

Vertragsmanagement – Was ist das eigentlich?

3-Phasen-Modell sorgt für Kostensenkung

„Unangemessene oder vernachlässigte Vertragsmanagement-Prozesse kosten große Unternehmen jährlich mehrere Millionen Dollar.“



Referent

Dipl.-Kfm. Wolfgang Naegele, Rechtsanwalt

Rechtsanwalt seit 1982

Kanzlei Naegele Rechtsanwalt

Ballindamm 35, 20095 Hamburg

Spezialisierung:

- Beratung mittelständischer Unternehmen in wirtschaftsrechtlichen Fragen
- Markenmanagement: Implementierung – Optimierung – Outsourcing
- Vertragsmanagement: Implementierung – Optimierung – Outsourcing

Oberstes Ziel sind praxisorientierte Lösungen mit individuellem Kundennutzen in Form von:

- Planungs- und Rechtssicherheit
- Risiko- und Kostenreduzierung
- Informations- und Zeitgewinn

Gliederung

Grundlagen

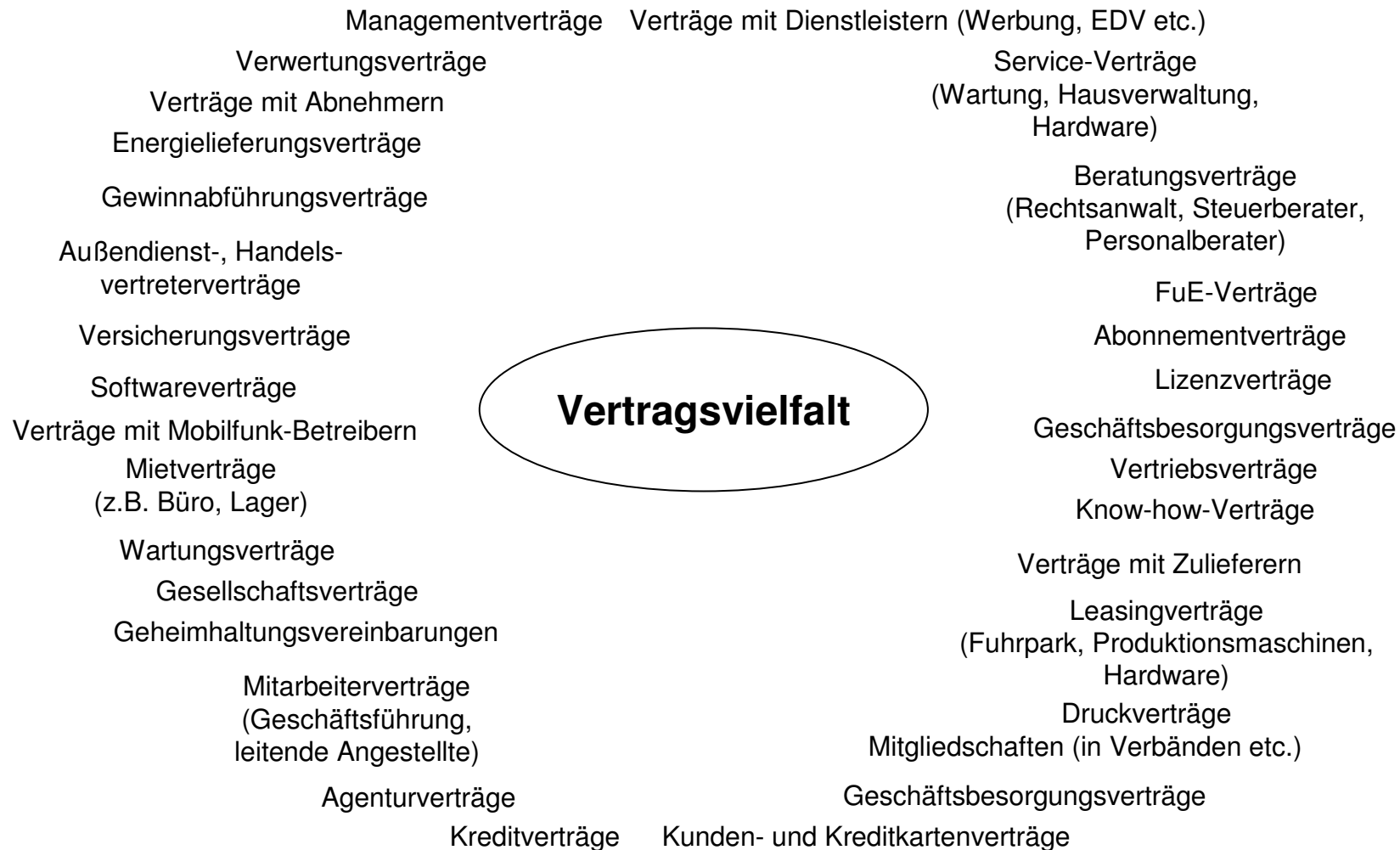
- Vertragsvielfalt
- Vertragsmanagement
- Kosten

