Digitales Vertragsmanagement

in technischen Unternehmen



PROCAD

Inhaltsverzeichnis

Vertragsmanagement - eine Managementdisziplin? ... 3
Vertragswesen im 360° Blick ... 3
Die Grenzen bisherigen Vertragswesens ... 3
Vertragswesen als zentrale Managementaufgabe ... 4
Vertragswesen im digitalen Wandel ... 5
Die drei klassischen Säulen des Vertragswesens in der analogen Welt ... 5
Der Fokus im Vertragswesen verändert sich rasant ... 5
Sechs Säulen im digitalen Zeitalter ... 6
Vertragswesen und sein Platz im technischen Umfeld ... 6
Der Vertrag und sein Beziehungsnetz im DMS- oder PLM-System ... 6
Der Vertrag aus digitaler Sicht ... 7
Der Vertrag und sein Lifecycle ... 7
Arbeiten mit Wirkung im Umfeld von digitalem Vertragsmanagement ... 8
Fazit ... 9

Vertragsmanagement - eine Managementdisziplin?

Vertragswesen im 360° Blick

Im Vertragswerk sind die wesentlichen Grundlagen der Geschäftsbeziehungen einer Organisation zu ihren Kunden, Lieferanten, Partnern und sonstigen Externen festgeschrieben. Ohne Verträge kein betriebswirtschaftliches Handeln, kein geordneter Unternehmensablauf.

Ein Kaufvertrag im Anlagenbau bestand früher aus wenigen Seiten. Das Vertragswesen war ein eher unscheinbarer Bestandteil interner Kontrollsysteme. Heute füllen vertragliche Dokumente mehrere Leitzordner, um Supply Chain und Produktion abzusichern und den Kauf besiegeln zu können. Entsprechend hoch sind die Erstellungs- und Bearbeitungszeiten, bis solche Verträge unterschriftsreif sind. Parallel dazu werden mit Kunden auftrags- und projektbezogene Verträge geschlossen, die ebenfalls überwacht und verwaltet werden müssen. Hinzu kommen verschärfte Haftungsauflagen, neue Richtlinien und Compliance-Vorgaben. Nationale und internationale Gesetze, Richtlinien und Zertifizierungen formalisieren das Vertragswesen immer mehr.

Deshalb muss das Vertragswesen heute die vielfältigen Aufgaben eines Management Risk Controlling (MRC) Systems erfüllen. Ein als MRC angelegtes Vertragswesen hilft dabei, Vorgaben und gesetzlichen Aufgaben gerecht zu werden sowie jederzeit alle Unternehmensrisiken im Blick zu behalten. Für Unternehmen wird es zum kritischen Erfolgsfaktor und zum wichtigsten Instrument bei der Einhaltung von Compliance-Vorgaben.

Die sich im Vertragswesen widerspiegelnde wachsende Komplexität im Geschäftsleben manuell zu bewältigen, ist für Unternehmen zur fast unlösbaren Aufgabe geworden. Ziel des Managements muss es daher sein, eine 360°-Sicht auf das Vertragswerk herzustellen und es in Beziehung zu setzen zu allen produktbezogenen Informationen im Unternehmen. Damit ist jede Information für alle beteiligten Personen auf Knopfdruck abrufbar bzw. wird proaktiv zur Verfügung gestellt. Integriert werden muss außerdem eine Risikobetrachtung inklusive Maßnahmenplanung bis hin zum Compliance Management. Denn die Nichtbeachtung vertraglich festgehaltener Informationen kann im schlimmsten Fall die Vernichtung von Unternehmenswerten zur Folge haben.

Die Grenzen bisherigen Vertragswesens

In vielen Unternehmen schließen einzelne Abteilungen Verträge eigenhändig ab. Die Folge: Vertragsdokumente werden nicht zentral verwaltet, sondern sind verteilt in einzelnen Fachbereichen abgelegt, entweder in Papierform oder elektronisch auf Netz- und lokalen Laufwerken. Die Verwaltung erfolgt mittels Microsoft Office, redundanter Excel-Listen und des E-Mail-Programms, ohne überwachte Regelwerke und Standards.

