

Vertragsmanagement-Projekte erfolgreich starten: Was vor der Auswahl eines CLM-Systems geklärt werden sollte

CONTRACT MANAGEMENT SOLUTIONS

carizma

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 03

Unternehmensziele, lokale Interessen und Zielkonflikte 05

Welche Probleme sollen gelöst werden? 07

Welche Verträge sollen verwaltet werden? 08

Wer sind die tatsächlichen Anwender? 11

Welche Teile des Vertragsprozesses sind im Fokus? 12

Wie werden Verträge und Vertragsdaten erfasst? 13

Wer ist langfristig für das CLM-System verantwortlich? 14

Wo hilft KI für unseren Anwendungsfall wirklich? 15

Welche Rolle haben Organisation, CLM-Anbieter
und mögliche Implementierungspartner? 16

Was passiert mit bestehenden Verträgen und Altdaten? 17

Wie sollte man konkret vorgehen? 20
- Kleine Organisationen oder fachlich abgegrenzte Nutzergruppen
- Mittelständische Unternehmen
- Große und internationale Organisationen
- Die Rolle des CLM-Anbieters
- Der gemeinsame Nenner

Wird die IT frühzeitig eingebunden? 24

Häufige Fehlannahmen bei CLM-Projekten 25

Fazit 27

Ergänzende Unterlagen anfordern

Für einen erfolgreichen Projektstart haben wir weitere Doumente vorbereitet.
Die Vorlagen enthalten: Musterausschreibung, Kriterien-Liste, Preisübersichtsblatt.

Kostenlose Vorlagen erhalten

Eine erfolgreiche Einführung einer CLM-Software beginnt mit einer strukturierten Ausschreibung. Unsere Vorlagen unterstützen Sie dabei, Anforderungen verschiedener Fachbereiche zu konsolidieren, Anbieter vergleichbar zu bewerten und den Auswahlprozess effizient vorzubereiten.

Erhalten Sie kostenlos unsere anpassbaren Ausschreibungsunterlagen.

Die Vorlagen enthalten:

- Musterausschreibung
- Kriterien-Liste
- Preisübersichtsblatt

Unterlagen anfordern

Einleitung

CLM steht für Contract Lifecycle Management und bezeichnet die systematische Unterstützung von Vertragsprozessen über den gesamten Lebenszyklus eines Vertrags hinweg — von der Anfrage, Erstellung, Prüfung und Genehmigung über die Signatur bis zur Ablage, Verwaltung und Auswertung bestehender Verträge.

Der Erfolg eines CLM-Projekts wird nicht allein durch die eingesetzte Software bestimmt, sondern durch die Qualität der Prozesse, der fachlichen Steuerung, der Datenbasis und der organisatorischen Entscheidungen vor der Produktauswahl.

In vielen Unternehmen entsteht der Wunsch nach einem CLM-System aus dem Bestreben, bestehende Prozesse effizienter umzusetzen. Die Vertragserstellung dauert zu lange, die Rechtsabteilung wird zum Engpass oder konsistente und verlässliche Informationen über Verträge stehen nicht zeitnah zur Verfügung. Die Prozesse sind grundsätzlich definiert und werden gelebt, ihre Umsetzung verursacht jedoch unnötigen Aufwand oder wird durch fehlende Werkzeuge erschwert.

In anderen Unternehmen existieren zwar Prozessvorgaben, diese sind jedoch nur teilweise bekannt, werden unterschiedlich interpretiert oder haben sich in der Praxis als schwer umsetzbar erwiesen. Statt der definierten Prozesse haben sich informelle Arbeitsweisen etabliert, die weder dokumentiert noch transparent sind. Ein CLM-System soll hier Transparenz schaffen, Abläufe standardisieren und die tägliche Arbeit erleichtern.

Daneben gibt es Organisationen mit klar definierten und grundsätzlich funktionierenden Prozessen. Die praktische Umsetzung dieser Prozesse basiert jedoch häufig auf dem Erfahrungswissen einzelner Mitarbeiter. Dieses Wissen ist oft nur unvollständig dokumentiert und wird durch Excel-Lösungen, Eigenentwicklungen oder historisch gewachsene Systeme lediglich unterstützt, aber nicht vollständig abgebildet. Verlässt eine dieser Schlüsselpersonen das Unternehmen, entsteht ein erhebliches Risiko für die Organisation.

Unabhängig von der Motivation für die Einführung eines CLM-Systems folgt in der Regel ein strukturierter Auswahlprozess. Anforderungen werden definiert, Anbieter verglichen und Lösungen bewertet. Die getroffene Entscheidung ist meist nachvollziehbar und gut begründet.

Trotz dieses strukturierten Vorgehens erfüllen CLM-Systeme nach ihrer Einführung die in sie gesetzten Erwartungen häufig nur teilweise.

Der Grund liegt dabei oft nicht in der ausgewählten Software. Vielmehr wurden bereits vor der Produktauswahl grundlegende Fragen nicht ausreichend geklärt. Prozesse wurden nicht hinterfragt, Verantwortlichkeiten nicht eindeutig definiert, unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen der Beteiligten blieben unausgesprochen, eine Strategie für die Weiterentwicklung nach dem Go-Live fehlte oder die eigentlichen Ziele des Projekts waren nicht klar formuliert.

Dieses Whitepaper beschreibt die wichtigsten Fragen, die vor der Auswahl eines CLM-Systems beantwortet werden sollten. Ziel ist es, typische Fehler frühzeitig zu vermeiden und die Voraussetzungen für ein langfristig erfolgreiches Vertragsmanagement zu schaffen.



Unternehmensziele, lokale Interessen und Zielkonflikte

Viele CLM-Projekte verfolgen übergeordnete Ziele wie Standardisierung, Transparenz, Prozessharmonisierung, Automatisierung oder die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis. Diese Ziele finden sich in nahezu jedem Anforderungskatalog und erscheinen auf den ersten Blick sinnvoll und unstrittig.

Aus Sicht des Gesamtunternehmens sind sie dies häufig auch. Sie versprechen effizientere Prozesse, bessere Steuerungsmöglichkeiten, eine höhere Datenqualität und geringere Kosten. Viele Business Cases für CLM-Systeme basieren auf der Erwartung, dass sich die Investition innerhalb weniger Jahre amortisiert.

Die Praxis zeigt jedoch ein differenzierteres Bild.

In internationalen Unternehmen, Konzernen und größeren Organisationen treffen unterschiedliche Interessen, Kulturen, Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten aufeinander.
Was aus Sicht des Gesamtunternehmens sinnvoll erscheint, kann für einzelne Landesgesellschaften, Fachbereiche oder sogar einzelne Mitarbeiter durchaus Nachteile mit sich bringen.

Ein Konzern möchte beispielsweise Transparenz über Verträge und Prozesse schaffen.
Eine Landesgesellschaft kann dieselbe Transparenz jedoch als zusätzlichen Kontrollmechanismus wahrnehmen. Das Management verfolgt das Ziel, Standardverträge möglichst weitgehend zu automatisieren und Fachbereiche durch Self-Service zu entlasten. Einzelne Organisationseinheiten bevorzugen dagegen mehrstufige Genehmigungsprozesse oder möchten bestehende Arbeitsweisen beibehalten.

Auch die Forderung nach einer global einheitlichen Datenbasis führt häufig zu Zielkonflikten.
So kann es durchaus gewollt sein, dass Vertragspartner nur innerhalb einer bestimmten Organisationseinheit sichtbar sind. Die Folge sind doppelte Stammdaten und Inkonsistenzen, die aus Sicht der Datenqualität nachteilig erscheinen. Dennoch kann eine solche Entscheidung aufgrund organisatorischer, kultureller oder regulatorischer Anforderungen sinnvoll sein.

