

Vertragsmanagement – Nutzen einer strukturierten Vorgehensweise in der wirtschaftlichen Betrachtung von Verträgen

Global zu agieren und die damit verbundenen Risiken im Blick zu haben, weltweit Produkte erfolgreich zu vermarkten und dabei die Kosten im Griff zu behalten gehört zu den Herausforderungen, die sich international tätige Unternehmen zunehmend stellen müssen.

Aber wissen Sie auch, wo Ihnen aufgrund von regionalen Gegebenheiten und im Projektverlauf Risiken entstehen werden? Können Sie abschätzen, wie viel Sie diese Risiken kosten werden? Und wie viel Sie für Abwehr und Reduzierung dieser Risiken werden aufwenden müssen?
Wann und wo verlieren Sie im Projektverlauf Geld, weil z.B. zusätzlich erbrachte Leistungen nicht verrechnet werden können?

Mit Vertragsmanagement bietet sich ein Ansatz, strukturiert und planvoll die wirtschaftlichen Auswirkungen vertraglicher Vereinbarungen zu überwachen und zu kontrollieren.

Was ist "Vertragsmanagement"?

Um es vorweg zu nehmen: Es geht nicht ausschließlich nur um die Termin- und Fristenüberwachung oder eine rechtzeitige Wiedervorlage. Das auch, aber Vertragsmanagement macht noch mehr:

Es ist das systematische Vorgehen in der Bearbeitung von Verträgen wie auch ihrer wirtschaftlichen Beurteilung über den gesamten vertraglichen Lebenszyklus. Vertragliche Vereinbarungen werden analysiert, bewertet und kontinuierlich überwacht.

Das beginnt bereits in der Vor-Vertrags- und Angebotsphase damit, dass potentielle Risiken identifiziert, analysiert und bewertet werden. Die frühzeitige Erkennung dieser Risiken eröffnet Handlungsspielräume für eine angemessene und rechtzeitige Reaktion. Ebenfalls in diesem Stadium lassen sich Abläufe und Prozesse mit dem Kunden vereinbaren, wie bei Abweichungen vom Vertragsumfang weiter vorgegangen werden soll (z.B. Change Order /Change Request-Prozess). Und schließlich wird regelmäßig der Stand der Leistungserbringung mit den vereinbarten Fristen und Terminen lt. Meilensteinplan abgeglichen - zum Zweck der zeitnahen Rechnungslegung und der fristgerechten Abwendung von Vertragsstrafen gleichermaßen.

Durch die strukturierte und regelmäßige Kontrolle der Vertragsinhalte schafft Vertragsmanagement eine größere Transparenz und sichert die profitable Umsetzung der vertraglichen Inhalte über die gesamte Lebensdauer des Vertrages hinweg.

Und was ist daran *wirtschaftlich*?

Die von IACCM - einer weltweiten Non-Profit-Organisation von Vertragsmanagern - durchgeführte Studie zeigt auf, dass Unternehmen pro Jahr durchschnittlich 9,2 % ihrer Umsätze aufgrund eines schlechten oder nicht existierenden Vertragsmanagements verlieren. Die Verluste verteilen sich dabei wie folgt:

- 76,7 % entfallen auf Mehrkosten z.B. durch terminliche Verzögerungen

CG Kontrakt
Claudia Gerlach

Wilhelm-Tell-Straße 5
81677 München
T +49 89 41 200 500
M +49 170 91 46 394
info@cgkontrakt.eu
www.cgkontrakt.eu

- 52,1 % entstehen durch Schadensregulierungen und Streitbelegungen
- 26,0 % entfallen auf Schadensersatzforderungen oder verlorenes / aufgekündigtes Geschäft

Ergänzend hierzu stellt die im Jahr 2013 durchgeführte Studie fest, dass in gut 70 - 75 % der problematischen Projekte hauptsächlich kaufmännische Themen Ursache für Streitigkeiten und damit der finanziellen Verluste sind.

