

INHALT

- ZUSAMMENFASSUNG
- **BREITE DER STUDIE**
- **VERPASSTE CHANCEN &** BEDÜRFNISSE DER **ORGANISATION**

- WERTVERLUST NACH
 REGIONEN UND FUNKTIONEN
- DIE ZUKUNFT **VERTRAGSMANAGEMENTS**

DER WEG NACH VORNE

ZUSAMMENFASSUNG

Verträge sind das Herzstück jeder Organisation und bestimmen die Beziehungen zu Partnern, Kunden und Mitarbeitern. Allerdings haben viele Organisationen heutzutage Probleme, diese Verträge effizient zu managen, entscheidende Informationen aus den Verträgen zu ziehen und proaktiv Risiken zu steuern, die aus diesen Verträgen entstehen könnten. Diese Herausforderungen können auf manuelle Prozesse, schlecht vernetzte Arbeitsabläufe, mangelhafte Kommunikation mit Stakeholdern und unklare Verantwortlichkeiten zurückgeführt werden – all diese Faktoren können das Wachstum und die Produktivität eines Unternehmens

beeinträchtigen. Angesichts der zunehmenden Anzahl und Komplexität von Verträgen erkennen Unternehmen nun diese Herausforderung und streben danach, ihre Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu automatisieren, um das verborgene Potenzial ihrer Verträge auszuschöpfen.

Um die Ursachen dieser Herausforderungen besser zu verstehen, haben wir mehr als 1.000 Führungskräfte aus Unternehmen in 10 verschiedenen Ländern befragt. Diese Unternehmen repräsentieren alle Größenordnungen, Funktionen und Reifegrade. In diesem Bericht stellen wir die Ergebnisse der Umfrage vor, gegliedert nach den verschiedenen Phasen im Lebenszyklus eines Vertrags, und unterbreiten Vorschläge für sowohl Käufer als auch Verkäufer.

Unten finden Sie unsere wichtigsten Ergebnisse aus der quantitativen Umfrage und den zusätzlichen qualitativen Interviews:

 Ineffizientes Vertragsmanagement führt zu erheblichen Verlusten im globalen Wirtschaftswert. Aktuelle Prozesse im Vertragsmanagement sind oft ineffizient und führen zu einem jährlichen Verlust von nahezu 1,9 Billionen Euro an weltweitem Wirtschaftswert durch entgangene Produktivität und Umsatzchancen.

2. Der Wertverlust verteilt sich ungleichmäßig über die verschiedenen Geschäftsbereiche.

Kundenorientierte Bereiche wie Vertrieb und Marketing sind für 40 % des weltweiten wirtschaftlichen Verlustes verantwortlich, hauptsächlich bedingt durch entgangene Umsatzchancen (z. B. verzögerte Abschlüsse von Vertriebsteams). Im Gegensatz dazu entfallen die restlichen 60 % des Verlustes auf Support-Bereiche, die durch Zeitverschwendung und Betriebskosten belastet sind (z. B. entgangene Einsparpotenziale im Einkauf).

3. Schlecht vernetzte Arbeitsabläufe sind die Hauptursache für schlechtes Vertragsmanagement.

Im Durchschnitt wenden Unternehmen, deren Abläufe im Vertragsmanagement nicht miteinander verknüpft sind, 18 % mehr Zeit für ihre Verträge auf. Dies ist auf ineffiziente Prozesse, technische Beschränkungen oder Wartezeiten auf andere zurückzuführen. Insgesamt führen diese Ineffizienzen dazu, dass jährlich weltweit mehr als 55 Milliarden Stunden verschwendet werden.

4. Vier entscheidende Fähigkeiten sind für die nächste Generation von Vertragsmanagementlösungen

unerlässlich. Eine nahtlose Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern, KI-gestützte Suche und Analyse, die Integration sowohl vor- als auch nachgelagerter Prozesse in Anwendungen und Datenbanken sowie funktionsspezifische Arbeitsabläufe sind Bereiche, auf die Lösungsanbieter besonderes Augenmerk legen sollten, um die dringlichsten Bedürfnisse im Vertragsmanagement zu erfüllen. Tatsächlich sind zwei von fünf Unternehmen auf der Suche nach Lösungen mit ausgeklügelteren Funktionen und mehr als die Hälfte plant, ihre Investitionen in Vertragsmanagementlösungen in den nächsten drei Jahren zu steigern.

5. Technologie ist lediglich ein Teil der Lösung.

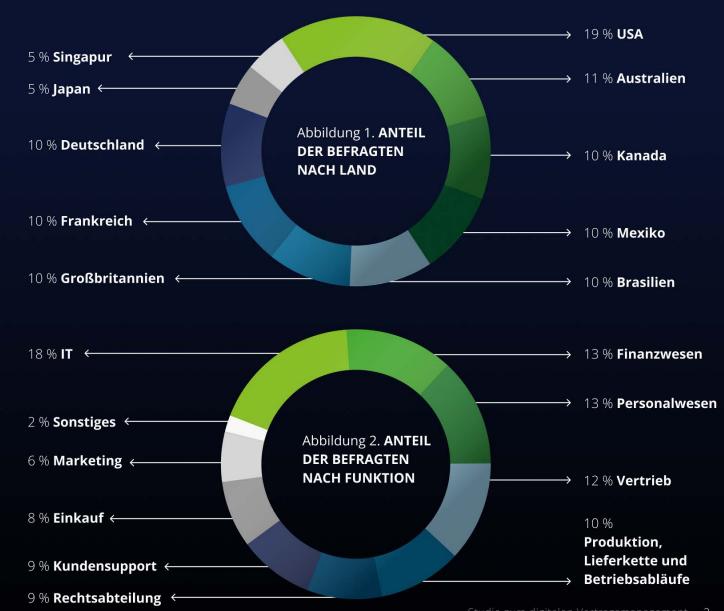
Organisationen sollten das Vertragsmanagement ganzheitlich betrachten. Dies beinhaltet die Berücksichtigung von Unternehmenszielen, die Gestaltung einer passenden Governance mit klar festgelegten Rollen sowie das Sammeln und Umsetzen von Erkenntnissen aus Verträgen, um positive Geschäftsergebnisse zu erzielen. Tatsächlich können Optimierungen im Vertragsmanagement den Mehrwert von Technologielösungen erhöhen – und umgekehrt.

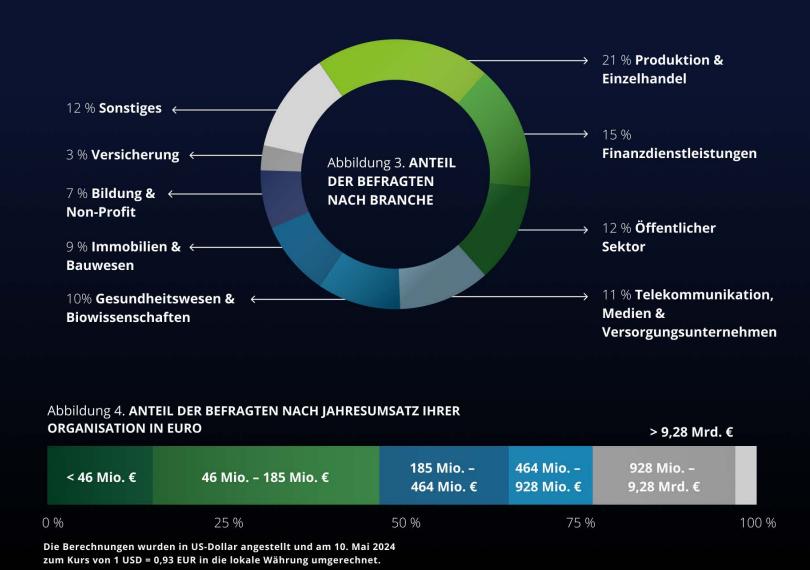
"Unsere Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit schlecht vernetzten Arbeitsabläufen im Vertragsmanagement 18 % mehr Zeit für die Vertragsabwicklung aufwenden. Diese Ineffizienzen können erhebliche Auswirkungen auf die Produktivität, die Mitarbeiterzufriedenheit, das Betriebsergebnis und die langfristigen Geschäftsaussichten eines Unternehmens haben." – Jonathan Jones, Geschäftsführer, Deloitte Tax LLP

BREITE DER STUDIE

Deloitte und Docusign haben Führungskräfte aus Technologie und Wirtschaft, die im Bereich Vertragsmanagement tätig sind, befragt, um ein besseres Verständnis für die Herausforderungen und Möglichkeiten auf dem Markt zu erlangen. Im Rahmen der Studie wurden verschiedene Schwerpunkte aufgegriffen, darunter Schwachstellen, Kaufkriterien, treibende Faktoren für den funktionalen Wert und Lösungsansätze im gesamten Lebenszyklus von Verträgen und Vereinbarungen.

