

IT-Governance

Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.



- IT-Risikomanagement
- IT-Assurance mit COBIT
- IT-Effectiveness
- IT-Vertragsmanagement
- Prüfungsstandard »EPS 951«
- ITIL V3

IT-Governance

Zeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.

Inhalt

Fachthemen

3 **Modernes IT-Risikomanagement als zentraler Bestandteil einer unternehmensweiten IT-Governance**

Christian Cuske | Carsten Münch | Kai-Uwe Ruhse

10 **IT-Assurance mit COBIT**

Martin Fröhlich | Wolfgang Johannsen | Karsten Wilop

17 **IT-Effectiveness – Mythos oder Methode?**

Kristijan Grgurevic

Praxisbericht

22 **IT-gestütztes IT-Vertragsmanagement**

Florian Sauter

Rubriken

Standards

28 **Prüfung ausgelagerter Dienstleistungen – EPS 951**

Martin Fröhlich

Zum Thema...

30 **ITIL V3 – alles neu macht der Mai?**

Matthias Goeken, Bettina Reimann

33 **Marktnews**

36 **ISACA News**

39 **Veranstaltungen**

7 **Impressum**

40 **Inserenten**

40 **Vorschau**

IT-gestütztes IT-Vertragsmanagement

Florian Sauter

Kommen Ihnen unnötige Kosten aufgrund verpasster Kündigungsfristen bekannt vor? Sind Sie immer mal wieder stundenlang auf der Suche nach einem bestimmten Vertragswerk? Dann befinden Sie sich in guter Gesellschaft, denn in neueren Studien zum Thema Vertragsmanagement gibt ein Großteil der befragten Unternehmen an, ähnliche Probleme zu haben. Dies gilt auch und gerade für ein IT-Vertragsmanagement. Ein professionelles Vertragsmanagement behebt diese Schwachstellen und ist nicht nur aus finanziellen Gründen interessant. Die erhöhte Transparenz und ein garantierter Workflow sind nur zwei weitere Aspekte, die die tägliche Arbeit erleichtern, damit Zeit und Nerven sparen und schlussendlich zahlreiche Risiken minimieren.

Dieser Beitrag beschreibt nach einer kurzen Einführung in das Thema, warum ein professionelles Vertragsmanagement für ein Unternehmen bedeutend ist und wie dies durch IT-Systeme unterstützt werden kann. Als Praxisbeispiel wird die Etablierung des elektronischen Vertragsmanagements im Städt. Klinikum München unter Verwendung des Vertragsmanagementmoduls der Software »Projektron BCS« dargestellt.

1 Gründe für ein Vertragsmanagement

Vertragsmanagement gehört zu den Themen, die von den meisten Verantwortlichen zwar als wichtig oder gar essenziell eingestuft werden, dafür in der Praxis aber insgesamt wenig organisiert und entwickelt sind. Für diese Einschätzung sprechen aktuelle Umfragen, in denen bis zu 86 % der befragten Unternehmen in der nächsten Zeit in ihre Vertragsarchivierung und -verwaltung investieren möchten. Als problematisch erweist sich vor allem der fehlende Gesamtüberblick über die aktuellen Vertragsbeziehungen, was sich auch in einem fehlerbehafteten und aufwendigen Reporting sowie einer schwierig oder gar nicht nachvollziehbaren Historie zu den Vertragswerken niederschlägt. In der IT werden beispielsweise häufig langfristige Verträge abgeschlossen, deren komplette Dokumentation während der Vertragslaufzeit wichtige Informationen für eine mögliche Verlängerung, Nachverhandlung oder auch Kündigung geben kann.

Das Thema Vertragsmanagement taucht dabei in den letzten Jahren immer häufiger auf, dazu haben unter anderem zwei Entwicklungen beigetragen:

- ▶ Immer mehr Tätigkeiten werden außer Haus erledigt. Das erhöht die Quantität der Vertragsbeziehungen und führt teilweise zu einem regelrechten Vertragsdickicht. Auch

das finanzielle Volumen, und damit der fest gebundene Anteil des Budgets in Form von Dauerschuldverhältnissen, steigt dabei immer weiter an. Gerade im IT-Bereich sind die Outsourcing-Aktivitäten in den letzten Jahren stetig gestiegen und dieser Trend hält immer noch an. Aber auch beim teilweisen Insourcing sind sowohl die ursprünglichen Outsourcing-Verträge als auch die Wiedereingliederungsvereinbarungen der zentrale Bestandteil.