Im Detail betrifft das u.a. ein unterschiedliches Verständnis über den Vertragsumfang, Schwächen im Vertragsänderungsprozess, in der Umsetzung aufgrund von zu optimistischen Zusagen an den Kunden oder Meinungsverschiedenheiten über den Grad der Leistungserfüllung sowie unklare Verantwortlichkeiten. Differenzen über den Kaufpreis oder mit Subunternehmen belegen die letzten Plätze.

Zahlen und Aussagen, die erstaunen und nachdenklich stimmen.

Vertragsmanagement konzentriert sich daher auf die Wirtschaftlichkeit dieser Vereinbarungen. Abgestimmt auf die jeweilige Unternehmens- und Geschäftsstrategie wird ein aussagefähiges Kennzahlensystem (Leistungsindikatoren, KPI) entwickelt, das die wirtschaftliche Entwicklung des Projekts regelmäßig kontrolliert und überwacht.

Der Prozess im Detail



© CG Kontrakt - Vertragsmanagement im Hilfsstand. Claudia Gerlach, Wilhelm-Tell-Strasse 5, D-81677 München, +49-89-41 200 500, email: info@cgkontrakt.eu, www.cgkontrakt.eu

Vertragsmanagement ist ein unterstützender Klammerprozess, der aus den Teilprozessen Änderungs-, Forderungs- und Risikomanagement besteht.

Verknüpft mit dem Hauptprozess, z.B. der Angebotserstellung sind die relevanten Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Übergabeschnittstellen und die dafür benötigte Dokumentation in einem Rollen- und Aufgabenmodell definiert. Der Prozess ist zyklisch und wiederholt die Schritte in jeder Phase. Sobald sich z.B. in den Kundenverhandlungen Änderungen ergeben, wird der entsprechende Prozessschritt angepasst und die Dokumentation aktualisiert. Verschiedene Grenz- und Schwellenwerte sowie Kennzahlen für den Projektverlauf ergänzen das Rollen- und Aufgabenmodell. Bei einem Über- oder Unterschreiten dieser Grenzwerte muß gegengesteuert werden.

Die weitere Vorgehensweise in den drei Teilprozessen beschreibt das nachstehende Beispiel im Hauptprozesses "Vertrieb und Vermarktung".

Risikomanagement – EBIT verbessern, Risiken minimieren, Rückstellungen verringern

Idealerweise setzt Risikomanagement bereits im frühen Stadium der Angebotsklärung - "*Was will der Kunde?*" - ein, denn Einflussmöglichkeiten bestehen nur so lange der Vertrag noch nicht unterschrieben ist.

Ein standardisierter Risikomanagement-Prozess (z.B. nach ISO 31000) überprüft das Angebot in den Teilschritten "Identifizieren & Analysieren", "Bewerten & Bewältigen" und "Berichten & Dokumentieren" auf Risikopotentiale.

Es entsteht früh ein sehr genaues Bild, welche Risiken zu erwarten sind, wo sie entstehen und wie viel sie voraussichtlich kosten werden. Auch über die zu ergreifenden Gegenmaßnahmen und den voraussichtlichen finanziellen Aufwand ergibt sich bereits ein erster Eindruck. Hier liegt ein erster Punkt zum Innehalten und zur Entscheidungsfindung - "*Machen wir den Auftrag oder machen wir ihn nicht?*" - Im Verlauf der Angebotserstellung und der Verhandlungen mit dem Kunden werden die ersten Erkenntnisse aus der Anfangsphase immer wieder überprüft und aktualisiert, wobei neue Aspekte und Ansätze auch in umgekehrter Richtung einfließen können.

Mit Vertragsunterschrift und interner Übergabe an die Umsetzungs- und Serviceorganisation wird auch ein aktuelles Risikoregister mit priorisierten Risiken und geplanten Gegenmaßnahmen übergeben. Die weitere, regelmäßige Prüfung und Kontrolle im Projektverlauf stellt das rechtzeitige Eingreifen sicher.