Keine dieser Anforderungen ist grundsätzlich falsch. Entscheidend ist jedoch, dass die damit verbundenen Konsequenzen verstanden und bewusst akzeptiert werden.

Viele CLM-Projekte scheitern nicht an fehlenden Funktionen, sondern an widersprüchlichen Zielsetzungen. Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen und Prioritäten festzulegen gehört deshalb zu den wichtigsten Aufgaben eines CLM-Projekts.

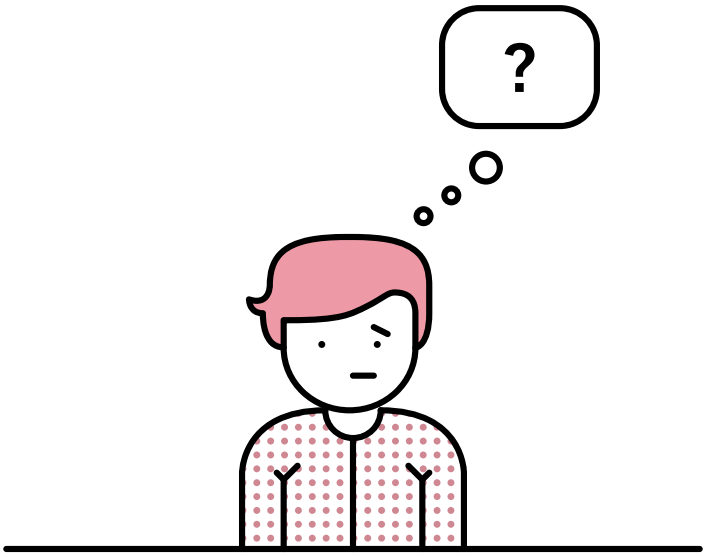
Die Vorstellung, dass alle beteiligten Bereiche gemeinsam harmonisierte Anforderungen definieren und diese anschließend vorbehaltlos unterstützen, ist in vielen Organisationen unrealistisch. Unterschiedliche Bereiche verfolgen unterschiedliche Ziele und bewerten die Auswirkungen eines CLM-Projekts aus ihrer jeweiligen Perspektive.

Deshalb benötigt jedes CLM-Projekt ein autorisiertes Projektgremium, das Entscheidungen treffen und innerhalb der Organisation durchsetzen kann. Harmonisierung bedeutet nicht, berechtigte Anforderungen zu ignorieren. Sie bedeutet vielmehr, Anforderungen bewusst zu bewerten, Zielkonflikte zu entscheiden und festzulegen, welche Standards verbindlich gelten und wo kontrollierte Abweichungen sinnvoll oder notwendig sind.

Gleichzeitig sollte die ausgewählte Lösung ausreichend flexibel sein, um berechtigte lokale Anforderungen unterstützen zu können. Typische Beispiele sind unterschiedliche Pflichtfelder je Vertragsart, abweichende Genehmigungswege je Land, lokale Sichtbarkeitsregeln oder unterschiedliche Prozesse für verschiedene Organisationseinheiten.

Globale Standards bedeuten daher nicht zwangsläufig globale Einheitlichkeit. Erfolgreiche Lösungen ermöglichen kontrollierte Abweichungen dort, wo sie fachlich, organisatorisch oder regulatorisch erforderlich sind.

Werden diese Zielkonflikte nicht frühzeitig erkannt und entschieden, kann dies erhebliche Folgekosten verursachen. Individuelle Erweiterungen, zusätzliche Beraterleistungen, Sonderprozesse und neue Insellösungen reduzieren häufig die ursprünglich erwarteten Effizienzgewinne.
Die Folge sind höhere Projektkosten, längere Einführungszeiten und eine geringere Akzeptanz des Systems.



Welche Probleme sollen gelöst werden?

Bevor Funktionen verglichen und Anbieter bewertet werden, sollte zunächst verstanden werden, welche Probleme tatsächlich gelöst werden sollen und welche Rolle das Vertragsmanagement künftig innerhalb der Organisation spielen soll.

Sind die bestehenden Prozesse überhaupt definiert und dokumentiert? Werden sie eingehalten und überwacht? Wo liegen die tatsächlichen Schwachstellen? Kann ein CLM-System diese Probleme lösen oder handelt es sich in erster Linie um organisatorische Herausforderungen?
Soll das System nur einen einzelnen Fachbereich unterstützen oder langfristig unternehmensweit eingesetzt werden?

Die Auswahl eines CLM-Systems, das ein aktuelles Problem sehr gut adressiert, kann sich später als Sackgasse erweisen, wenn zusätzliche Anforderungen hinzukommen. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur:

„Löst das System unser aktuelles Problem?“

Sondern auch:

„Unterstützt das gewählte CLM-System unsere zukünftigen Anforderungen oder stößt es bereits bei der nächsten Ausbaustufe an seine Grenzen?“

Welche Verträge sollen verwaltet werden?

Nicht alle Verträge stellen dieselben Anforderungen an ein Vertragsmanagementsystem. Umfang, Komplexität, Anzahl der beteiligten Personen und der langfristige Nutzen der erfassten Informationen können sich erheblich unterscheiden.

Unternehmen können problemlos mit einer einzelnen Vertragsart oder einem klar abgegrenzten Anwendungsfall starten. Gleichzeitig sollte jedoch die langfristige Zielarchitektur berücksichtigt werden. Entscheidungen, die für einen bestimmten Vertragstyp sinnvoll erscheinen, können sich später als Einschränkung erweisen, wenn weitere Vertragsarten oder zusätzliche Fachbereiche eingebunden werden sollen.

Die Herausforderung besteht darin, ein System so zu gestalten, dass es die Anforderungen des ersten Anwendungsfalls effizient erfüllt, ohne spätere Erweiterungen unnötig zu erschweren. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Vertragsarten häufig unterschiedliche Prozesse, Datenmodelle und Benutzergruppen erfordern.

Die folgenden Beispiele zeigen, wie stark sich die Anforderungen je nach Vertragsart unterscheiden können.



Komplexe Verträge

Komplexe Verträge, beispielsweise Lizenzverträge, Forschungs- und Entwicklungsverträge, strategische Partnerschaften oder M&A-Transaktionen, erfordern häufig die Erfassung und Überwachung einer Vielzahl von Informationen. Dazu gehören unter anderem:

- Verpflichtungen
- Meilensteine
- Zahlungspläne
- Nutzungs- und Verwertungsrechte
- Laufzeiten und Verlängerungsoptionen
- Risiken und Haftungsregelungen

Die beteiligten Fachbereiche akzeptieren den damit verbundenen Erfassungs- und Pflegeaufwand in der Regel, da der wirtschaftliche Wert der Verträge hoch ist und die Folgen einer unzureichenden Überwachung erheblich sein können.

Für diese Vertragsarten stehen daher häufig Transparenz, Risikomanagement, Compliance und die Überwachung vertraglicher Verpflichtungen im Vordergrund. Funktionen wie Fristenmanagement, das Management vertraglicher Verpflichtungen, Reporting und die strukturierte Erfassung von Vertragsdaten spielen eine zentrale Rolle.

Die Anforderungen an das System sind entsprechend hoch. Gleichzeitig ist die Anzahl der Verträge oft vergleichsweise gering, sodass ein höherer Erfassungsaufwand akzeptiert wird.



Standardverträge

Bei Standardverträgen wie Geheimhaltungsvereinbarungen (NDAs), Beraterverträgen, Dienstleistungsverträgen oder einfachen Einkaufsverträgen stehen andere Anforderungen im Vordergrund. Der wirtschaftliche Wert einzelner Verträge ist häufig begrenzt, die Anzahl der Verträge dagegen hoch. Ein aufwendiger Erfassungs- und Genehmigungsprozess wird von den beteiligten Fachbereichen daher meist nicht akzeptiert.

