

## Vertragsmanagement: So wählen Sie die passende Software aus

Viele Einkaufsleiter kennen das: Für ein Projekt ist ein Vertrag nicht mehr wiederzufinden, ein Vertrag ist ohne fristgerechte Prüfung durch den Fachbereich und den Einkauf automatisch verlängert worden, oder eine umfassende Vertragsanalyse für einen Geschäftsbereich oder eine Warengruppe ist nur mit hohem personellem Aufwand durchzuführen. Wie hier Abhilfe geschaffen werden kann, zeigt unser Gastautor Timm Scheibach von der HDP Management Consulting GmbH in Frankfurt am Main.

Die genannten Beispiele zeigen, dass das Vertragsmanagement eine elementare Aufgabe des Einkaufs ist. Jedoch ist bei vielen Unternehmen kein durchgängiger Prozess mit einer entsprechenden Software-Unterstützung vorhanden. Vielmehr werden die Vertragsakten häufig dezentral abgelegt und klassifiziert.

Schnittstellenfunktionen wie der Einkauf haben so nur eine begrenzte Sicht auf die vertraglichen Beziehungen des Unternehmens und können sich nur durch individuelle Abrufe in den einzelnen Geschäftseinheiten oder Fachbereichen ein Gesamtbild verschaffen. Dies erfordert allerdings, dass in den Fachbereichen mit den Vertragswerken strukturiert umgegangen wird – was nicht unbedingt immer vorausgesetzt werden kann.

Grundsätzlich gilt, dass ein effizientes Software-gestütztes Vertragsmanagement den strategischen Einkauf in vielen Bereichen stärken kann:

- ▶ Verbesserte Vertragsqualität und Risikomanagement durch effektive Gestaltung von Verträgen, z.B. durch den Zugriff auf vorformulierte Module und Klauseln
- ▶ Erhöhte Transparenz in Lieferantenbeziehungen, wodurch die Beziehung zu jedem einzelnen Lieferanten überwacht, beurteilt und gesteuert werden kann



Timm Scheibach

- ▶ Compliance – die Einhaltung gesetzlicher Regelungen und Berichtspflichten wird sichergestellt
- ▶ Effizientere Anpassung der Verträge an veränderte Rahmenbedingungen
- ▶ Kontinuierliche Verbesserung der Prozesseffizienz und der Qualität des Vertragsmanagements
- ▶ Kosteneinsparungen, z.B. durch die verbesserte interne Nutzung von Verträgen

Zuerst Prozesse und Ziele definieren

Bevor ein Software-Tool ausgewählt wird, gilt es zunächst, das angestrebte Ziel zu definieren. Typischerweise umfasst das Vertragsmanagement den gesamten – oder zumindest Teile – des Vertrags-Lebenszyklus:

- ▶ **Vertragserstellung:** Erstellung von Vertragsvorlagen, Ausschreibung oder Einholung von Angeboten, Verhandlung von Leistungsinhalten und Vertragsbedingungen sowie Vorbereitung von Bestellungen

- ▶ **Genehmigung und Unterschrift:** Interne Prüfungen von Rechts-, Steuer- und Compliance-Abteilungen sowie Genehmigungsschritte des Managements einschließlich der Freigabe von Bestellungen
- ▶ **Vertragsverwaltung:** Alle Tätigkeiten während der Vertragslaufzeit einschließlich der Schnittstellen zu Logistik- und Finanzprozessen, z.B. Verfolgung von Fristen und Terminen, Überwachung der Einhaltung und Ausnutzung der Verträge
- ▶ **Vertragsbeendigung und Änderung durch Nachtrag:** Alle Tätigkeiten, die zum Beenden eines Vertrages notwendig sind, wie rechtzeitiger Review von Lieferungen und Leistungen, Lieferantenbeurteilungen, inhaltliche Anpassungen des Vertrages oder vorzeitige Beendigung bzw. Verlängerung (Nachträge) und die Durchsetzung von Nachforderungen wie z.B. Gewährleistungsansprüchen (Claim Management)
- ▶ **Archivierung:** Langfristige Aufbewahrung der Dokumentation entsprechend der Aufbewahrungsrichtlinien, die Recherche von Daten und Dokumenten in Auditfällen oder bei Rechtsstreitigkeiten und die gezielte Vernichtung am Ende der Aufbewahrungsdauer

