

4. Grundsätzliche Überlegungen zum Vertragsmanagement

Fast jedes Unternehmen verfügt heute über ein mehr oder weniger professionelles Vertragsmanagement. Die Ausgestaltung des Vertragsmanagements reicht dabei von einem unternehmensweiten Vertragsmanagement unter Einsatz eines elektronischen Vertragsmanagement-Tools bis hin zu der Erfassung von Verträgen in Excel-Listen durch einzelne Abteilungen. Für ein optimales Vertragsmanagement bleibt leider neben dem Alltagsgeschäft in den meisten Unternehmen keine Zeit. Dennoch, die Risiken eines fehlenden Vertragsmanagements liegen auf der Hand:

- Die Überwachung der Einhaltung von relevanten gesetzlichen Vorschriften ist ohne Vertragsmanagement schwieriger.
- Aufgrund des fehlenden Gesamtüberblicks über die Vertragssituation kommt es durch den Informationsvorsprung des Vertragspartners zu Verhandlungsnachteilen.
- Verträge werden bei wechselnden Mitarbeitern überhaupt nicht oder nur schwer aufgefunden.
- Ohne Vorgaben für die Vertragsgestaltung ist das Risiko von inhaltlichen Fehlern größer.
- Fristen für Kündigungen, die Geltendmachung von Optionen etc. können ohne Vertragsmanagement leichter übersehen werden.
- Intransparente oder fehlende Genehmigungsprozesse führen zu ungewollten Vertragsabschlüssen.
- Durch das fehlende Vertragscontrolling werden Ansprüche gegenüber dem Vertragspartner nicht geltend gemacht.

Viele Unternehmen bzw. Rechtsabteilungen erkennen daher die Notwendigkeit eines Vertragsmanagementsystems, wissen gleichzeitig aber nicht, wie man am besten damit beginnen sollte. Nachdem es zu diesem Thema kaum Literatur gibt, hilft eine Recherche dazu nicht weiter. Wendet man sich an einen Anbieter einer Vertragsmanagement-Software, so besteht die Gefahr der Beeinflussung im Hinblick auf sein Produkt. Am besten wäre es daher, wenn man mit jenen Unternehmen in Kontakt tritt, die bereits Erfahrungen bei der Implementierung eines Vertragsmanagementsystems haben. Dadurch hat man am ehesten die Chance, wichtige Anhaltspunkte zu erhalten und aus den negativen und positiven Erfahrungen dieses Unternehmens sich selbst ein Bild zu machen.

Bevor mit der operativen Planung eines Vertragsmanagements begonnen wird, sollte sich die Rechtsabteilung – von der üblicherweise die Initiative für das Vertragsmanagement ausgeht – aber über ein paar strategische Dinge Gedanken machen. Dazu zählen:

- *Definition des Anwendungsbereichs:* Soll das Vertragsmanagement für das Unternehmen, den Konzern oder nur einige Abteilungen implementiert werden? Je umfassender der Anwendungsbereich, umso eher werden natürlich die

Ziele des Vertragsmanagements erreicht. Gleichzeitig muss einem natürlich bewusst sein, dass der erforderliche Aufwand für ein unternehmensweites Vertragsmanagementsystem in großen Unternehmen enorm ist.

- *Festlegung der Vorgehensweise:* Soll das Vertragsmanagement im gesamten Unternehmen auf einmal umgesetzt werden oder nacheinander in den verschiedenen Unternehmensbereichen? Handelt es sich um ein größeres Unternehmen, so empfiehlt sich die Vorgehensweise nach dem Grundsatz „Think big, start small“. Also, selbst, wenn es das Ziel ist, dass das Vertragsmanagement im gesamten Unternehmen angewendet wird, sollte aus Ressourcengründen mit kleinen Schritten begonnen werden.
- *Festlegung von strategischen und operativen Verantwortlichkeiten:* Siehe dazu unten Pkt. 4.1.
- *Festlegung der Module des Vertragsmanagements, die umgesetzt werden sollen:* Wie unter Pkt. 2 angeführt, besteht das Vertragsmanagement aus verschiedenen Modulen. Nicht jedes ist dabei von gleicher Priorität. Manche Rechtsabteilungen lassen z.B. das Modul Vertragsverhandlung erst einmal beiseite und legen den Schwerpunkt anfangs auf die Erfassung der Verträge in einem elektronischen Vertragsmanagement-Tool.
- *Festlegung von Vertraulichkeitsstufen:* Siehe dazu unter Pkt. 4.2.
- *Definition von Vertragsprüfungsprozederes:* Siehe dazu unter Pkt. 4.3.
- *Festlegung des Ortes und der Dauer der Archivierung von Verträgen:* Siehe dazu unter Pkt. 4.4.