Wir haben mehr als 1.000 Führungskräfte aus Technologie und Wirtschaft in zehn verschiedenen Ländern weltweit befragt, darunter Amerika (USA, Kanada, Mexiko und Brasilien), EMEA (Großbritannien, Frankreich und Deutschland) und APAC (Singapur, Japan und Australien). Darüber hinaus haben wir Interviews mit 17 weiteren Führungskräften aus Technologie und Wirtschaft geführt, die am gesamten Vertragslebenszyklus beteiligt waren, um die Daten aus der Umfrage zu ergänzen. Die Teilnehmer der Umfrage repräsentieren eine Vielzahl von Branchen, Funktionen, Hierarchieebenen und Unternehmensgrößen (siehe Abbildungen 1–4). Zusätzlich haben wir umfangreiche Sekundärforschung mit öffentlichen und firmeneigenen Daten betrieben, um die zentralen Erkenntnisse unserer Studie zu untermauern und zu bestätigen.





62 % der Befragten bekleideten Positionen auf Direktorenebene oder höher, und jeder Teilnehmer repräsentierte ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 23 Millionen Euro und mindestens 125 Mitarbeitern. Ferner trafen die Befragten eigene Aussagen über die Ausgereiftheit ihrer Arbeitsabläufe im Vertragsmanagement. So berichteten beispielsweise 46 % der Befragten, dass sie fortschrittliche, digitalisierte Prozesse nutzen. Das Ergebnis war ein repräsentativer Datensatz, der Länder, Branchen, Geschäftsbereiche, technisches Know-how, technische Reife und Vertragsvolumina abdeckt.

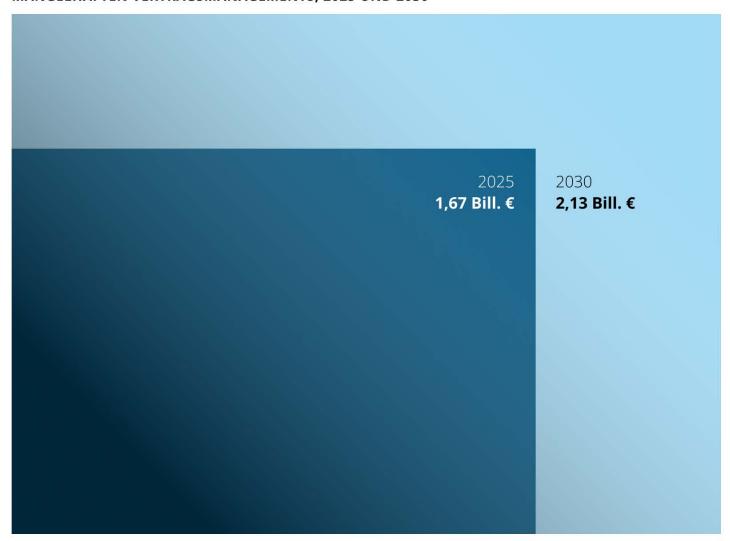
Darüber hinaus sind wir auf Basis unserer Forschung der Meinung, dass die traditionelle Definition des Vertragslebenszyklusmanagements – die Verwaltung eines Vertrags von der Einleitung bis hin zur Inventarisierung – hauptsächlich intensiv verhandelten Verträgen und nicht dem breiten Vertragsspektrum einer Organisation vorbehalten ist (z. B. Kaufaufträge,

Verlängerungen von Lieferantenverträgen usw.). Die Prozesse für das gesamte Vertragsspektrum ließen sich aufgrund von technischen Beschränkungen und komplexer Integration bislang nur schwer skalieren. Allerdings müssen Unternehmen in der Lage sein, Risiken zu analysieren, die Auswirkungen von Änderungen zu verstehen, eine Governance zu etablieren und Maßnahmen über alle ihre Verträge hinweg umzusetzen, um sich auf das Wichtigste zu konzentrieren – die Erbringung von Geschäftsergebnissen. Zudem wird das Vertragsmanagement oft als Aufgabe der Rechtsabteilung angesehen, kann aber, wenn es richtig ausgeführt wird, auch erhebliche Vorteile für andere Führungskräfte wie CFOs und CROs mit sich bringen. Daher wird dieser Bericht einen erweiterten Blick auf den Lebenszyklus eines Vertrags werfen und den Begriff "Vertragsmanagement" einführen, der den Markt für Lösungen und Prozesse repräsentiert, die gemeinsam den Wert aller Geschäftsvereinbarungen maximieren.

DIE VERPASSTE GELEGENHEIT FÜR **ORGANISATIONEN**

Basierend auf unserer Analyse WERDEN HEUTE AUFGRUND MANGELHAFTEN VERTRAGSMANAGEMENTS BEEINDRUCKENDE 1,67 BILLIONEN EURO AN JÄHRLICHEM GLOBALEN WIRTSCHAFTSWERT¹ EINGEBÜSST. Dies hat Auswirkungen auf Unternehmen aller Größen und Branchen (Abbildung 5).

Abbildung 5. EINGEBÜSSTER GLOBALER WIRTSCHAFTSWERT AUFGRUND MANGELHAFTEN VERTRAGSMANAGEMENTS, 2025 UND 2030



¹Der globale Wirtschaftswert ist die Summe aller Vorteile, die ein Unternehmen aus einer Geschäftsentscheidung ziehen kann. Dies kann Umsatzwachstum (durch höhere Preise oder mehr Verkäufe), Kostensenkungen (einschließlich fixer und variabler Kosten) oder Produktivitätssteigerungen (durch eingesparte Arbeitsstunden) umfassen. Verträge sind für jede Funktion, Organisation und Branche grundlegend. Die Umsetzung von Verträgen ist jedoch oft komplex und erfordert mehrere Überprüfungen, Freigaben, Beteiligte und Technologieplattformen. Aufgrund der Bedeutung und Komplexität von Verträgen stoßen Unternehmen häufig auf Herausforderungen bei der effizienten Erstellung und Bearbeitung, was zu Zeitverlust und Produktivitätseinbußen führt. So erlebte zum Beispiel jede Organisation schon einmal Abbrüche während der Kontoeröffnung aufgrund verwirrender Vertragsprozesse, Geschäfte, die aufgrund von Verhandlungsverzögerungen in das nächste Quartal rutschen, oder Frustration bei Lieferanten, weil sie mehrere Dokumente unterzeichnen müssen. All diese Faktoren tragen zum Verlust von Wirtschaftswert bei vieles davon wäre vermeidbar.

Grundsätzlich können Unzulänglichkeiten in Verträgen zwei Quellen für den Verlust von Wirtschaftswert schaffen:

- Produktivitätseinbußen und gestiegene Kosten:
- Vertragsprozesse sind oft von manuellen und schlecht vernetzten Arbeitsabläufen geprägt, was zu zusätzlicher Komplexität, Fehlern und Zeitverlust führt. Beispielsweise können Verträge über verschiedene Systeme verteilt sein, was es der Rechtsabteilung erschwert, Verträge und Verpflichtungen nachzuverfolgen und zu prüfen. Tatsächlich entsprechen Produktivitätsverluste den Opportunitätskosten oder führen zu erhöhten Betriebskosten (wie z. B. Gehälter, Strafen usw.).
- Umsatzeinbußen: Ein ineffizientes Vertragsmanagement führt unweigerlich zu Verzögerungen bei der Vertragsabwicklung, was den Abschluss von Geschäften, die Erfüllung von Quoten und die Umsatzrealisierung verzögern kann.

Diese Einbußen zeigen sich als Schwachstellen über den gesamten Lebenszyklus hinweg, wobei Produktivitätseinbußen zu einem Wertverlust von etwa 928 Milliarden Euro und Umsatzeinbußen zu einem Wertverlust von rund 742 Milliarden Euro führen. Allerdings ist dieser Wertverlust nicht gleichmäßig verteilt. Jede Abteilung, jede Branche und jede Organisation wird diesen Verlust auf eine Art und Weise spüren, die einzigartig ist und von ihrem Geschäftsmodell, ihren Arbeitsabläufen, ihren Anwendungen, ihren Rollen und ihrem Vertragsvolumen abhängt.



