OPTIMIERUNG DES VERTRAGS-MANAGEMENTS

Was leistungsstarke Unternehmen auszeichnet

Deloitte.

docusign

INHALT

01 ZUSAMMENFASSUNG 2

02 UMFANG DER STUDIE 3

03 ORGANISATORISCHE PERFORMANCE 5

04 FUNKTIONALE PERFORMANCE 10

- Vertrieb 12
- Einkauf 13
- Kundenerfahrung (CX) 14
- Personalwesen (HR) 15
- Rechtliches 16
- Informationstechnologie (IT) 17

05 PERFORMANCE IN EUROPA 18

06 BLICK IN DIE ZUKUNFT 21

AUTOREN UND DANKSAGUNGEN 23

Zusammenfassung

Unternehmen sind heute mit einer immer komplexeren Vereinbarungsdynamik konfrontiert. Treibende Kräfte für diese zunehmende Komplexität sind sich verändernde makroökonomische Faktoren, der größere Wettbewerbsdruck, aufkommende Technologien wie KI und eine wachsende Zahl von Vertragsparteien wie technischen Partnern und Mitarbeitern mit Zeitverträgen. Vor einem Jahr haben Deloitte und Docusign auf ein globales Vertragschaos im Umfang von 1,75 Milliarden EURO hingewiesen, was dem weltweiten wirtschaftlichen Wert entspricht, der durch ineffiziente Vereinbarungsprozesse und -systeme vernichtet wird. In diesem Jahr wollten wir herausfinden, wie Vertragsmanagementlösungen Unternehmen dabei helfen können, ihre Ziele zu erreichen und diesen ungenutzten Wert zu erschließen.

Die Studie 2025, an der weltweit über 1.400 Führungskräfte teilnahmen, hat aufgezeigt, dass Vertragsmanagement ein zentraler Hebel für die Produktivität und das Wachstum von Unternehmen ist, weil damit manuelle Prozesse, unzusammenhängende Arbeitsabläufe sowie Compliance- und Sicherheitsprobleme unmittelbar angegangen werden. Zu den wichtigsten Erkenntnissen der quantitativen Erhebung und der zusätzlichen qualitativen Interviews gehören:

01

EFFEKTIVES VERTRAGSMANAGEMENT IST FÜR DEN ERFOLG EINES UNTERNEHMENS UNERLÄSSLICH.
Die Unternehmen haben erkannt, dass Vertragsmanagementsysteme den Geschäftswert erhöhen, weshalb das Vertragsmanagement auch heute einen Schwerpunkt auf der Führungsebene darstellt. Mehr als 75% der Befragten gaben an, dass eine leitende Führungskraft dafür verantwortlich ist, das Vertragsmanagement im eigenen Aufgabenbereich und im gesamten Unternehmen effektiver zu gestalten.

02

VERTRAGSMANAGEMENT KANN LEISTUNGSSTARKEN UNTERNEHMEN ZU WETTBEWERBSVORTEILEN VERHELFEN.
77% der Führungskräfte in leistungsstarken Unternehmen gaben an, dass sie durch Vertragsmanagement in zentralen Geschäftsbereichen, einschließlich strategischer, finanzieller und Produktivitätsziele, überlegene Ergebnisse erreichen können. Durch weniger Reibungsverluste innerhalb des Unternehmens, optimierte Arbeitsabläufe, standardisierte Verträge und proaktive Einblicke wird so ein Mehrwert geschaffen.

03

FACHBEREICHSLEITER LEGEN WERT AUF VERTRAGSMANAGEMENT-FUNKTIONEN, DIE ÜBER DIE AUSFÜHRUNG VON VERTRÄGEN HINAUSGEHEN.
Nahezu jeder in der Studie untersuchte Bereich gibt an, dass zentrale Vertragsmanagementfunktionen wie Vertragserstellung und Kundenerfahrung zu einer besseren Leistung beitragen. Mit weitergehenden Funktionen wie Vertragsanalyse und Möglichkeiten der Unternehmensintegration lässt sich der Nutzen jedoch noch erheblich steigern.

04

KI VERÄNDERT DIE MÖGLICHKEITEN DES VERTRAGSMANAGEMENTS.
Unternehmen investieren in KI-Lösungen und denken über weitere solche Lösungen nach. Führungskräfte erwarten von KI signifikante Vorteile durch die Optimierung von Vereinbarungen auf der Grundlage historischer Leistungsdaten, die proaktive Einbindung von Kunden in vereinbarungsbezogene Arbeitsabläufe und Geschäftseinblicke zu Kosten und Risiken, die sich aus der Vertragsanalyse gewinnen lassen.

**Währungsumrechnung: XE.com | Datum: 3. April.*

UMFANG
der Studie

Eine Anmerkung zur Terminologie: In dieser Studie wird zwischen „Verträgen“ und „Vereinbarungen“ unterschieden. Wir betrachten „Verträge“ als formalrechtliche Dokumente, die spezifische zwischen Parteien zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgehandelte Bedingungen festhalten und häufig in komplexen B2B-Beziehungen verwendet werden. Im Gegensatz dazu umfasst der Begriff „Vereinbarungen“ ein breiteres Spektrum an Aktivitäten im Zusammenhang mit der Dokumentation von Einwilligungen, einschließlich des gesamten Lebenszyklus, der für den Aufbau und die Verwaltung dieser Beziehungen und die Wertschöpfung daraus erforderlich ist (siehe Abbildung 7 auf Seite 7 für den vollständigen Lebenszyklus, auf den wir uns beziehen).

Um besser zu verstehen, wie Vertragsmanagement einen Mehrwert für Unternehmen schafft, haben wir Führungskräfte aus der Wirtschaft zu organisatorischen und funktionalen Leistungskennzahlen, zu den in ihren Unternehmen aktuell genutzten Vertragsmanagementfunktionen und zu ihren Erwartungen an Vertragsmanagementlösungen befragt. An der Umfrage für das Jahr 2025 nahmen über 1.400 Führungskräfte aus 14 Ländern teil: (Abbildung 1A und 1B).

Die Befragten vertraten Unternehmen mit einem Umsatz von **22,47 Mio. – 17,98 Mrd. Umsatz** EURO und **125 bis 20,000 Mitarbeitern** aus **neun Branchen.** Sie gaben an, **Fachbereichsleiter** in einem der folgenden Bereiche zu sein: Vertrieb, Einkauf, Kundenerfahrung (CX)[1], Personalwesen (HR), Recht oder Informationstechnologie (IT). Die Befragten waren auf Bereichsleiterebene (oder in einer gleichwertigen Position) oder darüber tätig und bezeichneten Vertragsmanagement als eine ihrer Hauptaufgaben im Unternehmen.

[1]Der Bereich Kundenerfahrung umfasst Marketing-, Kundendienst-, Innovations- oder Vertriebsleiter, deren Hauptaufgabe darin besteht, Kunden-, Benutzer- oder Vertriebserlebnisse zu verbessern, usw.

