennzahlen

Die Studie gründet auf den Ergebnissen einer Umfrage, die zwischen März und August 2006 bei 331 Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurde. Die Umfrage erfolgte per E-Mail durch einen über das Internet zugänglichen Fragebogen mit 60 Fragen. Insgesamt beteiligten sich 86 Unternehmen an der Befragung. Die Rücklaufquote lag damit bei 25,9%. Gelegentlich wurden die Antworten aus den Fragebögen durch Telefoninterviews ergänzt. Außerdem flossen in die Studie Erfahrungen aus verschiedenen Vertragsmanagementprojekten der nextevolution AG ein.

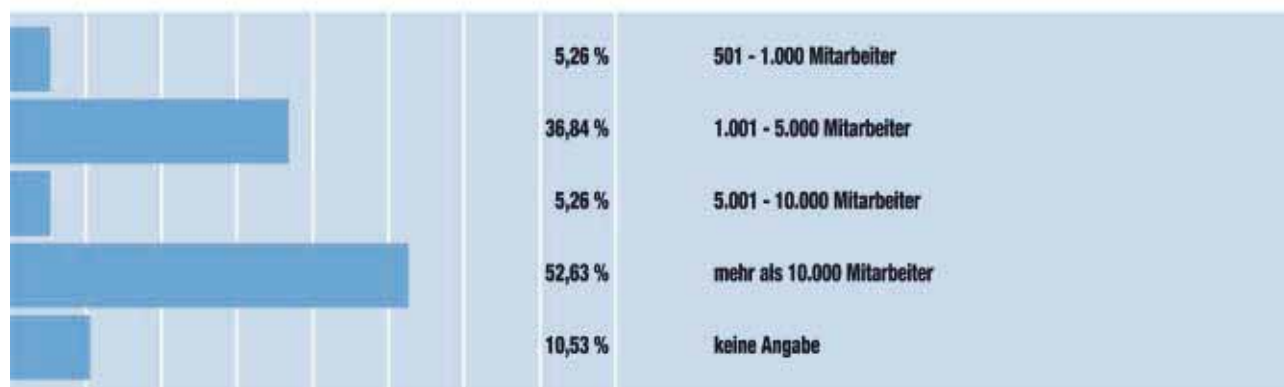
Befragt wurden Unternehmen aus den verschiedensten Branchen. Die meisten Rückmeldungen kamen aus den Branchen Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Energiewirtschaft sowie Computer- und Informationstechnologie.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich – bezogen auf die Mitarbeiterzahl – in der Hauptsache um größere und große Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat mehr als 10.000, mehr als ein Viertel zwischen 1.001 und 5.000 Mitarbeiter.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



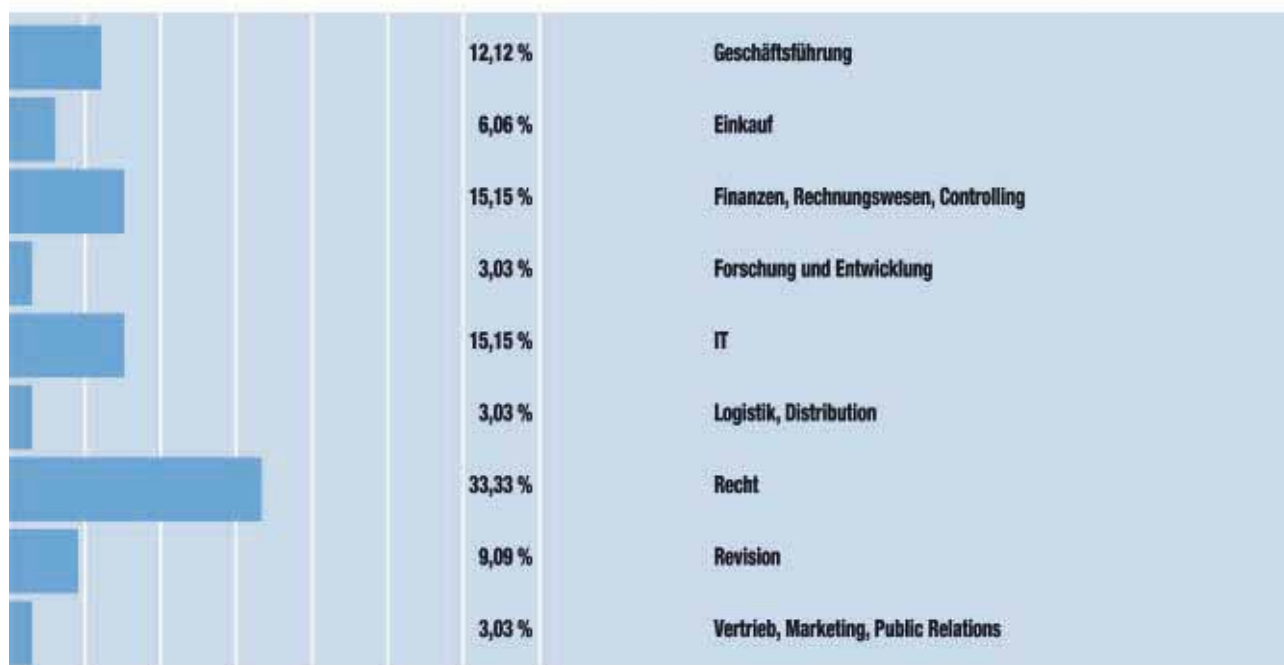
Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen bundesweit?



Die Beantwortung der Fragen zum Vertragsmanagement übernahmen in den Unternehmen vornehmlich Vertreter der Rechtsabteilung. In den Unternehmen, in denen bereits ein Vertragsmanagementsystem im Einsatz ist, war die Beantwortung der Fragen – sozusagen

naturgemäß – in vielen Fällen der IT-Abteilung vorbehalten. Ansonsten stammen die Antworten hauptsächlich aus den Bereichen Finanzen, Controlling und Revision sowie aus der Geschäftsführung.

Welcher Abteilung gehören Sie in Ihrem Unternehmen an?



Vertragstypen

Die Befragung zielte auf das Management von Verträgen im Allgemeinen, nicht auf das Management bestimmter Vertragstypen ab. Gleichwohl: als zahlenmäßig gewichtigste Vertragstypen gelten in den befragten Unternehmen vor allem Verträge mit Lieferanten in Form von Dienstleistungs-, Wartungs- oder Lizenzverträgen. Daneben werden als häufigste Vertragstypen Miet-, Leasing- und Gesellschaftsverträge genannt.

Mit den eigenen Mitarbeitern geschlossene Arbeitsverträge spielen hingegen für das Vertragsmanagement keine Rolle. Die Verantwortlichkeiten für diese Verträge und für alle anderen Verträge sind klar voneinander abgegrenzt. Das Personalwesen ist für das Management der Arbeitsverträge zuständig. Mit dem Management sonstiger Verträge hat das Personalwesen nur am Rande zu tun. Keines der befragten Unternehmen benannte für die Befragung einen Ansprechpartner aus dem Personalwesen. Arbeitsverträge sind folglich nicht Gegenstand dieser Studie.

Lösungen Vertragsmanagement

Grundsätzlich wird beim Vertragsmanagement IT-seitig zwischen Anwendungen zur Erfassung und Verwaltung von Vertragsdaten und Anwendungen zur Archivierung der Vertragsdokumente unterschieden.