BEDÜRFNISSE DER ORGANISATION & SCHWACHSTELLEN

Unternehmen mit schlecht vernetzten Arbeitsabläufen im Vertragsmanagement wenden 18 % mehr Zeit für die Bearbeitung von Verträgen auf. Dies führt im Durchschnitt zu einem Mehraufwand von 16 zusätzlichen Stunden im Vertragslebenszyklus. Verschiedene Gründe tragen zu diesen verschwendeten Stunden bei, darunter ineffiziente Prozesse (wie redundante Dateneingaben), technische Einschränkungen (wie Probleme bei der Versionskontrolle) oder das Warten auf andere (wie verspätete Unterschriften). Allerdings variiert das Ausmaß des Zeitverlusts (sowie die Gründe dafür) je nach Phase im Lebenszyklus des Vertrags, von denen es fünf² gibt (Abbildung 6).

Wenn man die Anzahl der Verträge berücksichtigt, die jedes Jahr bearbeitet werden, können sich diese Schwachstellen und der damit verbundene Zeitverlust erheblich auf das Gesamtergebnis auswirken. Diese auf den ersten Blick kleinen, schrittweisen Verluste summieren sich schnell. Im Durchschnitt verschwenden Unternehmen weltweit jährlich 190.000 Stunden durch schlecht vernetzte Arbeitsabläufe im Vertragsmanagement - das sind unglaubliche 55 Milliarden Stunden weltweit, was zu einem wirtschaftlichen Wertverlust von 1,67 Billionen Euro beiträgt.



²Es existieren verschiedene Modelle des Vertragslebenszyklus – sie reichen von <u>3</u> über <u>6</u> bis hin zu 10 Phasen. Für die Zwecke dieser Analyse haben wir uns dafür entschieden, den Vertragslebenszyklus in 5 Phasen abzubilden, die die Kernaussage dieses Berichts am besten widerspiegeln.

01 EINLEITEN .

DEFINITION: Abstimmung, ob eine Vereinbarung notwendig ist, Bestimmung der Art des benötigten Vertrags und Identifikation bereits genehmigter Verträge, die als Vorlage dienen könnten.

WESENTLICHE SCHWACHSTELLEN:

62 % haben Schwierigkeiten, bereits genehmigte Verträge zu finden und einzusehen.

61 % erfahren Verzögerungen bei der Zuweisung von Zuständigkeiten und der Koordination von bereichsübergreifender Unterstützung für einen Vertrag.

02 ENTWICKELN

DEFINITION: Erarbeiten eines Vertragsentwurfs zusammen mit internen Stakeholdern, Einarbeitung von Änderungen, Durchführung von Risikobewertungen und Finalisierung des Entwurfs zur Weitergabe.

WESENTLICHE SCHWACHSTELLEN:

50 % sehen sich mit langwierigen, ineffizienten und sich ständig wiederholenden rechtlichen und Compliance-spezifischen Genehmigungsprozessen konfrontiert.

45 % geben Daten manuell in Verträge ein, obwohl diese Daten bereits in anderen Systemen existieren (beispielsweise aufgrund fehlender Automatisierung oder Misstrauen in die Datengualität usw.).

03 UNTERZEICHNEN •

DEFINITION: Teilen des Entwurfs mit den Vertragspartnern, um die Bedingungen zu verhandeln, auf Änderungswünsche zu reagieren und die Unterzeichnung nachzuverfolgen.

WESENTLICHE SCHWACHSTELLEN:

52 % warten auf die Überprüfung ihrer Identität und Notarbestätigung, was ein Risiko für den Abschluss des Geschäfts darstellt.

49 % erfahren mehrere Verzögerungen bei der Beschaffung der korrekten Unterschriften in der richtigen Reihenfolge.



Effizienzsteigerung

Effizienzsteigerung



ÜBERGREIFENDE LEBENSZYKLUSPHASE

04 INVENTARISIEREN³

DEFINITION: Speichern unterzeichneter Verträge und wichtiger Metadaten in einem sicheren Speicher, Aktualisierung auf die neuesten Versionen und Zugriffgewährung für die genehmigten Stakeholder.

WESENTLICHE SCHWACHSTELLEN:

54 % übertragen Vertragsdaten manuell in nachgelagerte Systeme.

49 % sind der Meinung, dass sie zu viel Zeit damit verbringen, nach abgeschlossenen Verträgen zu suchen.





ÜBERGREIFENDE LEBENSZYKLUSPHASE

05 ANALYSIEREN³

DEFINITION: Nachverfolgung wichtiger Vertragsdetails wie Schlüsselbegriffe, Fristen, Verlängerungsdaten, Verpflichtungen usw. und Treffen von Maßnahmen basierend auf diesen Erkenntnissen.

WESENTLICHE SCHWACHSTELLEN:

54 % fehlt es an den erforderlichen Tools, um Nachverfolgung und Analyse zu automatisieren und die Daten manuell korrekt auszuwerten.

50 % fassen ihre Vertragsdaten vor der Analyse zusammen, da die Datenspeicherung fragmentiert ist.





REGIONALE VARIATIONEN IM WERTVERLUST

Unternehmen auf der ganzen Welt erleben diese Herausforderungen aufgrund regionaler Nuancen unterschiedlich. Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass Organisationen im asiatisch-pazifischen Raum einen hohen Wert auf ausführliche persönliche Verhandlungen legen⁴, was zu längeren Verzögerungen in der Phase der Vertragsunterzeichnung führt. Im Gegensatz dazu müssen europäische Organisationen verschiedene landesspezifische Begrifflichkeiten und Sprachen berücksichtigen⁵, was zu vergleichbar großen Verzögerungen in der Analysephase führt.

Nordamerika⁶

Nordamerikanische Organisationen bearbeiten Verträge 8 % schneller als der weltweite Durchschnitt, was hauptsächlich auf ihre fortgeschrittene digitale Reife zurückzuführen ist. So gaben zum Beispiel 46 % an, verschiedene Tools wie E-Signatur, CLM oder Vertragsdatenbanken zu nutzen, im Vergleich zu 38 % in anderen Regionen. Dadurch können diese Unternehmen schneller zusammenarbeiten als ihre internationalen Pendants und wenden pro Vertrag 3 Stunden weniger für die Phasen "Einleiten" und "Entwickeln" auf. Sie nehmen sich jedoch mehr Zeit für die Unterzeichnungsphase, da rechtliche Absicherungen und Risikominderungsmaßnahmen stärker ausgeprägt sind. Tatsächlich wird 1 von 3 Geschäftsabschlüssen in Nordamerika durch langwierige rechtliche Freigabeprozesse verzögert, im Vergleich zu 1 von 4 in anderen Regionen.

Lateinamerika (LATAM)⁷

Organisationen in Lateinamerika bearbeiten Verträge 18 % schneller als der weltweite Durchschnitt und schließen die aufwendigen Phasen der Entwicklung und Unterzeichnung rund 6 Stunden schneller ab. Diese hohe Geschwindigkeit ist wahrscheinlich auf eine geringere Anzahl von rechtlichen Genehmigungen zurückzuführen, da die Rechtsverfahren in dieser Region noch in der Entwicklung sind8 und es weniger formelle Maßnahmen zur Risikominderung gibt. Tatsächlich berichteten die Befragten aus dieser Region den geringsten Anteil (lediglich 19 %) an Vertragsabschlüssen, die durch rechtliche Genehmigungen verzögert wurden, im Vergleich zu 28 % in anderen Regionen. Der Leiter der Lieferkette bei einem internationalen Lebensmitteleinzelhändler stellte fest, dass "die Risikobereitschaft der Organisationen in Lateinamerika deutlich größer ist als in anderen Regionen und die Region im Allgemeinen flexibler und entschlossener ist, Geschäftsabschlüsse zu realisieren".

Der beziehungsorientierte Geschäftsansatz⁹ in LATAM dürfte auch den Lebenszyklus eines Vertrags beschleunigen, da ein Geschäft mitunter informell abgestimmt wird, ehe es offiziell eingeleitet wird. Im Gegensatz dazu beschrieben etwa die Hälfte der Befragten aus Lateinamerika ihre Prozesse als unstrukturiert oder nicht standardisiert, im Vergleich zu 42 % in anderen Regionen.

Europa, Nahost & Afrika (EMEA)10

Organisationen im EMEA-Raum, der eine der komplexesten regulatorischen Landschaften⁵ aufweist, bearbeiten Verträge langsamer als alle anderen betrachteten Regionen. Ihr Lebenszyklus ist 19 % länger als der weltweite Durchschnitt. Die Befragten berichteten von besonders zeitaufwendigen Analyseprozessen und wendeten im Durchschnitt 8 Stunden mehr pro Vertrag im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt auf. Dies ist wahrscheinlich auf die geringere Nutzung von Vertragsmanagement-Tools (35 % im Vergleich zu 46 % in Nordamerika) und die komplexe, mehrsprachige und rechtsräumlich vielfältige Natur der Verträge zurückzuführen. Als Ergebnis gaben 55 % der Befragten an, sich von der Vielfalt und Komplexität ihrer Verträge überwältigt zu fühlen, im Vergleich zu 46 % im Rest der Welt.