- ▶ Die Vertragswerke werden immer komplexer und aufwendiger. Internationale Verträge und daher unterschiedliche Rechtsordnungen sind dafür ein besonders deutliches Beispiel, das bei immer mehr IT-Vorhaben aufgrund von internationalen Partnern relevant wird. Aber auch scheinbar einfache Vertragswerke können ihre Tücken im Detail verstecken. Das erhöht den Pflegeaufwand und verringert die Transparenz erheblich.

2 Bedeutung des Vertragsmanagements für ein Unternehmen

Die Risiken, die ein Unternehmen ohne professionelles Vertragsmanagement eingeht, sind vielfältig und hoch. Auf der Hand liegen finanzielle Risiken beispielsweise aufgrund von verpassten Kündigungsfristen.

Aber auch nicht realisierte Einsparungspotenziale aufgrund von unbekanntem Rahmenverträgen, nicht abgefragte Vertragsleistungen oder fehlerhafte Zahlungen sind Beispiele für Kostennachteile aufgrund der fehlenden Transparenz in den Vertragsbeziehungen. Immer häufiger werden beim Vertragsschluss auch komplizierte Klauseln verhandelt, die den Vertrag bei sich ändernden Umständen anpassbar machen sollen. Tritt eine solche Veränderung tatsächlich ein, fehlt dann häufig das Wissen über die getroffene Regelung, sodass ein doppelter Nachteil entsteht: Die Flexibilität wurde zuerst teuer erkaufte, schlussendlich aber doch nicht genutzt; ein neuer Vertrag wird ausgehandelt, was mit weiteren Kosten verbunden ist!

Gerade im IT-Bereich ist die Bedeutung von Vertragswerken immens, da oftmals ein hoher Anteil des Budgets für die Erfüllung von Vertragsverpflichtungen fest gebunden ist, beispielsweise in Form von Leasing- oder Wartungsverträgen. Werden Systeme ausgemustert und die entsprechenden Vereinbarungen nicht rechtzeitig gekündigt oder Rahmenvereinbarungen nicht ausgeschöpft, kann dies schmerzhaft Einbußen bedeuten. Häufig ist der Schwachpunkt die fehlende Zuordnung von Systemen oder Dienstleistungen zu bestimmten Vereinbarungen. Dadurch wird

es schwierig, beim Abschalten eines Systems eine Übersicht zu erhalten, welche Verträge davon betroffen sind und verändert werden müssen. Der Informationsfluss über die Ausmusterung kann auch an irgendeiner Stelle abgebrochen sein oder er war schlichtweg zu langsam, um rechtzeitig zu reagieren.

3 Es gibt aber nicht nur finanzielle Risiken

Immer stärker rücken auch weitere Risiken ins Blickfeld der Betroffenen, die sich nicht direkt in Kosten ausdrücken lassen. Ein unvollständiger Vertragsüberblick und die darauf basierenden Unstimmigkeiten können etwa die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden trüben und beim Gegenüber die Einschätzung entstehen lassen, man überblicke die eigenen Vereinbarungen und Aussagen nicht mehr. Auch von externer Seite werden immer höhere Anforderungen an die Unternehmen gestellt. Regelwerke wie Sarbanes-Oxley oder Basel II erhöhen den Druck auf die Organisation, ständig alle Vertragsbeziehungen im Blick zu haben, diese auch bezüglich potenzieller Risiken auswerten zu können und schließlich nach außen für alle Stakeholder des Unternehmens darzustellen.

Ein funktionierendes Vertragsmanagementsystem erfüllt nicht nur diese Forderungen, sondern schöpft umgekehrt Vorteile aus diesen Verpflichtungen: Der Unternehmenswert aus organisatorischer Sicht kann gesteigert und somit kann gerade im Hinblick auf Basel II auch ein echter geldwerter Vorteil geschaffen werden.

Die obigen beiden Vorschriften sind dabei nur Beispiele aus einem ganzen Block von gesetzlichen Vorschriften, die beispielsweise auch Aufbewahrungszeiträume regeln oder Revisionssicherheit garantieren. Als zweite Gruppe sind interne Anweisungen einzuhalten, diese definieren den Umgang mit Verträgen oftmals noch wesentlich detaillierter. Themen wie Risikomanagement, Genehmigungsworkflows mit inhaltlicher Kontrolle der Vertragsinhalte und noch viele weitere Aspekte können hier ausgestaltet werden und lassen den Überblick leicht verlieren.