3-Phasen-Modell sorgt für Kostensenkung

- Die Phasen des Vertragsmanagements
- Potenzial für Kostensenkung bei der Konzeption
- Potenzial für Kostensenkung bei der Realisierung
- Potenzial für Kostensenkung bei der Durchsetzung

Kostensenkung durch Datenmanagement

- Ist-Zustand
- Soll-Zustand
- Wege zum Ziel
- Ergebnis



Verträge sind komplexe Vorhaben

Professionelles Vertragsmanagement besteht aus der Fähigkeit, komplexe Vorhaben zu planen und durch geeignete Führungs- und Kontrollmaßnahmen zu verwirklichen.

Verträge setzen Strategien um

Schließen Sie die richtigen Verträge ab?

Haben Sie einen Überblick über alle Verträge?

Kennen Sie den Status eines jeden Vertrages?

Existiert ein systematisches Vertragsmanagement?

Nutzen Sie das Potenzial des Vertragsmanagements?

Fehlendes Vertragsmanagement verursacht Kosten

Die im September 2003 Jahr veröffentlichte Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) geht für Unternehmen jeder Größe von potenziellen Einsparungen von bis zu 69 % (Risikomanagement) und 89 % (Kostensenkungen) aus.

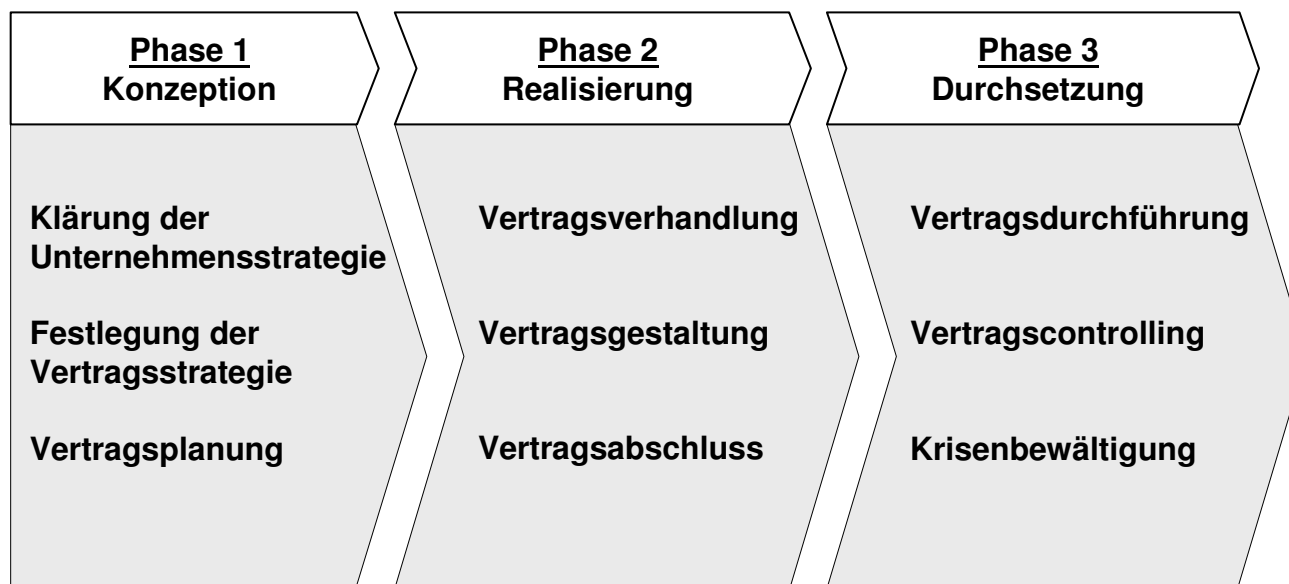
Bei Anbahnung, Planung, Abschluss, Durchführung und Beendigung von Geschäftsbeziehungen entstehen Kosten z.B. für:

- Geschäftsführung
- Mitarbeiter
- Berater
- Reisen
- Material
- Kommunikation
- Zeiteinsatz
- Verwaltung
- Gutachter
- Rechtliche Auseinandersetzungen

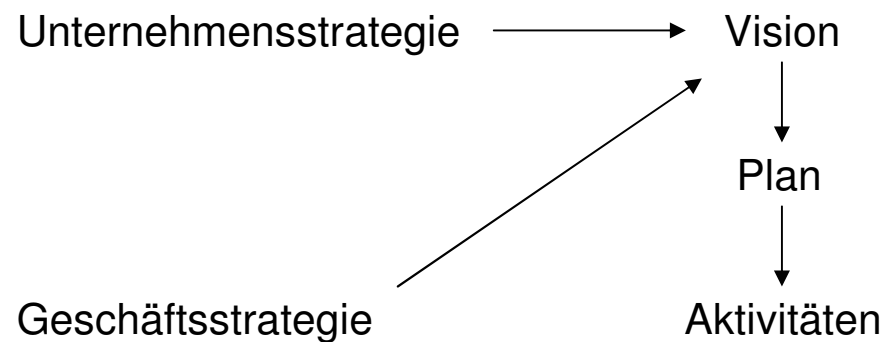
3 Phasen = 3 x 3 Schritte

Jedes professionelle Vertragsmanagement beginnt mit strategischen Überlegungen und endet mit der Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Bewältigung von Krisen, denen jede Geschäftsbeziehung ausgesetzt ist.

Prozessablauf



Klärung der Unternehmensstrategie



Festlegung der Vertragsstrategie

- Definition des Vertragsziels
- Beschreibung der Wege zum Ziel
- Einschätzung der Risiken
- Bestimmung der Organisation
(Ressourcen, Kultur, Ablauf, Termine etc.)

Planung des Vertrages

- Bestimmung der taktischen Werkzeuge, Mittel und Wege, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden sollen
- Bestimmung und Bewertung der Planungsfaktoren
- Vertragsvorbereitung

Verhandlung des Vertrages

- Strategie („Verhandlungen sind Spiele, bei denen es offene, versteckte und unbewusste Regeln gibt“)
- Psychologie
- Verhandlungsstil
- Regie („Der Ablauf der Verhandlungen wird von demjenigen gesteuert, dem es gelingt, die Verhandlungsregie zu übernehmen“)
- Organisation
- Verhandlungsablauf
- Verhandlungsabschluss

Gestaltung des Vertrages

- Klarheit über die Funktion des Vertrages
- Auswahl der Werkzeuge
- Vertragsform
- Aufbau, Gliederung und Struktur
- Sprache und Stil des Vertrages
- Bestimmung des Vertragsinhalts

Beispiel für Vertragsstruktur (Gliederung)

- Rubrum
- Grundlagen
- Leistungen des Vertragspartners A (Dienst-/Sachleistung)
- Leistungen des Vertragspartners B (Geldleistung)
- Sicherung des Erhalts der Dienst-/Sachleistung
- Sicherung des Erhalts der Geldleistung
- Allgemeine Bestimmungen zur Leistungssicherung
- Haftungsbestimmungen
- Bestimmungen zur Vertragsdurchführung
- Schlussbestimmungen (Allgemeine Bestimmungen)