90% der befragten Unternehmen haben als ERP-System SAP im Einsatz. Mehr als zwei Drittel aller Unternehmen geben an, dass in ihrem SAP-System vertragsrelevante Daten gehalten werden. Obwohl der SAP-Standard keine Funktionalitäten für ein einheitliches Vertragsmanagement bietet, wird SAP trotzdem von vielen Unternehmen als zentrale Anwendung zur Erfassung und Verwaltung von Vertragsdaten verstanden. Etwa 40% nennen SAP in diesem Zusammenhang. Weitere 40% der Unternehmen, die über ein Digitales Vertragsmanagement verfü-

gen, nutzen zum Management der Vertragsdaten eine individuell entwickelte Anwendung. In diesem Zusammenhang werden vor allem Lösungen auf Basis von Microsoft Access® und Lotus Notes® genannt. Weniger als ein Fünftel der befragten Unternehmen setzt dagegen auf eine Anwendung der auf Vertragsmanagementlösungen spezialisierten Anbieter – also Produkte wie ConTracker®, CuContract®, CUNO® oder die Lösung der nextevolution AG. Während der Markt bei der Erfassung und Verwaltung von Vertragsdaten also sehr heterogen ist, ergibt sich bei der Ablage von Vertragsdokumenten ein ganz anderes Bild. Hier dominieren mit einem Anteil von mehr als zwei Dritteln die klassischen Archivanbieter wie Open Text®, FileNet®, Documentum® oder Easy®. Dagegen ist der Anteil der Unternehmen mit individuellen Lösungen mit ca. 15% vergleichsweise gering. In diesen Ergebnissen spiegeln sich die Entwicklungen des Marktes für Dokumentenmanagementsysteme wider. Hier erreichen Standardlösungen inzwischen eine sehr hohe Marktdurchdringung. Diese Lösungen werden in den Unternehmen zur Ablage der unterschiedlichsten Dokumente eingesetzt. Und da Verträge sich in dieser Hinsicht nicht von anderen Dokumenten unterscheiden, dienen diese Lösungen dann auch zur Ablage der Vertragsdokumente. Bezüglich ihrer Ablage gibt es bei Verträgen also keine speziellen Anforderungen. Bei der Erfassung der Vertragsdaten sieht es hingegen anders aus. „Bei unseren Vertragsinhalten“, so der Vorstandsassistent eines Logistikunternehmens, „gibt es nichts, was es nicht gibt!“ Für ein effektives Vertragsmanagement ist es deshalb entscheidend, dass die Lösungen zur Erfassung der spezifischen Vertragsinhalte geeignet sind. Aus diesem Grund setzen viele Unternehmen an dieser Stelle auf selbst entwickelte Lösungen. Und aus diesem Grund ist die Konzentration im Markt für Vertragsmanagementlösungen insgesamt wenig fortgeschritten.



Nutzenpotenziale und Erwartungen

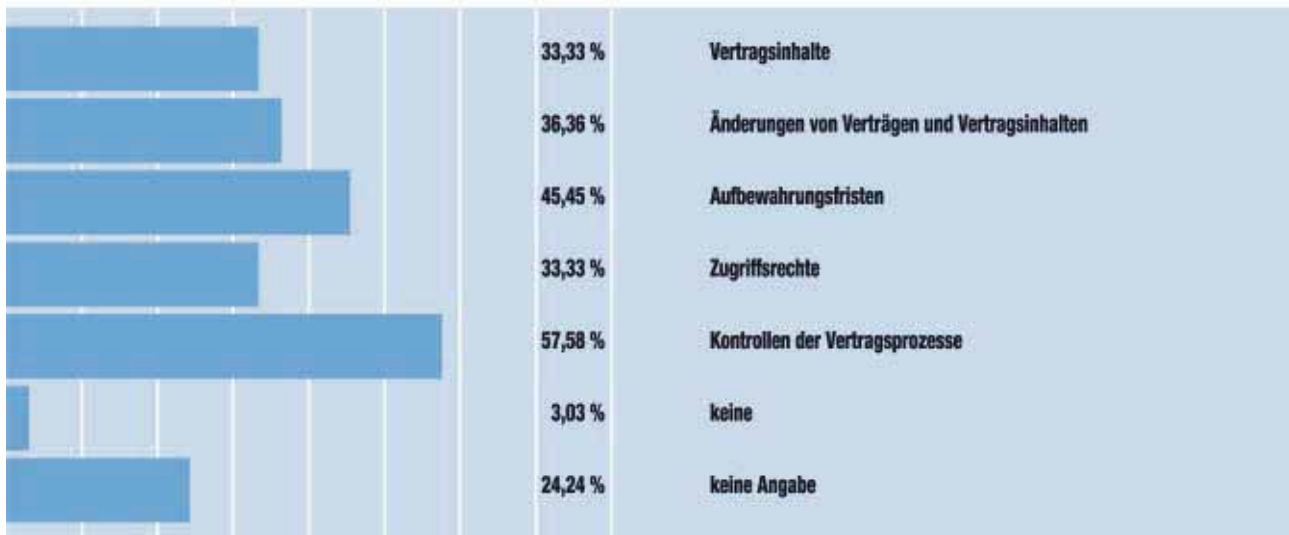
Gesetzliche Anforderungen

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. In der Folge der Auswüchse der New Economy wurde mit dem Sarbanes-Oxley-Act (SOX) und dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) die Informationspflicht der Unternehmen ebenso erweitert wie das Arsenal der sanktionsbewährten Maßnahmen bei Pflichtverstößen. Transparenz und die jederzeitige Nachvollziehbarkeit kritischer Geschäftsprozesse werden vor diesem Hintergrund

zu zentralen Geboten der Unternehmensführung. Da es kaum einen vertragsfreien Geschäftsprozess gibt, erwächst hieraus ein erhöhter Bedarf nach Vertragsmanagementlösungen.

Dementsprechend geben mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen an, SOX und KonTraG hätten maßgebliche Auswirkungen auf das Vertragsmanagement. Im Vordergrund stehen dabei die Kontrolle der Vertragsprozesse sowie die Einhaltung von Aufbewahrungsfristen für Verträge und vertragsrelevante Dokumente.

Welche Teilbereiche des Vertragsprozesses werden durch diese Gesetze beeinflusst?