Ein wenig organisiertes und nicht automatisiertes Vertragsmanagement ist auch für den einzelnen Mitarbeiter oftmals ein Ärgernis. Das aufwendige Durchforsten von Akten-schränken auf der Suche nach bestimmten Vertragswerken kostet nicht nur wertvolle Arbeitszeit, sondern ist manchmal auch erfolglos. Immer wieder gehen die Papieroriginale schlichtweg verloren und geraten so auch automatisch aus dem Blickfeld der Verantwortlichen. Der einzelne Mitarbeiter ist infolgedessen teilweise nicht in der Lage, seine Aufgaben pflichtgemäß und mit vertretbarem Aufwand zu erfüllen. Ein IT-gestütztes Vertragsmanagement setzt auch hier an, indem es die Zugriffszeiten auf Verträge deutlich verkürzt und Ad-hoc-Auswertungen und Übersichten jederzeit schnell erstellt werden können.

Alle diese Punkte unterstreichen die Bedeutung des IT-Vertragsmanagements für die IT-Governance. Im Bereich des Risikomanagements wird der Zusammenhang direkt deutlich, aber auch zahlreiche weitere Aspekte einer IT-Governance können durch ein effizientes IT-Vertragsmanagement unterstützt werden.

4 Unterschiedliches Informationsbedürfnis

Vertragswerke bilden in beinahe jedem Bereich eines Unternehmens die Grundlage für das Handeln, jedoch sind die Anforderungen und Interessen dabei recht unterschiedlich. Die Finanzbuchhaltung ist beispielsweise in erster Linie an den finanziellen Aspekten eines Vertrags interessiert, für die Fachabteilung ist der detaillierte Inhalt wesentlich und höhere Managementinstanzen möchten einen schnellen sowie komprimierten Überblick erhalten. Ein Vertragsmanagementsystem muss diese unterschiedlichen Sichten und Informationsbedürfnisse abbilden können und so flexibel sein, dass auch unternehmensspezifische Anforderungen erfüllt werden.

Speziell in der IT lässt sich ein Großteil der Vertragsbeziehungen einer überschaubaren Liste von generischen Vertragsarten zuordnen, dazu zählen Leasing-, Wartungs-, Rahmen-, Lizenz- oder Outsourcing-Verträge. In beinahe jedem Vertrag sind Regelungen zur Laufzeit und zu finanziellen Aspekten enthalten, deren Grundaufbau meist ähnlich und daher vergleichsweise leicht darzustellen ist. Jeder Vertrag enthält aber natürlich auch spezielle inhaltliche Aspekte, die den tatsächlichen Vertragsgegenstand ausmachen. Bei Wartungsverträgen kann dies das vereinbarte Service Level sein und bei Lizenzverträgen die Anzahl der Lizenzen sowie das Lizenzmodell.

Um sich nicht durch dicke Vertragswerke wühlen zu müssen, sollten diese Informationen direkt als Metadaten vorhanden sein und damit auch für Reporting-Zwecke zur Verfügung stehen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die meisten Verträge sehr individuell sind, insbesondere wenn es sich um komplexe Regelungen oder hohe Vertragsvolumen handelt. Dieser Umstand reduziert leider die Möglichkeiten zur Standardisierung im obigen Sinne. In manchen Bereichen hat sich aber auch ein Standard durchgesetzt oder dieser wird fest vorgegeben. Die für öffentliche Einrichtungen zum Einkauf von IT-Leistungen vorgegebenen EVB-IT-Verträge sind ein Beispiel hierfür, unternehmensspezifische Vertragsvorlagen ein anderes. Der Einsatz von derartigen Vorlagen erleichtert nicht nur den Einkaufsprozess, sondern vereinfacht auch das weitere Management, da man sich um grundlegende Vertragsinhalte wie Kündigungsfristen, Verlängerungsklauseln oder anzuwendende AGBs keine weiteren Gedanken machen muss. Stattdessen kann man sich auf die individuellen Vertragsinhalte konzentrieren.

5 Organisation eines professionellen Vertragsmanagements

Leider ist die Frage nach der optimalen Organisationsform und damit der Integration des Vertragsmanagements in das Unternehmen nicht allgemein und einfach zu beantworten. Auf zahlreiche Aspekte wird dabei ausführlich beispielsweise in [Heussen 2007] und [Klotz & Dorn 2006, S. 41 ff.] eingegangen. An dieser Stelle soll von all diesen Fragestellungen nur eine herausgegriffen werden: An welcher Stelle findet die Vertragsarchivierung statt und an wen muss man sich daher wenden, wenn ein Vertragswerk benötigt wird oder Fragen entstehen?