Praxistipp

Die Einführung eines Vertragsmanagements bedeutet für die Rechtsabteilung bzw. für die sonstigen Initiatoren in einem Unternehmen einen erheblichen Aufwand, der nicht unterschätzt werden sollte. Es sind somit ausreichend Zeit und Budget einzuplanen. Nachdem bei einem derartigen Projekt umfassende Kenntnisse über Abläufe in einem Unternehmen erforderlich sind, sollten primär erfahrene Mitarbeiter in das Projekt involviert sein.

4.1 Zentrale Verantwortlichkeit

Die zentrale Verantwortlichkeit für das Vertragsmanagement in einem Unternehmen sollte in der Rechtsabteilung oder – sofern vorhanden – im Generalsekretariat liegen, da diese beiden Unternehmensbereiche die Notwendigkeit eines unternehmensweiten Vertragsmanagements am besten verstehen und auch am meisten davon profitieren. Dabei sollte die Rechtsabteilung aber nur strategische Vorgaben machen, was durch folgende Maßnahmen bewirkt wird:

- Erstellung einer Vertragsmanagement-Richtlinie
- Erarbeitung von rechtlichen Mindeststandards für Vertragsbestimmungen (z.B. Gewährleistungs- und Haftungsbestimmungen)

- Erarbeitung von standardmäßig anzuwendenden Musterverträgen (z.B. Geheimhaltungsvereinbarungen, LOI)
- Erarbeitung von Checklisten; entweder nur als Hilfestellung bei der Vertragserstellung oder als zwingend abzuarbeitende Checkliste vor Übermittlung des Vertrages zur rechtlichen Überprüfung
- Erarbeitung von Musterklauseln mit Kommentierung für die Anwendung.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Trennung der strategischen Vertragsmanagementfunktion von der operativen Vertragserstellungs- und Vertragsprüfungsfunktion der Rechtsabteilung. Die Zuständigkeit für das Vertragsmanagement bedeutet nämlich nicht, dass mit Einführung des Vertragsmanagements sämtliche Verträge eines Unternehmens von der Rechtsabteilung automatisch erstellt oder geprüft werden sollen. Deshalb ist es wichtig, den Umfang der operativen Einbindung der Rechtsabteilung im Vertragserstellungsprozess im Vertragsmanagement klar zu definieren. Siehe dazu Pkt. 8.1.

Nachdem die Rechtsabteilung nicht in alle Unternehmensbereiche ausreichend Einblick hat, ist bei Implementierung des Vertragsmanagements in jedem Unternehmensbereich ein Mitarbeiter zu nominieren, der für das Vertragsmanagement in seinem Bereich verantwortlich ist. Dieser Mitarbeiter ist im Hinblick auf das strategische Vertragsmanagement die Kontaktperson der Rechtsabteilung. Weiters hat er sicherzustellen, dass

- die Vorgaben der Vertragsmanagement-Richtlinie eingehalten werden
- die Rechtsabteilung gegebenenfalls rechtzeitig in die Vertragserstellung bzw. -überprüfung eingebunden wird sowie über den Status wichtiger Verträge informiert wird
- jeder Vertrag in seinem Bereich einem verantwortlichen Contract Owner zugeordnet ist
- die Verträge seines Bereiches gegebenenfalls im elektronischen Vertragsmanagementsystem abgebildet sind
- die Verträge gegebenenfalls archiviert sind.