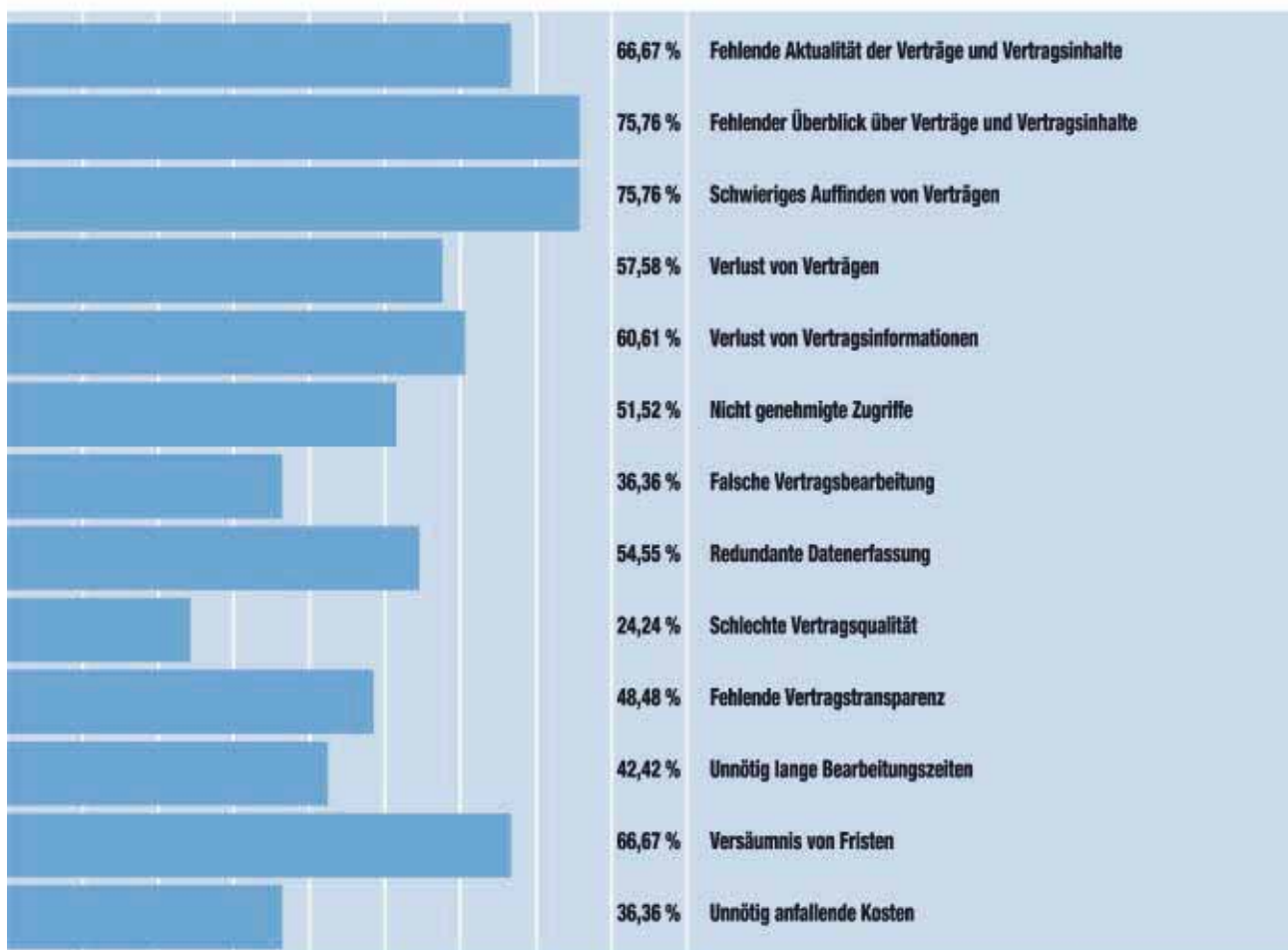
Doch auch wenn sich die Unternehmen der gesetzlichen Anforderungen durchaus bewusst sind: Gerecht werden die befragten Unternehmen ihnen heute nur in Teilen.

- Mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, dass Verträge in ihrem Unternehmen verloren gehen.
- Nur 16% der Befragten haben einen Überblick über die Zahl der Verträge und über die Vertragsarten ihres Unternehmens.

- In knapp der Hälfte der Unternehmen gibt es Probleme bei der Statuskontrolle von Verträgen und Vertragsbearbeitungsprozessen.

Ein Digitales Vertragsmanagement wird von praktisch allen Befragten als adäquates Mittel gesehen, diesen und anderen Risiken im Umgang mit Verträgen erfolgreich zu begegnen.

Welche Risiken könnten durch ein System zum Vertragsmanagement vermieden werden?



Betriebswirtschaftliche Anforderungen

Aber nicht nur aus rechtlicher, auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht zeigen sich Anforderungen, die nur durch ein Digitales Vertragsmanagement bewältigt werden können. So wurden auf die Frage, welche Optimierungspotenziale die Befragten beim Management der Verträge sehen, die folgenden Antworten gegeben.

- Zwei Drittel der Befragten bemängeln die Ablage von Verträgen und vertragsrelevanten Dokumenten, drei Viertel die Suchmöglichkeiten nach diesen Dokumenten.
- In ca. 70% der befragten Unternehmen mangelt es an der Erfassung der wichtigsten Informationen und Kennzahlen zu den Verträgen.
- Knapp zwei Drittel der Befragten wünschen sich eine verbesserte Steuerung und Kontrolle der Vertragsprozesse. Hierzu zählen die Genehmigung von Verträgen, die Erstellung von Vertragsdokumenten sowie die Überwachung laufender Verträge.
- Mehr als 60% fordern ein Vertragscontrolling, das die unternehmensweite Auswertung von Vertragsbeziehungen ermöglicht.

Mit diesen Optimierungspotenzialen korrelieren die Erwartungen an die Funktionalitäten eines Vertragsmanagementsystems.

- Mehr als 60% der Befragten fordern eine Komponente zur systematischen Erfassung und Abbildung der Vertragsinformationen.
- Von einem Digitalen Vertragsmanagement – insbesondere einer Workflow-Komponente – versprechen sich die Befragten die Automatisierung (ca. 50%) und die Dokumentation von Vertragsprozessen (ca. 70%). Knapp 85% der Befragten sind der Meinung, dass dabei insbesondere die Verwaltung der Vertragsfristen unterstützt werden sollte.
- Knapp 90% der Befragten erwarten Funktionalitäten zum schnellen Suchen und Finden bestimmter Verträge und Vertragsinhalte.
- Eine Komponente zur unternehmensübergreifenden Auswertung und zum Controlling von Verträgen wünschen sich ca. zwei Drittel der Befragten als Bestandteil einer Vertragsmanagementlösung.

Für die Befragten ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht zudem eines klar: Mit der Einführung eines Digitalen Vertragsmanagements verbinden sie handfeste Vorteile für ihr Unternehmen. So schätzen sie das monetäre Einsparungspotenzial mit Bezug auf die Gesamtkosten ihres Unternehmens auf durchschnittlich 5% ein. Als Hauptquelle sehen die Befragten dabei die Bearbeitungszeiten von Verträgen an. Drei Viertel gehen davon aus, dass sich diese deutlich reduzieren lassen.

Konkrete Vorteile erwarten die Befragten auch durch die erhöhte Transparenz der Vertragsprozesse und Vertragsinformationen. Nur wer die Prozesse kennt und über die Informationen verfügt, kann eventuelle Mängel beseitigen und potenziellen Risiken begegnen. Nur so lassen sich Qualität und Berechenbarkeit des Vertragsmanagements steigern.

Von einem Digitalen Vertragsmanagement versprechen sich die Unternehmen darüber hinaus mehr Sicherheit. In den Verträgen stecken vielfach sensible Informationen. Gehen diese verloren oder gelangen sie in die falschen Hände, dann ist der Schaden gewiss. Das beginnt beim Image: Der Außenwahrnehmung eines Unternehmens ist es durchaus abträglich, wenn es bei seinen Vertragspartnern regelmäßig um die Verträge bitten muss, die intern nicht mehr aufzufinden sind.

Diese Schäden sind allerdings im Vergleich zu den Schäden durch Wirtschaftskriminalität sehr gering. Allerdings zeigt die Erfahrung: Über die Aneignung und Verbreitung vertragsrelevanter Informationen, die bewusst den Schaden für das Unternehmen einkalkulieren, wird selten

offen gesprochen. Der aus der verbesserten Sicherheit resultierende Nutzen eines Vertragsmanagementsystems bleibt deshalb größtenteils unterhalb der Wasserlinie.

Erfassung von Vertragsdaten

Wie bereits erwähnt muss eine Vertragsmanagementlösung aus Sicht der Befragten Funktionalitäten zur Erfassung der wichtigsten Vertragsdaten bieten. Der Einsatz einer solchen Komponente ist dabei umso lohnender, je früher sie im Prozessverlauf genutzt wird. Denn die Vorteile einer frühen Erfassung der Vertragsdaten multiplizieren sich mit dem Voranschreiten des Prozesses.