Es lassen sich dabei zwei grundsätzliche Alternativen unterscheiden: Bei der Zentralisierung des Vertragsmanagements werden Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Vertragsverwaltung gebündelt und explizit definiert. Diese Mitarbeiter treten aktiv an Verantwortliche heran, wenn dies notwendig erscheint, und stehen gleichzeitig bei Anfragen zu Vertragswerken zur Verfügung. Hierbei muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter in der Vertragsverwaltung mindestens am Ende in den Erstellungsworkflow eingebunden werden und so auch vom Abschluss eines neuen Vertrags informiert werden.

Die andere Alternative ist eine dezentrale Verwaltung der Verträge beim jeweiligen Verantwortlichen. Diese Organisationsform birgt die Gefahr, dass der zentrale Überblick wesentlich schwerer zu erhalten ist und eine viel größere Zahl an Mitarbeitern berücksichtigt und kontrolliert werden muss. Andererseits besteht hier die Chance, die Vertragsverwaltung an sich zu erleichtern, da der direkt Verantwortliche den Vertragsinhalt im Normalfall besser kennt und daher in der Lage ist, diesen auch wieder schnell zu überblicken.

Beiden Ansätzen ist gemein, dass die reine Vertragsarchivierung (Erfassung, Ablage, Reporting) typischerweise als Sekretariatstätigkeit eingestuft werden kann. Für juristische Fragen müssen andere Personen mit entsprechender Fachqualifikation konsultiert werden. Ebenfalls muss bei beiden Ansätzen sichergestellt sein, dass der intern definierte Workflow des Vertrags von den ersten Verhandlungen bis zur Archivierung eingehalten wird und alle notwendigen Beteiligten informiert werden. In der Praxis lässt sich ein Trend zur Zentralisierung im Kleinen oder Großen feststellen, sodass mindestens pro Abteilung bzw. Unternehmensteil zentrale Verwaltungspositionen verankert werden.

6 IT-Unterstützung

Dass das Vertragsmanagement heute durch die IT effizient unterstützt werden kann, ist offensichtlich. Umso verwunderlicher ist es, dass bisher nur wenige Unternehmen diese Möglichkeit nutzen. Die Anforderungen an eine IT-Lösung fallen dabei je nach Unternehmen sehr unterschiedlich aus, ebenso wie die am Markt verfügbaren Tools.

Mittlerweile bieten zahlreiche Hersteller von ERP-Lösungen und DMS-Anbieter Funktionen oder Module zum Vertragsmanagement in ihren Anwendungen an, aber auch eigenständige Tools sind auf dem Markt verfügbar. Entscheidend für die Auswahl sind natürlich die konkreten Anforderungen des Unternehmens. Diese Überlegungen können durchaus zu einer relativ schlanken Lösung führen, die ohne komplexe Workflows und Schnittstellen auch entsprechend schnell einsetzbar und leicht zu bedienen ist.

Neben der Auswahl der passenden Lösung ist beim Einführungsprozess die Altdatenerfassung ein zentraler Bestandteil. Oftmals liegt die Anzahl der bestehenden Verträge mindestens im vierstelligen Bereich, sodass eine direkte Erfassung bis zur Produktivschaltung schwierig und extrem aufwendig ist.

Eine mögliche Lösung kann darin bestehen, im ersten Schritt nur die wichtigsten Verträge zu erfassen und diesen Bestand im laufenden Betrieb um weitere Altdaten zu ergänzen. Kriterien für die Auswahl können spezielle Vertragsarten wie Rahmenverträge, das Kostenvolumen oder sehr lange Laufzeiten sein. Bei dieser inkrementellen Art der Altdatenerfassung besteht die Gefahr, dass das System von den Anwendern speziell am Anfang nicht angenommen wird, da deren Suche nach Verträgen erfolglos bleiben kann. Außerdem lassen sich nicht von Anfang an vollständige Übersichten über alle relevanten Verträge erstellen.

Ein anderes Szenario ist die komplette Erfassung aller aktiven Vertragsbeziehungen bis zu einem bestimmten Stichtag, ab dem dann alle Anwender auf die Vollständigkeit vertrauen können. Teilweise wird die Vertragsverwaltung heute auch mit einfachen Bordmitteln wie Excel-Listen oder Ähnlichem realisiert, sodass im ersten Schritt ein Import möglich ist. Die gewonnenen Daten müssen gegebenenfalls noch ergänzt und verfeinert werden.