Abbildung 1A.
IN DIE UMFRAGE 2025 EINBEZOGENE LÄNDER UND REGIONEN

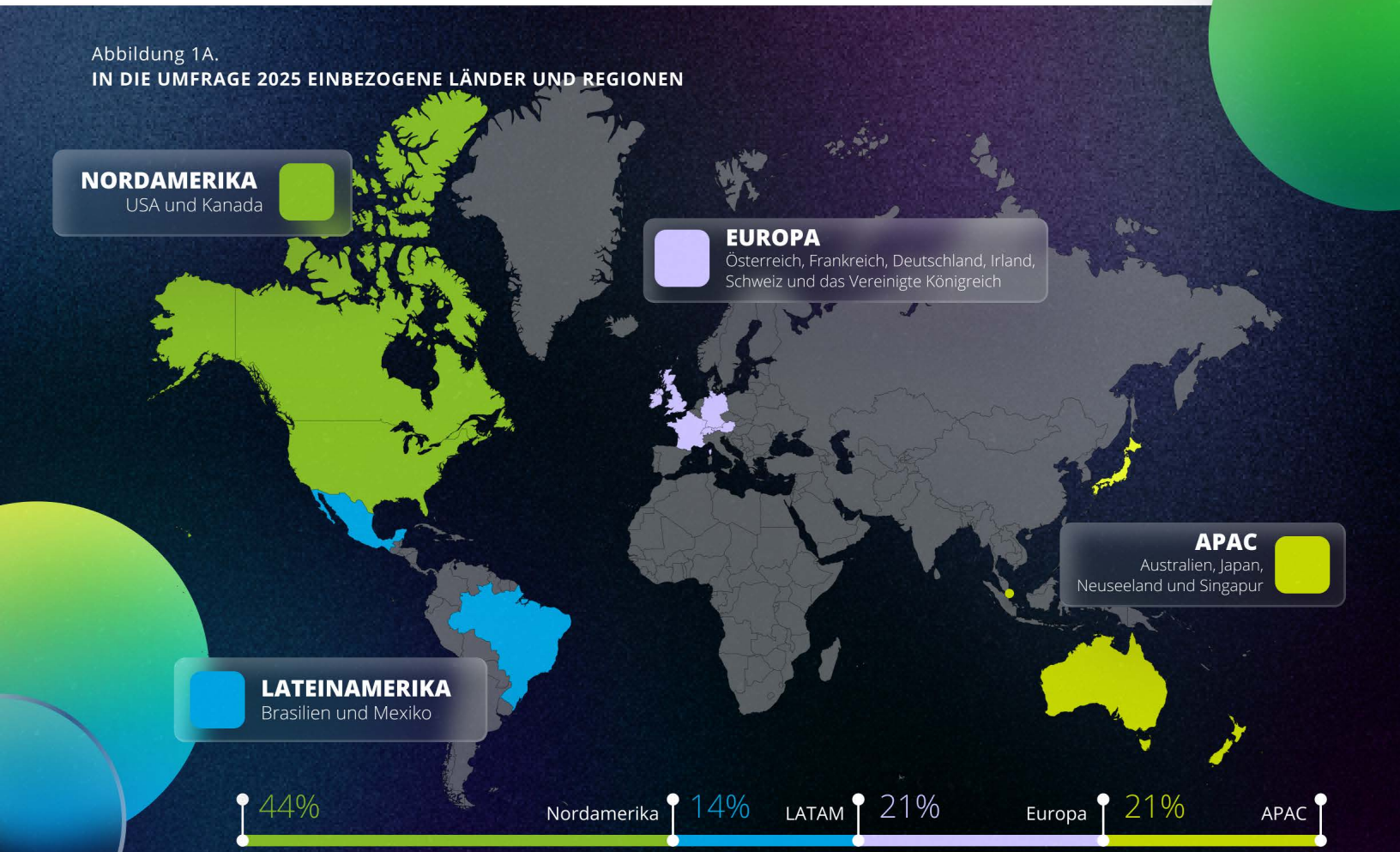


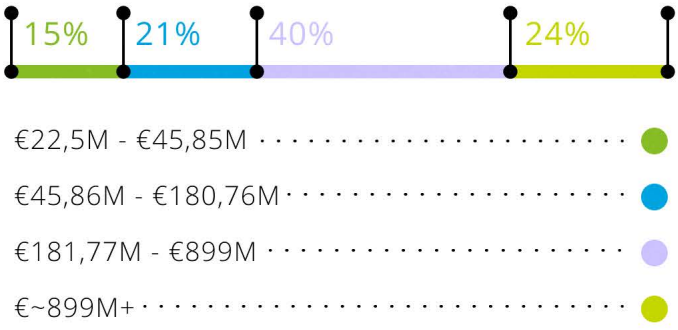
Abbildung 1B.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN NACH REGION

Die Studie umfasst Unternehmen aus verschiedenen Märkten, sodass ein globaler Überblick über den Entwicklungsstand des Vertragsmanagements gewährleistet ist (Abbildung 2).

Abbildung 2.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN NACH BRANCHE[2]

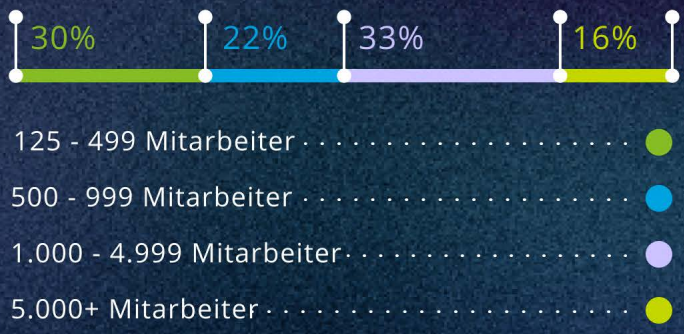
Die Analyse erstreckte sich auf Unternehmen unterschiedlicher Größe, um festzustellen, ob entwicklungsstandbedingte Leistungsvorteile unternehmensübergreifend skalierbar sind (Abbildung 3 und 4).

Abbildung 3. **PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN NACH JAHRESUMSATZ DES UNTERNEHMENS IN €**



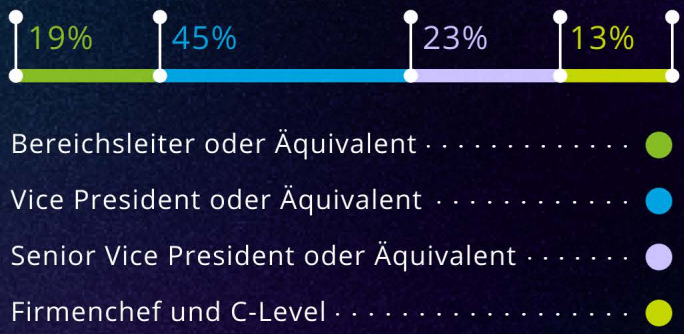
[2]Berücksichtigt nicht 1% der Befragten, die sich selbst einer „sonstigen" Branche zurechneten

Abbildung 4.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN NACH ANZAHL DER MITARBEITER IM UNTERNEHMEN



Zu den Teilnehmern gehörten sowohl Mitarbeiter aus dem operativen Bereich als auch aus der Führungsspitze, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse einer unternehmensweiten Sichtweise entsprechen (Abbildung 5):

Abbildung 5. **PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN NACH POSITION**



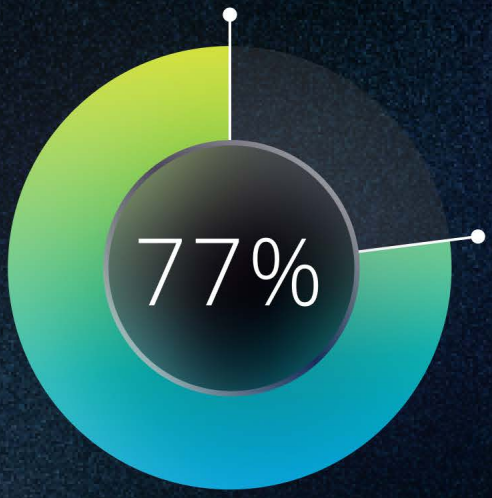
Darüber hinaus haben wir Führungskräfte aus diesen Bereichen befragt, um die Ergebnisse in einen Kontext zu setzen und besser nachvollziehen zu können, wie Führungskräfte den Nutzen ihrer Lösungen wahrnehmen.