Vertragsgenehmigung. Bevor Verträge in Kraft treten, durchlaufen sie in der Regel mehrstufige Prozesse, an denen zahlreiche interne und externe Stellen beteiligt sind und in deren Verlauf die Vertragsinhalte geprüft und im Idealfall genehmigt werden. Soll der Vertrag tatsächlich für fünf Jahre abgeschlossen werden oder reichen auch drei Jahre Laufzeit? Sind die Konditionsvereinbarungen angemessen oder sollte hier noch einmal nachverhandelt werden usw.? Häufig werden dabei die zu genehmigenden Vertragsinhalte in Form von Vertragsentwürfen im Word-Format durch das Unternehmen geschleust. Dieses Format ist allerdings in mehrfacher Hinsicht suboptimal. Die Möglichkeiten, zentrale Inhalte systematisch zu erfassen und zu gruppieren, sind begrenzt. Darunter leidet die Übersichtlichkeit. Außerdem ist es in komplexen Genehmigungsprozessen schwer, den Wandel der Vertragsinhalte in einem Word-Dokument nachzuvollziehen. Wer wann welche Änderung eingebracht und genehmigt hat, bleibt deshalb häufig offen.

Diese Schwierigkeiten stellen sich nicht ein, wenn die wesentlichen Vertragsinformationen in strukturierter Form erfasst und prozessiert werden.

Dokumenterstellung. Verträge sind zwar mit Blick auf ihre Inhalte sehr unterschiedlich. Gleichwohl gibt es auch hier feste Größen. Verträge haben in aller Regel Vertragspartner, Vertragsgegenstände oder Vertragsfristen. Werden diese und andere Vertragsdaten zu Beginn des Vertragsprozesses systematisch erfasst, so können sie in der Folge in digitale Vertragsvorlagen eingebunden und zur Erstellung der Vertragsdokumente genutzt werden. Eine redundante Datenerfassung an verschiedenen Stellen entfällt damit.

Prozesssteuerung. Was ist mit Bezug auf einen konkreten Vertrag von wem wann zu tun? Die Antwort auf diese Frage hängt vom Status eines Vertrags ab. Haben die Vertragsverantwortlichen die Vertragsinhalte genehmigt, dann gilt es, das Vertragsdokument auszuarbeiten; steht das Vertragsende bevor, dann muss geprüft werden, ob der Vertrag zu verlängern ist etc.

Wird der Vertragsstatus im Vertragsmanagement in strukturierter Form erfasst, dann lassen sich daran Workflows koppeln. Auf diese Weise können die genannten und andere Vertragsprozesse zu großen Teilen automatisiert werden.

Auswertung und Controlling. Die Auswertungsmöglichkeiten zu archivierten Vertragsdokumenten sind begrenzt. Die Zahl der Dokumente lässt sich feststellen.

Möglicherweise können auch Vertragstypen unterschieden werden. Aber schon die Auswertung der Vertragspartner fällt schwer, wenn es – wie im Falle von Forschungs- und Entwicklungsverträgen aus der Chemie – eine Vielzahl interner und externer Vertragspartner zu einem Vertrag gibt. Dasselbe gilt für Verträge mit einer Vielzahl von Vertragsgegenständen (z. B. Hardwareverträge) oder komplexen Vertragsfristen (z. B. Mietverträge). Systematische Auswertungen, die das Controlling von Verträgen und Vertragsprozessen ermöglichen, setzen deshalb die strukturierte Erfassung von Vertragsdaten voraus.

Die Komponente zur strukturierten Erfassung der Vertragsdaten ist folglich ein zentraler Bestandteil des Digitalen Vertragsmanagements. Er genügt im Idealfall den folgenden Anforderungen.

Einfache Eingabemöglichkeiten: Die Maske zur Eingabe der Vertragsinhalte vereinfacht den beteiligten Stellen die Erfassung durch ihre graphische Gestaltung.

Systemintegration: Die Anwendung erlaubt den Rückgriff auf bereits anderswo erfasste Daten und vermeidet damit redundante Datenerfassung. Insbesondere eine fehlende Integration mit SAP, wo zahlreiche vertragsrelevante Stamm- und Bewegungsdaten vorliegen, wird von den Befragten angemahnt.

Berechtigungen: Berechtigungen sollten bis auf Feldebene hinunter gewährt oder verweigert werden können – für das Erfassen, Anzeigen und Ändern von Vertragsinhalten.

Variable Erfassungsmaske: Zur Erfassung eines Lizenzvertrags sind andere Felder erforderlich als zur Erfassung eines Leasingvertrags. Die Eingabemöglichkeiten der Lösungskomponente sollten deshalb in Abhängigkeit vom Vertragstyp variieren können.

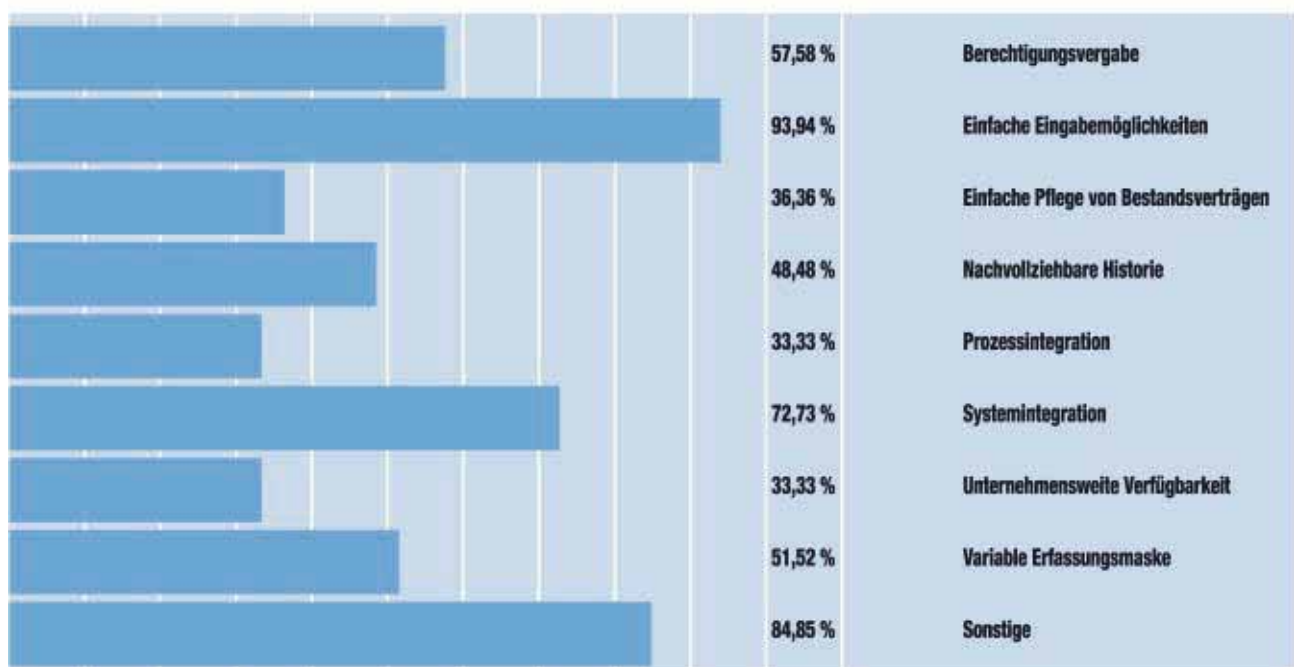
Nachvollziehbare Historie: Wer hat wann welche Vertragsinhalte erfasst oder geändert? Welche Inhalte standen am Anfang der Vertragsverhandlungen, welche am Ende? Die Lösungskomponente muss über die Vertragsinhalte zeitpunktbezogen und zeitraumbezogen Auskunft geben können.