Abschluss des Vertrages

- Abschließende Prüfung
- Ergänzende Klärung
- Form des Abschlusses
- Vertretung

Durchführung des Vertrages

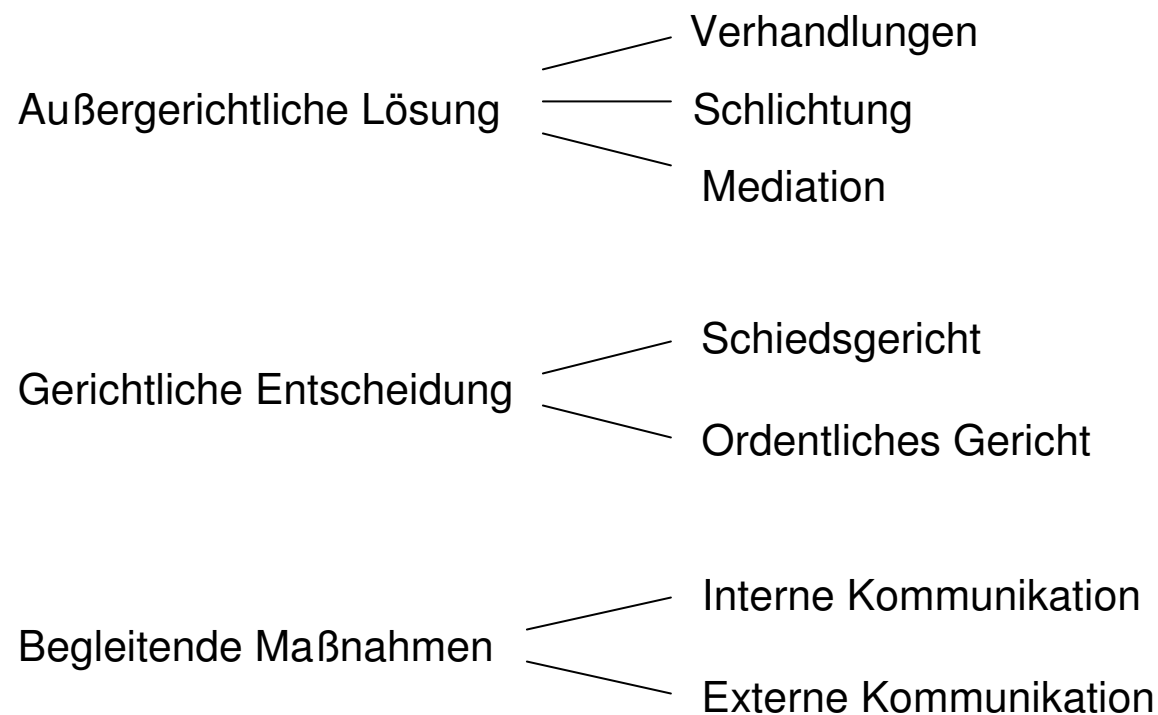
- Planung, Taktik, Durchführungsregie
- Organisation der Durchführung
- Dokumentation
- Überprüfung und Überwachung
- Herbeiführung der Wirksamkeit des Vertrages
- Sicherung der Leistungen
- Sicherung von Ansprüchen
- Erbringung von Geld- und Sachleistungen
- Einigung über Leistungsänderungen

Vertragscontrolling

umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, Planung und Realität miteinander zu vergleichen (Soll-Ist Vergleich), Abweichungen zu messen, daraus gewonnene Erkenntnisse zu bewerten, Handlungsbedarf abzuleiten und Maßnahmen auf der Ebene der Durchführung des Vertrages zu ergreifen:

- Beschaffung von Informationen
- Bereitstellung von Datenmaterial
- Auswertungen und Empfehlungen
- Vertragsdokumentation
- Nachkalkulation

Bewältigung von Krisen



**Unverzichtbar für ein erfolgreiches
Vertragsmanagement ist das
Management der Schlüsseldaten
und Dokumente aller Verträge.**

Haben Sie z.B. jemals

- einen Vertrag ungewollt automatisch verlängert?
- einen verlegten oder dezentral abgelegten Vertrag erst nach langem Suchen gefunden?
- nicht gewusst, dass Ihr Haus bereits mit einem bestimmten Unternehmen in Vertragsverhandlungen steht?
- zeitaufwendig Listen erstellt, um zu erfahren, mit welchen Unternehmen Sie zu welchem Vertragsgegenstand in Geschäftsbeziehung stehen?
- übersehen, eine vereinbarte Option auszuüben?
- vergessen, einen Vertrag zu kündigen?
- ungewollt eine Exklusivvereinbarung auslaufen lassen?
- übersehen, Konditionen neu zu verhandeln?
- nicht alle Vertragsdokumente zu einer Geschäftsbeziehung verfügbar gehabt?
- nicht gewusst, dass Ihre Vertragsversion nicht mehr aktuell ist?