Die strukturierte, regelmäßige Vorgehensweise wird zwar kein Risiko daran hindern, einzutreten, aber der regelmäßige Abgleich mit der IST-Situation sowie die rechtzeitige Auseinandersetzung mit Eintrittswahrscheinlichkeit und (finanziellem) Umfang eines Risikos eröffnen Handlungsspielräume, um neue oder andere Ansätze zu prüfen.

Änderungsmanagement - Kosten senken, Potentiale erschließen

Bei Vertragsänderungen handelt es sich in der Regel um zusätzlich zum vereinbarten Vertragsumfang erbrachte Leistungen, die ergänzend zum Vertrag vereinbart werden müssen, um verrechenbar zu sein. Dies schließt auch Leistungen ein, die sich im Rahmen der Projektdynamik ergeben können, wie z.B. sogenannte „Non-Conformance“-Kosten.

Um diese zusätzlich erbrachten Leistungen weiter verrechnen zu können, sind zwei Dinge erforderlich: zum einen eine systematische Vorgehensweise bei der Nachverfolgung und Dokumentation während der Umsetzung und zum anderen ein mit dem Kunden abgestimmter und vertraglich vereinbarter Prozess für die Handhabung von solchen Änderungen und Zusätzen im Vertragsumfang (Change Order / Change Request).

Wie schon im Risikomanagement stellt auch hier das regelmäßige Vorgehen sicher, dass zusätzlich entstehende Kosten nicht unbeachtet bleiben. Unter Umständen ergeben sich sogar Nachvermarktungsmöglichkeiten, die vor Vertragsunterschrift so noch nicht erkannt werden konnten.

CG Kontrakt
Claudia Gerlach

Wilhelm-Tell-Straße 5
81677 München
T +49 89 41 200 500
M +49 170 91 46 394
info@cgkontrakt.eu
www.cgkontrakt.eu

Forderungsmanagement – Außenstände verringern, Liquidität sichern

Der dritte Teilbereich des Vertragsmanagements ist der Handhabung von Forderungen gewidmet.

Bei Forderungen wird nach "Eigenforderung" - also Forderungen des Unternehmens an Dritte - und "Fremdforderung" - Forderung von Dritten an das Unternehmen - unterschieden.

Anlässe für Forderungen können vielfältig sein, z.B. die vertragliche Pflichtverletzung, unterschiedliche Auffassungen über die Ausführung des Auftrags, nicht termingerechte Ausführung usw. Ebenso können Nachträge zum bereits verhandelten Vertragsumfang Gegenstand einer Forderung sein.

Auch in diesem Zusammenhang bringt eine systematische Vorgehensweise eine größere Transparenz, wo Kosten möglicherweise entstehen und wie sie rechtzeitig erkannt werden können. Ein stärkeres Augenmerk in der systematischen Vorgehensweise liegt jedoch auf der lückenlosen Dokumentation der einzelnen Arbeits- und Umsetzungsschritte, die die erbrachte Leistung transparenter macht.

Für alle hier beschriebenen Teilbereiche gilt:

Eindeutige Verantwortlichkeiten, ein transparenter Genehmigungsprozess sowie ein nach innen und außen gerichteter Eskalationsprozess ergänzen das Konzept.

So entsteht ein Regelwerk, das in jedem Stadium des Vertrages die auszuführenden Tätigkeiten festlegt einschließlich der jeweiligen Verantwortlichkeiten und der zu erstellenden Dokumente.