Einfache Pflege: Verträge ändern sich. Neue Vertragsinhalte oder Vertragstypen kommen hinzu, andere veralten und verlieren ihre Relevanz. Die Lösungskomponente muss im Betrieb einfach und ohne große Aufwände an die wechselnden Anforderungen angepasst werden können.

Prozessintegration: Verläuft die Erfassung und Genehmigung der Vertragsinhalte in einem mehrstufigen Prozess, dann sollte die Kopplung dieser Lösungskomponente an einen Workflow möglich sein.

Unternehmensweite Verfügbarkeit: Verträge werden gerade bei Unternehmen mit mehr als einem Standort dezentral erstellt und betreut. Die Lösungskomponente muss deshalb standortübergreifend verfügbar sein.

Welche Bewertungskategorien priorisieren Sie bei der Komponente Vertragserfassung?



Erzeugung von Vertragsdokumenten

Vertragsverhältnisse können zwar auch per Handschlag zustande kommen. Allerdings ist dieser Fall die Ausnahme, die Schriftform hingegen die Regel. Die einschlägigen Vertragsdokumente werden dabei typischerweise zunächst in digitaler Form erzeugt (Word), ausgedruckt und schließlich unterschrieben.

Eine Vertragsmanagementlösung sollte aus Sicht der meisten Unternehmen eine Komponente enthalten, die diesen Prozess der Dokumenterzeugung unterstützt. Dabei werden folgende Anforderungen an diese Komponente gestellt.

Einheitlicher Prozess: Die Vertragserstellung soll standardisiert ablaufen können. Hierzu sollte unternehmensweit ein einheitliches Tool benutzt werden, das zentral gepflegt werden kann und mit dessen Hilfe die erstellten Dokumente an zentraler Stelle abgelegt und archiviert werden.

Variable Vorlagen: Verträge sollten mit Hilfe von Vorlagen erstellt werden können, in die Inhalte aus anderen Anwendungen oder Textbausteine integriert werden können. Eine gesteuerte Dokumenterstellung über Entscheidungsbäume gilt als optimale Verknüpfung der aus Prozesssicht erforderlichen Standardisierung mit der aus Vertragssicht erforderlichen Individualität.

Einfache Vorlagenpflege: Die Vorlagen sollen einfach angepasst werden können. Die Pflege sollte wahlweise zentral oder dezentral durchgeführt werden.

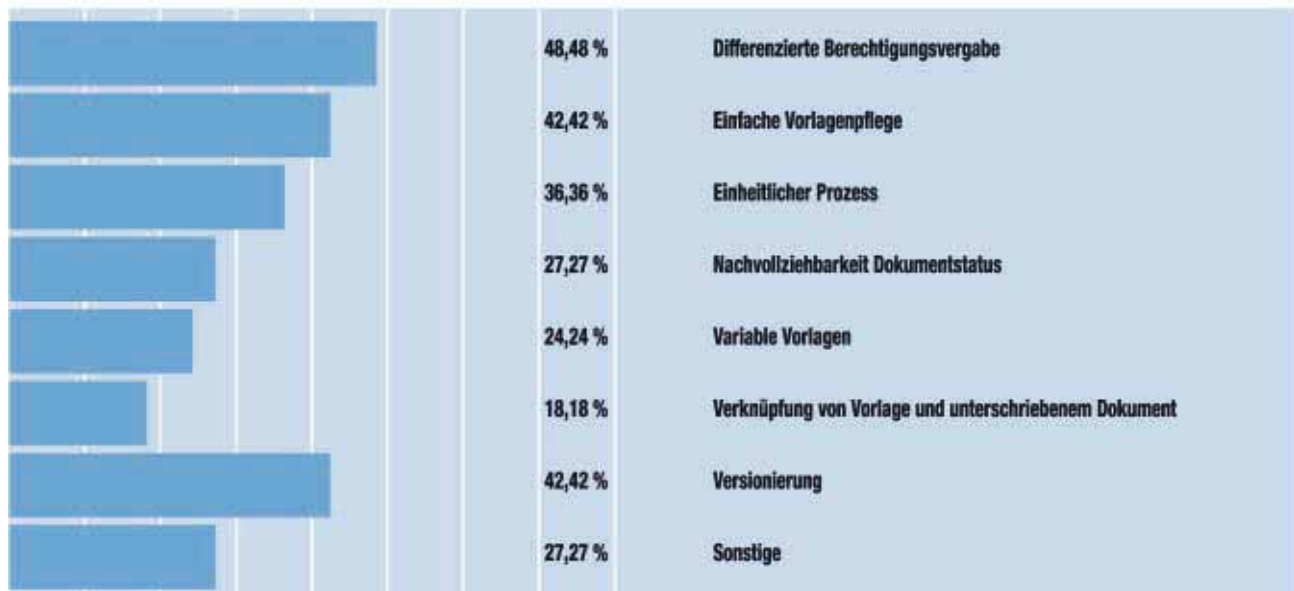
Dokumentstatus: Eine Statusverwaltung soll sicherstellen, dass vorläufige von finalen Vertragsversionen zu unterscheiden sind. An die Statusverwaltung sollten Dokumentformate gekoppelt werden – vorläufige Dokumente in änderbarem Word-Format, finale in finale PDF-Format.

Digital und Papier: Verträge erlangen ihre rechtliche Gültigkeit in der Regel mit der Unterschrift der Vertragsparteien. Digitale Vorlage und unterschriebenes Dokument sollten – etwa über einen Barcode – so verknüpft werden können, dass eine Digitalisierung des unterschriebenen Dokuments ohne großen Aufwand möglich ist.

Versionierung: Die Historie eines Dokuments sollte über eine Versionierungsfunktion nachvollziehbar sein. Die Änderungen sollten auf Textebene identifizierbar sein sowie einzelnen Personen und Zeitpunkten zugewiesen werden können.

Eingeschränkte Berechtigung: Die Änderbarkeit und die Sichtbarkeit eines Dokuments sollte in Abhängigkeit vom Status des Dokuments für verschiedene User und Rollen unterschiedlich freigegeben oder gesperrt werden können. Darüber hinaus wird von einigen Unternehmen erwartet, dass ein Anwender bestimmte Passagen eines Dokuments (etwa zu den Vertragspartnern) sehen können soll, während andere Passagen desselben Dokuments (etwa zu den Vertragskosten) für denselben User nicht sichtbar sein sollen.

Welche Bewertungskategorien priorisieren Sie bei der Komponente Dokumentenerzeugung?



Verträge im Prozess

Vertragsprozesse können beliebig komplex sein. Zur Unterstützung bei Durchführung und Kontrolle der Vertragsprozesse wird deshalb von vielen Befragten eine eigene Workflow-Komponente für das Digitale Vertragsmanagement eingefordert. Sie sollte folgenden Ansprüchen genügen.

Flexibles Prozessdesign: Die Workflows sollten sich an die tatsächlichen Vertragsprozesse im Unternehmen anschmiegen können. Dazu bedarf es eines flexiblen Tools, das unterschiedlichste Prozessverläufe abbilden kann.

Automatisierte Information: Der Mietvertrag läuft in vier Monaten aus, und die Verlängerungsfrist endet in einem Monat! Das Volumen des Lizenzvertrags ist bald erreicht! Beim Eintritt solcher oder anderer Ereignisse sollten Workflows automatisch gestartet werden können.