Weiters ist für jeden Vertrag so früh wie möglich, spätestens aber zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses von dem Bereichsverantwortlichen für das Vertragsmanagement ein Contract Owner namhaft zu machen, der fortan für den Vertrag verantwortlich ist. Details seiner Aufgaben siehe unter Pkt. 12.1. Weiters hat er sicherzustellen, dass sämtliche relevanten Vorkommnisse oder Besprechungen dokumentiert und in die Vertragsdokumentation gestellt werden.

In der Praxis kommt es häufig vor, dass mit Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen auch das Know-how verloren geht bzw. sich niemand mehr für einzelne Verträge zuständig fühlt. Wichtig ist daher, dass der Contract Owner bei Ausscheiden aus dem Unternehmen für die Weitergabe des Vertrags-Know-hows bzw. der Vertragsdokumentation zu sorgen hat. Zu diesem Zweck ist vor dem Ausscheiden durch den Bereichsverantwortlichen ein neuer Contract Owner bzw. ein

interimistischer Stellvertreter zu benennen, dem die vertragsbezogenen Informationen zu übergeben sind.

4.2 Vertraulichkeit von Verträgen

Der Schutz von vertraulichen Informationen wird heutzutage immer schwieriger. Verträge und sonstige Schriftstücke werden vielfach kopiert, in offenen Büros abgelegt oder auf Team-Laufwerke gestellt. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn immer wieder Informationen in die Öffentlichkeit gelangen, die als unternehmensschädigend zu betrachten sind. Hinzu kommen zwingend anwendbare gesetzliche Bestimmungen, wie etwa das Datenschutzgesetz oder bei börsennotierten Unternehmen die Emittenten-Compliance-Verordnung, welche die Sicherstellung der Vertraulichkeit von Informationen verlangen. Die Sicherstellung von Vertraulichkeiten spielt daher auch im Vertragsmanagement eine große Rolle. Gleichzeitig muss auch zur Kenntnis genommen werden, dass gerade jene Dokumente für Mitarbeiter von großem Interesse sind, die als streng vertraulich bezeichnet werden. Will jemand das Unternehmen schädigen oder die vertrauliche Informationen sonst irgendwie verwerten, so wird primär nach streng vertraulichen Informationen gesucht werden.

Auf der anderen Seite darf aber auch nicht unberücksichtigt bleiben, dass eine offene Informationspolitik Abläufe im Unternehmen nicht nur beschleunigt, sondern diese auch professioneller gestaltet werden können. Führt z.B. ein Mitarbeiter Verhandlungen mit einem Unternehmen, so kann es durchaus hilfreich sein, ohne großen Nachforschungsaufwand zu sehen, wenn andere Organisationseinheiten ebenfalls mit diesem Unternehmen verhandeln oder gerade massive Probleme mit dem Unternehmen zu lösen haben.

In Abwägung all dieser Dinge muss daher jedes Unternehmen über seine eigene Vertraulichkeitspolitik entscheiden. Dazu ist erforderlich, die Verträge je nach Vertraulichkeit zu kategorisieren und den Kreis jener Berechtigten festzulegen, welche Zugang zu diesen Verträgen haben. Hier ein Beispiel:

- Vertraulichkeitsstufe I: Einsicht haben nur die Geschäftsführung und die Rechtsabteilung; diese Verträge scheinen im elektronischen Vertragsmanagement nicht auf; sie sind jederzeit gesperrt zu halten und physisch in der Rechtsabteilung zu archivieren. Die Anfertigung von Kopien ist nicht zulässig. Die Zuweisung der Vertraulichkeitsstufe I erfolgt durch die Geschäftsführung.
- Vertraulichkeitsstufe II: Einsicht haben die Geschäftsführung, die zweite Managementebene und die Rechtsabteilung sowie einzelne von dem verantwortlichen Bereichsleiter nominierte Personen. Die Verträge scheinen im elektronischen Vertragsmanagement auf; sie sind physisch in der Rechtsabteilung zu archivieren. Die Zuweisung der Vertraulichkeitsstufe II erfolgt durch die Rechtsabteilung.
- Vertraulichkeitsstufe III: Einsicht haben alle jene Mitarbeiter, die einen Zugang zum elektronischen Vertragsmanagement haben im Hinblick auf Verträge aus

ihrem Unternehmensbereich. Darüber hinaus haben die Geschäftsführung, die zweite Managementebene und die Rechtsabteilung ebenfalls Zugang zu diesen Verträgen. Der verantwortliche Bereichsleiter kann sonstigen Mitarbeitern aus anderen Unternehmensbereichen den Zugang frei geben. Sofern nicht ausdrücklich eine Zuweisung der Vertraulichkeitsstufe I oder II erfolgt, sind die Verträge automatisch der Vertraulichkeitsstufe III zuzuordnen.