Asien-Pazifik (APAC)11

Als vergleichsweise neue Nutzer von Vertragsmanagementlösungen (mit einer aktuellen Akzeptanzrate der Tools von 35 % im Vergleich zu 46 % in Nordamerika) bearbeiten Organisationen im APAC-Raum Verträge 6 % langsamer als der globale Durchschnitt. Dies ist wahrscheinlich auf ihren formellen und mehrstufigen Ansatz bei Verträgen zurückzuführen (z. B. mehrstufige persönliche Verhandlungen). Dementsprechend nehmen die Phasen "Entwickeln" und "Unterzeichnen" mehr als die Hälfte der Zeit im gesamten Lebenszyklus ihrer Verträge in Anspruch, was gängige Praktiken wie eine Präferenz für organisatorische Hierarchien widerspiegeln⁴. 40 % der Befragten aus dem APAC-Raum berichteten von Verzögerungen durch manuelle, ineffiziente Prozesse in diesen Phasen, im Vergleich zu 32 % in anderen Regionen. Diese kulturspezifischen Vorgehensweisen bei Verträgen führen zu einem zusätzlichen Zeitaufwand von etwa 5 Stunden pro Vertrag im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt oder etwa 7 Stunden im Vergleich zum Lebenszyklus in Nordamerika. Der gleiche Lieferkettenverantwortliche des bereits erwähnten Lebensmitteleinzelhändlers merkte an, dass "Organisationen im APAC-Raum typischerweise einen mehrstufigen und hierarchischen Ansatz bei Freigaben anwenden, was den Vertragsprozess verlängert".

Trotz dieser regionalen Unterschiede spüren Unternehmen aus allen Regionen die Auswirkungen von manuellen Vertragsmanagement-Abläufen auf ähnliche Weise.

Unsere Untersuchungen wiederum zeigen, dass diese Herausforderungen eher auf organisatorische Probleme als auf den geografischen Standort zurückzuführen sind (Abbildung 7).

Abbildung 7. VERPASSTE GELEGENHEITEN NACH REGION UND REGIONALEN BESONDERHEITEN

REGION	NORDAMERIKA	LATEINAMERIKA	EMEA	APAC
VERPASSTE GELEGENHEITEN 2025	492–603 Mrd. € ~33 % der Summe	130–158 Mrd. € ~9 % der Summe	399–483 Mrd. € ~27 % der Summe	464–566 Mrd. € ~31 % der Summe
REGIONALE BESONDER- HEITEN	Hohe Akzeptanzraten für digitale Lösungen Robuste rechtliche	Noch in der Entwicklung befindliche rechtliche Rahmenbedingungen und Infrastrukturen	Hoher Grad an Regulierung Diverse	Hierarchische Kallaborationspro- zesse und die Notwendigkeit
	Rahmenwerke und Systeme	Formlosigkeit von Vertragsabläufen	Rechtsprechungen und mehrsprachiger Charakter von	persönlicher Verhandlungen
		vereragsablaaren	Geschäften	Geringe Nutzung digitaler Lösungen
Kanada ——————————————————————————————————		Deutschland oritannien nkreich	Singapur	← Japan
Nordamerika Lateinamerika	← B	Brasilien	Australien —	
EMEA APAC				and the second

⁴Qualitative Interviews; <u>Idea International: Negotiating in the APAC Region.</u>

⁵Qualitative Interviews; <u>World Bank Group: Doing Business 2020 Annual Report.</u>

⁶Die befragten Länder umfassen die USA und Kanada.

⁷Die befragten Länder umfassen Mexiko und Brasilien.

⁸Qualitative Interviews; <u>World Bank Group: Doing Business 2020 Annual Report;</u> Yale Journal of International Affairs: Targeted Legal Reforms in Latin America.

⁹Global Negotiator: Doing Business in Latin America.

¹⁰Die befragten Länder umfassen Großbritannien, Frankreich und Deutschland.

¹¹Die befragten Länder umfassen Japan, Singapur und Australien.

WERTVERLUSTE NACH ABTEILUNG

Wie bei regionalen Unterschieden beobachten wir auch einzigartige Herausforderungen im Vertragslebenszyklus innerhalb einzelner Abteilungen. Beispielsweise sind Vertrieb und Marketing kundenorientierte Abteilungen, und als solche beeinflussen Verzögerungen und Zeitverluste beim Vertragsmanagement ihre Fähigkeit, Leads zu generieren und abzuschließen. Im Gegensatz dazu sehen sich unterstützende Abteilungen wie Einkaufs- und Rechtsabteilung aufgrund von Produktivitätsverlusten mit höheren Arbeits- und Betriebskosten konfrontiert, und verspätete Warenlieferungen oder kurzfristige Strafzahlungen können das Betriebskapitalmanagement beeinflussen (Abbildung 8).

Darüber hinaus verstärken sich diese
Herausforderungen mit der zunehmenden Komplexität
und dem Umfang der Verträge, was zu mühsamen
Vertragsmanagementprozessen führt. Zum Beispiel
nutzen Lieferanten oft ihre eigenen Vorlagen als
Grundlage für einen Vertrag. Diese auf den ersten
Blick banale Entscheidung bringt verschiedene
Herausforderungen mit sich, da Unternehmen die

Bedingungen gründlich überprüfen und verhandeln sowie außerdem Risikobewertungen durchführen müssen, um das Risiko zu minimieren.

Darüber hinaus hat die Digitalisierung das Erstellen und Versenden von Verträgen so einfach wie nie zuvor gemacht. Ein bedeutender Anbieter im Gesundheitswesen verzeichnete im letzten Jahr einen Anstieg des Vertragsvolumens um rund 40 %, hauptsächlich getrieben durch Verträge mit geringerem Eurowert.

Unsere Umfrage hat sich tiefergehend mit den speziellen Herausforderungen auseinandergesetzt, mit denen sich einzelne Abteilungen konfrontiert sehen (Abbildung 9). Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Organisationen allein auf der Einnahmenseite mit einem Verlust von etwa 742 Milliarden Euro an globalem Wirtschaftswert rechnen müssen, da sie die Chance verpassen, Kunden zu erreichen und zu bedienen. Ähnlich sorgen Schwierigkeiten im Vertragsmanagement für den Verlust von 928 Milliarden Euro an globalem Wirtschaftswert durch Produktivitätseinbußen und steigende Betriebskosten.





Abbildung 9. AUSGEWÄHLTE AUSWIRKUNGEN NACH FUNKTION

Vertrieb



Beschleunigte Geschäftsabwicklung und Aufbau stärkerer Kundenbeziehungen, um das Umsatzwachstum zu steigern.

Möglicher Verzug beim Abschluss von Geschäften und der Realisierung von Umsätzen aufgrund langsamerer Vertragsabwicklung und Verhandlungen.

Ineffizienzen bei Vertragsabschlüssen können durchschnittlich zu einem Verlust von 1,4 Millionen Euro Umsatz pro Unternehmen führen.

Reduzierte Möglichkeiten für Upselling und Cross-Selling (z. B. Vertragsverlängerungen) aufgrund von Auswirkungen auf Kundenbeziehungen.

48 % berichteten, dass ihre Kundenbeziehungen aufgrund von Verzögerungen bei den Verträgen erheblich gelitten haben.

Marketing



Rechtzeitiger Start von Kampagnen, um die Bekanntheit der Marke zu steigern und die Kundenbindung zu verbessern.

Weniger Marketingkampagnen, weil die Teams mehr Zeit für das Management von Verträgen aufwenden, anstatt Kampagnen zu starten.

Im Durchschnitt wirken sich Vertragsprobleme auf Umsatzmöglichkeiten in Höhe von 742.000 Euro pro Unternehmen aus.

Verzögerte Marketingkampagnen aufgrund von Herausforderungen bei der effizienten Abwicklung von Partnerschafts- und Serviceverträgen.

63 % der Befragten im Marketingbereich berichteten, dass sie den Überblick über wichtige Verträge, Meilensteine und Bedingungen verloren haben

Finanzwesen



Umsatzrealisierung und Verwaltung von Betriebs- und Kapitalaufwendungen.

Eine verspätete Umsatzrealisierung beeinflusst die Finanzberichterstattung und Prognosen aufgrund von Verzögerungen bei der Vertragsabwicklung.