Der resultierende Datensatz repräsentiert leitende Führungskräfte mit unmittelbarer Kenntnis des Vertragsmanagements in Bezug auf die organisatorische und funktionale Leistung in einer Vielzahl von Unternehmensgrößen, Branchen und Regionen. Aus diesem Datensatz können wir aussagekräftige Schlussfolgerungen darüber ziehen, wie der Reifegrad von Vereinbarungen die Unternehmensleistung im Allgemeinen beeinflusst.

Organisatorische

PERFORMANCE

Überwältigende 77% der Führungskräfte in leistungsstarken Unternehmen *(d.h., Unternehmen, die ihre finanziellen Ziele übertroffen haben)* ***führen ihnen Erfolg in Kernbereichen ihres Geschäfts auch auf Software, Tools und Arbeitsabläufe für das Vertragsmanagement zurück.*** Mit anderen Worten: Praktische Vertragsmanagement-Tools, mit denen sich die Fähigkeit eines Unternehmens zur Verwaltung von Verträgen über den gesamten Lebenszyklus schnell ausbauen lässt, sind für den Erfolg der Befragten von entscheidender Bedeutung.



Prozentsatz der Befragten aus leistungsstarken Unternehmen, die Vertragsmanagement als einen Grund für die positive Entwicklung nennen

KONSENS ÜBER DIE GLOBALE BEDEUTUNG VON VERTRAGSMANAGEMENT

In Verträgen sind Vereinbarungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Lieferanten aufgezeichnet, und daher betrachten Führungskräfte das Vertragsmanagement zunehmend als eine geschäftliche Kernkompetenz. Ob Führungskräfte aus dem Einkauf und der Rechtsabteilung, die ihre Vereinbarungen im Hinblick auf neue geschäftliche und makroökonomische Faktoren zu bewerten haben, Vertriebsleiter, die Bedingungen optimieren müssen, um Vorteile zu nutzen, unnötige Verluste zu vermeiden oder zu schnelleren Geschäftsabschlüssen zu kommen, Führungskräfte aus dem Bereich Kundenerfahrung, die Reibungsverluste bei der täglichen Interaktion mit Kunden beseitigen wollen, oder Personalleiter, die ihren Risikograd in verschiedenen Regionen auf der Grundlage von Mitarbeiterverpflichtungen verstehen müssen – was notwendig ist, ist allen klar: **Wer heute als Unternehmen wettbewerbsfähig sein will, muss Lösungen haben, mit denen sich aussagekräftige Erkenntnisse gewinnen lassen und das Wertpotenzial von Vereinbarungen erschlossen werden kann.**

Insbesondere suchen Führungskräfte nach Tools, die Reibungsverluste im Signaturprozess verringern, die Einhaltung der Vertragsbedingungen unterstützen und die Sicherheit und Integrität ihrer Vereinbarungen und Daten gewährleisten. Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte sind sich einig, dass folgende Punkte zu den Kernfunktionen einer Vertragsmanagementlösung gehören:

- Unterstützung des Verpflichtungsmanagements
- Unterstützung des Verlängerungsmanagements
- Weiterleitung von Vereinbarungen zur Genehmigung
- Effiziente Einholung von Unterschriften

Angesichts seines Wertschöpfungspotenzials stellt das Vertragsmanagement heute einen Schwerpunkt auf der Führungsebene dar. In Unternehmen aller Größenordnungen gaben **mehr als 75% der Befragten an, dass es eine leitende Führungskraft gibt, die dafür verantwortlich ist, das Vertragsmanagement** innerhalb eines Funktionsbereichs und im gesamten Unternehmen effektiver zu gestalten. Dass dies selbst in kleinen Unternehmen der Fall ist, zeigt deutlich, wie wichtig das Vertragsmanagement für den Unternehmenserfolg geworden ist.

DAS ÜBERRASCHENDE AN LEISTUNGSSTARKEN UNTERNEHMEN

Leistungsstarke Unternehmen bauen ihre Fähigkeiten im Vertragsmanagement aus, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Insbesondere haben wir festgestellt, dass Vertragsmanagement als Motor für die Unternehmensleistung angesehen wird: 85% der Befragten gaben an, dass Vertragsmanagement zu ihren strategischen Zielen beiträgt, und 72% sagten, dass es zu ihren finanziellen Zielen beiträgt (Abbildung 6).

Der Zusammenhang zwischen Vertragsmanagement und Unternehmensleistung wird noch deutlicher, wenn man bedenkt, über welche Möglichkeiten Unternehmen heute verfügen. Wie in der Studie von 2024 haben wir die Definition von Vertragsmanagement sehr weit gefasst und diesen Rahmen genutzt, um die Auswirkungen bestimmter Fähigkeiten auf die Leistung zu bewerten (siehe Abbildung 7 auf der nächsten Seite).

Die Führungskräfte der diesjährigen Umfrage beschrieben den Entwicklungsstand ihrer bestehenden Vertragsmanagementlösung in Bezug auf diese acht am Lebenszyklus des Vertragsmanagements ausgerichteten Funktionen. Die höchstentwickelten Funktionen umfassten häufig Automatisierung, erweiterte Analysen oder KI zur Unterstützung proaktiver Funktionen und Vorschläge, während die am wenigsten ausgereiften Funktionen manuelle Eingriffe oder Arbeiten im Tool erforderten. Als fortschrittlichere Vertragsmanagementsysteme oder Systeme der nächsten Generation bezeichnen wir solche mit ausgereifteren Funktionen.

Der Anteil der Befragten, die angaben, dass ihre Vertragsmanagementlösung über modernste Automatisierungs- oder KI- Funktionen verfügt (in der Reihenfolge des Lebenszyklus) (siehe Abbildung 8 auf der nächsten Seite).

Bei der Auswertung der Führungskräfte, die über fortschrittliche Funktionen für die meisten dieser Lebenszyklusstadien berichteten, haben wir festgestellt, dass **die entsprechenden Unternehmen ihre strategischen, finanziellen, digitalen Produktivitäts- und Kundenerfahrungsziele 19% häufiger übertrafen** als ihre Mitbewerber, was auf einen Zusammenhang zwischen Investitionen in moderne Vertragsmanagementfunktionen und Wettbewerbsvorteilen schließen lässt.