Dadurch sind Verträge oft nicht auffindbar, wenn man sie gerade braucht. Auch herrscht keine Klarheit darüber, ob unter Umständen verschiedene Stellen im Unternehmen mit ein und demselben Lieferanten gleichlautende Verträge abgeschlossen haben. Der Einkauf möchte zum Beispiel kontrollieren, wie viele Verträge mit welchen Unternehmen bestehen, inwieweit deren Konditionen voneinander abweichen und wo man Vertragsbeziehungen unter Umständen bündeln und vereinheitlichen kann, um zu besseren Konditionen zu gelangen.

Schließlich geschieht es immer wieder, dass sich Kündigungsfristen ungewollt verlängern, weil die jeweiligen Dokumente gerade nicht zur Hand sind, um sie auf ihre Laufzeit zu prüfen. Unbeabsichtigt verlängerte Verträge durch mangelndes Fristenmanagement führen immer wieder zu Mehrausgaben.

In manchen Branchen, wie dem Anlagen- oder Schiffsbau, enthalten Verträge oftmals Pönalen. Sie machen ein proaktives Nachforderungsmanagement (Claim Waiver Management) erforderlich, das nicht Bestandteil eines traditionellen Vertragswesens ist. Darunter werden alle Aktivitäten zusammengefasst, mittels derer man eigene berechtigte Ansprüche gegenüber dem Partner identifizieren, bewerten und geltend machen bzw. fremde unberechtigte Forderungen abwehren kann.

Weitere Folgen des bisherigen, nicht digitalen Vertragswesens:

- Man arbeitet auf abweichenden Informationsständen und mit unterschiedlichen Vertragsinhalten (Datenaktualität).
- Der letzte aktuelle Vertragsstand ist nicht auffindbar.
- Inhaltliche Risiken in Verträgen werden außer Acht gelassen.
- Verträge oder Vertragsbestandteile gehen verloren.
- Vertragsoptionen werden nicht ausgeschöpft, Pönalen drohen.
- Intransparente Genehmigungs- und Freigabeprozesse
- Kein standardisiertes Vertragscontrolling
- Keine Bilanz- und Revisionssicherheit

In der nicht digitalisierten Vergangenheit wurden diese eigentlich wichtigen Aktivitäten meist stiefmütterlich begleitet. Nicht selten kam es zur Nichteinhaltung von Compliance-Vorgaben, gesetzlichen Regelungen und vertraglichen Vereinbarungen. Auch dies gefährdet Unternehmenswerte.