Vertretung und Eskalation: Kommt der Prozess nicht voran, dann sollten automatisiert Vertreter oder Vorgesetzte in den Prozess eingeschaltet werden.

Dokumentation: Ablauf und Ergebnisse des Prozesses sollten sich automatisch dokumentieren, damit jederzeit feststellbar ist, wer sich wie am Prozess beteiligt oder nicht beteiligt hat.

Suchen und Finden

Funktionalitäten zum Suchen und Finden von Verträgen werden von den befragten Unternehmen als zentral für das Digitale Vertragsmanagement angesehen. Denn im Ernstfall bedarf es des Vertrags zur Prüfung und Begründung der wechselseitigen Ansprüche. Da der Ernstfall häufiger vorkommt, als den Unternehmen lieb

ist, werden von den Befragten beim Suchen und Finden die hauptsächlichen Optimierungspotenziale lokalisiert. Zur Illustration dieses Sachverhalts soll ein Beispiel genügen, das als symptomatisch gelten kann. Ein Handelsunternehmen hielt seine Gesellschaftsverträge in der Rechtsabteilung vor. Musste eine andere Abteilung, etwa das Finanzwesen, Einsicht in einen der Verträge nehmen, dann wurde in der Rechtsabteilung der Vertrag gesucht und kopiert und die Kopie in die Hauspost gegeben. Im Finanzwesen wurden anhand der Kopie die wichtigsten Vertragsdaten in Excel erfasst und die Kopie in einem eigenen Ordnersystem abgelegt. Die Steuerabteilung, das Controlling und die Buchhaltung verfahren ähnlich.

Aus der Vertragshaltung in Papier und Excel ergaben sich für alle beteiligten Stellen Nachteile.

- Die regelmäßige Suche in staubigen Archiven stieß bei den zuständigen Mitarbeitern der Rechtsabteilung auf immer weniger Akzeptanz.
- Die Anschlussprozesse außerhalb der Rechtsabteilung kamen häufig ins Stocken, da Dokumente erst mit Verspätung gefunden wurden oder in der Hauspost verloren gingen.
- Eine Überprüfung zeigte, dass die Excel-Dateien der beteiligten Abteilungen zu etwa drei Vierteln die gleichen Typen von Vertragsdaten enthielten – vornehmlich Vertragspartner, Vertragsfristen und Vertragsvolumina. Die Datenerfassung war insofern größtenteils redundant.
- Dieselbe Überprüfung ergab eine große Fehleranfälligkeit bei der Erfassung der Vertragsdaten. So hatte in einem Fall ein externer Vertragspartner in den drei Excel-Sheets drei unterschiedliche Namen, die in der Schreibweise alle von dem im Vertrag genannten Namen abwichen.

Viele der Anforderungen, die von den befragten Unternehmen an die Suchfunktionalitäten einer Vertragsmanagementlösung gestellt werden, lassen sich aus diesem Beispiel herleiten.

Zugriff über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg:

Für Verträge sind zumindest die vertragsschließende Abteilung und die Rechtsabteilung zuständig. Darüber hinaus werden in vielen Fällen weitere Abteilungen wie der Einkauf oder die Geschäftsführung mit eingeschaltet. Bei über 90% der befragten Unternehmen werden zudem Verträge an mehreren Standorten geführt. Ein Digitales Vertragsmanagement muss deshalb den Zugriff auf Vertragsdokumente und Vertragsinformationen ermöglichen: jederzeit und gleichzeitig durch mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen an verschiedenen Standorten.

Einheitliche Verschlagwortung: Vertragsdokumente müssen mit einheitlichen Indexwerten versehen werden. Ein Gesellschaftsvertrag darf nicht von dem einen Sachbearbeiter als „Gesellschaftsvertrag“, von einem anderen als „Gesellschafts-Vertrag“ abgelegt werden. Anders gesagt: Haben die Sachbearbeiter bei der Verschlagwortung freie Wahl, dann werden die Schwierigkeiten beim Suchen und Finden von Dokumenten nicht gelöst, sondern verschärft. Am besten gebieten sinnvolle Wertehilfen der überschießenden Kreativität Einhalt.

Suchfunktionen: Zur Dokumentsuche sollte in jedem Fall über die bei der Verschlagwortung mitgegebenen Indexwerte gesucht werden können. Auf eine Volltextrecherche innerhalb der Dokumente können die meisten Befragten dagegen verzichten.

Zugriffskontrolle und Berechtigungen: Das Vertragsmanagementsystem soll berechtigten Zugriff erleichtern, unberechtigten Zugriff aber ausschließen.

Revisionssichere Ablage der Dokumente: Das Vertragsmanagementsystem sollte sich sehr einfach an eventuell bestehende Archivsysteme und etablierte Scan-Szenarien anschließen lassen.

Vertragscontrolling

Aufgabe des Vertragscontrollings ist nicht die Unterstützung der Arbeit mit einem einzelnen Vertrag. Dabei helfen die Funktionalitäten zur Vertragssuche, zum Workflow oder zur Datenerfassung. Das Vertragscontrolling wertet vielmehr das Arbeiten mit Verträgen überhaupt aus und ist letztlich ein Mittel zur Unternehmensführung.

In seiner Qualität ist das Vertragscontrolling zu großen Teilen abhängig von der strukturierten Erfassung der Vertragsdaten. Nur was im Vorwege im Detail festgehalten wird, kann im Anschluss auch ausgewertet werden.

Die Auswertungen, die das Vertragscontrolling führt, unterscheiden sich wie das Vertragswesen insgesamt von Unternehmen zu Unternehmen. Beispielhaft seien an dieser Stelle einige Auswertungen aufgeführt, die den Befragten in Telefoninterviews als nützlich erschienen.

- Wie hoch ist die Zahl der unternehmensweit aktiven Verträge?
- Wie hoch ist die Zahl der aktiven Verträge pro Abteilung? Welche Abteilung ist besonders mit dem Vertragsmanagement beschäftigt?
- Welche Vertragstypen sind im Unternehmen besonders wichtig – mit Bezug auf ihre Zahl und mit Bezug auf das Vertragsvolumen?
- Welche Lieferanten und welche Kunden sind aus Vertragssicht am bedeutendsten – auch hier wiederum mit Bezug auf die Zahl der aktiven Verträge und ihr Volumen?
- Wann laufen die Verträge mit den zehn wichtigsten Lieferanten oder Kunden aus?
- Welche Verträge regeln das umfangreichste Volumen?
- Entspricht das vertraglich geregelte Volumen den tatsächlichen Zahlungsflüssen oder gibt es Abweichungen?
- Wie ist es um die Beziehungen zwischen verschiedenen Verträgen bestellt? Gibt es vor allem aktive Verträge, die andere aktive Verträge überflüssig machen?

Während die genannten Auswertungen quasi als Standardberichte unternehmens- und branchenübergreifend eingesetzt werden könnten, gibt es darüber hinaus viele unternehmensspezifische Auswertungsbedarfe. Aus diesem Umstand ergibt sich die wichtigste Anforderung an das Vertragscontrolling: die Möglichkeit, schnell, einfach und ohne großen Aufwand Berichte anzupassen oder neu zu erstellen. Mehr als drei Viertel der Befragten sehen hierin ein wichtiges Merkmal des Vertragscontrollings.