Abbildung 6.
PROZENTSATZ DER BEFRAGTEN AUS LEISTUNGSSTARKEN UNTERNEHMEN, DIE VERTRAGSMANAGEMENT ALS GRUND FÜR DIE LEISTUNG IM KPI-BEREICH ANFÜHREN

Abbildung 7. **LEBENSZYKLUS EINER VEREINBARUNG UND ZUGEHÖRIGE FÄHIGKEITEN[3]**

ETAPPEN

LEBENSZYKLUSÜBERGREIFENDE PHASEN

EINLEITEN

DEFINITION:
Einigung über die Notwendigkeit einer Vereinbarung, Bestimmung der Art der erforderlichen Vereinbarung und Ermittlung der bereits genehmigten

Assoziierte Fähigkeiten Untersucht im Jahr 2025:

Vertragserstellung

ENTWICKELN

DEFINITION:
Entwurf der Vereinbarung mit internen Interessengruppen, Einarbeitung von Änderungen, Durchführung von Risikobewertungen und Fertigstellung des Entwurfs zur Weitergabe

Assoziierte Fähigkeiten Untersucht im Jahr 2025:

Überprüfung und Risikobewertung
Unternehmensintegration

UNTERZEICHNEN

DEFINITION:
Entwurf mit den Vertragspartnern teilen, um Bedingungen auszuhandeln, auf Redlines zu reagieren und Unterschriften zu verfolgen

Assoziierte Fähigkeiten Untersucht im Jahr 2025:

Weiterleitung, Bearbeitung und Genehmigung, Kundenerfahrung

INVENTAR[4]

DEFINITION:
Unterzeichnete Vereinbarungen und kritische Metadaten in einem sicheren Repository speichern, die neuesten Versionen verschlüsseln und den Zugriff auf genehmigte Versionen ermöglichen

Assoziierte Fähigkeiten Untersucht im Jahr 2025:

Vereinbarung, Speicherung und Kategorisierung, Verpflichtungs- und Verlängerungsmanagement

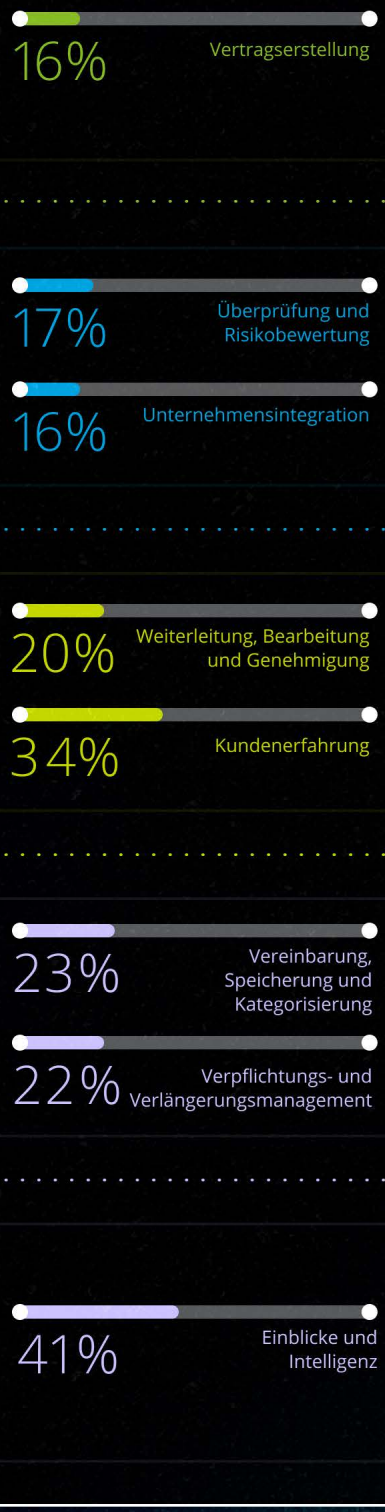
ANALYSIEREN[4]

DEFINITION:
Wichtige Bedingungen, Fristen, Verlängerungsdaten, Verpflichtungen usw. verfolgen und Maßnahmen auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ergreifen

Assoziierte Fähigkeiten Untersucht im Jahr 2025:

Einblicke und Intelligenz

Abbildung 8.
PROZENTSATZ DER BEFRAGTEN, DIE FORTGESCHRITTENE KI UND AUTOMATISIERUNG ALS FÄHIGKEIT ANGEBEN



[3] Im Rahmen dieser Studie bezieht sich der Begriff „Fähigkeit" auf die spezifischen Funktionen von Vertragsmanagementsystemen, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Vereinbarungen über den gesamten Lebenszyklus - von der Erstellung bis zur Analyse - digital zu verwalten

[4]Die Aktivitäten zur Bestandsaufnahme und Analyse treten über den gesamten Lebenszyklus auf, wurden aber in zwei Phasen kategorisiert, die stärker auf das Ende des Lebenszyklus ausgerichtet sind.

FÄHIGKEITEN ALS WERTHEBEL

Drei Themen kristallisieren sich heraus, wenn es darum geht, wie Unternehmen mit erweiterten Vertragsmanagementsystemen ihre Leistung verbessern und Werte schaffen können. Im Einzelnen sind das (Abbildung 9):

Abbildung 9.
DREI ARTEN DER WERTSTEIGERUNG DURCH VERTRAGSMANAGEMENT

01 Beseitigung von Reibungsverlusten für die an der Vereinbarung Beteiligten

02 Bereitstellung von Erkenntnissen zu neuen Möglichkeiten der Wertsteigerung und Risikominderung

03 Steigerung der Effizienz und Verbesserung der Mitarbeiter- und Kundenerfahrung

BESEITIGUNG VON REIBUNGSVERLUSTEN IM UNTERNEHMEN

Jedes Unternehmen hat seine ganz eigenen Vereinbarungsprozesse. Die Verwaltung dieser Nuancen und die Schulung neuer Mitarbeiter kann eine große Quelle von Ineffizienz sein, insbesondere für Unternehmen mit schnell wachsenden Vertriebsteams. Eine Führungskraft aus der Rechtsabteilung hat auf die Notwendigkeit hingewiesen, das Vertragsmanagement seines Start-up-Unternehmens zu standardisieren: „Wir konnten einfach nicht skalieren, wenn sich Verträge nur durch den Anruf eines Vertriebsmitarbeiters in letzter Minute bearbeiten ließen." In diesem wie auch in anderen Fällen können erweiterte Vertragserstellungsfunktionen helfen.

Führungskräfte mit erweiterten Funktionen zur Vertragserstellung oder der Möglichkeit, Verträge auf der Grundlage von vorgefertigten Vorlagen zu erstellen, die anhand von Benutzereingaben dynamisch aktualisiert werden, **übertreffen ihre finanziellen Ziele 55% mehr als Unternehmen, die Verträge von Grund auf neu erstellen.**

Die andere wichtige Funktion zur Beseitigung von Reibungsverlusten ist die Weiterleitung, Bearbeitung und Genehmigung, durch die Unternehmen mit erweiterten Lösungen Verträge und Vereinbarungen mit ihren Kunden in einem einzigen Tool überprüfen, dynamisch aktualisieren und zur Genehmigung weiterleiten können und das Redlining von Vereinbarungen unterstützen können. Unternehmen mit solchen modernen Funktionen gaben mit 47% höherer Wahrscheinlichkeit an, ihre finanziellen Ziele zu übertreffen als ihre Mitbewerber.