Im Mittelpunkt stehen typischerweise folgende Fragestellungen:

- Wie können Fachbereiche Verträge selbst erstellen?
- Wie kann die Rechtsabteilung die Kontrolle über Inhalte und Standards behalten?
- Wie können Genehmigungen effizient durchgeführt werden?
- Wie kann die elektronische Signatur ohne Medienbrüche integriert werden?

Für diese Vertragsarten sind Self-Service-Funktionen, Dokumentenautomatisierung, Prozessführung und elektronische Signatur häufig wichtiger als die detaillierte Erfassung komplexer Vertragsinformationen.

Ziel ist es, den Erstellungs- und Abschlussprozess möglichst effizient zu gestalten, ohne die Einhaltung von Unternehmensstandards zu gefährden.

Die Anforderungen unterscheiden sich damit grundlegend von denen komplexer Verträge. Während dort die Überwachung von Verpflichtungen, Risiken und Rechten im Vordergrund steht, liegt der Fokus bei Standardverträgen auf Geschwindigkeit, Benutzerfreundlichkeit und Prozessautomatisierung. Ein System, das für komplexe Verträge konzipiert wurde und für jede NDA zahlreiche Pflichtfelder verlangt, wird in diesem Umfeld nur schwer Akzeptanz finden.



Massengeschäft

In vielen Unternehmen entstehen große Teile des Vertragsvolumens nicht im CLM-System selbst, sondern in Fachanwendungen wie ERP-, Beschaffungs- oder branchenspezifischen Systemen. Beispiele hierfür sind Bestellungen, Bestellbestätigungen, Rahmenabrufe oder andere standardisierte Vereinbarungen, die in hoher Anzahl verarbeitet werden.

Für diese Vertragsarten steht nicht die manuelle Verwaltung einzelner Verträge im Vordergrund, sondern die vollständige und konsistente Erfassung der relevanten Informationen.

Ein CLM-System sollte daher in der Lage sein, Verträge und Vertragsinformationen automatisiert aus Fremdsystemen zu übernehmen. Schnittstellen und APIs spielen hierbei eine zentrale Rolle. Nur so können große Mengen von Verträgen effizient gespeichert, durchsucht und ausgewertet werden.

Gerade bei Massengeschäften wird deutlich, dass der Wert von Vertragsinformationen häufig erst Jahre später erkennbar wird. Eine einzelne Bestellung mag nach ihrer Abwicklung keine weitere Bedeutung haben. Die Information über das gesamte Einkaufsvolumen bei einem Lieferanten kann jedoch bei späteren Preisverhandlungen oder strategischen Beschaffungsentscheidungen von erheblichem Wert sein.



Deshalb sollte die Frage nicht nur lauten:
„Welche Informationen benötigen wir heute?"

Sondern auch:
„Welche Informationen könnten wir künftig benötigen?"

Ein typisches Beispiel findet sich im Einkauf. Eine Fachabteilung verhandelt mit einem Lieferanten und geht davon aus, dass aufgrund dessen Marktposition nur begrenzter Verhandlungsspielraum besteht. Erst eine konsolidierte Sicht auf Verträge, Bestellungen und Abrufe zeigt, dass andere Unternehmensbereiche bereits erhebliche Umsätze mit demselben Lieferanten generieren. Diese Information kann die Verhandlungsposition grundlegend verändern, obwohl sie ursprünglich in einem völlig anderen Kontext entstanden ist.

Die langfristige Nutzung von Vertragsinformationen sollte daher bereits bei der Definition der Zielarchitektur berücksichtigt werden. Nicht jede Information muss erfasst werden. Es sollte jedoch bewusst entschieden werden, auf welche Informationen künftig verzichtet werden kann und auf welche nicht.

Wer sind die tatsächlichen Anwender?

Die Personen, die das System auswählen, sind häufig nicht identisch mit den Anwendern, die später täglich damit arbeiten. Zu diesen Anwendern gehören vielfach

- Einkäufer
- Projektleiter
- Vertriebsmitarbeiter
- Redakteure

Deshalb sollte frühzeitig die Frage gestellt werden:

Was haben diese Anwender davon?

Zusätzlicher Aufwand
Wenn die Antwort lautet:

- mehr Pflichtfelder
- mehr Formulare
- mehr Verwaltungsaufwand

wird das System nur widerwillig genutzt.

Konkreter Nutzen
Wenn die Antwort dagegen lautet:

- Vertrag in Minuten statt Tagen
- weniger Rückfragen
- weniger E-Mails
- weniger manuelle Arbeit

steigt die Akzeptanz erheblich.

Die Akzeptanz eines CLM-Systems hängt daher häufig weniger von dessen Funktionsumfang ab als von dem konkreten Nutzen, den die Anwender im täglichen Arbeitsalltag daraus ziehen. Werden Prozesse vereinfacht und entsteht ein erkennbarer Mehrwert für die Anwender, steigt nicht nur die Akzeptanz des Systems. In der Regel verbessert sich auch die Qualität und Vollständigkeit der erfassten Daten, da diese als natürlicher Bestandteil des Arbeitsprozesses entstehen und nicht als zusätzliche Verwaltungsaufgabe wahrgenommen werden.

Welche Teile des Vertragsprozesses sind im Fokus?

Nicht jedes Unternehmen verfolgt mit einem CLM-System dasselbe Ziel. Die Bandbreite reicht von einer einfachen, revisionssicheren Ablage bestehender Verträge bis zur aktiven Verwaltung komplexer Vertragsbeziehungen über deren gesamte Laufzeit.

Ein möglicher Einstiegspunkt ist die zentrale Vertragsablage. In diesem Fall sollen Verträge vor allem sicher gespeichert, mit ausgewählten Metadaten versehen und zuverlässig wiedergefunden werden. Der Schwerpunkt liegt auf Transparenz, Auffindbarkeit und Nachvollziehbarkeit. Für solche Anwendungsfälle sind Dokumentenablage, Suchfunktionen, Berechtigungskonzepte, Versionierung und die strukturierte Erfassung wesentlicher Vertragsdaten besonders wichtig.

Ein anderer Schwerpunkt kann auf der Vertragserstellung liegen. Hier geht es darum, Verträge effizient und kontrolliert zu erstellen, zu prüfen, zu genehmigen und zu signieren. Typische Anforderungen sind Self-Service, Dokumentenautomatisierung, Vorlagenmanagement, Klauselsteuerung, Genehmigungsworkflows und elektronische Signatur. Der Nutzen entsteht vor allem dadurch, dass Fachbereiche Verträge schneller erstellen können, während die Rechtsabteilung die Kontrolle über Inhalte, Standards und Prozesse behält.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die aktive Verwaltung bestehender Verträge. Hier stehen Fristen, Verpflichtungen, Verlängerungen, Kündigungen, Rechte, Lizenzthemen, Risiken, Vertragsänderungen und Reporting im Vordergrund. Der Vertrag wird nicht nur abgelegt, sondern während seiner Laufzeit überwacht, ausgewertet und bei Bedarf angepasst.

Über diese Kernbereiche hinaus kann der Anwendungsbereich eines CLM-Systems sinnvoll erweitert werden. Dazu gehören beispielsweise Anfragen an die Rechtsabteilung, Ausschreibungen, interne Prüfungen, Verhandlungen oder die Vorbereitung komplexer Vertragsprojekte. In solchen Fällen beginnt die strukturierte Erfassung nicht erst mit dem fertigen Vertragsdokument, sondern bereits mit dem zugrunde liegenden Vorgang.