Die Zuordnung der Vertraulichkeitsstufen muss naheliegenderweise gleich zu Beginn des Vertragsprojektes stattfinden. Nachdem die Initiative von delikateren Verträgen der Vertraulichkeitsstufe I und II ohnehin meistens von der ersten oder zweiten Managementebene ausgehen wird, sollte die Einhaltung dieser Vorgaben auch durchsetzbar sein.

4.3 Vertragsprüfungsprozess

Jedes Unternehmen sollte für Vertragsabschlüsse klare Regeln haben, welche Verträge von wem erstellt werden und welche Verträge von wem vor Vertragsabschluss geprüft bzw. genehmigt werden müssen. Involvierte Abteilungen sind üblicherweise (zumindest bei Beschaffungsvorgängen):

- die jeweilige Fachabteilung, welche die Leistung oder die Lieferung benötigt
- die Einkaufsabteilung, welche in vielen Unternehmen die Verhandlungen führt
- die Rechtsabteilung, welche die Verträge juristisch prüft bzw. erstellt
- die Controllingabteilung, welche die Einhaltung des Budgets überprüft
- das Risk Management, welches bestimmte Geschäfte, die mit einem höheren Risiko verbunden sind, genehmigen muss.

Handelt es sich um Vertriebsverträge oder sonstige Kooperationsverträge, so ist der involvierte Kreis zumeist kleiner. In vielen Unternehmen haben Abteilungen Regelungen für die erforderliche Einbeziehung der eigenen Abteilung gemacht. Dabei muss sichergestellt werden, dass diese Regelungen sich nicht widersprechen und daher zuvor abgestimmt werden. Im Rahmen eines Vertragsmanagements sollten alle Regeln so einfach wie möglich in einem Dokument (Vertragsmanagementrichtlinie) zusammengefasst sein. Optimal ist es natürlich, wenn ein elektronisches Vertragsmanagement-Tool einen Workflow beinhaltet und durch Eingabe der relevanten Vertragsparameter bereits das Freigabeprocédere für den konkreten Fall festlegt. In diesem Fall müssen die Freigabeprocédere erstellt und dem IT-Tool unterlegt werden.

Unabhängig von dem Vertragsprüfungsprocédere sollte in Unternehmen auch eine Regelung getroffen werden, wer für die Vertragserstellung zuständig ist. In der Praxis ist dies eher unterschiedlich geregelt. In kleineren Unternehmen mit einer kleinen Rechtsabteilung werden Verträge häufig von der Rechtsabteilung selbst erstellt. In größeren Unternehmen erfolgt die Vertragserstellung zumeist von der Fachabteilung; lediglich die Prüfung erfolgt durch die Rechtsabteilung. Was

die beste Lösung ist, muss jedes Unternehmen unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen für sich entscheiden. Denkbar wäre etwa folgende Strategie:

Vertragsentwurfserstellung durch Vertragspartner oder eigenes Unternehmen?	Generell sollten Verträge durch das eigene Unternehmen (allenfalls unter Anwendung der AGB) erstellt werden.
Vertragserstellung durch Fachabteilung?	Operative Verträge mit gewöhnlichem Inhalt sollten von den Fachabteilungen erstellt werden.
Vertragserstellung durch Rechtsabteilung?	Verträge mit strategischer Bedeutung, Musterverträge und gesellschaftsrechtliche Verträge werden von der Rechtsabteilung erstellt.

Damit Fachabteilungen in der Lage sind, Verträge zu erstellen, müssen sie dazu natürlich die erforderliche Unterstützung durch die Rechtsabteilung in Form von Musterverträgen, Anleitungen und Schulungen erhalten.