Vertragswesen als zentrale Managementaufgabe

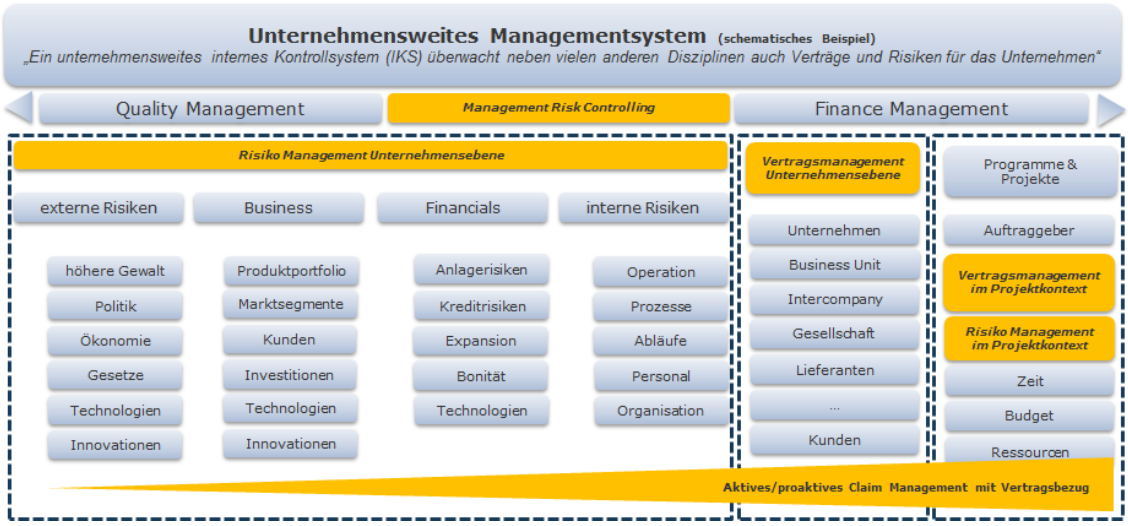


Abb. 1: Management Risk Controlling (schematisch)

Vertragsmanagement muss angesichts neuer betrieblicher und gesetzlicher Anforderungen daher zu einer Kernaufgabe der Geschäftsleitung werden. Als Management Risk Controlling System unterstützt es das Management bei der Überwachung und Einhaltung

regulatorischer Vorgaben (Abb. 1) und stellt sicher, dass bei Abweichungen und vertraglichen Risiken und Claims frühzeitig gegengesteuert werden kann.

Vertragswesen im digitalen Wandel

Industrie 4.0, IoT und Digitalisierung machen in der heutigen Zeit auch vor dem Vertragsmanagement keinen Halt. Waren in der Vergangenheit die Tätigkeiten noch manuell zu erledigen, erfordert dieses Thema zunehmend eine digitale Unterstützung durch integrative Softwareansätze.

Die drei klassischen Säulen des Vertragswesens in der analogen Welt

Das klassische Vertragsmanagement bestand in der Vergangenheit aus folgenden drei Säulen:

- Vertragscontrolling
- Vertragsverwaltung
- Vertragsarchivierung

Sie wurden zumeist manuell und analog gelebt, ggf. mit ersten „elektronischen Ansätzen. Informationsbrüche und -fehler konnten durch personelle Mehraufwände noch ausgeglichen werden, prägen aber bis heute das Tagesgeschehen.

Der Fokus im Vertragswesen verändert sich rasant

In den letzten Jahren hat sich die Sicht hierzu stark verändert. Waren anfangs wenige Mitarbeiter/innen mit diesem Thema beschäftigt, sind es heute unternehmensweit ganze Stäbe und Abteilungen, die sich aufgrund komplexer werdender Produkte und Strukturen mit Vertragsmanagement beschäftigen müssen. Im Fehlerfall kann bei unzureichender Bearbeitungsqualität, versäumten Fristen oder Außerachtlassung von Pönalen ein immenser Schaden für das Unternehmen entstehen. Noch unangenehmer wird es, wenn die Vertragsparteien auf unterschiedlichen Versionsständen des Vertrages miteinander verhandeln, ohne dass es jemandem auffällt.

Zunehmend stellen Unternehmen das Vertragswesen daher auf digitale Fundamente. Damit lassen sich folgende Ziele erreichen:

- Prozessgeführte und durchgängige digitale Bearbeitung
- Generelle Standardisierung des Vertragswesens
- Verträge werden über einen „single point of entry“ allen zugänglich gemacht.
- Bereitstellung von KPI im Vertragswesen „on demand“
- Systemgesteuerte Überwachung von Fristen
- Erfassung und Minimierung von Vertragsrisiken
- Proaktive Claim Waiver Überwachung

Die Zielsetzungen sollen dabei unabhängig realisiert werden, ob ein Unternehmen von einem Standort oder global von verteilten Niederlassungen aus agiert. Der letzte Fall stellt weitere Anforderungen an die Rechteverwaltung und Zugriffsarten, die ein Management Risk Controlling System im Vertragswesen bereitstellen muss.