Im Durchschnitt werden 21 % des Umsatzes auf den nächsten Berichtszeitraum übertragen.

Erhöhtes Risiko von steigenden Vertragskosten,

getrieben durch Bußgelder und Strafen bei Nichterfüllung von Verträgen.

Bei Verträgen, die nicht den Anforderungen entsprechen, berichteten die Befragten, dass sie im Durchschnitt Strafen in Höhe von 14 % des gesamten Vertragswertes zahlen mussten.

IT



Vereinfachte Integrationen und Aktualisierungen, um Zuverlässigkeit, Skalierbarkeit und Sicherheit in der gesamten IT-Infrastruktur zu gewährleisten.

Verzögerte Implementierung von geschäftskritischen **Technologien** aufgrund langsamerer Einarbeitungszeiten für Lieferanten.

60 % der Befragten gaben an, dass sich ihre Projekte aufgrund von fehlenden Softwarelizenzen verzögern.

Erhöhtes Risiko von Lieferantenausfällen, bedingt durch mangelnde Einsicht in die Leistung der Lieferanten.

55 % der Befragten gaben an, dass sie nicht über die notwendigen Tools verfügen, um Lieferantenbewertungen durchzuführen und die Einhaltung von Vorschriften sowie die Leistung zu überwachen.

Produktion, Lieferkette & Betrieb



Sicherstellung einer kontinuierlichen Produktion und pünktlichen Lieferung der Waren entlang der gesamten Lieferkette.

Unterbrochene Produktionspläne, bedingt durch verlängerte Vorlaufzeiten für essenzielle Materialien.

49 % gaben an, dass sich die Beziehungen zu Partnern und Kunden aufgrund von Verzögerungen bei der Vertragsabwicklung verschlechtert haben.

Erhöhtes Risiko von steigenden Produktionskosten aufgrund verpasster Mengenrabatte und Gelegenheiten

zur Neuverhandlung der Konditionen.

51 % gaben an, dass sie aufgrund mangelnder Einsicht in die Vertragskonditionen Schwierigkeiten haben, den Wert der Verträge voll auszuschöpfen.

Kundensupport



Verringerung der Kundenabwanderung und des Abbruchs im Verkaufsprozess, um die Kundenzufriedenheit und die Konversionsrate zu verbessern.

Aufgrund von Schwierigkeiten der Kunden mit Vertragsabläufen, wird mehr Zeit für die Beantwortung vertragsbezogener Anfragen aufgewendet.

80 % der Befragten gaben an, dass sie mehr Zeit damit verbringen, vertragsbezogene Fragen zu beantworten, als Fragen, die sich auf das Produkt beziehen.

Höhere Wahrscheinlichkeit für einen Abbruch der Kundenbeziehung, bedingt durch unklare und komplexe Vertragsabläufe im Kaufprozess.

66 % der Befragten gaben an, dass ineffiziente Vertragsabläufe zu Unzufriedenheit bei den Kunden führen.

Einkauf



Optimierung der Lieferantenauswahl, Einarbeitung, Kostenkalkulation und Verwaltung.

Erhöhtes Risiko von nachteiligen

Vertragskonditionen aufgrund unzureichender Vorbereitung auf die Verhandlungen mit dem Lieferanten.

56 % der Befragten gaben an, dass sie Probleme haben, die aktuellsten genehmigten Lieferantenkonditionen und Preislisten zu finden, was wiederum zu überhöhten Zahlungen führt.

Verpasste Chancen zur Neuverhandlung und Einsparung von Kosten, getrieben von Einkaufsteams, die Unterstützung bei der Nachverfolgung und Analyse früherer Kaufverträge benötigen.

Im Durchschnitt könnten Einkaufsabteilungen durch mehr wahrgenommene vertragliche Anreize über **928.000 Euro** pro Jahr einsparen.

Personalwesen



Beschleunigte Einstellung von Bewerbern und erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

Verzögertes Wachstum der Mitarbeiterzahl und unterbesetzte Teams aufgrund von verzögerten Überarbeitungen und Angeboten von Arbeitsverträgen.

57 % der Befragten berichteten, dass sie aufgrund von Verzögerungen bei den Verträgen bevorzugte Kandidaten verpasst haben.

Erhöhte Arbeitsbelastung und Druck für aktuelle Mitarbeiter aufgrund von Verzögerungen und
Schwachstellen bei der Talentakquise.

69 % der Befragten gaben an, dass sie durch erschwerte Einstellungsprozesse aufgrund von Verzögerungen beim Vertragsschluss ein erhöhtes Burnout- und Fluktuationsrisiko erleben.

Rechtsabteilung



Überprüfung und Überarbeitung von Verträgen, um den internen Richtlinien und Vorschriften zu entsprechen und dadurch Risiken zu minimieren.

Erhöhtes Risiko für finanzielle Strafen und Rufschädigungen, angetrieben durch die mögliche Zunahme zukünftiger Risiken und Compliance-Vorfälle.

Im letzten Jahr wurden von den Befragten durchschnittlich **22** schwerwiegende Verstöße gegen die Einhaltung von Vertragsvereinbarungen gemeldet.

Erhöhter Rückstau von Verträgen zur Erstellung und Überprüfung durch die Rechtsabteilung.

61 % der Befragten aus der Rechtsabteilung gaben an, dass Verzögerungen bei der Genehmigung von Verträgen zu angespannten Beziehungen zwischen den Abteilungen führen.





Unternehmen setzen heutzutage verschiedene Technologien für das Vertragsmanagement ein, um die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Diese reichen von Einzellösungen (z. B. Remote-Notarisierung) bis hin zu Tools, die größere Bereiche des Vertragslebenszyklus abdecken (z. B. CLM). Dennoch greifen Organisationen weiterhin auf manuelle Lösungen zurück, was langfristig zu Produktivitätseinbußen führt. Ein großer Gesundheitsdienstleister gab beispielsweise an, Daten manuell von seinem IT-Ticketsystem in seine Vertragsmanagementlösung zu übertragen - ein Problem, das vermieden werden könnte.

In einer anderen Befragung gab ein großes Sportunterhaltungsunternehmen an, dass es Verhandlungen bevorzugt per E-Mail führt. Diese Entscheidung begründet es mit einer "Portalmüdigkeit" aufgrund der zusätzlichen Schritte und der Zeit, die zum Hochladen von Verträgen benötigt wird, sowie der Notwendigkeit für Vertragspartner, sich in einem Portal anzumelden, um Zugang zu erhalten ein weiterer vermeidbarer Prozess. Manuelle Lösungen sind auch nach der Vertragsabwicklung weit verbreitet. So machte ein weltweites Technologieunternehmen deutlich, dass es regelmäßig auf die IT angewiesen ist, um Vertragsmetadaten manuell zu extrahieren, was sie als "zeitaufwändig, mühsam und nicht immer genau" beschrieb.

Die weit verbreitete Notwendigkeit manueller Korrekturen unterstreicht die dringende Notwendigkeit für Anbieter von Lösungen, Arbeitsabläufe, Integrationen, Datenkonsistenz und das allgemeine Vertrauen zu verbessern.

DIE ZUKUNFT DES VERTRAGSMANAGEMENTS

Um den sich stetig ändernden Anforderungen von Unternehmen gerecht zu werden und sie dabei zu unterstützen, effizienter mit Geschäftspartnern zusammenzuarbeiten, Risiken in Verträgen zu minimieren und handlungsrelevante Erkenntnisse aus Verträgen zu gewinnen, haben wir fünf entscheidende Handlungsfelder identifiziert. Anbieter von Vertragsmanagementlösungen müssen diese Bereiche priorisieren, um die drängendsten Probleme im Vertragsmanagement zu lösen.

Nahtlose Zusammenarbeit – Etwa 40 % der Befragten berichten, dass sie mehr Tools und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit benötigen, deren Mangel zu Verzögerungen und unnötig wiederholten Arbeiten führt. Darüber hinaus kann ein Vertrag intern mehr als 15 Mal weitergegeben werden, bevor überhaupt Verhandlungen mit dem Vertragspartner beginnen, was pro Vertrag über zwei Stunden Wartezeit verursacht. Als Ergebnis sind Organisationen aktiv auf der Suche nach Tools und Funktionen, um die Zusammenarbeit (z. B. die Überprüfung von rechtlich genehmigten Klauseln) und Verhandlungen (z. B. KI-gestützte Zusammenfassung von Verträgen und Redlining¹²) zu beschleunigen.

