

Effizientes Vertragsmanagement

von Kai M. Birkigt, Lawconsult GmbH

Den „IT-Einsatz in der erfolgreichen Rechtsabteilung“ habe ich in NJW 47/2006 im Allgemeinen beleuchtet. Klarheit in eine der wichtigsten Teilaufgaben der Rechtsabteilung, dem *Contract Management*, soll dieser Beitrag bringen. Er zeichnet Strukturen in den Aufbau eines integrierten Softwaresystems zum Vertragsmanagement und liefert Hinweise zur Beschaffung desselben.

Wem ganz selbstverständlich vorkommt, dass Aufgaben nach Befähigung verteilt werden, der muss sich fragen lassen, warum dann in vielen Unternehmen Verträge von Personen entworfen werden, die beim Wort Jura ans Wandern in der Schweiz denken. Es ist bittere Realität in vielen Unternehmen: Millionen gehen verloren, weil Verträge von Nichtjuristen erstellt, nicht überwacht, mitunter grundlos (weiter)bezahlt werden und andersherum nicht das nachgefordert wird, was durch Mehrlieferung, Verzögerungen und anderen Störungen auf Auftraggeberseite dem Auftragnehmer zustünde. Aus der Angst heraus, für irgendeinen Fall irgendeine Klausel vergessen zu können, bläht etwa die Einkaufsabteilung die Verträge mit den Lieferanten auf. So werden monströse Vertragswerke geschaffen. Je dicker die von den letztlich Rechtsunkundigen geschaffenen Vereinbarungen aber werden, desto sicherer widerspricht sich irgendwo etwas und desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, dass im Streitfall erneut Kosten entstehen – durch Unterliegen im Prozess.

Sogar Schulungen zur Vertragsgestaltung für Ingenieure, Betriebswirte und Techniker werden durchgeführt; der erste große Kostenblock. Und doch prasseln, natürlich, weiterhin täglich Anfragen auf die Rechtsabteilung ein. Die dort verlorene Zeit ist ein weiterer Kostenfaktor. Schließlich wird der Kontrakt aber dann doch ohne Juristen gemacht und fernab von diesen aufbewahrt.

Geld geht auch verloren, weil Leasingraten für Gerätschaften bezahlt werden, die längst nicht mehr im Einsatz sind und Fristen für Kündigungen verstreichen, die man besser wahrgenommen hätte. Rückvergütungen verfallen, weil dezentral Rohstoffe eingekauft werden und dadurch Kontingente nicht optimiert werden können.

Und selbst die im *Legal Department* geführten Verträge sind nicht verlässlich unter Kontrolle, wenn sie nur in *Excelsheets* verwaltet werden. Dass solche Excel-Tabellen noch dazu unvollständig sind, weil Vereinbarungen teils im Original, teils mehrfach in Kopie in unterschiedlichen Abteilungen abgelegt werden, trägt zu großer Unzufriedenheit in vielen Unternehmen bei.

Abhilfe schafft nur ein zentrales, softwarebasiertes Vertragsmanagement mit allen Konsequenzen und zwar dort, wo es hingehört: in die Rechtsabteilung. Kaum jemand denkt bei der Beschaffung an die vielfältigen Möglichkeiten, die ein solches Programm bieten kann. Vertragsmanagementsysteme für den Vertrieb gibt es etliche. Auch allgemeiner „im ganzen Unternehmen einsetzbare“ Lösungen finden sich für KMU ohne eigenen *Inhouse Counsel*. Aber so überzeugend im Einzelfall die Funktionen sein mögen, sie kranken alle an der mangelnden Integration mit anderen Aufgabenkreisen der Rechtsabteilung, sind also nicht wirklich reif für den dortigen Einsatz.

Vertragsmanagement besteht aus mehreren Bereichen und ist nichts Statisches. Auch insofern greifen bloße *Contract Managing*-Programme zu kurz, denn sie realisieren nicht ansatzweise den Gedanken an Arbeitsabläufe. Vertragsmanagement beginnt ja mit dem Verhandeln über Projekte, Beschaffungen oder Verkäufe: der Erstellung von Entwürfen also. Verhandelt man in der Praxis über Klauseln, muss die Software schon genau diese verwalten können, nicht erst den ganzen Vertrag oder Vorlagen hierzu. Die Klauselaussage ist die kleinste sinntragende rechtliche Einheit im Vertrag – darunter kommen nur noch Begriffe, die man bestenfalls als Rechtswörterbuch zusammenhanglos erfassen kann. Klauseln sind also strukturiert zu handhaben.