Sechs Säulen im digitalen Zeitalter

Mit Veränderung seines Fokus adressiert das Vertragswesen heute neben den bisherigen Säulen Vertragscontrolling, Vertragsverwaltung und Vertragsarchivierung drei weitere Disziplinen:

- Vertragsbegleitendes Risikomanagement
- Auftragsbegleitendes Nachforderungsmanagement (Claim Waiver Management)
- Einhaltung des Compliance Managements

Viele Unternehmen orientieren sich derzeit an dezidierten Vertragsmanagementlösungen, um die Digitalisierung im Vertragswesen voranzutreiben und den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Diese aber bieten zumeist nicht, was im Vertragswesen in technischen Unternehmen essenziell ist: die Verknüpfung eines Vertrags oder Vertragsbestandteils mit allen Produktinformationen, die mit ihm in Beziehung stehen. Nur dann können alle Involvierten vom Vertrag in die Auftrags-, Produkt- oder Projektdaten abspringen sowie umgekehrt und auf diese Weise ein Beziehungs-, d.h. referenziertes Wissen aufbauen.

In industriellen Unternehmen bereits flächendeckend eingesetzt, werden Dokumentenmanagement- bzw. Produktdatenmanagementsysteme. Sie bilden das Datenrückgrat für alle Produktinformationen entlang des Product- and Document Lifecycle Managements und sind oftmals integriert in die bestehende ERP- und CRM-Landschaft. Mit diesen Eigenschaften sind sie prädestiniert dafür, auch die gewachsenen Aufgaben des Vertragsmanagements zu übernehmen. In dieser Hinsicht fortgeschrittene Lösungen, wie z.B. PRO.FILE von PROCAD, beinhalten deshalb bereits vorkonfigurierte Anwendungspakete für digitales Vertragsmanagement.

Eine solche DMS- oder PLM-Software steht als Vertragsmanagementsystem nicht nur der Rechtsabteilung offen, sondern jedem, der im Unternehmen mit dem Aushandeln und Abschließen von Verträgen zu tun hat (Einkauf, Auftragswesen, Vertrieb) sowie den Projektteams, die dieses System für ihre originäre Arbeit nutzen und darüber zusätzlich in das dazugehörige Vertragswerk abspringen können.

Vertragswesen und sein Platz im technischen Umfeld

Der Vertrag und sein Beziehungsnetz im DMS- oder PLM-System



Die Vertragsmappe ist der zentrale Ort für alle Vertragsunterlagen zu einem Vorgang. Sie gehört daher in ein „Product Data Backbone“, das alle, ein Produkt oder ein Gewerk beschreibenden Daten, technischen Strukturen und Informationen enthält. Dadurch lässt sich die Vertragsmappe mit allen weiterführenden technischen Strukturen direkt in Bezug setzen, seien es Produkte oder Anlagen, einzelne Zulieferprodukte oder Kundenaufträge. Ebenso kann das integrierte Risikomanagement begleitend mit Bezug auf Vertrag und z.B. auf Zulieferanten bis auf die Teileebene über das Beziehungsnetz mit verwaltet werden. Somit ist ein direkter Zugriff auf alle vom Vertrag adressierten Elemente auf Knopfdruck möglich.