Daneben werden von den Befragten häufig Auswertungsmöglichkeiten eingefordert, die über die eigentliche Lösung zum Vertragsmanagement hinausgehen. So kommen die meisten Zahlungsflüsse zwar auf Grundlage von Verträgen zustande, sie dokumentieren sich aber ursprünglich nicht im Vertragsmanagement, sondern im ERP-System eines Unternehmens. Hieraus erwächst die Anforderung, dass das Vertragscontrolling die Daten aus dem Vertragsmanagement mit Daten aus dem ERP-System in Verbindung setzen kann.

Im Vordergrund des Vertragscontrollings stehen zunächst unternehmensweite Auswertungsmöglichkeiten, die zur verbesserten Unternehmenssteuerung eingesetzt werden. Doch auch beim Führen einer Abteilung oder eines Unternehmensbereichs kann das Vertragscontrolling helfen. Hier ist es allerdings aus Sicht der Befragten eine stufenweise Vergabe von Berechtigungen unbedingt erforderlich. Mit anderen Worten: Auch zu Controllingzwecken soll nicht jeder alles sehen dürfen!

Erfahrungen aus Projekt und Betrieb

Auswahl von Software und Dienstleistern

Die Auswahl der Software ist ein wichtiger Meilenstein in einem Vertragsmanagementprojekt. Bei circa einem Viertel der befragten Unternehmen, die bereits eine Vertragsmanagementlösung einsetzen, verlief diese Auswahl nicht ohne Reibungen.

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen ohne Vertragsmanagementlösung geben an, dass die Softwareauswahl der Einführung einer solchen Lösung bisher im Wege stehe. Ursache hierfür ist zum einen die geringe Konzentration seitens der Anbieter. Allein die Ermittlung der in Frage kommenden Software gestaltet sich für viele Unternehmen wie die Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

Hinzu kommt zum anderen die hohe Zahl der vertragsführenden Abteilungen im Unternehmen, die den internen Abstimmungsbedarf bei der Softwareauswahl in die Höhe treibt. Aber nicht nur die Zahl der betroffenen Abteilungen, auch die Zahl der unterschiedlichen Interessen ist hoch. So hat eine Rechtsabteilung in der Regel andere Anforderungen an ein Vertragsmanagement als der Einkauf etc.

Um die internen Abstimmungsprozesse zu verkürzen, gehen viele Unternehmen deshalb den folgenden Weg: Einzelne Abteilungen mit hohem Interesse am Vertragsmanagement gehen in Vorleistung. Die auf diese Weise zustande gekommene Lösung wird dann in der Folge mit Blick auf die unternehmensweiten Anforderungen ausgebaut.

Die Auswahl der Dienstleister, die mit der Implementierung der Software betraut werden, ist dagegen für die Unternehmen in aller Regel unkritisch. Meist fällt diese Entscheidung zugleich mit der Auswahl der Software. Denn gerade bei „kleineren“ Lösungen übernimmt der Anbieter in vielen Fällen auch die Aufgabe der Implementierung.

Externe Dienstleister können außerdem bei der Digitalisierung der bestehenden Papierverträge zum Zuge kommen. Allerdings ließen weniger als 10% der befragten Unternehmen mit Digitalem Vertragsmanagement ihre Verträge extern scannen und indizieren. Bei über 30% der Unternehmen wurde die Digitalisierung dagegen in einem einmaligen Kraftakt intern bewältigt. Knapp 40% der Unternehmen gaben an, sie hätten auf die bereits vorhandenen Ressourcen einer internen Scanstelle zurückgegriffen.

Das Dilemma der Vertragserfassung

Die strukturierte Erfassung der Vertragsinhalte gehört zu den großen Herausforderungen im Projekt. Das beginnt mit der Definition, welche Vertragsinhalte in strukturierter Form zu erfassen sind. Vorgehensweise und Ergebnis unterscheiden sich dabei von Projekt zu Projekt. Einige Unternehmen konzentrieren sich auf die zu jedem Vertrag gehörenden Inhalte wie Laufzeit, externe Vertragspartner oder interne Vertragsverantwortliche. Im Ergebnis entsteht eine Art Basislösung, an die sich alle vertragsführenden Abteilungen anpassen müssen. Da abteilungsspezifische Vertragsinhalte hierüber nicht erfasst werden können, führt diese Vorgehensweise häufig zu Akzeptanzschwierigkeiten. Selbst wenn die zentrale Lösung genutzt wird, pflegen die Abteilungen ihre eigenen dezentralen Lösungen.

Andere Unternehmen nehmen zunächst die wichtigsten Vertragstypen ins Visier und richten die Lösung an diesen Vertragstypen aus. Im Ergebnis entsteht eine Lösung, die im ersten Schritt nicht für alle Vertragstypen genutzt werden kann, die aber für alle berücksichtigten Vertragstypen hervorragende Erfassungs- und Auswertungsmöglichkeiten bietet. Die Einführung einer zentralen, von allen vertragsführenden Abteilungen genutzten Vertragsmanagementlösung verzögert sich allerdings bei dieser Vorgehensweise.

Außerdem kann auch hier das grundsätzliche Dilemma des Vertragsmanagements nicht aufgelöst werden: dass zur Erfassung individueller Vertragsinhalte eine wie auch immer standardisierte Vertragsmanagementlösung genutzt werden muss. Für ein Viertel der Unternehmen ist dieses Dilemma die Haupthürde, die vor der Einführung eines Vertragsmanagementsystems übersprungen werden muss. Neben der Definition der zu erfassenden Vertragsinhalte muss geklärt werden, wie die Vertragsinhalte erfasst werden. Für die Erfassung neu hinzukommender Verträge ist diese Art von Prozess- und Organisationsdesign vergleichsweise einfach. In vielen Fällen werden die vertragsführenden Abteilungen angehalten, diese Verträge direkt im System einzupflegen. In anderen Fällen wird eine zentrale Abteilung wie die Rechtsabteilung mit der Erfassung betraut. Werden die Prozesse durch einen Workflow unterstützt, so ist die Erfassung darüber geregelt. Schwieriger ist die systematische Erfassung von Bestandsverträgen. Das beginnt bereits mit der Beschaffung der Verträge. So hatten viele Unternehmen in den Projekten Schwierigkeiten, alle vertragsführenden Abteilungen dazu zu bewegen, „ihre“ Verträge für eine zentrale Erfassung zur Verfügung zu stellen.

Liegen die Verträge vor, dann fällt es häufig schwer, die genauen Vertragsinhalte zu ermitteln. So hatte etwa ein Chemieunternehmen große Schwierigkeiten mit der Ermittlung der internen Vertragsverantwortlichen. Die in den Verträgen genannten Abteilungen existierten nicht mehr, die Personen waren z. T. aus dem Unternehmen ausgeschieden oder in andere Abteilungen versetzt worden.

In vielen Verträgen waren außerdem die Vertragslaufzeiten nicht so eindeutig geregelt, dass klar über den Status des Vertrags hätte entschieden werden können. Schließlich war es – nach einer Reihe von Zukäufen und Verkäufen verschiedener Unternehmensteile – nicht einfach herauszufinden, ob das Unternehmen aktuell überhaupt für einen Vertrag verantwortlich war oder ob nicht eine andere Gesellschaft als eigentlicher Rechtsnachfolger in Frage kam.

Die genannten Schwierigkeiten sind nicht die Regel. Sie zeigen aber, vor welchen Herausforderungen Unternehmen heute mit Verträgen aus einer Vergangenheit stehen, in denen die Begriffe Compliance, SOX usw. noch keine Rolle spielten.