Lesen Sie mehr auf Seite 7

### Aus dem Inhalt

#### Konjunktur

Alles weist auf ein Ende des Abschwungs hin 2

#### Rohstoffe

Rally bei Aluminium steht auf wackeligen Füßen 3

#### Logistik

„Fahrgemeinschaft“ für Güterschont Budget und Umwelt 6

#### Hightech-Metalle

Experten befürchten Versorgungsengpässe 9

#### Global Sourcing

Vietnam ist auf dem Sprung zum Technologiestandort 11

Fortsetzung von Seite 1:

## Einkauf arbeitet mit IT und Fachabteilung zusammen

- ▶ **Reporting:** Interne und externe vertragsbezogene Berichterstattung. Diese erweitert das klassische finanzbezogene Reporting um wesentliche Inhalte, Verpflichtungen, Vertragsbedingungen, Compliance-Checklisten, Darstellung von Chancen und Risiken sowie detaillierte Fristenverfolgung auf Einzelvertrags- und auf Portfolio-Ebene.

**Beachten Sie:** Der Einkauf sollte federführend die Anforderungen an jeden einzelnen Prozessschritt gemeinsam mit Fach- und IT-Abteilung festlegen. Ebenso sind die Ziele, der Umfang und die einbezogenen Unternehmenseinheiten für das Vertragsmanagement-Projekt mit dem Management zu definieren. Dabei sollten auch die Vertragstypen und Verbesserungspotenziale festgelegt werden. Erst danach sollte mit der Erstellung eines Lastenheftes für die Auswahl einer passenden Software begonnen werden. Wird die Software ohne vorhergehende, gründliche Prozess- und Zieldefinition ausgewählt, ist eine erfolgreiche Implementierung höchst unsicher.

Anforderungen für das Lastenheft

Auf dem Markt wird unterschiedliche Software unter dem Begriff Vertragsmanagement oder Contract Management angeboten. Diese Tools unterstützen z.B. Daten- und Fristenverwaltung, die Erstellung, Verwaltung und Archivierung von Dokumenten, die Integration in ERP-Systeme, das Stammdaten-Management, Prozesssteuerung und Auswertungsmöglichkeiten (Reporting). Im Folgenden liste ich einige Kriterien auf, die zur Erstellung eines Lastenheftes benutzt werden können, um Softwareangebote zu untersuchen und zu vergleichen. Abhängig von den spezifischen Zielen und dem Unternehmensumfeld sind diese inhaltlich anzupassen und zu gewichten.

**1. Anbieterprofil:** Hierzu gehören Kriterien wie Bonität, Qualitäts-Zertifizierungen, Marktanteil im relevanten Marktsegment, Referenzkunden vergleichbarer Größe aus gleicher oder fremder Branche mit vergleichbarem Einsatz und Umfang der Lösung.

**2. Umfang der Prozessunterstützung:** Wie hoch ist der Prozess-Abdeckungsgrad? Dazu wird für jeden geforderten Teilprozess ermittelt, inwieweit die Software diesen unterstützt, um so zu den Gesamtabdeckungsgrad zu ermitteln.



**3. Benutzerfreundlichkeit/Funktionalität:**

- ▶ Wie leicht lassen sich Änderungen in der Applikation konfigurieren/umsetzen und pflegen, zum Beispiel Änderung von Kostenstellen, Wechsel von Mitarbeitern, Einfügung von neuen Vertragsattributen?
- ▶ Lassen sich Verträge durchgehend an Referenzobjekte (z.B. Standort) koppeln?
- ▶ Bestehen vordefinierte Projekt- und Vertragstypen (z.B. Immobilienverwaltung, IT-Dienstleistung oder Personal bzw. Dienstvertrag, Werkvertrag oder Rahmenvertrag)?
- ▶ Wie einfach lassen sich andere Medien an die Vertragsakte einfügen, zum Beispiel E-Mails, Office- oder Pdf-Dokumente?
- ▶ Wie können Papierdokumente hinzugefügt werden?