Bei all den unternehmensinternen erforderlichen Prüfungen sollte selbstverständlich auch geklärt werden, in welchem Umfang die Vertragsprüfung durch die involvierten Stellen erfolgt, vor allem im Lichte der Qualitätssicherung durch ein „Vier-Augen-Prinzip“. Nicht jede involvierte Person liest den Vertrag zur Gänze durch, sondern fokussiert lediglich auf die eigenen Aufgaben. Selbst eine Einkaufsabteilung, die in vielen Fällen die Verträge verhandelt, achtet primär auf die Wirtschaftlichkeit des Vertrages und überlegt dabei nicht, ob z.B. vom Vertragspartner ein Kündigungsverzicht abgegeben werden soll oder nicht. Schlussendlich muss es jedoch eine Abteilung geben, die für den gesamten Inhalt des Vertrages zuständig ist. Dies muss auch ganz klar festgelegt sein, damit sich nicht einer auf den anderen verlässt.

Sofern sich ein Unternehmen dazu entschieden hat, im Vertragsbereich das „Vier-Augen-Prinzip“ einzuhalten, stellt sich natürlich die Frage, wer neben dem Hauptverantwortlichen das zweite Augenpaar sein kann. Wenn man dieses Prinzip ernst nimmt, kann dies nur eine Person sein, die genauso wie der Hauptverantwortliche die Gesamtzusammenhänge beachtet und versteht. Dem „Vier-Augen-Prinzip“ ist demnach nicht gerecht, wenn als zweites Augenpaar die Rechtsabteilung oder Einkaufsabteilung herangezogen wird. Die Prüfperson im Sinne des „Vier-Augen-Prinzips“ sollte daher ein Mitarbeiter aus der gleichen Fachabteilung (z.B. ein speziell nominiertes Vertragsmanager) sein. Stehen nicht ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung, so kann das Erfordernis eines zweiten Augenpaares natürlich auch von der Höhe des Vertragswertes abhängig gemacht werden.

Oft wird in Zusammenhang mit dem „Vier-Augen-Prinzip“ das Argument vorgebracht, dass bei der Vertragserstellung ohnehin mit Kollegen diskutiert wurde. Dies sollte für ein professionelles „Vier-Augen-Prinzip“ nicht ausreichen. Die

zweite Person sollte vielmehr nachweislich durch Unterschrift auch bestätigen, den Vertrag geprüft zu haben. Die Erfahrung zeigt, dass nur dadurch die Rolle des Prüfers auch ernst genommen wird.

4.4 Vertragsarchivierungsstrategie

Bei Einführung des Vertragsmanagements muss man sich auch mit der Archivierung von Verträgen auseinandersetzen. Auf die Frage, wie lange Verträge archiviert werden sollen, wird unter Pkt. 12.3 noch näher eingegangen. Die andere Frage, die sich stellt, ist, ob physische Verträge zentral an einem Ort oder in verschiedenen Unternehmensbereichen archiviert werden sollen. Um die Beantwortung dieser Frage kommt man auch nicht herum, wenn man sich für ein elektronisches Vertragsmanagementsystem entscheidet.

Vorteile einer zentralen Archivierung sind:

- Die Verträge sind physisch leichter und schneller auffindbar.
- Die Einhaltung der Vertraulichkeit kann einfacher sichergestellt werden.
- Es ist dadurch leichter, sich einen gesamten Überblick zu verschaffen; insbes. dann, wenn Verträge einem Dritten (z.B. bei einer Due Diligence) vorgelegt werden müssen.
- Das zentrale Archiv kann so gestaltet werden, dass es zumindest teilweise sicher vor Feuer und anderen Naturgewalten ist.

Vorteile einer dezentralen Archivierung sind:

- Die Archivierung kann von den Mitarbeitern neben der Alltagsarbeit mit erledigt werden; es bedarf keiner zusätzlichen personellen Ressourcen, die ein zentrales Archiv verwaltet.
- Die Archivierung muss nicht quasi doppelt geführt werden; denn Mitarbeiter, die mit den Verträgen arbeiten, müssen sich ansonsten ein zusätzliches Archiv anlegen.