Dynamische Suche und Analyse – Lediglich 36 % der Befragten gaben an, intelligente Tools zur Vertragsanalyse zu nutzen, und sogar nur 31 % berichteten von der Verwendung eines zentralen, durchsuchbaren Vertragsarchivs. Dies lässt darauf schließen, dass Unternehmen Verträge nach der Unterzeichnung oft als statische Dokumente betrachten. Gleichzeitig haben über 40 % der Befragten Möglichkeiten verpasst, entweder durch Wachstum (z. B. Vertragsverlängerungen) oder Kosteneinsparungen (z. B. Mengenrabatte) zu profitieren, da sie nicht in der Lage waren, den Wert aus den Metadaten der Verträge zu extrahieren. Unternehmen sind nun auf der Suche nach intelligenteren Such-, Berichts- und Analysefunktionen, um statische Dateien in verwertbare Informationen umzuwandeln.

OOTB-Integrationen – 54 % der Befragten gaben an, dass sie Vertragsdaten manuell in nachgelagerte Systeme eingeben müssen. Unternehmen bevorzugen jedoch Lösungen "Out of the Box" (OOTB), die sich mit minimalem Aufwand in ihre bestehenden Infrastrukturen und Arbeitsprozesse integrieren lassen. Ein Teilnehmer nannte beispielsweise "einfache Implementierung, Integration in unsere bestehenden Systeme und unkomplizierte Anpassung" als überzeugende Eigenschaften. Lösungen für das Vertragsmanagement müssen in der Lage sein, sich an die technische Ausstattung eines Kunden anzupassen und dabei den Aufwand für IT-Integration und -Verwaltung zu minimieren.

Funktionsspezifische Arbeitsabläufe - Ungefähr 50 % der Befragten fühlen sich überfordert, das Volumen und die Komplexität ihrer Verträge zu bewältigen. Unternehmen nennen Herausforderungen wie hohe Komplexität und Hürden bei der Implementierung, was sie dazu zwingt, auf manuelle Lösungen wie Datenübertragungen zwischen Anwendungen oder manuelle Benachrichtigungen (z. B. Aktualisierungen von Verträgen) zurückzugreifen, um diese Lücke zu schließen. Die nächste Generation von Vertragsmanagement-Tools und -Prozessen muss es verschiedenen Benutzergruppen ermöglichen, die Arbeitsabläufe im Vertragsmanagement zu vereinfachen und individuell anzupassen (z. B. Verkaufsverträge, die automatisch mit den neuesten Daten aus CRM-Systemen gespeist werden, anpassungsfähige Vertragsweiterleitung, automatisierte Erstellung von Vertragsklauseln oder Anpassungen der Arbeitsabläufe mit geringem oder keinem Programmieraufwand).

Akzeptanz von Funktionen der aktuellen Generation -

Um die Kundenakzeptanz weiter zu fördern, müssen Anbieter schließlich Hindernisse für die Akzeptanz angehen. In unterschiedlichen Befragungen gaben Kunden an, dass sie sich oft mit Lücken in der Effizienz ihrer Arbeitsabläufe (z. B. regelbasierte Automatisierung, Echtzeit-Berichterstattung/-Transparenz), Datensicherheit (z. B. Verschleierung vertraulicher Kunden-/Klientendaten, HIPAA-Konformität) und Governance (z. B. Zugriffskontrollen, Audit-Trails, ethische Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI) konfrontiert sehen.

¹²KI-gesteuertes Redlining bezeichnet die Integration von maschinellem Lernen und generativer KI in den traditionell manuellen Redlining-Prozess während Verhandlungen. Dadurch wird die Identifizierung, Markierung und Klassifizierung von Änderungen in Vertragsüberarbeitungen automatisiert.

Die nächste Generation von Lösungen für das Vertragsmanagement muss die Bedürfnisse von drei Beteiligten im Lebenszyklus erfüllen: Käufer, Prozessgestalter und Endnutzer. Käufer tun sich oft schwer damit, den ROI zu berechnen, und stützen sich stattdessen auf heuristische Indikatoren zur Wertmessung. So sagte beispielsweise der Leiter der Rechtsabteilung eines großen Sportunterhaltungsunternehmens: "Wir haben keine formalen KPIs – es geht uns darum, sicherzustellen, dass wir flexibel sind und schnell auf Anfragen reagieren."

Prozessgestalter, die Entwickler in der Welt der Verträge, haben oft Probleme, sich mit den aktuellen Lösungen selbst zu versorgen. Eine führende Organisation im Bereich Reisetechnologie gab an, dass die Abhängigkeit von Dritten für System-Upgrades oder Workflow-Anpassungen (z. B. zusätzliche Genehmigungsketten) ein entscheidender Grund dafür war, mehrere Lösungen für das Vertragsmanagement von ihrer Liste zu streichen.

Endnutzer schätzen die Produktivitätssteigerungen, die durch Vertragsmanagementlösungen erzielt werden können, sehr. Dadurch haben sie mehr Zeit für ihre Hauptaufgaben (z. B. Vertriebsmitarbeiter, die ihre Zeit auf dem Markt verbringen). Ein Vertriebsleiter eines B2B-Technologieunternehmens äußerte sich wie folgt: "Wir nutzen fast ständig Salesforce. Unsere Entscheidung für eine bestimmte Vertragsmanagementlösung fiel hauptsächlich aufgrund der Salesforce-Integration und der damit verbundenen Zeitersparnis bei der Übertragung von Informationen in Verträge."

Im Folgenden gehen wir auf die Vorteile ein, die verschiedene Anwender durch die Einführung einer Vertragsmanagementlösung der nächsten Generation erzielen können. Zudem identifizieren wir spezifische Funktionen, die in unserer Umfrage besonders hervorgehoben wurden (Abbildung 10).

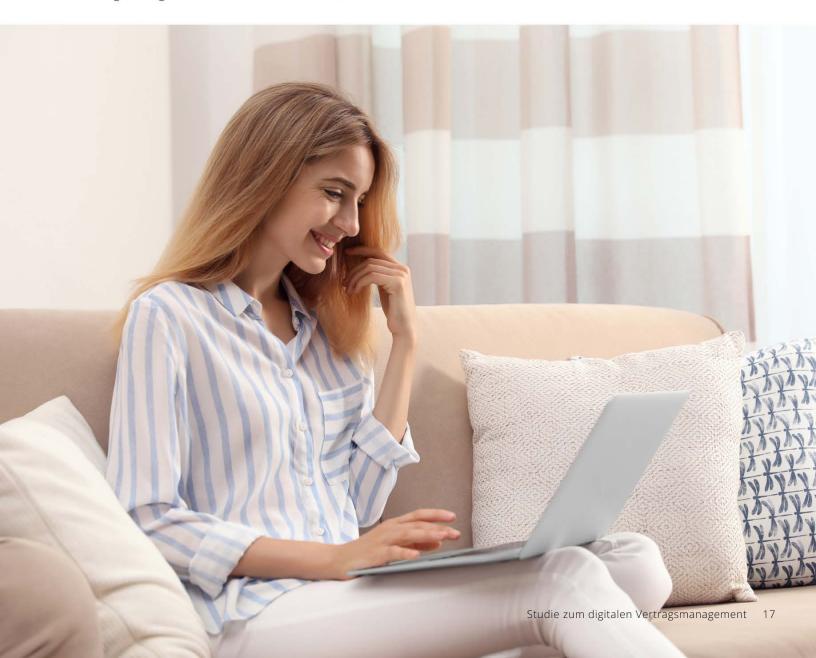


Abbildung 10. FUNKTIONEN EINER VERTRAGSMANAGEMENTLÖSUNG DER NÄCHSTEN GENERATION NACH ANWENDER



WAS BRINGT MIR DAS VERTRAGSMANAGEMENT DER NÄCHSTEN GENERATION?

Ich gewinne wertvolle Erkenntnisse über die Leistung meiner Aufgabe, die es mir ermöglichen, den Mehrwert, den meine Aufgabe durch eine Vertragsmanagementlösung

erzielt, effektiv zu messen und

nachzuverfolgen.

AM MEISTEN GEWÜNSCHTE LÖSUNGSFUNKTIONEN DER NÄCHSTEN GENERATION

- 56 %: Fortschrittliche Tools für Zusammenarbeit und Verhandlungen (z. B. automatisierte Redlining-Vorschläge)
- · 52 %: KI-gestützte Vertragsintelligenz
- 52 %: Integrationen in gängige Geschäftsanwendungen
- 49 %: Dynamische Risikobewertung von Verträgen
- · 49 %: Intelligente Vertragsarchive



Ich kann Vertragsabläufe mit minimaler Komplexität effektiver gestalten, umsetzen und optimieren, und das mithilfe von Baukästen für Arbeitsabläufe mit geringem oder keinem Programmieraufwand und OOTB-Integrationen in gängige Geschäftsanwendungen.