- ▶ Wie schnell und detailliert kann gesucht werden?

**4. Datensicherheit/Compliance:**

- ▶ Ist die Revisionssicherheit der Datenspeicherung gewährleistet? Werden alle Änderungen an Daten im System protokolliert? Sind diese gezielt auswertbar? Sind sie ausreichend vor einer Manipulation geschützt?
- ▶ Ist das System mandantenfähig, d. h. lassen sich verschiedene unabhängige Geschäftsbereiche darauf abbilden?
- ▶ Wie können Zugriffsrechte vergeben werden, z.B. auf der Ebene der Dokumente, des Mandanten oder auch für Teilbereiche der Vertragsakte?

**5. Technische Anforderungen:**

- ▶ Welche Endgeräte werden unterstützt (z.B. Laptop, PDA)?
- ▶ Welche Software muss auf dem Client installiert sein?
- ▶ Wie aufwendig ist eine Skalierung der Anwendung?
- ▶ Wie steht es um die Kompatibilität/Effizienz des Datenaustausches mit bestehenden und geplanten Systemen? Sind die Schnittstellen als Standard vorhanden oder ist eine zusätzliche Konfiguration erforderlich?
- ▶ Ist die Integration mit anderen – bestehenden oder geplanten – Software-Tools für eine standardisierte Lösung innerhalb des Unternehmens möglich, z.B. für eine einheitliche Lösung zusammen mit dem verkaufsseitigen Vertragsmanagement?

**6. Implementierung:**

- ▶ Welcher Grad der Anpassung der Software ist zur Abbildung der Zielprozesse erforderlich?
- ▶ Wieviel Prozess-Know-How ist bereits in der Applikation enthalten?
- ▶ Welcher IT-Aufwand ist zur Integration in die bestehende Systemlandschaft nötig?
- ▶ Falls gewünscht: Besteht eine „On-Demand“- oder „Software as a Service“-Lösung?

Mehr: Seite 8

**Informationsmittel**

Fortsetzung von Seite 7:  
Gesamtkosten sind entscheidend

**7. Zukünftige Anforderungen:**

Ist die Software skalierbar hinsichtlich

- ▶ einer Ausweitung auf andere Länder,
- ▶ einer Nutzung in anderen Sprachen,
- ▶ einer Verwendung in anderen Geschäftseinheiten oder Abteilungen?

**8. Preisgestaltung und Gesamtkosten (Total Cost of Ownership):**

- ▶ Wie ist das Lizenzmodell aufgebaut (z.B. basierend auf der Anzahl der User, der Mandanten oder der Anzahl von Verträgen)? Ist ein Leasingvertrag möglich?
- ▶ Wie hoch ist der erforderliche Beratungsumfang und was sind die entsprechenden Kosten (Implementierung und laufender Betrieb)?
- ▶ Welcher interne Aufwand (Personal, Schulung und sonstige Ressourcen) ist zur Implementierung erforderlich?
- ▶ Wie hoch sind die Gesamtkosten (interne und externe) für das Unternehmen über die geplante Nutzungszeit?

Aus meiner Berufserfahrung weiß ich, dass die Hinzuziehung erfahrener Experten dem Einkauf dabei hilft, das Lastenheft und die Ausschreibungsunterlagen zu erstellen.

Timm Scheibach

Der Autor arbeitet als Berater für die HDP Management Consulting GmbH in Frankfurt am Main. Zuvor war er 15 Jahre im Einkauf mit Schwerpunkt IT tätig, zuletzt bei einem großen Gesundheits- und Pharmakonzern. ■

**Dow Jones Mehrfachlizenzen**

Verbreiten Sie mit unseren attraktiven Mehrfachlizenzen Ihren Dow-Jones-Fachdienst unternehmensintern weiter!