Und wie geht das jetzt genau? – Ein Beispiel

Nehmen wir an, in einer Ausschreibung findet sich nachstehende Formulierung, die Sie auf ihr Risikopotenzial untersuchen wollen:

Zahlungsplan

„Der Zahlungsplan für den Bezug von Leistungen ist wie folgt:

Abnahme je Leistungsart Hardware 100% | Software 100% | Services 100% “

In der ersten Phase des Risikomanagement-Prozesses - Identifizieren & Analysieren - müssen Sie sich Fragen stellen wie:

- Bekomme ich aufgrund dieser Formulierung mein Geld?
- Kann ich eine Rechnung für die erbrachte Leistung stellen?
- Wann kann ich eine Rechnung stellen?

Die Antwort auf diese Fragen wird vermutlich "gar nicht" lauten und das aus zwei Gründen:

100% *Es gibt keine 100 %!*

Diese Formulierung schließt Toleranzen aus, die jedes System und jede Dienstleistung per Definition hat.

CG Kontrakt
Claudia Gerlach

Wilhelm-Tell-Straße 5
81677 München
T +49 89 41 200 500
M +49 170 91 46 394
info@cgkontrakt.eu
www.cgkontrakt.eu

HW/SW/ Services Die Verknüpfung von HW, SW und Services bedeutet, dass alle drei Themen zeitgleich erfüllt sein müssen, bevor die Abnahme erfolgt. Bis zum Zeitpunkt der Kundenabnahme und die dann erst mögliche Rechnungslegung müssen alle anfallenden Kosten für Personal, Lieferung, Lagerung etc. vom Auftragnehmer über einen längeren Zeitraum hinweg vorfinanziert werden – eine Maßnahme, die u.U. viel Kapital über einen längeren Zeitraum bindet.

CG Kontrakt
Claudia Gerlach

Wilhelm-Tell-Straße 5
81677 München
T +49 89 41 200 500
M +49 170 91 46 394
info@cgkontrakt.eu
www.cgkontrakt.eu

Dieses Ergebnis bedeutet, dass Sie die Klausel in Ihr Risikoregister aufnehmen, bewerten und Alternativen entwickeln müssen. Außerdem sollte diese Vertragsklausel mit dem Kunden diskutiert werden, denn eine mögliche Lösung des Problems könnte in der Übereinkunft liegen, dass der Lieferant zu dem Zeitpunkt bezahlt werden muss, ab dem mit dem System Geld verdient wird, auch wenn die endgültige Abnahme noch nicht erfolgt ist.

Dies ist ein Beispiel aus dem Risikomanagement. In ähnlicher Weise werden Sie auch im Änderungs- und Forderungsmanagement verfahren.

Und was ist sonst noch wichtig?

Dieser Ansatz ermöglicht eine Art Frühwarnsystem, mit dem sich Abweichungen vom vereinbarten Vertrags- und Leistungsumfang frühzeitig erkennen und berechnen lassen.

Wirtschaftlichkeit und Profitabilität

Aus wirtschaftlicher Sicht lassen sich die Vorteile einer strukturierten Vorgehensweise wie folgt zusammenfassen:

- Verbesserung des EBITs
- Sicherung der Liquidität
- bessere Profitabilität in der Projektabwicklung
- Transparenz in jeder Phase des Projektes/des Vertrages.

Compliance

Vertragsmanagement leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, z.B. zu den Grundsätzen guter Unternehmensführung, Compliance oder KontraG.

Transparenz

Die Einführung von Kennzahlensystemen, Leistungsindikatoren u.a. ermöglicht eine zahlenbasierte Vergleichbarkeit von vertraglichen Vereinbarungen und zeigt Verbesserungspotentiale auf. Es wird außerdem deutlich, wo im Prozessverlauf Geld verloren geht.

Mehr erfahren

CG Kontrakt - Vertragsmanagement im Mittelstand mit Sitz in München hat sich auf die Beratung von Vertragsmanagement-Prozessen in mittelständischen Unternehmen spezialisiert. Neben der prozessorientierten Entwicklung unterstützt CG Kontrakt ebenfalls mit Schulungen und Coaching bei der Einführung der Prozessabläufe in das Unternehmen.