- · 63 %: Integrationen in gängige Geschäftsanwendungen
- 55 %: Vertragsdaten- und Identitätsüberprüfung
- 53 %: Automatisierte Vertragsweiterleitung
- 52 %: Verträge mit KI-generierten, ausfüllbaren Feldern (z. B. W-4 Formular, Kreditantrag)
- 48 %: Individueller Baukasten für Arbeitsabläufe mit geringem oder keinem Programmieraufwand



Ich kann meine Verträge mit minimalem manuellen Aufwand und Risiko erstellen, überarbeiten und verwalten, wodurch ich mehr Zeit für die zentralen Aspekte meiner Arbeit (z. B. Verkauf) gewinne.

- 63 %: Dynamische Bewertung von Vertragsrisiken
- · 60 %: Vertragsdaten- und Identitätsüberprüfung
- 58 %: Intelligente Vertragsarchive
- 51 %: Automatisierte Prüfungen/Genehmigungen von Vertragsklauseln
- 49 %: Integrationen in gängige Geschäftsanwendungen

Obwohl technische Fähigkeiten – wenn sie richtig integriert und genutzt werden – einen enormen Mehrwert generieren können, haben die von uns befragten Organisationen mehrere andere nichttechnische Herausforderungen genannt, die die Implementierung und Wertschöpfung behindern.

Die Befragten gaben an, dass Governance-Probleme (z. B. schlecht definierte Rollen) und das Warten auf

andere (z. B. Verzögerungen bei der Überprüfung) beeindruckende 67 % der Produktivitätseinbußen bei Verträgen ausmachen. Organisationen sollten einen ganzheitlichen Ansatz anwenden – der über die Technologie hinausgeht – um den vollen Wert neuer Lösungen auszuschöpfen und den verborgenen Wert innerhalb von Verträgen freizusetzen. Dieser Ansatz beinhaltet oft Strategie, Prozessoptimierung, Governance, Schulung und Änderungsmanagement.

DER GESCHÄFTSWERT INTELLIGENTER ARBEITSABLÄUFE

Obwohl die meisten Organisationen (92 %) eine oder mehrere Lösungen für das Vertragsmanagement einsetzen, messen, verfolgen oder berichten die meisten nicht über deren Nutzen. Wie der Leiter für strategische Beschaffung bei einer globalen Handelsplattform sagte: "Ich berichte über drei Hauptziele – Einsparungen, verwaltete Ausgaben und die Anzahl der Verträge und Projekte. Es ist schwierig, den Wert der Technologie, die wir einsetzen, zu quantifizieren." Ohne angemessene Methoden zur Messung der Rentabilität übersehen Unternehmen oft, dass Lösungen für das Vertragsmanagement einen erheblichen Mehrwert generieren können.

So nannte beispielsweise der Leiter der Rechtsabteilung eines großen Reiseunternehmens anekdotisch Vorteile wie die Freisetzung von 2.000 Stunden für Compliance-Prüfungen. Der Vizepräsident für Beschaffung eines führenden Gesundheitsunternehmens erwähnte eine Reduzierung des Risikowertes von mehreren hundert Millionen Euro auf nur wenige Millionen Euro, die oft nicht gemessen werden.

Nach unserer Erfahrung erfassen führende Unternehmen drei verschiedene Arten von Leistungskennzahlen über die gesamte Vertragsabwicklung hinweg:

Effizienz:

- · Gesamtanzahl und Wert der Verträge je Vertragsart
- · Aufgewendete Zeit je Lebenszyklusphase und Funktion
- · Anzahl und Prozentsatz von Standard- und Nicht-Standard-Konditionen je Vertragsart
- · Prozentsatz der Abweichungen von den Standard-Arbeitsabläufen
- · Gesamtzahl der Freigebenden/Mitwirkenden

Leistung:

- · Anzahl und Wert der Verlängerungen je Art der Verlängerung
- · Quoten für vorzeitige Beendigung und automatische
- · Erfüllungsquoten von kritischen Verpflichtungen
- · Gesamtwert der Einsparungen oder Strafen aus dem Vertrag
- · Geplante Kosten vs. tatsächlich vereinbarter Preis/Wert
- · Gesamtvertragswert je Lieferant
- · Qualität und Leistung des Lieferanten (z. B. Unterschiede bei den gelieferten Einheiten, Mängelraten, Service-Metriken und andere Schlüsselaspekte)

Risiko:

- · Risikobewertung je Vertrag und Lieferant
- · Risikowert des Vertrags
- · Quote der Nichteinhaltung von Vereinbarungen
- · Kosten bei Verstößen (z. B. Strafzahlungen, Betriebsausgaben, Gerichtskosten)

Die Vertragsmanagementlösungen der nächsten Generation werden neue Wege eröffnen, um Teams dabei zu unterstützen, Mehrwert durch Daten zu generieren. Beispielsweise können durch KI unterstützte Dashboards Vertragsaktivitäten und -leistungen (z. B. Anzahl der Verträge und bevorstehenden Verlängerungen) über die Zeit hinweg darstellen. KI-gestützte Vertragsintelligenz kann Anreize und Meilensteine nachverfolgen und Muster in Verträgen (z. B. Preisgestaltung, Zahlungsbedingungen, Verpflichtungen der Lieferanten) erkennen, um vorteilhaftere Konditionen zu sichern. Zudem können durch KI gesteuerte Risikobewertungen die Einhaltung von Vorschriften verbessern und potenzielle Risiken minimieren.

DER WEG VORWÄRTS

Die Vertragsmanagement-Landschaft steht an einem Wendepunkt, angetrieben durch das Volumen an Verträgen, die sich wandelnden Anforderungen von Organisationen und das Aufkommen neuer Technologien wie der generativen KI. Unsere Befragung hat daher wenig überraschend ergeben, dass mehr als die Hälfte der Befragten plant, ihre Investitionen in Vertragsmanagementlösungen in den nächsten drei Jahren zu steigern. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Anbieter, weiterhin überzeugende Wertangebote sowie eine starke Produktvision und zukunftsorientierte Strategien zu liefern.

Technologie allein wird jedoch nicht jede
Herausforderung meistern. Um den gegenwärtigen
wirtschaftlichen Wertverlust zu bewältigen, müssen
Organisationen auch ihre nicht-technischen Aspekte
stärken. Dazu gehören die Bewertung von Bedürfnissen
und Zielen auf Organisationsebene, die Gestaltung
passender Governance-Strukturen mit klar definierten
Rollen sowie die Förderung von Kl-gestützen
Self-Service-Funktionen und die Umsetzung von

verwertbaren Informationen, um positive Vertragsergebnisse zu erzielen. Für Anbieter von Lösungen bedeutet dies, sich intensiv mit den Kundenbedürfnissen in Bezug auf Funktion und Anwender auseinanderzusetzen, ihre spezifischen Vertragsstrukturen und wesentlichen Arbeitsprozesse zu verstehen und dabei Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die flexibel genug sind, um eine Vielzahl dieser Probleme zu lösen, und gleichzeitig einfach genug, um sie anzupassen, zu erweitern und zu integrieren. Um auf diesem Konzept aufzubauen, stellen wir einige Leitprinzipien sowohl für Kunden als auch Lieferanten vor, die ihre Vertragslebenszyklen neu gestalten möchten (Abbildung 11).

Obwohl ständig neue Herausforderungen aufkommen, kann die Verknüpfung von Technologie, Datenmanagement, Prozessoptimierung, Governance und Risikomanagement Unternehmen dabei unterstützen, den wirtschaftlichen Wert, der durch mangelhaftes Vertragsmanagement verloren gegangen ist, wiederzugewinnen.