Typischerweise wird der Sinn und Zweck eines elektronischen Vertragsmanagements im Gegensatz zu manch anderem System besonders schnell deutlich und der gewünschte ROI kann kurzfristig erzielt werden. Dies trägt wesentlich zur Akzeptanz durch die Mitarbeiter und das Management bei und sollte eine verhältnismäßig reibungslose Einführung erlauben.

7 Aus der Praxis – Vertragsmanagement im Städt. Klinikum München

Die Städt. Klinikum München GmbH ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt München. Die GmbH wurde zum 01.01.2005 gegründet und setzt sich zusammen aus den fünf städtischen Kliniken (Bogenhausen, Harlaching, Neuperlach, Schwabing, Thalkirchner Straße) sowie vier Betrieben (Medizinisches Dienstleistungszentrum, Blutspendedienst, Textilservice, Akademie für Fort-

und Weiterbildung), insgesamt sind rund 9.000 Mitarbeiter(innen) dort beschäftigt.

Evelyn Loose, Referentin der Geschäftsführung, war Leiterin der Projektgruppe zur Einführung eines elektronischen Vertragsmanagements bei der Städt. Klinikum München GmbH (StKM): »Mit Gründung der GmbH änderten sich die Anforderungen an die Verwaltung der Häuser schlagartig. Schon bei der notariellen Gestaltung des Einbringungsvertrages gingen sämtliche Rechtsbeziehungen, insbesondere Verträge, Forderungen und Verbindlichkeiten, von der Stadt München auf die GmbH über. Da eine Einzelrechtsnachfolge festgelegt wurde, musste jeder bestehende Vertrag gelistet und die Vertragspartner um das Einverständnis zum Übergang des Vertrages gebeten werden.

In allen Kliniken und Betrieben wurden Keller und Ordner durchforstet, Excel-Tabellen angelegt und Verträge in einer wochenlangen Arbeit erfasst und zusammengestellt. Den damit betrauten Mitarbeiter(inne)n der jetzigen Geschäftsführung wurde zum ersten Mal bewusst, dass eine gut organisierte elektronische Vertragsarchivierung von Vorteil gewesen wäre.«

7.1 Anforderungssammlung

Aber auch die künftigen Anforderungen der einschlägigen gesetzlichen Vorschriften zur Bilanzierung und Wirtschaftsprüfung einer GmbH, der Prüfungsinstanzen der Stadt und nicht zuletzt die Berichtspflicht an die Gesellschafterin und den Aufsichtsrat erforderten eine zeitnahe und praktikable Lösung, was die Vertragswerke des Unternehmens anging. In laufenden Verträgen steckt ein hoher Kostenfaktor, insbesondere wenn Verträge nicht mehr nötig sind, weil sich die Inhalte überholt haben, oder wenn aufgrund des Zusammenschlusses der Kliniken völlig neue Konditionen ausgehandelt werden können. Außerdem sollte die Gesellschaft jederzeit einen Überblick über aktuelle Vertragsbeziehungen herstellen können.

Dies konnte nur mit einer passenden Software gelingen, die auf die Besonderheiten der Städt. Klinikum München GmbH abgestellt sein sollte. Eine von der Geschäftsführung eingesetzte Projektgruppe erarbeitete daher die inhaltlichen Grundlagen für ein IT-gestütztes Vertragsmanagement. Es wurde definiert, welche Verträge aufgenommen werden sollen, welche Stammdaten gepflegt werden, welche Auswertungsmöglichkeiten es geben soll und wer diese Arbeiten übernimmt.

»Verträge, die bereits elektronisch in einem anderen System erfasst sind, z.B. Bestellungen in SAP Materialwirtschaft, werden nicht noch einmal erfasst. Auch Arbeitsverträge sind von der Erfassung ausgenommen«, fasst Frau Loose einige der Ergebnisse zusammen. »Nach einer Vorauswahl entschied sich die Geschäftsführung für das Vertragsmanagementmodul von Projektron BCS, nicht zuletzt deswegen, weil das Programm damals bereits für das Projektmanagement im Klinikum Harlaching im Einsatz war und damit positive Erfahrungen gemacht wurden.«

7.2 IT-Unterstützung durch Projektron BCS

Die von der Berliner Softwarefirma angebotene Software »Projektron BCS« ist im Kern eine Lösung zum Projektmanagement. Daneben sind aber zahlreiche weitere Funktionen integriert, unter anderem auch ein Modul zum Vertragsmanagement, das auch unabhängig von den übrigen Funktionen lizenzierbar ist.