Die Beseitigung manueller Aufgaben trägt ebenfalls zur Wertschöpfung bei, da sich Unternehmen so auf strategische Ziele konzentrieren können. Führungskräfte aus allen Bereichen haben darauf hingewiesen, dass erweiterte Vertragsmanagementsysteme, die häufig im Rahmen von umfassenden Transformationsprogrammen implementiert werden, ihnen mehr Zeit für strategische Projekte verschaffen. In allen Bereichen des Vertragsmanagements berichten **Führungskräfte mit fortschrittlicheren Systemen, dass sie ihre strategischen Ziele 27% häufiger erreichen** als Unternehmen mit niedrigem Entwicklungsstand.

WERTSTEIGERUNG DURCH PROAKTIVE EINBLICKE

Selbst bei Fortschritten in der digitalen Infrastruktur kann es eine Herausforderung sein, die Verpflichtungen und Möglichkeiten eines Unternehmens im Rahmen von Vereinbarungen zu verstehen und nachzuverfolgen, und die Möglichkeit, alle Verträge schnell und genau zu überprüfen, kann ein strategisches Unterscheidungsmerkmal sein, insbesondere in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld. Ein führendes Software-Start-up-Unternehmen merkte an, dass „wenn der CEO mir eine Frage stellte, ich mindestens eine Woche lang raten oder nach der Antwort suchen musste, aber jetzt kann ich die Verträge abfragen, um in wenigen Minuten genau herauszufinden, wo meine Verpflichtungen zu finden sind." In der Studie wurden zwei Funktionen genannt, die für Unternehmen von großem Nutzen sind: Verpflichtungs- und Verlängerungsmanagement sowie Einblicke und Intelligenz.

BESSERE EFFIZIENZ DURCH UNTERNEHMENSINTEGRATION

Die Komplexität des Vertragsmanagements nimmt zu, je mehr Funktionen, Kunden und Entscheidungsträger beteiligt sind. Erweiterte Vertragsmanagementfunktionen helfen Unternehmen, diese Komplexität zu koordinieren und flexibel zu bewältigen. Ein europäischer Modemanager hat diese Erfahrung wie folgt beschrieben: „Wir hatten Zwischenfälle und Fehler in manuellen Vertragssystemen. Seit wir ein digitales Vertragsmanagementsystem haben, konnten wir 90% der Probleme, wie z. B. Gehaltsabrechnung und Entschädigung, beseitigen, bevor sie überhaupt aufgetreten sind." In der Tat berichten Unternehmen mit einer fortschrittlicheren Unternehmensintegration für das Vertragsmanagement oder mit Systemen, die stärker in andere wichtige Geschäftsplattformen wie Salesforce, SAP, Service Now, Workday usw. eingebettet sind, **dass sie ihre finanziellen Ziele 36% häufiger übertreffen als Unternehmen mit einem diesbezüglich niedrigen Entwicklungsstand.**

Letztlich schafft ein ausgereifteres Vertragsmanagement einen greifbaren Mehrwert. Letztes Jahr haben wir über das „Vertragschaos" berichtet, in durch das viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, Vereinbarungen wirksam zu verwalten, wichtige Vertragsinformationen zu extrahieren und Risiken aus Verträgen proaktiv zu kontrollieren, was eine erhebliche Wertvernichtung zur Folge hat. Anhand der diesjährigen Studie können wir sagen, dass die **fortschrittlichsten Vertragsmanagementfunktionen – also diejenigen mit erweiterten Automatisierungs- und KI-Lösungen - Unternehmen in die Lage versetzen können, einen erheblichen Wert zurückzugewinnen.** Investitionen in moderne Lösungen für das Vertragsmanagement bieten klare Vorteile für Unternehmen und einzigartige Wertquellen für alle Funktionen.

Funktionale PERFORMANCE

Vom Prozessstandpunkt aus betrifft das Vertragsmanagement fast alle Unternehmensfunktionen. Führungskräfte sind sich dieser Notwendigkeit sehr bewusst und erkennen, wie viel Wert im Lebenszyklus von Verträgen steckt. Ein Vertriebsleiter eines weltweit tätigen Schifffahrtsunternehmens verwies beispielsweise auf die komplizierte Dynamik, die eine Koordinierung erfordert, und stellte fest: „Vertragsmanagement beginnt und endet nicht mit der Unterzeichnung. Mein Vertriebsteam verbringt oft mehr Zeit damit, innerhalb unseres Unternehmens zu verkaufen, um die Zustimmung der Finanz- und Rechtsteams einzuholen, als mit dem Kunden zu verhandeln."

Vertragsfunktionen müssen eine funktionsübergreifende Koordination ermöglichen. Da zahlreiche Funktionsbereiche in das Vertragsmanagement eingebunden sind, ist es wichtig, den besonderen Wert für die einzelnen Bereiche zu berücksichtigen. Unsere Untersuchung hat Folgendes ergeben (Abbildung 10):

Abbildung 10.
DREI ARTEN DER AUSWIRKUNG VON VERTRAGSMANAGEMENTLÖSUNGEN AUF FUNKTIONSBEREICHE

01 Die Funktionsbereiche unterscheiden sich deutlich in ihrem Entwicklungsstand, Im Durchschnitt verfügen die Kundenerfahrungs-, IT- und Rechtsteams über ausgereiftere Vertragsmanagementmöglichkeiten als die Einkaufs-, Personal- und Vertriebsteams (siehe Abbildung 11 auf der nächsten Seite).

02 Führungskräfte betrachten den Wert von Funktionen in Abhängigkeit von den Prioritäten des jeweiligen Bereichs: Unternehmensbereiche wie Vertrieb und Kundenerfahrung berichten von erheblichen Vorteilen durch Funktionen, die die Benutzerfreundlichkeit und die Interaktion mit externen Parteien verbessern, während IT und HR häufig den größten Wert in Optimierungs- und Risikominderungsfunktionen wie Vertragserstellung und Verpflichtungs- bzw. Verlängerungsmanagement erkennen. Die nächste Gruppe von Funktionen, die von den Führungskräften am meisten für ihren Erfolg verantwortlich gemacht wird, sind Unternehmensintegration und Intelligenz und Einblicke (siehe Abbildung 12 auf der nächsten Seite).

03 Erweiterte Vertragsmanagementfunktionen wirken sich unmittelbar auf die KPIs aller Unternehmensbereiche aus. Der folgende Abschnitt zeigt, welche messbaren Leistungsvorteile jede Abteilung durch strategisches Vertragsmanagement erzielen kann.