Viele CLM-Projekte beginnen bewusst mit einem einzelnen Schwerpunkt, beispielsweise mit der Ablage bestehender Verträge oder mit der automatisierten Erstellung von Standardverträgen. Das ist sinnvoll, solange die spätere Zielarchitektur berücksichtigt wird. Eine Lösung, die für den ersten Anwendungsfall ausreichend erscheint, kann sich später als Einschränkung erweisen, wenn weitere Prozessschritte, Vertragsarten oder Nutzergruppen hinzukommen.

Vor der Produktauswahl sollte deshalb klar sein, welche Teile des Vertragsprozesses zunächst im Fokus stehen und welche Erweiterungen langfristig möglich bleiben müssen. Die Anforderungen an ein CLM-System unterscheiden sich erheblich, je nachdem, ob Verträge primär abgelegt, automatisiert erstellt, aktiv verwaltet oder zusätzlich auch vorgelagerte Prozesse strukturiert unterstützt werden sollen.

Wie werden Verträge und Vertragsdaten erfasst?

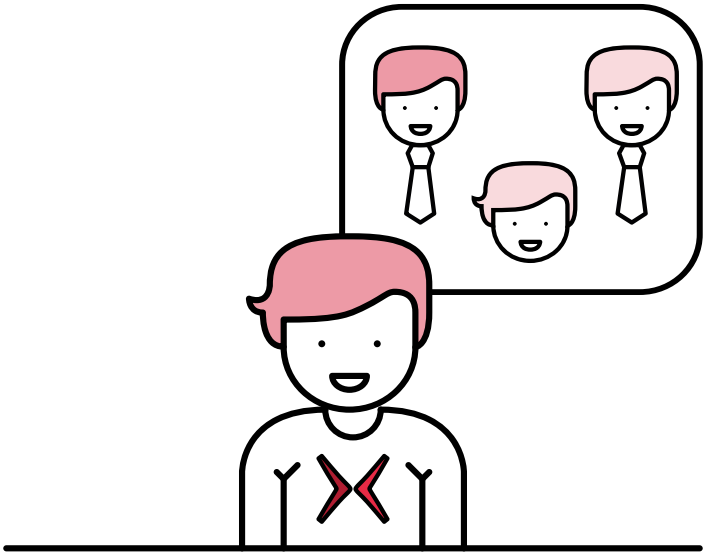
Bevor ein Vertrag im CLM-System verwaltet, gesucht oder ausgewertet werden kann, müssen das Vertragsdokument und die dazugehörigen Vertragsinformationen erfasst werden.
Dieser Schritt wird in CLM-Projekten häufig unterschätzt. Ist die Erfassung zu kompliziert, werden Verträge entweder gar nicht, zu spät oder nur unvollständig im System abgelegt.
Die Folge sind lückenhafte Daten, geringe Akzeptanz und ein Vertragsbestand, der langfristig nur eingeschränkt nutzbar ist.

Entscheidend ist deshalb, dass Vertragsdokumente und Metadaten möglichst dort erfasst werden, wo die Anwender ohnehin arbeiten. Bei Standardverträgen kann dies über Self-Service und Dokumentenautomatisierung erfolgen. Fachbereiche erstellen Verträge auf Basis freigegebener Vorlagen, beantworten strukturierte Fragen und erzeugen daraus ein konsistentes Vertragsdokument. Die Rechtsabteilung behält die Kontrolle über Inhalte, Standards und Freigabeprozesse, ohne jeden einzelnen Vorgang manuell begleiten zu müssen.

Für Verträge, die weiterhin in Word erstellt oder verhandelt werden, spielt die Integration in die gewohnte Arbeitsumgebung eine zentrale Rolle. Eine Word-Integration kann Anwender dabei unterstützen, Vertragsdaten zu erfassen, Klauseln zu verwenden, Abweichungen zu erkennen oder relevante Informationen direkt aus dem Dokument zu extrahieren.

Künstliche Intelligenz kann diesen Prozess zusätzlich unterstützen. Sie kann beispielsweise Vertragsparteien, Laufzeiten, Kündigungsfristen, anwendbares Recht, Gerichtsstände oder andere relevante Informationen aus einem Vertragsdokument vorschlagen. Dadurch entstehen Vertragsdaten nicht erst nachträglich durch manuelle Nacherfassung, sondern bereits während der Erstellung, Prüfung oder Verhandlung des Vertrags.

Das Potenzial eines CLM-Systems hängt wesentlich davon ab, wie einfach, vollständig und verlässlich Vertragsdokumente und Vertragsinformationen erfasst werden. Vorgaben oder Arbeitsanweisungen allein reichen dafür meist nicht aus. Je besser die Erfassung in den tatsächlichen Arbeitsprozess eingebettet ist, desto höher ist die Akzeptanz der Anwender und desto besser wird langfristig die Qualität der Vertragsdaten.



Wer ist langfristig für das CLM-System verantwortlich?

Fehlen klare fachliche Verantwortlichkeiten und wird das System nach dem Go-Live ausschließlich als IT-Anwendung betrachtet, ist der langfristige Erfolg gefährdet. Früher oder später heißt es dann: „Wir brauchen ein neues System." Es ist essenziell, dass eine Abteilung sowie klar benannte Personen für das Vertragsmanagement verantwortlich sind und die notwendigen fachlichen Entscheidungen treffen können.

Beispiel Klauselbibliothek

Der Wunsch nach einer Klauselbibliothek ist nachvollziehbar und in vielen CLM-Projekten sinnvoll. Viele CLM-Systeme bieten diese Funktionalität. Die technische Funktion einer Klauselbibliothek ist in der Regel schnell eingerichtet. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, Standards zu definieren und dauerhaft zu pflegen.
Einige entscheidende Fragen werden dabei oft übersehen:

- Wer definiert die Standards?
- Wer genehmigt Änderungen?
- Wer entscheidet bei Konflikten?
- Wer berücksichtigt neue regulatorische Anforderungen?

Standard bedeutet nicht überall dasselbe

Eine Klausel kann für eine Schweizer Muttergesellschaft ungeeignet sein. Für eine Tochtergesellschaft in Delaware kann dieselbe Klausel vollkommen akzeptabel sein.
Dasselbe gilt für:

- Haftungsregelungen
- Gerichtsstände
- Datenschutz
- Compliance-Anforderungen

Die Frage lautet deshalb selten: Welche Klausel ist richtig? Vielmehr lautet sie:
Welche Klausel ist in welchem Kontext akzeptabel und wer trifft diese Entscheidung?

Wo hilft KI für unseren Anwendungsfall wirklich?

KI kann heute erhebliche Mehrwerte liefern.

Beispielsweise bei:

- Metadatenextraktion
- Vertragsklassifikation
- Klauselerkennung
- Gruppierung von Varianten
- semantischer Suche
- Analyse von Nutzungshäufigkeiten
- Zusammenführung ähnlicher Formulierungen
- Analyse großer Vertragsbestände

KI kann diese Aufgaben unterstützen, sollte jedoch keine fachlichen Entscheidungen über Standards, Prozesse oder Verantwortlichkeiten treffen. Diese Entscheidungen müssen weiterhin durch die Organisation erfolgen. Daneben kann KI helfen, Lücken in einer Datenbasis zu schließen und Informationen effizienter nutzbar zu machen. Eine gute Datenbasis kann sie jedoch nicht ersetzen.

Welche Rolle haben Organisation, CLM-Anbieter und mögliche Implementierungspartner?

Ein CLM-Projekt ist keine Dienstleistung, die vollständig an einen externen Partner delegiert werden kann. Dies gilt unabhängig davon, ob die Einführung direkt durch den CLM-Anbieter oder durch einen zusätzlichen Implementierungspartner begleitet wird. Fehlen innerhalb der Organisation Ressourcen, klare Verantwortlichkeiten oder zeitnahe Entscheidungen, entstehen häufig Verzögerungen, Nacharbeiten und zusätzliche Projektkosten.