Die Lösung ist vollständig webbasiert und erfordert damit beim tatsächlichen Benutzer keine Installation, der Zugriff erfolgt im Regelfall über das unternehmensinterne Intranet. Eine problemlose Integration in heterogene IT-Landschaften und ein standortunabhängiges Arbeiten werden so sehr einfach möglich.

Ein großer Vorteil des IT-gestützten Vertragsmanagements ist die regelmäßige Mitteilung per E-Mail aus dem System an den Vertragsverantwortlichen über Kündigungsmöglichkeiten oder auch das Laufzeitende eines Vertrages. Für diese Systemfunktionalität sind die Vertragsmodalitäten die entscheidenden Informationen (siehe Abb. 1). Hier werden Daten zur Vertragslaufzeit und zu den Kündigungsmöglichkeiten erfasst. Das System berechnet daraus sowohl das nächstmögliche Vertragsende als auch den dafür notwendigen Kündigungstermin. Falls die im Vertrag vereinbarten Modalitäten nicht abbildbar sind, kann die automatische Berechnung auch deaktiviert und diese Information manuell erfasst werden.

Mit einer konfigurierbaren Vorlaufzeit verschickt das System nun E-Mails an die zugeordneten internen Verantwortlichen, die damit auf anstehende Kündigungsmöglichkeiten oder den baldigen Auslauf eines Vertrags hingewiesen werden. Diese Mails enthalten bereits Links auf die Vertragsstammsätze, sodass der Benutzer mit einem Klick weitere Informationen zum Vertrag abfragen kann.

Zusätzlich zu den automatischen Mails kann sich jeder Benutzer Wiedervorlagen für einzelne Verträge erzeugen. Diese erinnern ihn (oder einen anderen zugeordneten Mitarbeiter) zu einem bestimmten Datum an einen Vertrag. Die Liste dieser Wiedervorlagen wird dabei direkt auf der Startseite des Systems angezeigt, sodass keine dieser Wiedervorlagen übersehen wird.

Neben den Modalitäten werden inhaltliche Informationen sowohl in einzelnen Feldern (beispielsweise zum Vertragsgegenstand oder den Kosten) als auch in einer integrierten Dateiablage erfasst. Mit dieser Funktion können an jeden Vertrag beliebige Dateien angehängt werden, das Dateiformat spielt dabei keine Rolle. Häufig werden eingescannte Dokumente, E-Mails, Schriftverkehr oder sonstige Ergänzungen in dieser Form dem Vertrag zugeordnet.

Auch in München ist diese Funktionalität essenziell: »Bei uns werden sämtliche Verträge eingescannt und sind damit von jedem Arbeitsplatz aus direkt abrufbar«, so Frau Loose. Dies ist besonders bei größeren Unternehmen sehr

Laufzeit-Angaben	
Laufzeitbeginn:	Mo 23.04.2007
unbegrenzte Laufzeit:	nein
Laufzeit:	6
Laufzeit Einheiten:	Monate

Verlängerung	
Automatische Verlängerung?:	nein
Reguläres Vertragsende:	Mo 22.10.07

Kündigung	
Kündbar?:	ja
Berechnung des Vertragsende:	ja
Kündungsfrist:	1
Kündungsfrist Einheiten:	Wochen
Kündigungswirkung:	Monatsende
frühestes Vertragsende:	
nächstmögliches Vertragsende:	So 30.09.2007
dazu notwendiger Kündigungstermin:	So 23.09.2007

Benachrichtigungen	
zum Vertragsende:	ja
zum nächsten Kündigungstermin:	ja

Abb. 1: Vertragsmodalitäten

sinnvoll, da die meisten Abteilungen zwar organisatorisch zentralisiert sind, die Mitarbeiter aber trotzdem über die einzelnen Standorte verteilt arbeiten. So ist es auch im StKM, das Paradebeispiel dort ist die IT: »Nach dem Zusammenschluss zur GmbH wurde die IT zusammengefasst und pro Standort eine der Unterabteilungen, beispielsweise ERP-Systeme oder Infrastruktur, zentralisiert. Durch das Einscannen der Verträge kann man nun von jedem Standort aus Zugriff auf die Originaltexte der Verträge erhalten. Zahlreiche IT-Systeme wurden in der Zeit seit der GmbH-Gründung zentralisiert und migriert und dieser Prozess läuft noch auf Hochtouren. Das Konsolidierungspotenzial kann besonders gut erfasst und realisiert werden, wenn schnell ersichtlich ist, welche Verträge mit einem bestimmten Dienstleister bestehen und welche Leistungen insgesamt bezogen werden. Allein im Bereich der vorhandenen Lizenzen sind so erhebliche Einsparungen möglich.«

Ereignisse im Vertragslebenszyklus können dabei jederzeit mithilfe von Kommentaren erfasst und dokumentiert werden. Diese ermöglichen es dem Benutzer, vollkommen frei formulierbare Texte strukturiert abzulegen. Zusätzlich werden das Erfassungsdatum und der Ersteller gespeichert, so dass die Nachvollziehbarkeit gewährleistet ist. Beliebte Beispiele sind hier Ergebnisse von Nachverhandlungen, Kurzprotokolle von Telefonaten oder Hinweise auf unzureichend erbrachte Leistungen.