Abbildung 11.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN MIT ALLGEMEINER ODER FORTGESCHRITTENER KI UND AUTOMATISIERUNG IN DEN EINZELNEN FUNKTIONEN, NACH FUNKTIONSBEREICH

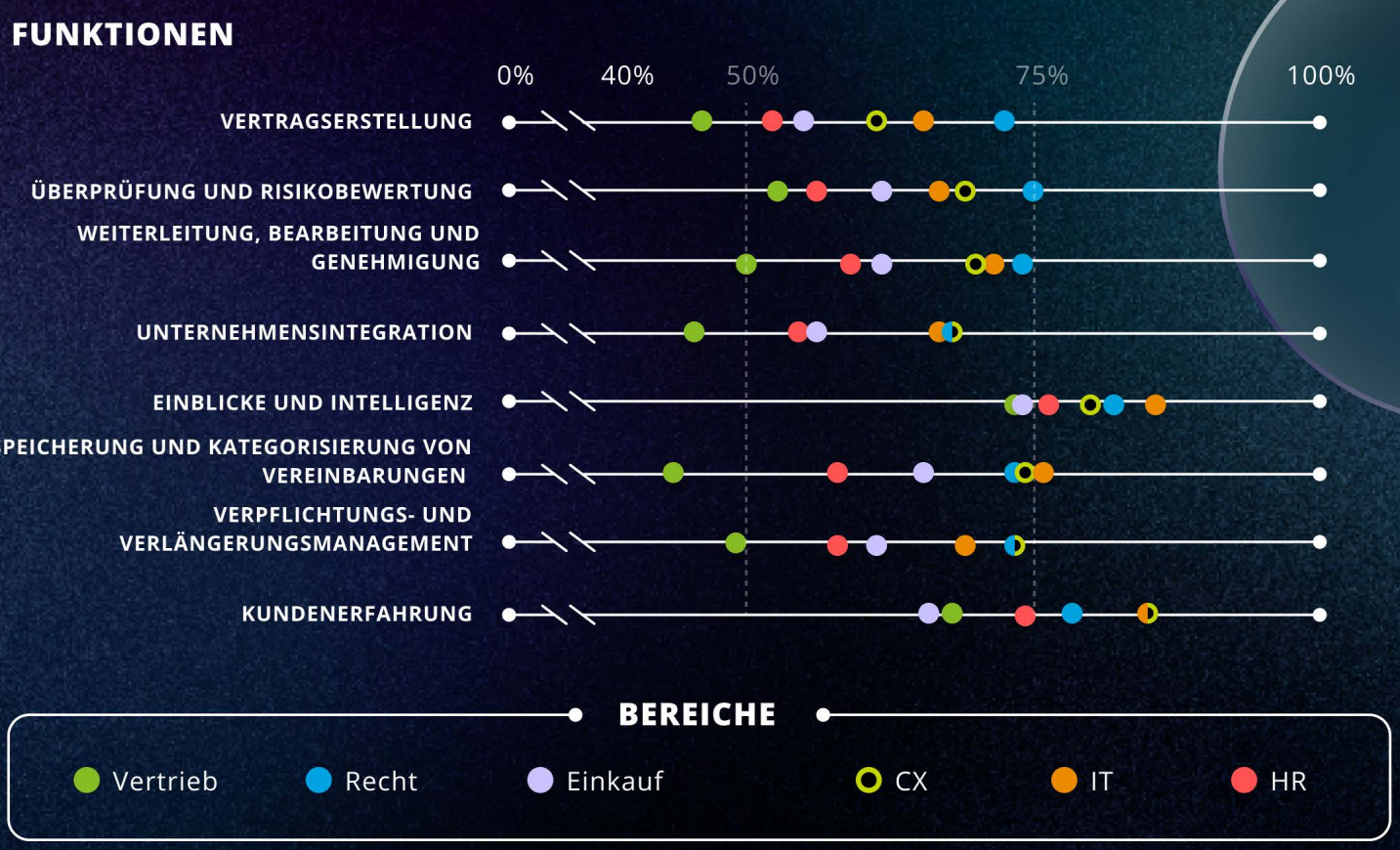
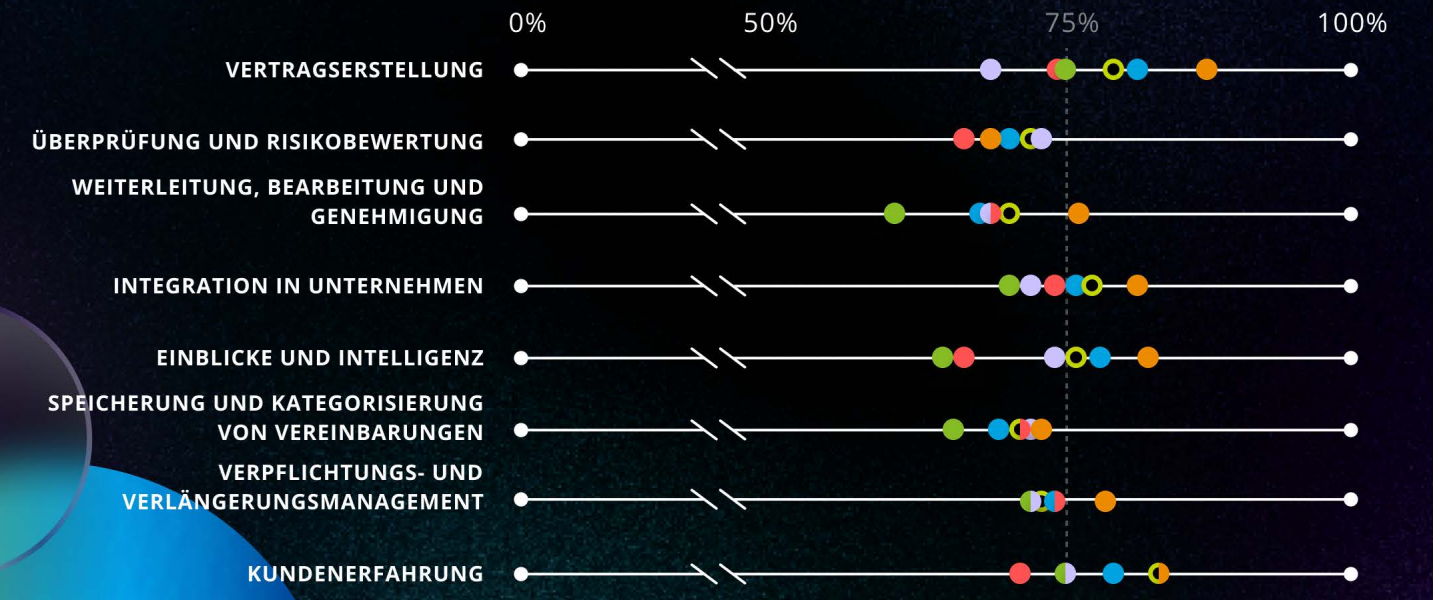


Abbildung 12.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE LEISTUNSVERBESSERUNGEN DURCH DIE EINZELNEN FUNKTIONEN MELDEN, NACH FUNKTIONSBEREICH



Funktionale Abteilung
VERTRIEB

Vertriebsteams können durch effektives Vertragsmanagement erhebliche Werte freisetzen, schneller zu Abschlüssen kommen und die Kundenbindung verbessern. Mehr als 70% der Vertriebsleiter schreiben dem Vertragsmanagement einen positiven Einfluss in den folgenden Bereichen zu (Abbildung 13):