Der CLM-Anbieter oder ein Implementierungspartner kann im Rahmen der CLM-Einführung:

- Prozesse analysieren und Optimierungen vorschlagen
- Vorlagenstandards entwickeln und Klauselbibliotheken aufbauen
- Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege klären
- Anwender und Administratoren schulen

Nach der Einführung muss die Organisation allerdings selbst in der Lage sein, die aufgebauten Strukturen zu nutzen, fachlich zu pflegen und weiterzuentwickeln.

Ebenso wichtig ist die Kontinuität auf Seiten des CLM-Anbieters oder eines eingebundenen Implementierungspartners. Wenn ein System über Jahre begleitet wird, entsteht dort ein tiefes Verständnis für die konkrete Nutzung, die getroffenen Entscheidungen, die eingerichteten Prozesse, die Vertragsarten und die organisatorischen Besonderheiten. Dieses Wissen erleichtert die Weiterentwicklung des Systems erheblich. Langfristig verfügbare Ansprechpartner reduzieren den Aufwand für Wissenstransfer und Einarbeitung und helfen, Änderungen im bestehenden Kontext richtig einzuordnen.

Die Einführung eines Vertragsmanagementsystems ist kein einmaliges Projekt, sondern der Aufbau einer langfristigen organisatorischen Fähigkeit.

Was passiert mit bestehende Verträgen und Altdaten?

Eine zentrale Frage bei der Einführung eines CLM-Systems ist, ob und in welchem Umfang bestehende Verträge und Vertragsdaten übernommen werden sollen. Dabei geht es nicht nur um die Vertragsdokumente selbst, sondern auch um strukturierte Informationen wie Vertragstypen, Vertragspartner, Laufzeiten, Fristen, Zuständigkeiten, Produkte, Patente oder andere für den Vertrag relevante Merkmale.

Es sollte nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass alle vorhandenen Daten vollständig migriert werden müssen. Viele Altsysteme, Excel-Listen oder Ablagestrukturen enthalten unvollständige, doppelte oder widersprüchliche Informationen. Werden diese Daten ungeprüft in ein neues System übernommen, entsteht zwar eine neue technische Plattform, aber keine bessere Datenbasis.

Besonders deutlich wird dies bei Vertragstypen und Vertragspartnern. In Altsystemen haben sich häufig unterschiedliche Bezeichnungen für ähnliche oder überschneidende Vertragsarten entwickelt. Derselbe Sachverhalt kann beispielsweise als Forschungsvertrag, Entwicklungsvertrag, Forschungs- und Entwicklungsvertrag oder durch mehrere getrennte Vertragstypen abgebildet sein. Werden solche Vertragstypen übernommen, entsteht schnell eine unübersichtliche Anzahl von Kategorien, bei denen Anwender nicht mehr wissen, welche Auswahl die richtige ist.

Häufig ist es deshalb sinnvoller, ein kontrolliertes und einheitliches Typenmodell zu definieren und bei Bedarf mehrere Typen oder Merkmale einem Vertrag zuzuweisen. Auch lokale Bezeichnungen und Übersetzungen sollten bewusst festgelegt werden. Vertragstypen in der jeweiligen Landessprache können für lokale Anwender hilfreich sein. Für Suche, Reporting und internationale Zusammenarbeit ist jedoch meist eine einheitliche zentrale Bezeichnung sinnvoller. Ergänzende lokale Bezeichnungen, Übersetzungen oder Schriftzeichen können zusätzlich gepflegt werden, sollten aber nicht zu voneinander abweichenden globalen Kategorien führen.

Bei Vertragspartnern zeigt sich das Problem oft noch stärker. In Altsystemen finden sich unterschiedliche Schreibweisen für denselben Partner, etwa „Roche“, „Hoffmann-La Roche“, „F. Hoffmann-La Roche“ oder lokale Gesellschaftsbezeichnungen. Werden diese Einträge ungeprüft übernommen, entstehen Dubletten und uneinheitliche Auswertungen. Eine scheinbar einfache Suche nach einem Vertragspartner liefert dann unvollständige oder widersprüchliche Ergebnisse.

Deshalb sollte frühzeitig entschieden werden, wie Vertragspartner künftig gepflegt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, Partnerdaten regelmäßig aus einem zentralen Stammdatensystem, beispielsweise einem ERP-System, zu übernehmen. Das kann die Konsistenz erhöhen, setzt aber voraus, dass die benötigten Partner dort vollständig und in geeigneter Qualität vorhanden sind. Alternativ können Anwender neue Vertragspartner selbst anlegen. Dies ist bei kleinen Nutzergruppen praktikabel, führt in größeren oder internationalen Organisationen jedoch schnell zu Inkonsistenzen.

Ein pragmatischer Mittelweg kann darin bestehen, manuell angelegte Vertragspartner entsprechend zu kennzeichnen, später zu prüfen und entweder zusammenzuführen oder durch zentrale Stammdaten zu ersetzen. Vergleichbare Fragen stellen sich bei Produkten, Patenten, Gesellschaften, Zuständigkeiten oder Statusinformationen. Wurden diese Daten in Altsystemen manuell gepflegt, sollten sie vor oder während der Migration überprüft werden.

Vor einer Migration sollten deshalb insbesondere folgende Fragen geklärt werden:

- Welche bestehenden Verträge werden künftig noch benötigt?
- Sollen nur aktive Verträge übernommen werden oder auch beendete Verträge?
- Gibt es einen sinnvollen Zeitraum, zum Beispiel die letzten fünf Jahre?
- Welche Vertragstypen sind für die Migration relevant?
- Welche Metadaten sind zwingend erforderlich?
- Welche Daten können aus bestehenden Quellen übernommen werden?
- Welche Daten müssen bereinigt, ergänzt oder konsolidiert werden?
- Wie werden bestehende Bezeichnungen auf das neue Typen- oder Datenmodell abgebildet?
- Wie werden doppelte Vertragspartner, unterschiedliche Schreibweisen und uneinheitliche Vertragstypen behandelt?
- Wer entscheidet bei widersprüchlichen Informationen?
- Wer prüft die Qualität der migrierten Daten?
- Wie werden ungeprüfte, unvollständige oder von KI vorgeschlagene Daten gekennzeichnet?

In vielen Fällen ist ein abgestuftes Vorgehen sinnvoller als eine vollständige Übernahme aller Altverträge. Aktive Verträge, wirtschaftlich wichtige Verträge, bestimmte Vertragstypen oder Verträge mit relevanten Fristen und Verpflichtungen können priorisiert werden. Ältere oder abgeschlossene Verträge können gegebenenfalls in einem Archiv verbleiben und nur bei Bedarf nachgezogen werden.

Eine vollständige Bereinigung aller Daten vor der Migration ist in der Praxis jedoch nicht immer durchführbar. Ein pragmatischer Ansatz kann deshalb darin bestehen, nicht vollständig bereinigte Datensätze entsprechend zu kennzeichnen und die Bereinigung schrittweise im laufenden Betrieb fortzuführen. Wichtig ist, dass dabei klar erkennbar bleibt, welche Daten geprüft wurden und welche nicht.

KI kann bei der Analyse und Aufbereitung von Altdaten unterstützen. Sie kann beispielsweise Vertragsparteien, Laufzeiten, Kündigungsfristen, Vertragstypen oder andere Metadaten vorschlagen, ähnliche Bezeichnungen erkennen oder fehlende Informationen aus Vertragsdokumenten extrahieren. Sie ersetzt jedoch nicht die fachliche Entscheidung, welche Daten tatsächlich benötigt werden, welche Qualität ausreichend ist und wer für die Prüfung verantwortlich ist.