Eine solche Vertragsklauselverwaltung soll es aber nicht nur ermöglichen, Entwürfe von Verträgen zusammenzustellen, sie hat auch den Charme, geprüfte, konzernerheitliche und versionierte Formulierungen zu verwenden, die auch dann Rechtswissen bewahren, wenn ein Justiziar geht und der andere kommt. Strukturiert nach Vertragsgebieten (IT, Transport & Logistik, Bau, Leasing von Fahrzeugen etc.) sollten einschlägige Klauselbereiche (wie Haftung, Gewährleistung, Nutzungsrecht, Kündigung, Anwendbares Recht etc.) zur Verfügung stehen. Klauseln müssen in verschiedenen Fassungen bereitstehen: optimiert unternehmensfreundlich als Standardfassung, nachgiebiger für Situationen wie den Einkauf von Stahl am Weltmarkt, wo Bedingungen derzeit wohl eher schwer vorzugeben sind und schließlich „minimal akzeptabel“ als Grenzpflock.

Kategorisierungen wie „verhandelbar“ oder „unabdingbar“ sind ebenso sinnvoll wie die übersetzte Fassung für die Sprachen, in denen man Geschäfte macht. Es wäre praxisfremd, zu bestreiten, dass man in vielen Fällen von der eigenen, hinterlegten Formulierung abweichen kann, ja muss. Aber schon die Tatsache, dass man sich maximal auf eine entgegenkommendere „geprüfte und freigegebene“ Fassung einlassen würde, zieht Grenzen und festigt Verhandlungspositionen. Nichts anzubieten ist allemal die schlechtere Option.

Dort, wo Verträge wiederkehrend gleich sind, wäre es komfortabel, Zusammenstellungen als komplette Vertragsvorlagen zu benennen und abzuspeichern. Wenn die Software intelligente Platzhalter in Vertragsklauseln akzeptierte, entfielen auch die manuelle Korrektur durch *Legal Assistants*, die Parteibezeichnungen dekliniert dort anzupassen, wo keine Firma eingesetzt wird. Eine Zuordnung von Klauselversionen zu Rechtsquellen wie Beschlüssen, Aufsätzen oder nicht juristischen Quellen wie Vorstandsdirektiven wäre hilfreich, um den Grund für eine Versionierung zu erkennen.

Wer sich nach all dem fragt, wie man die zahlreichen bereits vorhandenen Verträge und die darin enthaltenen Klauseln und alle Vertragsmuster aus den diversen Verzeichnissen des sogenannten Abteilungslaufwerks in eine solche Datenbank bekommt, dem dürfte eine Importfunktion mit automatischer Klauselanalyse weiterhelfen. Zugegeben: im Ergebnis ist die Erkenntnis immer richtig, dass ein solches Softwaresystem erst mit zunehmender Betankung von Daten seine Leistungsfähigkeit entwickelt. Das sind freilich Fragen der Organisation und Einführung, also des Wie und nicht des Ob.

Ist der Vertrag dann geschlossen, sollte der zweite Bereich, die Vertragsverwaltung, zur Verfügung stehen. Hier werden die aus der Erstellung bereits rudimentär zur Erzeugung der Entwürfe eingegebenen Eckdaten sinnvollerweise ergänzt um weitere Angaben zur Überwachung. Eine ordentliche Kategorisierung in die Vertragstypen ist ebenso wichtig wie die Bezeichnung des Gegenstands, der Vertragsstatus, die Laufzeit, Volumina, das Budget und eventuelle Sicherheiten. Auch die Risiken zum Vertrag müssen darstellbar sein. Zu den Rahmendaten gehört auch das eingescannte Dokument selbst und die Möglichkeit, andere Dokumente zu verlinken (Rahmenvertrag, Nachträge).

Selbstredend müssen Wiedervorlagen und Fristen aus einem feiertagsfähigen Kalender mit Verträgen verknüpfbar sein, wobei automatisch gesendete E-Mails an Fachabteilungen großen Sinn ergeben. Selbstredend sind Anbindungen an Lotus Notes und Outlook wichtig, um eingegangene Mails an Vertragsdatensätze anzubinden.