Abbildung 13.
LEISTUNGEN VON VERTRAGSMANAGEMENTLÖSUNGEN

01 Vertragsoptimierung und bessere Prognosen

02 Ausweitung der Vertriebskapazitäten zwecks Konzentration auf die Geschäftsstrategie

03 Verringerung des Zeitaufwands für Vertragsabschlüsse und Geschäftsabwicklung, u. a. durch schnelle Angebotserstellung

Vertriebsleiter mit erweiterten Vertragsmanagementsystemen gaben **42% häufiger an, ihre historischen Vereinbarungen heranzuziehen**, um Prognosen im Rahmen ihrer Vertragsanalysen und -informationen zu verbessern. Diese Analysen können ein entscheidendes Unterscheidungsmerkmal sein und gehen manchmal über Prognosen hinaus, um die Vertragserstellung zu unterstützen. Ein Vertriebsleiter in der Automobilindustrie hat festgestellt, dass erweiterte Analysen nicht nur bei der Prognose halfen, sondern auch die Auswirkungen verschiedener Vertragsoptimierungen voraussagten. Bereits im ersten Jahr nach Implementierung einer Lösung mit diesen Funktionen konnte der Vertriebsleiter seine Erfolgsquote um mehr als fünf Prozentpunkte verbessern.

Fortschrittliche Tools für das Vertragsmanagement können erhebliche Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen bewirken, sodass die Vertriebsteams mehr Zeit mit den Kunden vor Ort verbringen können. Unternehmen mit ausgereiften Vertragserstellungsfunktionen **übertreffen die Produktivitätskennzahlen fast doppelt** so häufig wie Wettbewerber, die diese Möglichkeiten nicht haben. Ein globaler Vertriebsmanager nutzte diese Zeitvorteile, indem er eine ganze Abteilung von Vertriebsmitarbeitern, die sich hauptsächlich um Statusaktualisierungen in internen Teams kümmerten, für höherwertige Aufgaben wie die Echtzeit-Zusammenarbeit und den Abschluss von Geschäften einsetzte. Er hob außerdem hervor, dass er durch den Einsatz moderner Lösungen die Zeit für die Weiterleitung, Bearbeitung und Genehmigung von über drei Wochen auf 45 Minuten reduzieren konnte und sich seine Teams daher auf die Strategie konzentrieren konnten, anstatt hin und her zu verhandeln.

Vertriebsleiter mit ausgereifteren Fähigkeiten in jeder Phase des Vertragslebenszyklus berichteten außerdem von durchschnittlich **29% weniger Verzögerungen bei Vertragsabschlüssen** aufgrund von Genehmigungsengpässen, langwierigen Prüfungen und ähnlichen Hindernissen. Wie erwartet gab es signifikante Vorteile in den frühen Phasen des Vertragsmanagements, einschließlich Vertragserstellung, Risiko- und Konsistenzprüfung sowie Weiterleitung, Bearbeitung und Genehmigung, wo die durchschnittliche Verbesserung ~16% über der von Unternehmen auf einem niedrigeren Entwicklungsstand lag. Nicht unbedingt zu erwarten war hingegen, dass die Vorteile bei den weniger offensichtlichen Vertragsmanagementfunktionen sogar noch deutlicher waren. Unternehmen mit einer ausgereifteren Unternehmensintegration zwischen Vertragsmanagement-Software und anderen Unternehmenssystemen sowie einer fortschrittlicheren Vertragsspeicherung und -kategorisierung, wie z. B. einer KI-gestützten Vertragskategorisierung, verzeichneten durchschnittlich 40% weniger Verzögerungen bei Geschäftsabschlüssen. Den größten Nutzen hatten Unternehmen mit erweiterten Funktionen zur Ermöglichung einer nahtlosen Kundenerfahrung, bei denen es zu 42% weniger Verzögerungen bei Geschäftsabschlüssen kam. Bei diesen Vertriebsleitern war es sogar **fast dreimal so wahrscheinlich, dass sie ihre Kennzahlen für Vertragsabschluss und -abwicklung übertrafen.**

Funktionale Abteilung

EINKAUF

Führungskräfte im Einkauf stehen unter dem ständigen Druck, Prozesse über ihre derzeitigen Möglichkeiten hinaus zu beschleunigen und messbar zur Verbesserung von Umsatz und Gewinn beizutragen. Fortschrittliche Vertragsmanagementlösungen können dazu beitragen, diese Lücke zu schließen, indem sie Vorteile beim Vertragsrisikomanagement, bei den Beschaffungszeiten und bei der Verfolgung der Lieferantenleistung bieten. In diesen Bereichen geben mehr als 70% der Einkaufsleiter an, dass Tools für das Vertragsmanagement zu einer positiven Entwicklung beitragen.
Prüf- und Risikobewertungsfunktionen können dazu beitragen, Risiken und die Übereinstimmung des Managements mit den organisatorischen Anforderungen proaktiv zu erkennen.
Einkaufsteams mit erweiterten Überprüfungs- und Risikobewertungsfunktionen geben mit **69% höherer Wahrscheinlichkeit an, ihre Vertrags- und Risikomanagementziele zu übertreffen** (z. B. KPIs für fristgerechte Vertragsverlängerungen und die Häufigkeit von Vertragsstreitigkeiten) als ihre Mitbewerber. Eine Führungskraft im Einkauf im Gastgewerbe stellte fest: „Mein Team war zu klein für die Arbeitsbelastung – schon 45 Minuten für die Prüfung eines Vertrags konnten uns in Verzug bringen – ein Upgrade unserer Vertragsmanagementlösungen war daher unerlässlich.

Erweiterte Analysen und Dashboarding können Teams dabei helfen, potenzielle Probleme zu überwachen, bevor sie auftreten, und ermöglichen ihnen, proaktive Maßnahmen zu ergreifen. Dementsprechend gaben Führungskräfte mit fortschrittlicheren Einblicks- und Intelligenzfunktionen fast doppelt so häufig an, dass sie bei der Reduzierung von Vertragsstreitigkeiten erfolgreich waren.

Während diese Effizienzkennzahlen aussagekräftig sein können, besteht ein oft unterschätzter Vorteil von Vertragsmanagementlösungen in der Möglichkeit, Wissen und Erkenntnisse selbst zu nutzen. Eine Einkaufsleiterin bemerkte: „Da die Verträge nicht mehr manuell überprüft werden mussten, konnte mein schlankes Team strategischer mit unseren funktionsübergreifenden Interessengruppen zusammenarbeiten.“ Das Tool ermöglichte es ihrem Team, ein unternehmensweites System zur Erfassung der Lieferanten einzurichten, sodass die Beteiligten Lieferanten finden konnten, die ihren Anforderungen am besten entsprachen, und die typischen Vereinbarungen mit jedem Lieferanten verstehen konnten. In der Tat können Einkaufsteams mit erweiterten Funktionen die Zeit, die andere Funktionsbereiche für individuelle Vereinbarungen aufwenden, um 21% reduzieren. Von diesem Vorteil profitieren auch die Einkaufsteams, da sie sich auf strategischere Aufgaben konzentrieren können. Diejenigen mit ausgereifteren Einblicks- und Intelligenzfunktionen gaben doppelt so häufig an, dass sie ihre Leistungsziele für Lieferanten aufgrund der erhöhten Transparenz und besseren Identifizierung von Chancen übertreffen.