Der Vertrag aus digitaler Sicht

Digitales Vertragsmanagement stützt sich im Wesentlichen auf Funktionalitäten eines DMS[tec] Systems:

- Verwaltung beliebiger Dokumente (Vertrag und Vertragsunterlagen)
- Prozess- bzw. vorgangsgesteuerte Vertragsbearbeitung (Workflow-basierend)
- Flexibles Suchen und Finden (Volltext, Metadaten, Klassifikationen)
- Cockpit/Dashboard (KPI-Auswertung on demand, siehe Abb. 2.)
- Integriertes Versions- und Revisionsmanagement (Arbeitsstände, Freigabestände)
- Vertragsverwaltung per Vertragsmappen (single point of entry)
- Aufgabenmanagement (spontane Arbeitszuweisung, Wiedervorlage)
- Controlling (Vertragsstatus, Berichtswesen)
- Umfassende Rechtesteuerung (Security)

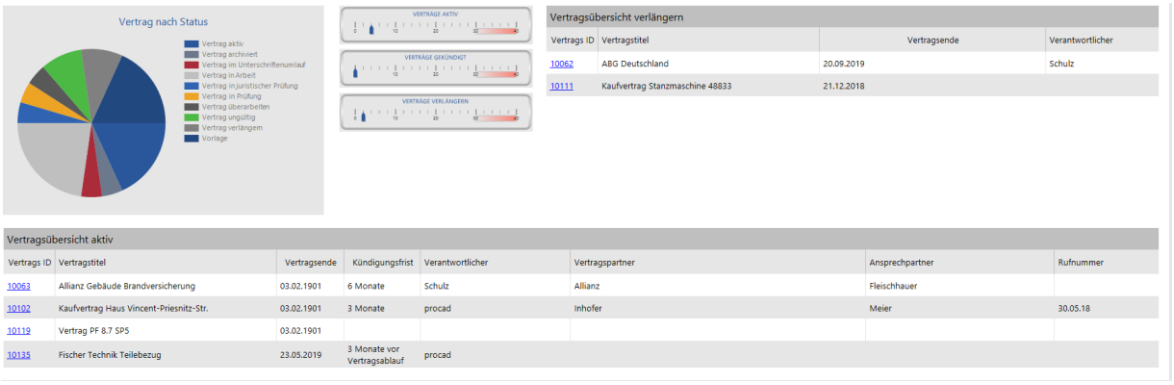


Abb. 2: Vertragsmanagement Cockpit am Beispiel PRO.CEED von PROCAD

Der Vertrag und sein Lifecycle

Jedes Objekt, sei es eine Zeichnung, ein Teil oder auch Vertragsunterlagen, unterliegt entlang seines Lebenslaufes unterschiedlichen Status. Diese wechseln automatisch entlang der Bearbeitungsprozesse. Das Product- and Document Lifecycle Management System PRO.FILE mit seinem PRO.CEED-Anwendungspaket „Digitales Vertragsmanagement“ unterscheidet z.B. zwischen fünf verschiedenen Status (siehe Abb. 3: Object Lifecycle). Diese übernehmen die Dokumentenlenkung im Object Lifecycle eines Vertrags und lassen sich bei Bedarf noch mit weiteren verfeinern.

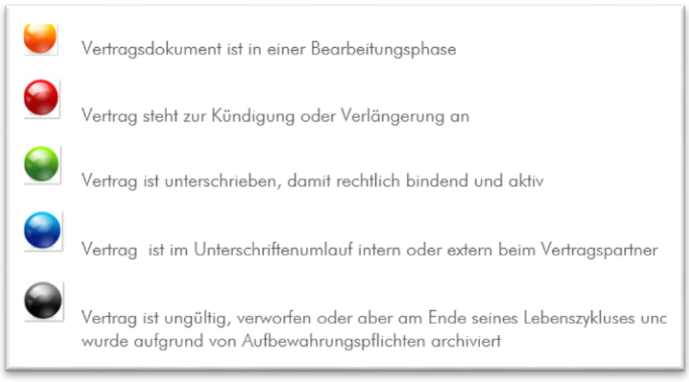


Abb. 3: Object Lifecycle am Beispiel PRO.CEED von PROCAD

Arbeiten mit Wirkung im Umfeld von digitalem Vertragsmanagement

Was bedeutet der Einsatz einer PLM- oder DMS^{tec}-Lösung als Vertragsmanagementsystem im Angesicht der heutigen Anforderungen an das Vertragswesen nun? In der Vergangenheit wurden Verträge in Papierform und Leitzordnern abgelegt, Fristen in Excel-Listen eingetragen und Kopien zur Bearbeitung in der Organisation verteilt. Die Überwachung fand manuell statt, was angesichts steigender betrieblicher und regulatorischer Anforderungen zum zunehmenden Kostenfaktor wurde.