Die Migration von Altdaten sollte deshalb nicht als rein technische Aufgabe betrachtet werden. Sie ist eine fachliche Entscheidung darüber, welche Vertragsinformationen künftig verlässlich genutzt werden sollen. Ein sauberer Neustart mit bewusst ausgewählten und nachvollziehbar gekennzeichneten Daten kann wertvoller sein als eine vollständige Übernahme inkonsistenter Altdaten.

Bestehende Verträge und Altdaten sollten nicht ungeprüft übernommen, sondern gezielt ausgewählt, bereinigt und vereinheitlicht werden. Ziel ist eine verlässliche Datenbasis, die den tatsächlichen Anforderungen des neuen CLM-Systems entspricht.

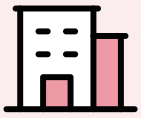


Wie sollte man konkret vorgehen?

Die vorstehenden Fragen lassen sich nicht für jedes Unternehmen gleich beantworten.
Ein Unternehmen mit zehn Anwendern benötigt kein globales Roll-out-Modell.
Ein internationaler Konzern mit mehreren tausend Anwendern sollte dagegen für einen unternehmensweiten Einsatz nicht von einer einzelnen Vorlage und wenigen Pflichtfeldern ausgehen.

Die Größe des Unternehmens sagt jedoch nicht automatisch etwas über die fachliche Komplexität aus. Auch ein kleiner Nutzerkreis kann komplexe Verträge, anspruchsvolle Genehmigungsprozesse oder hohe regulatorische Anforderungen haben. Umgekehrt kann ein größeres Unternehmen mit einem klar abgegrenzten Standardprozess vergleichsweise einfach starten.

Entscheidend ist deshalb nicht nur die Anzahl der Nutzer, sondern die Kombination aus Vertragsarten, Prozessen, Datenanforderungen, Verantwortlichkeiten und gewünschtem Ausbaupfad.



Kleine Organisationen oder fachlich abgegrenzte Nutzergruppen

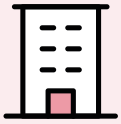
Bei kleinen Organisationen oder einem kleinen, fachlich klar abgegrenzten Nutzerkreis sollte der Einstieg bewusst pragmatisch gehalten werden. Das kann auch innerhalb eines großen Unternehmens sinnvoll sein, wenn zunächst nur ein bestimmter Bereich, eine bestimmte Vertragsart oder eine überschaubare Nutzergruppe eingebunden wird. Ziel ist nicht ein umfassendes CLM-Programm, sondern eine funktionierende Lösung für einen konkreten Bedarf.
Das bedeutet jedoch nicht, dass der Anwendungsfall einfach sein muss. Auch wenige Nutzer können hochrelevante Verträge bearbeiten, bei denen Fristen, Genehmigungen, Berechtigungen, Verpflichtungen oder besondere Datenanforderungen eine wichtige Rolle spielen.

Sinnvoll ist es, zunächst folgende Punkte zu klären:

- Welche Vertragsarten sollen zuerst automatisiert erstellt und/oder im System verwaltet werden?
- Wer ist fachlich verantwortlich?
- Welche Informationen müssen zwingend erfasst werden?
- Welche Vorlagen werden tatsächlich benötigt?
- Wer darf Verträge erstellen, prüfen, genehmigen und unterzeichnen?
- Wie sollen unterzeichnete Verträge abgelegt, verwaltet und genutzt werden?
- Sollen bestehende Verträge übernommen werden oder genügt zunächst ein Start mit neuen Verträgen?
- Welche Anforderungen könnten später hinzukommen?

Für diesen Einstieg reicht häufig ein kurzer Workshop mit den fachlich verantwortlichen Personen. Das Ergebnis sollte ein einfacher Zielprozess sein: vom Erstellen oder Hochladen des Vertrags über Prüfung, Genehmigung und Signatur bis zur Ablage und späteren Wiederauffindbarkeit.

Kleine Einführungen scheitern selten an fehlenden Funktionen. Häufiger wird der erste Anwendungsfall zu kompliziert gemacht, Altdaten werden ungeprüft übernommen oder der Anbieter bringt nicht ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit für die konkrete Situation des Kunden auf.



Mittelständische Unternehmen

Bei mittelständischen Unternehmen stehen meist mehrere Abteilungen, Vertragsarten und Nutzergruppen im Fokus. Der Einstieg sollte deshalb strukturiert erfolgen, aber nicht wie ein Großprojekt überladen werden.

Ein sinnvoller Ansatz ist ein Pilot mit ausgewählten Vertragsarten und repräsentativen Nutzern. Dabei sollten nicht nur Rechtsabteilung oder Einkauf beteiligt sein, sondern auch diejenigen Fachbereiche, die das System später tatsächlich im Alltag nutzen werden.

Vor dem Pilotprojekt sollten insbesondere folgende Punkte entschieden werden:

- Welche Vertragsarten werden im Pilot abgebildet?
- Welche Stammdaten und Vertragsdaten sind für alle Vertragsarten relevant?
- Welche Daten sind nur für bestimmte Vertragsarten erforderlich?
- Welche Vorlagen und Klauseln sollen zentral gepflegt werden?
- Welche Genehmigungsprozesse sollen im System abgebildet werden?
- Welche bestehenden Verträge und Altdaten sollen übernommen, bereinigt oder bewusst nicht migriert werden?
- Wer übernimmt nach dem Go-Live fachliche Verantwortung und Support?
- Wie wird sichergestellt, dass das System nach dem Start weiter gepflegt wird?

Das Pilotprojekt sollte nicht nur zeigen, ob die Software funktioniert. Es sollte auch klären, ob die gewählten Prozesse im Alltag akzeptiert werden. Deshalb ist das Feedback der späteren Anwender wichtiger als eine möglichst vollständige Funktionsdemonstration.

Auch für mittelständische Unternehmen ist die Auswahl des passenden Anbieters ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Der Anbieter sollte nicht nur technisch liefern, sondern auch verfügbar sein, die fachlichen Anforderungen verstehen und in der Lage sein, mit dem Kunden gemeinsam eine passende Lösung zu entwickeln. Besonders wichtig ist, dass der Kunde nicht in einem anonymen Standardprozess untergeht, sondern kompetente Ansprechpartner hat, die das Projekt und die Organisation verstehen.

Nach dem Pilotprojekt kann der Umfang schrittweise erweitert werden: weitere Vertragsarten, zusätzliche Abteilungen, mehr Vorlagen, Datenmigration oder Reporting. Entscheidend ist, dass die Grundstruktur bereits so gewählt wird, dass diese Erweiterungen möglich bleiben.



Große und internationale Organisationen

Bei großen oder internationalen Organisationen ist ein CLM-Projekt immer auch ein Organisationsprojekt. Unterschiedliche Länder, Fachbereiche, Sprachen und Zeichensätze, rechtliche Anforderungen und bestehende Arbeitsweisen führen häufig zu Zielkonflikten.

Deshalb sollte vor der Implementierung ein verbindliches Zielbild definiert werden. Dazu gehören:

- ein autorisiertes Projektgremium mit Entscheidungsbefugnis
- eine klare Zielarchitektur für Vertragsarten, Datenmodell und Prozesse
- definierte globale Standards
- bewusst zugelassene lokale Abweichungen
- ein Konzept für Key User als fachliche Ansprechpartner in den jeweiligen Bereichen oder Ländern sowie für deren Rolle im First-Level-Support
- eine Strategie für Datenmigration, Datenkonsolidierung und Datenqualität
- ein Roll-out-Modell für Länder, Bereiche oder Gesellschaften
- eine dauerhafte fachliche Steuerung des Systems

Ein bewährter Ansatz ist ein Pilot mit wichtigen Standorten und repräsentativen Vertragsarten. Dabei sollten einfache und komplexere Vertragsarten berücksichtigt werden, um frühzeitig zu erkennen, ob das System sowohl schnelle Standardprozesse als auch anspruchsvollere Vertragsbeziehungen unterstützt.