Abbildung 11. LEITPRINZIPIEN FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN VON VERTRAGSMANAGEMENTLÖSUNGEN

LEITPRINZIPIEN FÜR KUNDEN

- · Bewerten Sie die Vertragsanforderungen auf Abteilungsebene. Führen Sie eine umfassende Analyse des aktuellen Reifegrads des Vertragsmanagements, der gängigen Vertragsarten, Komplexitäten und Anforderungen in allen Abteilungen durch. Dies dient dazu, Prozesse zu straffen, Möglichkeiten zur Automatisierung zu erkennen und die Durchlaufzeiten zu reduzieren.
- Entwerfen und implementieren Sie klare Rollen und Prozesse für Ihr Team. Formalisieren Sie die Governance-Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und Schulungsprogramme für alle Abteilungen, um Menschen und Technologie miteinander zu verbinden.
- Setzen Sie sich für die Nutzung von Self-Service-Funktionen ein. Setzen Sie sich dafür ein, dass Benutzer durch KI-gesteuerte Funktionen, wie intelligente Vorlagen und automatisierte Klauselprüfungen, selbstständig agieren können. Dies steigert die Effizienz, Zugänglichkeit und Skalierbarkeit.
- Sammeln Sie Informationen zu Verträgen und führen Sie diese aus. Definieren und verfolgen Sie die KPIs von Verträgen und nutzen Sie die KI-gestützte Vertragsanalyse, um Maßnahmen zu ergreifen, die die Vertragskonditionen verbessern, Anreize und Meilensteine ausnutzen und das Risiko minimieren.

LEITPRINZIPIEN FÜR LIEFERANTEN

- Berücksichtigen Sie verschiedene Anwendergruppen. Entwickeln Sie Funktionen, die auf bestimmte Anwendergruppen zugeschnitten sind und bereits vom ersten Tag an einen Mehrwert liefern (z. B. vordefinierte Vorlagen je nach Kunden- oder Geschäftsart und Integration in CRM-Systeme für den Vertrieb, KIunterstützte Risikobewertung und Analysen zur Leistung von Lieferanten für den Einkauf).
- Unterstützen Sie ein vielfältiges ISV-Ökosystem. Richten Sie einen Marktplatz für zertifizierte ISVs ein, um technische Erweiterungen anzubieten, die die Kernfunktionen ergänzen (z. B. automatische Archivierung von Verträgen im bevorzugten Dateispeicherdienst). Gleichzeitig sollten Sie diese auch in Lösungen integrieren, die möglicherweise die Hauptschnittstelle der Zielanwender sind (z. B. Beschaffungssysteme).
- Unterstützen Sie Maßnahmen, um KI intelligent und verantwortungsbewusst zu nutzen. Setzen Sie auf Innovation durch KI-Funktionen und Beschleuniger (z. B. Vertragserstellung, Datenextraktion, Suche, Zusammenfassung, Bewertungen), um die Produktivität zu steigern, aber entscheidend dabei ist, dass ein klarer Bezug zum ROI hergestellt wird.
- · Legen Sie den Schwerpunkt auf die Akzeptanz nach dem Verkauf und die Wertschöpfung. Investieren Sie in intuitive Einarbeitung, Produktgemeinschaften und formelle Anwenderschulungen, um sicherzustellen, dass Endanwender den größtmöglichen Nutzen erzielen und Käufer einen klaren Bezug zum ROI erkennen.

"Führungskräfte von Unternehmen aller Regionen, Branchen und Größen sind auf der Suche nach besseren Wegen, ihre Verträge zu verwalten, während sie sich an Marktveränderungen anpassen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, müssen Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz zum Vertragsmanagement anwenden und dabei Aspekte wie Technologie, Governance und Strategie

berücksichtigen, um positive Ergebnisse zu erzielen." – Jonas McCormick, Principal, Deloitte Consulting LLP

AUTOREN UND DANKSAGUNGEN

Dieser Bericht repräsentiert einen Teil der Antworten, die in unserer Studie erfasst wurden. Sollten Sie an einer detaillierteren Betrachtung interessiert sein, kontaktieren Sie bitte die Autoren und Mitwirkenden.

Jonathan Jones

Managing Director, Legal Business Services & CLM Deloitte Tax LLP

+1 973 602 6787 | jonathjones@deloitte.com

Rohan Gupta

Principal, Strategy & Analytics
Deloitte Consulting LLP
+1 646 455 9632 | rohagupta@deloitte.com

Jonas McCormick

Principal, Technology, Media & Telecommunications
Deloitte Consulting LLP

+1 602 234 5215 | jonasmccormick@deloitte.com

Die Autoren bedanken sich bei Soumyadeep Bakshi, Carol Cui, Grant Griffith, Sachin Patro, Siddharth Rawat und Nayanika Krishnan von Deloitte Consulting LLP für ihre Recherche und Analyse. Ebenso gilt unser Dank Allan Thygesen, Robert Chatwani, Erin Green, Anne Merkert, Kate Sheehy und Anne Yeh von Docusign für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Artikel.

Gestaltung: Will Rochfort, Annie Lee, Annie Vuong



ZUSÄTZLICHE AUFTEILUNG DER UMFRAGETEILNEHMER

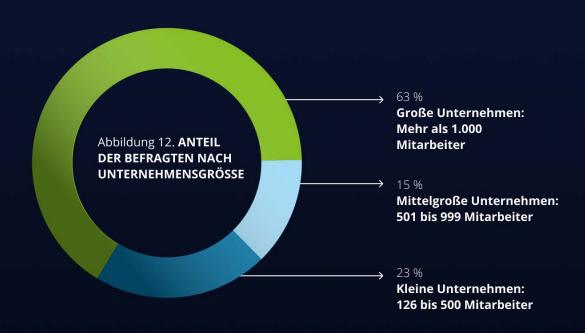


Abbildung 13. ANTEIL DER BEFRAGTEN NACH TITEL

0%

SVP-Ebene oder VP-Ebene oder

25 %

gleichwertig gleichwertig

GeschäftsführerEbene oder
gleichwertig

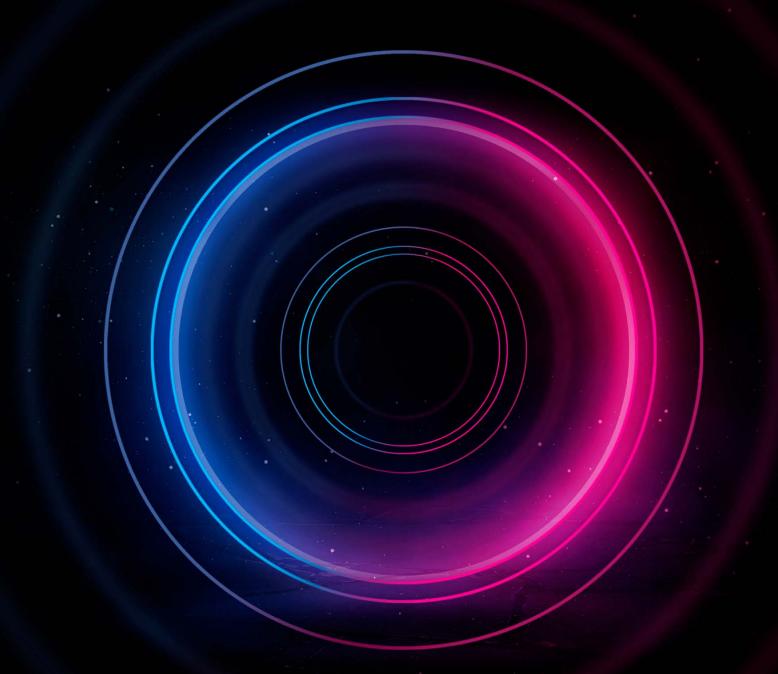
Direktoren-Ebene
oder gleichwertig

oder gleichwertig

50 %

100 %

75 %



Diese Publikation enthält lediglich allgemeine Informationen. Deloitte bietet durch diese Publikation keine Dienstleistungen oder Ratschläge in den Bereichen Buchhaltung, Geschäftsführung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder sonstigen professionellen Ressorts an. Diese Publikation stellt keinen Ersatz für solche professionellen Ratschläge oder Dienstleistungen dar und sollte nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Maßnahmen herangezogen werden, die Ihr Unternehmen beeinflussen könnten. Bevor Sie Entscheidungen treffen oder Maßnahmen ergreifen, die Ihr Unternehmen beeinflussen könnten, sollten Sie einen qualifizierten Fachberater zurate ziehen.

Deloitte übernimmt keine Verantwortung für Verluste, die Personen erleiden, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen.

Über Deloitte

Deloitte bezieht sich auf eine oder mehrere Gesellschaften von Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht, ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes seiner Mitgliedsunternehmen sind rechtlich eigenständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch "Deloitte Global" genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. In den USA bezieht sich Deloitte auf eine oder mehrere der US-Mitgliedsunternehmen von DTTL, ihre verbundenen Unternehmen, die unter dem Namen "Deloitte" in den USA operieren, und ihre jeweiligen Partnerunternehmen. Bestimmte Leistungen sind möglicherweise nicht verfügbar, um Kunden nach den Regeln und Vorschriften des öffentlichen Rechnungswesens zu bewerten. Bitte besuchen Sie www.deloitte.com/about, um mehr über unser globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen zu erfahren.