In der digitalen Welt werden Verträge online, etwa über E-Mail, vom Vertragspartner bereitgestellt (Papierverträge werden eingescannt) und sofort im Vertragsmanagement-system elektronisch zusammen mit den gesamten Produktdaten und Dokumenten im Product Data Backbone abgelegt. Die Vertragsmappe speichert die Unterlagen redundanzfrei und stellt sie Abteilungen zentral bereit. Das Suchen von Vertragsdokumenten erleichtert sich dadurch erheblich, einzelne Vertragsinhalte werden schnell per Volltextsuche gefunden. Alle im Rahmen der Bearbeitung entstehenden Dokumente und Informationen werden ebenfalls in der Vertragsmappe abgelegt und stehen nachgeschalteten Abteilungen sofort zur Einsicht zur Verfügung.

Die Unterlagen werden nach einer Vollständigkeitsprüfung mit weiterführenden Informationen verknüpft und die verantwortlichen Stellen über die Aufgaben- bzw. Prozesssteuerung zur Bearbeitung aufgefordert. So automatisiert ein Unternehmen seine Prozesse im Vertragswesen. Eine Versions- und Revisionsüberwachung stellt sicher, dass alle während der Bearbeitung entstehenden Arbeitsstände nachvollziehbar sind.

Die Zusammenarbeit mit Vertragspartnern verlagert sich von E-Mail-Kommunikation auf Cloud-basierte Projekträume, wo beide Parteien auf den identischen Arbeitsständen arbeiten. Die Datensicherheit während des gesamten Ablaufs wird vom System über die Rechteverwaltung überwacht. Auswertungen im Vertragswesen stellt das System in flexibler Form auf Knopfdruck über Cockpit bzw. Dashboard und Berichte on demand automatisch und in Echtzeit den Contract Managern zur Verfügung.

Vertragsfristen werden im System hinterlegt und unterliegen mit sofortiger Wirkung einem integrierten Eskalationsmanager. Dieser überwacht Ablauftermine und informiert Verantwortliche rechtzeitig, wenn eine Vertragsverlängerung oder Kündigung ansteht. In den Stammdaten des Vertrages werden dafür alle kündigungsrelevanten Attribute aufgeführt. Der Anwender kann sich dadurch etwa alle Verträge mit dem Status „Verlängern“ anzeigen lassen und dies kombinieren mit einer automatisierten Erinnerung. Dafür wird der Vertrag mit einer Aufgabe verknüpft, in welcher der Zeitraum hinterlegt ist, zu dem man den Vertrag sichten muss; der Eskalationsmanager übernimmt dann die Erinnerung. Das PRO.CEED-Anwendungspaket von PROCAD bietet zusätzlich Embedded Web Reports, in denen der Nutzer Listen mit Verträgen der nächsten x Monate generieren kann.

Fazit

Informationsbrüche, versäumte Fristen, Arbeiten auf falschen Aktualitätsständen, das zeitaufwändige Suchen der Unterlagen sind die klassischen Nachteile einer analog betriebenen Vertragsverwaltung. Mit einem digitalen Vertragsmanagementsystem lassen sie sich umgehen.