Ursachen im Unternehmensalltag

- Flut von Verträgen
- Komplexität von Verträgen
- Lebendigkeit der Verträge
- Vielzahl der Akteure bis zur Vertragsbeendigung
- Wechsel von Know-how-Trägern
- Organisation (zentral/dezentral)
- Ort und Art der Volltextdokumentation
- Ort und Art der Überwachung
- Ort und Werkzeuge der Datenermittlung,
-auswertung und -bereitstellung

Management-Ziele

- Transparenz
- Jederzeit verfügbare Informationen
- Aktuelle Daten
- Vollständige Verfügbarkeit der Vertragsdokumente
- Zeitgewinn (durch schnellen Zugriff)
- Gewinnung von Entscheidungsgrundlagen
- Ausschaltung von Risiken
- Vermeidung/Reduzierung von Kosten

Ein zeitgemäßes Informationssystem muss

- Verträge jederzeit verfügbar haben
- Daten global (Web-basiert) abrufbar haben
- eine Übersicht über zeitkritische Vorgänge vermitteln
- die Einhaltung vertraglicher Fristen und Termine überwachen
- Berichte über Vertragstypen liefern
- eine schnelle Grundlage für Entscheidungen vermitteln
- eindeutige Berechtigungen und Verantwortlichkeiten zuweisen
- Daten vollständig zentral bereitstellen

Wege zur Zentralisierung

- Inhouse-Lösungen
- Externe Lösungen (Outsourcing)

Zeitaufwand jeder Inhouse-Lösung

Textdokumentation, Korrespondenz:

- Sicherstellung der Vollständigkeit aller Verträge, Sicherstellung der Vollständigkeit des Schriftverkehrs sowie aller Urkunden, Ablage/Archivierung

Datendokumentation:

- Ermittlung der relevanten Vertragsdaten, Rechtsprüfung, Systematisierung und Erfassung der Daten, Pflege der erfassten Daten

Erteilung von Auskünften:

- Suche nach Verträgen und Schriftwechsel, Erteilung mündlicher und schriftlicher Auskünfte, Erstellung tabellarischer Auswertungen, Fertigung und Übermittlung von Fotokopien

Überwachung:

- Ermittlung und Vormerkung von Fristen und Terminen, Meldung und Erinnerung an die Einhaltung von Terminen, Klärung von Kündigung, Optionsausübung, Aufnahme und Abschluss von Verhandlungen

Kosten einer Inhouse-Lösung

Einführung:

- Projektierung
- Projektdurchführung
- Programmierung
- Implementierung
- Schulung

Laufender Betrieb:

- Personalkosten
- Vertretung (Urlaub, Krankheit)
- Raumkosten (zu Vollkosten)
- Schulung (Vertragsrecht, Software)
- Material (Hardware-AfA, Büromaterial)
- Lizenzen (Software, Updates)
- Wartung
- Kommunikation (Telefon, Telefax, E-Mail, Kurier)

Leistungen einer Outsourcing-Lösung

Basisleistung (entsprechend dem Inhouse-Aufwand):

- Personal, Vertretung, Raum, Schulung, Hardware, Software, Büromaterial, Kommunikationstechnik für Koordination, Textdokumentation, Datendokumentation, Auskünfte, Überwachung

Mehrwert durch

- Datenermittlung und Datenzusammenführung, Prüfung
- Systematisierung, rechtssichere Aufbereitung und Erfassung der Daten
- elektronische Volltextarchivierung aller Vertragsunterlagen
- Verwaltung, Pflege und Änderung der Daten
- zentrale Bereitstellung aller Daten, Urkunden, Berichte
- ortsunabhängige 24h-Online-Verfügbarkeit aller Daten, Web-basiert
- geprüfte Laufzeit-, Fristen- und Terminüberwachung mit automatischer Frühwarnung
- Datensicherung, Datensicherheit, Geheimhaltung
- Programmierleistungen
- Vermögensschadenhaftpflicht

Outsourcing erschließt:

- Leistungssteigerung im Kerngeschäft
- Einsparung von Ressourcen und Kosten
- Optimale Kostenplanbarkeit
- Unabhängigkeit von internen Know-how-Inseln
- Rechtssicherheit
- Haftungsauslagerung

Potenzial für Kostensenkung liegt für Unternehmen in

- angemessener Berücksichtigung der 3 Phasen des Vertragsmanagements
- zentraler Bereitstellung aller Vertragsinformationen (Datenmanagement)
- dezentraler Abrufbarkeit aller entscheidungsrelevanten Informationen zu Verträgen