Rufen Sie uns an: +49(0)69/29725162

**Software**

Fraunhofer IAO vergleicht Stammdaten-Systeme

*Marktüberblick.* Für Software, mit der sich die Stammdaten eines Unternehmens effektiver verwalten lassen, gibt es mittlerweile zahlreiche Anbieter. Um Firmen den Überblick zu erleichtern, hat das Stuttgarter Fraunhofer IAO den Markt der Stammdatenmanagement-Systeme untersucht und eine kostenlose Marktübersicht erstellt. Die jeweils betrachteten Merkmale decken laut Mitteilung des Fraunhofer IAO Anforderungen typischer Einsatzszenarien ab und veranschaulichen dadurch die unterschiedlichen Funktionalitäten der Systeme. Die IAO-Experten hätten anhand software- und herstellerbezogener Merkmale aus den Bereichen Technik, Integrationsfähigkeit, Datenqualitätsmanagement, Sicherheit und Benutzungsschnittstellen sechs Stammdatenmanagement-Systeme in der Studie miteinander verglichen.  
Download: [www.mdm2009.iao.fhg.de](http://www.mdm2009.iao.fhg.de)

**Werkstoffe**

Vielfältiger Einsatz von Holzwerkstoffen

*Broschüre.* Holzwerkstoffe ergänzen und erweitern die Anwendung des traditionellen Bau- und Werkstoffs Holz. Sie eröffnen neue Anwendungen und eine Vielzahl von umweltverträglichen Produkten, teilt das Fraunhofer-Institut für Holzforschung, Wilhelm-Klauditz-Institut WKI in Braunschweig mit. Das Institut gibt den Angaben zufolge mit der Broschüre „Span- und Faserplatten, OSB“ einen umfassenden Überblick über Holzwerkstoffe; an der Veröffentlichung hat auch der Verband der Deutschen Holzwerkstoffindustrie (VHI) mitgewirkt.

Neben allgemeinen Informationen zu den Grundtypen der Holzwerkstoffe und deren Aufbau und Technik enthalte der Leitfaden eine Zusammenstellung der charakteristischen Werte und Eigenschaften im Hinblick auf die

normgemäßen Anforderungen. Vertieft eingegangen werde auf die vielfältigen Anwendungen von Holzwerkstoffen, von der Verwendung im Bauwesen und Innenausbau, als Dämmstoffe oder Bodenbeläge, im Möbelbau sowie als Türen und Formteile. Die Broschüre wird den Angaben nach bei Bestellungen von bis zu fünf Exemplaren kostenlos abgegeben.

**Bezug:**

Verband der Deutschen Holzwerkstoffindustrie e.V. (VHI)  
E-Mail: [vhimail@vhi.de](mailto:vhimail@vhi.de)  
[www.wki.fraunhofer.de](http://www.wki.fraunhofer.de)

FNR: Stärke ist Alternative zu Polymeren

*Flockungshilfsmittel.* Stärkebasierte Flockungshilfsmittel sind nach Angaben der Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) im Vergleich zu herkömmlichen Mitteln technisch mindestens gleichwertig und kostenmäßig deutlich überlegen. Diese „sehr erfreulichen“ Resultate habe ein Forschungsprojekt an der Hamburger Hafenschlick-Aufarbeitungsanlage METHA III ergeben, teilte die FNR mit.

Fest-Flüssig-Trennprozesse spielen bei der Aufbereitung von Abwässern und Schlämmen, die bei industriellen Prozessen z.B. in der Nahrungsmittelherstellung, der Metall- und Papierindustrie oder der kosmetischen und pharmazeutischen Industrie entstehen und entsorgt werden müssen, eine große Rolle, heißt es weiter. Das abgeschlossene Forschungsprojekt habe gezeigt, dass beim Einsatz von Stärkederivaten der Firma Emsland Stärke GmbH, verglichen mit synthetischen Polymeren, nur ca. die Hälfte des Materials benötigt werde. Aufgrund des Preisvorteils der Stärke ist deren Einsatz auch in Prozessabschnitten, die einen höheren Materialeinsatz erfordern, laut FNR zumindest kostenneutral. Als großer Vorteil habe sich auch die gute Lagerfähigkeit und Stabilität der Stärkeprodukte erwiesen.

[www.fnr.de](http://www.fnr.de)  
[www.emsland-staerke.de](http://www.emsland-staerke.de)