Vom Papier zum digitalen Dokument

Die Digitalisierung der in Papierform vorliegenden Verträge verläuft bei den meisten Unternehmen reibungslos. Das hängt in erster Linie damit zusammen, dass Prozess und Organisation der Papiereinbringung vielfach genauso eingeschwungen sind wie die Technologien zur Archivierung und zum Scannen der einzubringenden Dokumente. Fundierte Erfahrungen sind also weit verbreitet. Auf sie lässt sich bei der Implementierung einer Vertragsmanagementlösung aufsetzen.

Gleichwohl muss auch hier im Projektverlauf definiert werden, wer die Verschlagwortung und das Scannen der Dokumente übernimmt. Dabei sind Sicherheitsaspekte – wer darf einen Vertrag sehen – genauso zu beachten wie die Anforderungen an das Know-how der beteiligten Stellen. „Nach zehn Tagen Produktivbetrieb haben wir der Scanstelle die Verantwortung für die Verschlagwortung aus der Hand genommen und an die Rechtsabteilung übertragen“, bemerkte hierzu der Leiter eines Vertragsmanagementprojekts. Vor allem zur richtigen Verschlagwortung der Vertragsdokumente bedarf es häufig juristischer, mindestens aber fachlicher Urteilskraft.

Die Frage nach den Verantwortlichkeiten wird dann verschärft, wenn die vertragsführenden Abteilungen über verschiedene Standorte verteilt sind und das Know-how somit dezentral platziert ist. Zu klären ist im Projekt, ob parallel hierzu auch die Technologien zur Digitalisierung der Papierdokumente dezentral verfügbar sein sollen. Sieht ein Unternehmen von solchen zusätzlichen Investitionen in Hardware und Software ab, dann müssen dezentrale Verschlagwortung und zentrales Scannen prozessseitig in Einklang gebracht werden.

Uneinheitliche Dokumenterstellung

Die Unternehmen bieten beim Thema Dokumenterstellung ein uneinheitliches Bild. Die meisten Unternehmen nutzen Word-Vorlagen mit Textbausteinen, die aber in den seltensten Fällen mit den Anwendungen integriert sind, die Vertragsdaten enthalten. Änderungen an Inhalt oder Design, die für alle Vorlagen relevant sind, können häufig nicht zentral an einer Stelle gepflegt werden. Stattdessen muss jede Vorlage einzeln angepasst werden. Eine Ausnahme bildet hier ein Energieunternehmen, das nach

mehrmaligem Vorstandswechsel nun eine Datenbank pflegt, über die die meisten Unternehmensvorlagen mit den Namen der aktuellen Mandatsträger bestückt werden. Eine zentrale Pflege der Designvorgaben ist allerdings auch bei diesem Unternehmen nicht im Einsatz. Andere Unternehmen erstellen Verträge mit Word-Vorlagen aus SAP. Dabei werden die Stammdaten von Kreditoren oder Debitoren genutzt, um im Dokument definierte Felder zum Vertragspartner zu füllen. Insgesamt widmen die Unternehmen dem Thema Vertragserstellung – trotz der in der Theorie erkannten Potenziale – in der Praxis erstaunlich wenig Aufmerksamkeit. Diese Diskrepanz hat ihre Ursachen in folgenden Umständen.

- Das Marktsegment für Produkte, welche die Dokumenterzeugung stark mit dem Geschäftsprozess verzahnen, ist gerade erst im Entstehen, das Wissen über praxistaugliche Anwendungen wenig verbreitet.
- Selten nehmen wichtige vertragsrelevante Dokumente ohne die Prüfung durch einen Vorgesetzten ihren Weg aus dem Unternehmen. Dokumenterzeugung heißt demnach in den meisten Fällen auch Genehmigung von Dokumentinhalten. Die im Rahmen eines Vertragsmanagementsystems hierzu erforderlichen Workflow-Technologien sind zwar inzwischen technisch ausgereift, ihre Marktdurchdringung ist allerdings noch gering.
- Die technische Umstellung der Dokumenterzeugung geht vielfach einher mit einem Eingriff in bestehende Prozesse und Organisationsformen. Im Verbund können diese Anpassungsprozesse gerade bei Anwendern mit geringer technischer Affinität zu Akzeptanzproblemen führen.

Reduzierte Zugriffszeiten, erhöhte Transparenz

„Wir wollten alle Verträge schnell sichten können. Und dieses Ziel haben wir mit unserem Projekt in jedem Fall erreicht!“ Diese Aussage aus der Rechtsabteilung eines Logistikunternehmens fasst die Aussagen der befragten Unternehmen, die bereits über eine Vertragsmanagementlösung verfügen, gut zusammen.

Mehr als drei Viertel dieser Unternehmen sehen ihre Erwartungen bezüglich verbesserter Zugriffszeiten und erhöhter Reichweite beim Zugriff auf Vertragsdokumente und vertragsrelevante Informationen erfüllt.

Nur teilweise erfüllt werden hingegen die Anforderungen nach einem übersichtlichen und einfach zu handhabenden System sowie nach einem flexiblen und umfassenden Vertragscontrolling. Jeweils zwei Drittel der Befragten sehen an diesen Stellen Anlass für Kritik.

Zwischen beiden Anforderungen besteht ein grundsätzlicher Zielkonflikt. Denn für ein systematisches Vertragscontrolling ist die Auswertbarkeit der Vertragsdaten von zentraler Bedeutung. Und da die Verträge in vielen Fällen komplex sind, ist naturgemäß auch die Erfassung der Vertragsdaten ein komplexes Unterfangen, das aufwendige Eingaben und Eingabemechanismen erfordert.

Wie die Zahlen zeigen, lässt sich dieser Zielkonflikt auch im Projekt nicht befriedigend lösen. Umso wichtiger ist

es, für klar definierte Projektziele eine breite Unterstützung im Unternehmen zu mobilisieren. Das erhöht die Akzeptanz der Lösung und die Resistenz gegenüber Kritik. Die Befragten gehen grundsätzlich davon aus, dass die von ihnen eingesetzte Vertragsmanagementlösung die Sicherheit vor Dokumentverlust und unberechtigtem Zugriff auf Vertragsinformationen deutlich erhöht. Insofern decken sich die Erwartungen gegenüber der Ablösung einer weitgehend papierbasierten Vertragsverwaltung mit der Realität.

Die digitalisierte Vertragshaltung führt jedoch nicht dazu, dass Papier in den Prozessen rund um den Vertrag marginalisiert wird. In der ersten Phase nach der Einführung eines Systems ist eher das Gegenteil der Fall. Die Zugriffe auf die Dokumente schnellen zunächst genauso in die Höhe wie der Papierverbrauch. Erst wenn das System im Alltag angekommen ist, sinkt die Zahl der aus dem System ausgedruckten Dokumente.

Da das Papier in vielen Situationen Vorteile gegenüber digitalen Dokumenten bietet, wird sich diese Zahl aller Voraussicht nach nie auf Null reduzieren.

Trotzdem wird hinter vorgehaltener Hand vielfach kritisiert, dass die Verfügbarkeit digitaler Dokumente zur Erzeugung von Papierdokumenten genutzt wird. Allerdings sitzen die Kritiker hier einem fundamentalen Missverständnis auf. Denn Ziel des Digitalen Vertragsmanagements ist nicht das papierlose Büro, sondern eine effektive und effiziente Vertragsverwaltung!

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

nextevolution AG
Hanseatic Trade Center
Am Sandtorkai 74
Deutschland
Tel. +49 (0) 40 82 22 32 410
Fax +49 (0) 40 82 22 32 499
<http://www.nextevolution.de>

AUTOREN

Dr. Oliver Hühfner
Senior Consultant
oliver.huefner@nextevolution.de

Julia Matys
Consultant
julia.matys@nextevolution.de