Nach dem Pilotprojekt sollte ein Kernprozess definiert werden, der für alle Einheiten gilt. Lokale Abweichungen sollten möglich sein, aber bewusst entschieden und dokumentiert werden. Andernfalls entstehen neue Sonderprozesse, die den Nutzen eines globalen CLM-Systems langfristig reduzieren.

Für den Roll-out empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Nicht alle Länder oder Organisationseinheiten müssen gleichzeitig starten. Ein sequenzieller Roll-out hat den Vorteil, dass Erfahrungen aus den ersten Einheiten genutzt und Schulungsunterlagen, Prozesse und Konfigurationen verbessert werden können.

Ebenso wichtig ist der Aufbau einer dauerhaften Support- und Steuerungsstruktur. Key User unterstützen die Anwender in den jeweiligen Bereichen und/oder Ländern. Eine zentrale fachliche Verantwortung übernimmt die Steuerung des Systems, die Qualität der Daten, die Weiterentwicklung von Prozessen, Vorlagen und Standards sowie den Support für die Key User.
Der CLM-Anbieter oder Implementierungspartner kann dabei unterstützen, ersetzt aber nicht die langfristige fachliche Verantwortung innerhalb der Organisation.



Die Rolle des CLM-Anbieters

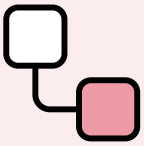
Die Rolle des CLM-Anbieters ist in jedem Projekt wichtig. Der Anbieter sollte erreichbar sein, die Sprache des Kunden sprechen, den konkreten Anwendungsfall verstehen und bereit sein, pragmatisch auf berechtigte Anforderungen einzugehen.

Bei großen Organisationen sind diese Erwartungen häufig bereits Teil des Projektumfangs, des Budgets und der vertraglichen Vereinbarungen. Bei kleineren und mittelständischen Kunden sollte dagegen besonders bewusst geprüft werden, ob der Anbieter tatsächlich Zeit, Interesse und passende Ansprechpartner für das Projekt bereitstellt.

Für diese Kunden ist es oft entscheidender, dass der Anbieter sie ernst nimmt und im Projekt tatsächlich begleitet, als dass die Lösung möglichst viele theoretische Funktionen bietet.

Gerade bei Projekten mit bestehenden Vertragsbeständen sollte außerdem geprüft werden, welche Erfahrung der Anbieter mit Datenmigration, Datenbereinigung und der Übernahme aus Altsystemen hat. Entscheidend ist nicht nur, ob Daten technisch importiert werden können. Der Anbieter sollte auch verstehen, welche fachlichen Entscheidungen hinter einer Migration stehen und welche Bedeutung Vertragstypen, Vertragspartner, Laufzeiten, Fristen, Produkte, Patente, Statusinformationen oder Zuständigkeiten für die spätere Nutzung des Systems haben. Nur dann können Mapping, Dublettenprüfung, Harmonisierung, Kennzeichnung nicht bereinigter Daten, Testmigrationen und Qualitätssicherung sinnvoll unterstützt werden.

Ähnliches gilt für Schnittstellen. Wenn Vertragsinformationen aus ERP-, Beschaffungs-, Dokumentenmanagement- oder Signatursystemen übernommen oder dorthin zurückgespielt werden sollen, sollte frühzeitig geklärt werden, welche Integrationen standardmäßig unterstützt werden, welche Anpassungen erforderlich sind und wer diese langfristig betreut.



Der gemeinsame Nenner

Unabhängig von der Unternehmensgröße gilt:

Beginnen Sie nicht mit einer vollständigen Funktionsliste. Beginnen Sie mit einem klaren Anwendungsfall, den richtigen Beteiligten und einer realistischen Vorstellung davon, wer das System später nutzt, pflegt und weiterentwickelt.

Ein gutes CLM-Projekt startet klein genug, um umsetzbar zu sein, aber strukturiert genug, um später erweitert werden zu können.

Wird die IT frühzeitig eingebunden?

Die IT sollte nicht erst nach der fachlichen Vorauswahl oder Entscheidung einbezogen werden. Sie muss frühzeitig beurteilen können, ob die Lösung in die bestehende Systemlandschaft passt, welches Betriebsmodell sinnvoll ist, wie Schnittstellen umgesetzt werden können und welche Anforderungen an Sicherheit, Berechtigungen, Datenhaltung und Datenschutz bestehen.

Zur technischen Einbindung gehören insbesondere Identitäts- und Berechtigungsmanagement, Single Sign-on (SSO), Benutzer- und Rollenverwaltung, Schnittstellen zu ERP-, Beschaffungs-, Dokumentenablage-, Archiv- und Signatursystemen sowie Fragen der Datenübernahme und des Rückflusses von Daten in andere Systeme. Nutzt eine Organisation beispielsweise Microsoft 365, Entra ID oder vergleichbare Plattformen, sollte geprüft werden, wie das CLM-System in diese bestehende Umgebung integriert wird.

Dabei sollte die Diskussion über Cloud- oder On-Premises-Betrieb realistisch geführt werden. Viele Anbieter stellen heute die technischen und vertraglichen Grundlagen für einen DSGVO-konformen Cloud-Betrieb mit Datenhaltung in Europa bereit. Entscheidend ist jedoch nicht nur die Aussage des Anbieters, sondern die konkrete Ausgestaltung: Verträge, Auftragsverarbeitung, Datenflüsse, Zugriffsrechte, Verschlüsselung, Protokollierung und administrative Kontrolle.

Wenn eine Organisation bereits Microsoft 365 oder vergleichbare Cloud-Dienste nutzt, ist die grundsätzliche Entscheidung für Cloud-Technologien häufig bereits getroffen. Dann sollte die Bewertung eines CLM-Systems vor allem daran anknüpfen, wie gut es sich in diese bestehende Architektur integrieren lässt und ob Sicherheits- und Datenschutzanforderungen im konkreten Betrieb erfüllt werden.

Häufige Fehlannahmen bei CLM-Projekten

„Wir brauchen KI."

Vielleicht. Aber zunächst sollten Prozesse, Verantwortlichkeiten und das Datenmodell geklärt sein. Ebenso sollte klar definiert werden, welches Problem durch KI gelöst werden soll und was unter „KI" überhaupt verstanden wird. Nicht jede Suchfunktion oder Metadatenextraktion rechtfertigt automatisch ein KI-Projekt.

„Mit KI geht alles automatisch."

Nein. KI kann unterstützen, Informationen extrahieren, Vorschläge machen und große Datenmengen analysieren. Die Verantwortung für Entscheidungen, Standards, Prozesse und fachliche Steuerung verbleibt jedoch bei der Organisation.

„Unser Implementierungspartner wird uns die Klauseln, Vorlagen und Standards erstellen."

Bestimmt. Aber wer pflegt Klauseln, Vorlagen und Standards in drei Jahren?

„Der Anbieter berücksichtigt unsere Anforderungen und entwickelt das Produkt gemeinsam mit seinen Kunden weiter."

Vor einer Entscheidung sollte geklärt werden, was eine solche Aussage konkret bedeutet. Während der Vertriebs- und Einführungsphase wirken Anbieter oft sehr nahbar und lösungsorientiert. Nach dem Go-Live gelten jedoch häufig andere Prozesse: Support wird standardisiert, Anforderungen werden zentral priorisiert und einzelne Kunden haben nur begrenzten Einfluss auf die Produktentwicklung.