Für den Benutzer stehen an jeder internen und externen Organisationseinheit Vertragslisten zur Verfügung, zusätzlich ist eine Gesamtliste verfügbar (siehe Abb. 2). Alle Ansichten enthalten einheitliche Filtereinstellungen, womit Verträge einfach selektiert werden können. Diese Auswertungen ge-

ben damit beispielsweise Antworten auf Fragestellungen wie »Welche Verträge haben wir mit einem bestimmten Vertragspartner?« oder »Welche Verträge könnte ich in den nächsten 4 Wochen kündigen?«

Das Vertragsmanagementmodul von Projektron BCS gehört auf dem Markt zu den »kleineren« und schlankeren Lösungen. Die Verwaltung setzt ab dem Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung ein und bietet eine Übersicht über laufende Vertragsbeziehungen. Der Vorteil dieses Ansatzes ist die schnelle Einsatzbereitschaft und einfache Bedienung der Lösung, gleichzeitig ist bei vielen Unternehmen der Vertragserstellungsprozess organisatorisch bereits geregelt und bedarf keiner aufwendigen IT-Unterstützung. Erst nach dem Abschluss droht ein einzelner Vertrag im Aktenschrank unterzugehen. Dass dieser Ansatz auch für das Städt. Klinikum München der richtige war, weiß Frau Loose: »Das elektronische Vertragsmanagement des StKM setzt ab Vertragsabschluss ein. Ein elektronischer Workflow bis zum Vertragsschluss ist noch nicht möglich, jedoch sind die Arbeitsprozesse einer Vertragserstellung definiert.«

7.3 Einführungsprozess

Da es organisatorisch im StKM nicht sinnvoll war, eine zentrale Einheit mit dem Vertragsmanagement zu beauftragen, sind in jeder Klinik und in jedem Betrieb sogenannte Vertragsmanager geschult worden, die die Datenpflege und Überwachung übernehmen. Zur Einführung wurden in Schulungsblocks insgesamt rund 120 Mitarbeiter(innen) geschult, um das Wissen breit zu streuen. Aufgrund der Fluktuation müssen jedoch während eines Jahres immer wieder Mitarbeiter(innen) neu geschult werden, was derzeit über Einzelschulungen an den Arbeitsplätzen erfolgt.

Auch im Münchner Projekt waren zahlreiche Vertragsbeziehungen in das System zu migrieren: »Die im Rahmen des Überleitungsvertrags erstellten Excel-Listen wurden um weitere Informationen ergänzt und in das System importiert. Damit konnte ein großer Teil der Vertragsbeziehungen initial erfasst werden. Diese Altdaten müssen im Einzelfall jedoch nachgepflegt und auf den neuesten Stand gebracht werden, was teilweise sehr arbeitsintensiv ist. Mittlerweile sind rund 3000 Datensätze angelegt«, schildert Frau Loose die Erfahrungen.

Wichtig ist beim Zugriff auf Verträge die Einhaltung des Datenschutzes. Hierfür sind zwei Zuständigkeiten vorhanden, die diesen Zugriff regeln: Vertragsmanager (zum Bearbeiten von Verträgen) und Vertragsleser (zum ausschließlichen Lesezugriff). Diese Zuständigkeiten können sehr fein für jeden einzelnen Benutzer für die entsprechenden Abteilungen vergeben werden, auf die der Zugriff erfolgen soll. Es sind aber auch allgemeinere Einstellungen möglich, womit beispielsweise alle Mitarbeiter einer Abteilung lesenden Zugriff auf die Verträge einer anderen Abteilung erhalten können. Änderungen an den Vertragsdaten werden gleichzeitig in einem Logbuch mitprotokolliert.