Um anderen Abteilungen den Zugriff auf bestimmte Informationen zu geben, sind so etwas wie Sichtlizenzen oder „Viewer“ erforderlich. Ob diese im Intranet webbasiert oder durch zu installierende *fat clients* die Daten zeigen, ist individuell zu entscheiden. In jedem Fall ist ein

Rubrikschwerpunkt EDV

rollenbasiertes Berechtigungskonzept mit den Rechten sehen/ändern/löschen bis auf Dateiebene hinunter zu fordern. Die Vertragsdokumente sollten als PDF o. ä. archiviert werden, damit man ohne das Original auf Papier sofort am Bildschirm Zugriff hat.

Zu den üblichen Suchfunktionen der strukturierten Datenbanksuche ist eine Volltextsuche über alle Dokumente unabdingbar. Nur wenn man auch unstrukturiert suchen kann, etwa nach Produktnamen oder einer Produktspezifikation, ist die Suche wirklich hilfreich. Kann man das nicht, hat man eine Vertragsverwaltung mit nutzloser, weil halber Suche. Ein unterstützendes Dokumentenmanagementsystem mit OCR und Volltextsuche ist daher absolutes Muss.

Ist der Vertrag geschlossen, gehen Softwarelösungen meist nur noch von Überwachungsaufgaben (Kündigung, Optionsausübung, Budgetüberschreitung) aus. Dabei ist die falsche Vertragsabwicklung jedenfalls über die Jahre wegen nicht geltend gemachter Nachforderungen ein Millionenverlust. Mich jedenfalls überzeugt sofort, wenn man aus einem Projekt am Ende Mehrerlöse von 25% erzielt. Nur ein zu Ende gedachtes IT-gestütztes Vertragsmanagement und die überwachte Abwicklung der Vertragserfüllung machen das möglich.

Rückmeldungen von Leistungsstörungen müssen an den Vertragsmanager erfolgen, die von diesem in einem Reklamations- und Abwicklungsmodul direkt am Vertrag dokumentiert werden. Die Beteiligten müssen also auch geschult werden, sonst kommt eine Rückmeldung garantiert nie. Änderungen auf der Organisationsebene gehören ebenso dazu wie die Implementierung der Software auf der technischen Ebene selbst. Mit diesem dritten Teil des Vertragsmanagements, der Kontrolle der Vertragserfüllung, ist am Ende nicht nur ein Stapel

Papier bzw. ein Dutzend MB in Form von PDF-Dateien verfügbar. Die chronologische Feststellung der Abläufe wie etwa während des Projektlaufs (häufig mündlich) geschlossener Vereinbarungen zum Handling von Verzögerungen, Besprechungsprotokolle, Baustellenberichte etc. müssen dokumentiert werden. Bezüge zu den Seiten der Verträge und den Klauseln sollten herstellbar sein. Kurz, eine Tätigkeitsverfolgung im Faktischen zu den einzelnen Projektabschnitten mit vereinbarten Rechtsfolgen und Verweisen auf das Regelwerk ist gefordert. Vermag die Rechtsabteilung das personell nicht (auch noch zusätzlich) zu leisten, sollte ein Vertragsmanager eingestellt werden.

Vertragsmanagement ist eine Methode im Projektmanagement, eine Projektdienstleistung. Sie sollte schon in der Verhandlungsphase begonnen und bei der gesamten Durchführung, der Vertragserfüllung, systematisch angewandt werden. Nur so kann schließlich das *Claim Management*, das Erzielen von Nachforderungen im Rahmen der Vertragserfüllung funktionieren. Übrigens ist das nichts Verwerfliches, sondern nur die übliche juristische Arbeit: eine Auflistung der Rechtsansprüche auf Vergütung erbrachter Leistungen. Nebenbei können auch Kanzleien hier neue Geschäftsfelder bei *Outsourcing* des Vertragsmanagements durch die Unternehmen ohne eigene Rechtsabteilung finden (Vertragsmanagement als Service!).

Gute Vertragsmanagementsoftware und ihr systematischer Einsatz bringen also Kostenreduzierung und Risikominimierung, Mehrerlöse und höhere Gewinne. Nicht erst seit Basel II weiß man, dass der Unternehmenswert auch durch klare und dokumentierte Abläufe im Management steigt. Bleibt die Frage nach den Kosten: der *Return on Investment* wird nach unseren Erfahrungen bald, teils sogar innerhalb von zwölf Monaten erreicht – das nennt man dann budgetneutral.