Das ist aus Sicht des Anbieters nicht ungewöhnlich und grundsätzlich auch legitim. Ein CLM-System ist ein Produkt, das für viele Kunden funktionieren muss und nicht für jeden einzelnen Kunden individuell weiterentwickelt werden kann. Gerade deshalb sollte vor der Entscheidung realistisch geprüft werden, wie Anforderungen nach der Einführung behandelt werden: Wer nimmt sie auf? Wer entscheidet über die Umsetzung? Gibt es eine verbindliche Bewertung oder nur eine Aufnahme in die Roadmap? Welche Service-Levels gelten? Und wie groß muss ein Kunde sein, damit seine Anforderungen tatsächlich Gewicht haben?

Sonst besteht das Risiko, dass Änderungswünsche zwar freundlich aufgenommen werden, am Ende aber nicht umgesetzt werden, weil sie aus Sicht des Anbieters keine ausreichende Priorität haben.

„Wir starten mit einer Abteilung und rollen später aus."

Gut. Aber wurde die spätere Zielarchitektur berücksichtigt?

„Wir speichern erst einmal die Verträge und kümmern uns später um die Daten."

Erfahrungsgemäß passiert dieses „später" selten. Wenn strukturierte Vertragsinformationen wie Vertragsart, Vertragspartner und Verantwortlichkeiten nicht frühzeitig mitgedacht werden, entstehen nachträglich hoher Pflegeaufwand, unvollständige Informationen und eingeschränkte Auswertungsmöglichkeiten.

„Wir übernehmen die Verträge mit ihren Metadaten aus unseren Altsystemen so wie sie sind."

Kann man machen. Die Datenbasis ist danach jedoch häufig noch inkonsistenter als in den einzelnen Altsystemen. Eine Migration sollte deshalb nicht nur technisch geplant werden. Ebenso wichtig sind Mapping, Konsolidierung, Bereinigung, Qualitätssicherung und die Entscheidung, welche Daten bewusst nicht oder erst später übernommen werden.

„Wenn wir alle Anforderungen berücksichtigen, erhalten wir automatisch die beste Lösung."

Nicht unbedingt. Häufig entstehen dadurch überkomplexe Systeme, die zwar nahezu alle Anforderungen erfüllen, von den Anwendern jedoch nicht akzeptiert werden. Besonders problematisch wird es, wenn sich Anforderungen widersprechen oder lokale Optimierungen den übergeordneten Projektzielen entgegenstehen.

Ein Jahr nach dem Go-Live stellt sich dann nicht selten heraus, dass viele der als unverzichtbar bezeichneten Felder, Funktionen und Sonderprozesse kaum genutzt werden. Der erwartete Informationsgewinn bleibt aus, die Komplexität des Systems jedoch bestehen.

„Die Key User bestimmen wir nach dem Go-Live."

Häufig wird angenommen, dass Key User erst nach der Einführung benannt werden müssen. Zu diesem Zeitpunkt sind die wesentlichen Entscheidungen jedoch bereits getroffen. Key User sind nicht einfach besonders erfahrene Anwender. Sie vertreten die fachliche Sicht ihrer Organisationseinheit und sollten frühzeitig an der Definition von Prozessen, Vorlagen, Stammdaten, Schulungskonzepten und Verantwortlichkeiten beteiligt sein.

Ihre Rolle sollte klar definiert werden. Dazu gehören nicht nur Schulungen, sondern häufig auch die Unterstützung anderer Anwender, die Mitwirkung bei der Weiterentwicklung des Systems und die fachliche Vertretung der jeweiligen Organisationseinheit.
Die Benennung von Key Usern sollte daher eine bewusste Managemententscheidung sein und nicht als Aufgabe an einzelne Abteilungen delegiert werden.

„Wenn wir das System eingeführt haben, ist das Projekt abgeschlossen."

Die Einführung markiert den Beginn der Nutzung. Der langfristige Erfolg hängt davon ab, wie Prozesse, Vorlagen, Klauseln, Stammdaten und Verantwortlichkeiten gepflegt und weiterentwickelt werden.

Fazit

Die Auswahl eines Vertragsmanagementsystems beginnt nicht mit einer Funktionsliste. Sie beginnt mit dem Verständnis der eigenen Ziele, Prozesse und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Unternehmen sollten vor der Produktauswahl insbesondere klären:

- Warum führen wir ein CLM-System ein?
- Welche Vertragsarten und Vertragsbestände sollen zunächst einbezogen werden?
- Welche Teile des Vertragsprozesses sollen zunächst unterstützt werden?
- Wer wird das System nutzen?
- Wer darf Verträge im Self-Service erstellen oder bearbeiten – und wie werden bestehende Genehmigungs- und Unterschriftenregelungen im Genehmigungs- und Signaturprozess abgebildet?
- Welchen Nutzen haben die Anwender?
- Wie werden unterzeichnete Verträge verwaltet und genutzt?
- Welche Informationen benötigen wir langfristig?
- Wie entsteht die Datenbasis?
- Welche bestehenden Verträge und Altdaten sollen übernommen werden?
- Wer ist fachlich für die Inhalte verantwortlich?
- Wer übernimmt langfristig die fachliche Verantwortung?

Vertragsmanagement ist kein Ziel an sich. Ziel ist es, Verträge effizient zu erstellen, zu verwalten und die darin enthaltenen Informationen langfristig nutzbar zu machen. Die erfolgreichsten CLM-Projekte beginnen deshalb nicht mit Funktionen oder KI, sondern mit einem klaren Verständnis der organisatorischen Ziele, der fachlichen Verantwortung und der Datenbasis, die dafür benötigt wird.

Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, Vertragsinformationen während des Prozesses mit vertretbarem Aufwand zu erfassen und langfristig nutzbar zu halten. Die größte Wertschöpfung entsteht nicht dadurch, Verträge Jahre später mühsam zu analysieren.
Sie entsteht dadurch, dass relevante Informationen bereits während der Erstellung, Verhandlung, Genehmigung und Signatur strukturiert erfasst werden – durch Self-Service, Kollaboration, Workflows, elektronische Signatur und den gezielten Einsatz von KI.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Anwender das System tatsächlich nutzen. Sie tun dies nicht aufgrund seines Funktionsumfangs, sondern weil es ihre tägliche Arbeit vereinfacht, Prozesse beschleunigt und ihnen einen erkennbaren Mehrwert bietet. Ein gutes CLM-Projekt startet deshalb nicht mit der Frage, welches System die meisten Funktionen bietet. Es startet mit der Frage, welche Prozesse, Daten, Verantwortlichkeiten und Nutzerbedürfnisse tatsächlich unterstützt werden müssen.

Kostenlose Vorlagen erhalten

Eine erfolgreiche Einführung einer CLM-Software beginnt mit einer strukturierten Ausschreibung. Unsere Vorlagen unterstützen Sie dabei, Anforderungen verschiedener Fachbereiche zu konsolidieren, Anbieter vergleichbar zu bewerten und den Auswahlprozess effizient vorzubereiten.

Erhalten Sie kostenlos unsere anpassbaren Ausschreibungsunterlagen.

Die Vorlagen enthalten:

- Musterausschreibung
- Kriterien-Liste
- Preisübersichtsblatt

Unterlagen anfordern

Ergänzende Unterlagen anfordern

Für einen erfolgreichen Projektstart haben wir weitere Doumente vorbereitet.
Die Vorlagen enthalten: Musterausschreibung, Kriterien-Liste, Preisübersichtsblatt.

Bäumleingasse 18
CH-4051 Basel

Tel. +41 61 271 30 16

info@axicos.com
www.axicos.com

Über Axicos

Axicos wurde 2007 gegründet und ist auf Lösungen für das unternehmensweite Vertragsmanagement spezialisiert. Unser Flaggschiffprodukt Carizma wird von führenden Organisationen weltweit eingesetzt, um die Steuerung von Verträgen, die Effizienz und die Compliance zu verbessern. Carizma basiert auf Microsoft Azure und bietet Unternehmen weltweit hohe Sicherheit, Skalierbarkeit und nahtlose Integrationsmöglichkeiten.

axicos