Nicht jedes System am Markt aber ist für alle Branchen gleich geeignet. Unternehmen aus dem technischen Umfeld verwalten eine Vielzahl an produkt-, projekt- und auftragsbezogenen Dokumenten in einem PDM-/PLM-/DMS^{tec}-System. Diese Dokumente stehen mit Verträgen in unmittelbarem Zusammenhang. Folgerichtig ist es daher, Product- and Document Lifecycle Management Lösungen mit der hierfür besonders gut geeigneten DMS^{tec} Funktionalität auch für die Vertragsverwaltung einzusetzen. So lassen sich alle Vertragsakten zentral an einem Ort ablegen und bieten allen Berechtigten einen vollständigen und transparenten Überblick über Vertragsinhalte. Vor allem ist es damit möglich, das notwendige Beziehungswissen zwischen dem Vertragswerk und sämtlichen damit in Verbindung stehenden Produktdaten herzustellen.

Vertragsmanagement ist heute durch neue Normen und Regularien ein Dreigestirn aus Vertragsunterlagen, Compliance-Vorgaben und Risikobewertung. Vertragsmanagement im Sinne einer reinen Dokumentenverwaltung – sei sie auch digital – reicht daher nicht mehr aus, sondern es bedarf eines Management Risk Controlling Systems. Dabei wird die Vertragsverwaltung um ein integriertes Risikomanagement erweitert in dem Sinne, dass Verträge auf Risiken geprüft und aus dieser Bewertung heraus Maßnahmen angestoßen werden. Das Management kann Verträge mit Vorgaben und (selbst erstellten) Richtlinien zur Einhaltung von Compliance-Anforderungen verknüpfen. Auf diese Weise gelangt es zu einem umfassenden Compliance Management. In einigen Branchen ist zusätzlich ein proaktives Nachforderungsmanagement (Claim Waiver Management) notwendig.

Solche Anforderungen, insbesondere den Aufbau von Referenzen zwischen Vertragswerk und produktbeschreibenden weiterführenden Informationen, können dezidierte Vertragsmanagementlösungen in der Regel nicht mehr leisten. Die Lösung PRO.FILE beinhaltet über die Erweiterung PRO.CEED ein vorkonfiguriertes Anwendungspaket „Digitales Vertragsmanagement“, mit dem Unternehmen den Anforderungen an ein modernes Vertragsmanagement gerecht werden, ohne dass sie eine weitere zusätzliche Software implementieren müssen.

Die in dieser Veröffentlichung enthaltene Information kann ohne Ankündigung geändert und ergänzt werden und stellt keine Verpflichtung seitens PROCAD GmbH & Co. KG dar. Die Software, die in diesem Dokument beschrieben ist, wird unter einer Lizenzvereinbarung zur Verfügung gestellt. Sie darf ausschließlich unter den dort beschriebenen Bedingungen benutzt und kopiert werden.

Vertragsgegenstand ist ausschließlich das verkaufte Produkt mit den Eigenschaften und Merkmalen sowie dem Verwendungszweck gemäß der einschlägigen Produktbeschreibung.

Für die technische Produktbeschreibung ist das Handbuch maßgeblich. Andere oder weitergehende Eigenschaften und/oder Merkmale oder ein darüber hinausgehender Verwendungszweck gelten nur dann als vereinbart, wenn sie von uns ausdrücklich

ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung der Unterlagen oder Teile daraus, sind vorbehalten.

Kein Teil der Dokumentation darf ohne schriftliche Genehmigung der PROCAD GmbH & Co. KG in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), speziell auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Eingetragene Warenzeichen:

PRO.FILE ist ein Warenzeichen der PROCAD GmbH & Co. KG.
Diese sowie alle weiteren in dieser Dokumentation aufgeführten und verwendeten Produkt- und Firmennamen unterliegen dem markenrechtlichen Schutz und gehören den jeweiligen Eigentümern.

Stand Oktober 2018 | Eckstein, Axel

Verantwortlich für den Inhalt:

PROCAD GmbH & Co. KG
Vincenz-Prießnitz-Straße 3 • 76131 Karlsruhe • info@procad.de • www.procad.de
Textliche und redaktionelle Bearbeitung: PROCAD GmbH & Co. KG • Copyright