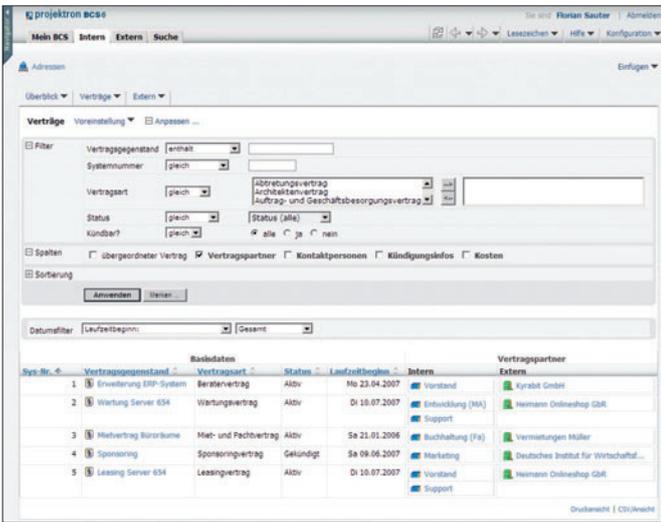


Abb. 2: Vertragsliste mit Filtermöglichkeit

»Von der Entscheidung der Geschäftsführung, das elektronische Vertragsmanagement einzuführen, bis zur tatsächlichen Umsetzung ist rund ein Jahr vergangen. Die Vorbereitungsarbeiten und Abstimmungsprozesse erforderten diese Zeit, der Betriebsrat und der Datenschutz mussten einbezogen werden. Es mag lang erscheinen, ist aber für ein Projekt in dieser Größenordnung, vor allem weil man tatsächlich bei »null« begonnen hat, realistisch.«

Das elektronische Vertragsmanagement ist ein Gewinn für die Städt. Klinikum München GmbH, da damit erheblich zur Transparenz und zur Kostensenkung beigetragen werden kann. Gleichzeitig ist der Betreuungs- und Wartungsaufwand vergleichsweise gering.

Die wichtigste Voraussetzung, um einen wirklich guten Nutzen daraus zu ziehen, ist die regelmäßige Datenpflege und

Aktualisierung; ohne diese ist der Datenbestand praktisch wertlos. Daher ist es wichtig, die verantwortlichen Mitarbeiter(innen) regelmäßig über Neuerungen im Programm zu informieren, Fehler in den Datensätzen mit den Mitarbeiter(inne)n zu besprechen und korrigieren zu lassen. Ziel ist es, das elektronische Vertragsmanagement im Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit werden zu lassen und damit zu einem unverzichtbaren Informationsinstrument für die Geschäftsführung und die verantwortlichen Mitarbeiter(innen) der Städt. Klinikum München GmbH zu machen. ▶

8 Literatur

[Heussen 2007] Heussen, B.: Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement. Planung, Verhandlung, Design und Durchführung von Verträgen. 3. Auflage, Dr. Otto Schmidt, Köln, 2007.

[Klotz & Dorn 2006, S. 41 ff.] Klotz, M.; Dorn, D.: Vertragsmanagement in der Informationsverarbeitung. Handbuch für Planung, Durchführung und Controlling von IT-Verträgen. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006.



Florian Sauter

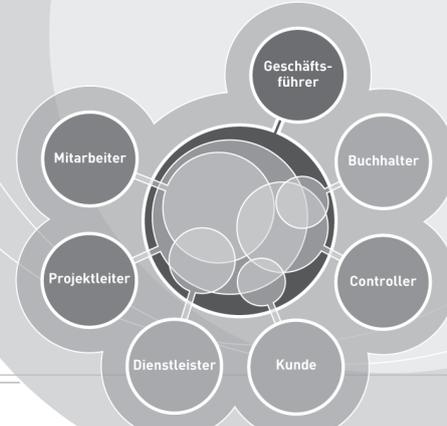
ist Mitarbeiter der Projektron GmbH und dort für die Betreuung von Interessenten und Kunden im süddeutschen Raum sowie deutschlandweit im Healthcare-Sektor zuständig. Außerdem war er für die Konzeption des Vertragsmanagementmoduls von Projektron BCS verantwortlich.

Florian Sauter
 Projektron GmbH
 Gneisenastr. 2
 10961 Berlin
 florian.sauter@projektron.de
 www.projektron.de



Webbasierte Projektmanagement-Software für IT- und Entwicklungsprojekte

- planen
- steuern
- auswerten



Messen Sie uns an unseren Referenzen

www.projektron.de/referenzen

Projektron GmbH · Gneisenaustraße 2 · D-10961 Berlin · Germany
 Tel +49 (0)30 61 20 13 98 · Fax +49 (0)30 61 20 13 99 · www.projektron.de · info@projektron.de