„Mein Team war zu klein für die Arbeitsbelastung – schon 45 Minuten für die Prüfung eines Vertrags konnten uns in Verzug bringen – ein Upgrade unserer Vertragsmanagementlösungen war daher unerlässlich.“

-Führungskraft im Einkauf eines Unternehmens im Gastgewerbe

Funktionale Abteilung

KUNDEN-ERFAHRUNG (CX)

Führungskräfte im Bereich Kundenerfahrung[5] nutzen Vertragsmanagement als strategisches Instrument zur Steigerung des Kundenwerts während der gesamten Vertriebs- und Supportphase. Die CX-Führungskräfte in unserer Studie, die über erweiterte Vertragsmanagementlösungen verfügen, berichten von bis zu **31% weniger Geschäftsabbrüchen im Vergleich zu Unternehmen auf einem diesbezüglich niedrigeren Entwicklungsstand, und 83% sind der Meinung, dass sie damit ihre Ziele in den Bereichen Kundensupport und digitaler Self-Service erreichen können.**

Vertragsmanagementlösungen, die die Kundenerfahrung durch Vorausfüllung bekannter Partner- oder Kundeninformationen reibungsloser gestalten, tragen zur Vermeidung von Problemen während des Vertragsmanagementprozesses bei. CX-Führungskräfte, die ihren Kunden diese nahtlosen Kundenerfahrungsprozesse ermöglichen, geben mit **54% höherer Wahrscheinlichkeit an, ihre Ziele im Bereich Kundensupport und Problemlösung zu übertreffen, und übertreffen mit doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit ihre Ziele im Bereich digitale und Self-Service-Erfahrung,** wie z. B. die Beantwortung von Anfragen über digitale Kanäle und das Ausfüllen von Formularen. Dies ist besonders wichtig für Unternehmen mit häufigen oder wichtigen Vertragsinteraktionen, bei denen die Auswirkungen auf die Kundenerfahrung noch größer sein können.

[5]Der Bereich Kundenerfahrung umfasst Marketing-, Kundendienst-, Innovations- oder Vertriebsleiter, deren Hauptaufgabe in der Verbesserung der Kunden-, Benutzer- oder Vertriebskanalerfahrungen usw. besteht.

Eine Führungskraft in einem europäischen Bankinstitut hat festgestellt, dass die Vertragsverwaltungssysteme, die es den Außendienstmitarbeitern ermöglichen, den Kunden bei der Eröffnung eines neuen Kontos zu Hause zu helfen, ein ganz entscheidender Kontaktpunkt sind. Die Bank hatte die Absicht, die üblichen Papierarbeiten stärker zu digitalisieren. Angesichts des stark regulierten Umfelds mussten die Vertreter jedoch in ländlichen Gegenden auf Tablets Unterschriften auf Dokumenten sammeln, die Hunderte von Seiten lang waren. „Auch wenn unser Unterschriftsprozess aus technischer Sicht nicht so langsam ist, fühlt es sich für unsere Vertreter und Kunden wie eine Ewigkeit an, wenn jede Seite auf dem Tablet geladen werden muss. Das war ineffizient und schadete unserem Kundenerlebnis“, so die Beobachtung der Führungskraft. Die Verbesserung des Kundenerlebnisses war also der entscheidende Punkt.

Hervorragende Kundenerfahrungen setzen voraus, dass auf veränderte Marktbedingungen flexibel reagiert wird. Verbesserte Funktionen für das Vertragsmanagement ermöglichen es Führungskräften, Informationen schnell zu aktualisieren und sich an neue Entwicklungen anzupassen, ohne dabei Abstriche bei der Qualität oder der Einhaltung von Vorschriften zu machen. Eine CX-Führungskraft eines Automobilunternehmens bemerkte beispielsweise: „Universelle Updates für alle 7.000 Partner erforderten früher wochenlange manuelle Aktualisierungen; jetzt sind es nur noch wenige Stunden Arbeit, weil wir die Auswirkungen von Verträgen schnell in unserem Tool finden können.“ **Unternehmen mit erweiterten Funktionen, insbesondere in den Bereichen Vertragserstellung sowie Einblicke und Intelligenz, gaben mit bis zu doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit an, ihre Ziele in Bezug auf den Kundennutzen im Vergleich zu anderen Unternehmen zu übertreffen.**

„Universelle Updates für alle 7.000 Partner erforderten früher wochenlange manuelle Aktualisierungen; jetzt sind es nur noch wenige Stunden Arbeit, weil wir die Auswirkungen von Verträgen schnell in unserem Tool finden können.“

-Führungskraft im Bereich Kundenerfahrung bei einem Automobilunternehmen

Funktionale Abteilung

PERSONALWESEN (HR)

HR-Führungskräfte nutzen das Vertragsmanagement während des gesamten Mitarbeiterlebenszyklus – sie beschleunigen die Talentakquise, straffen die Prozesse für befristet Beschäftigte, stärken die Compliance- Rahmenbedingungen und steigern sogar das Engagement der Mitarbeiter im gesamten Unternehmen. **Mehr als 70% der Führungskräfte berichten von Vorteilen über den gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter**, darunter (Abbildung 14):

Abbildung 14.
VORTEILE ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS EINES MITARBEITERS

01 Unterstützung der Talentakquise durch Verbesserung der Annahmequoten und der Kosten pro Einstellung

02 Verbesserung des Engagements und der Erfahrungen der Mitarbeiter, einschließlich der Zufriedenheitswerte

03 Verbesserung der Produktivität und Effizienz von HR-Dienstleistungsteams bei Prozessen nach der Einstellung, z. B. Schulungen, Compliance-Management und internationale Versetzungen

Fortschrittliche Systeme für das Vertragsmanagement tragen zu einem reibungsloseren Einstellungs- und Einarbeitungsprozess bei und reduzieren die Zeit, die neue Mitarbeiter oder Kandidaten mit Einstellungsunterlagen und Verträgen verbringen, um bis zu 33% im Vergleich zu Unternehmen mit weniger ausgereiften Funktionen. Dieselben Fortschritte können auch die Erfahrung und Effizienz der bestehenden HR-Mitarbeiter verbessern.

Eine Führungskraft im Gesundheitswesen, die für die Einstellung neuer Pflegekräfte zuständig ist, stellte fest, dass ihre Personalabteilung durch die Umstellung auf einen digitalen Prozess nicht mehr mit neun, sondern nur noch mit zwei Anwendungen für die Aufnahme neuer Pflegekräfte arbeiten musste. Durch Standardisierung der Dateneingabe und Verknüpfung der Daten mit den internen Systemen konnte ihr Team sehr einfach die Profile erstellen, die Bewerbungen bearbeiten und die neuen Mitarbeiter – Pflegekräfte – effizienter mit den Patienten verbinden. Teams wie das ihre können so Zeit sparen und Frustration vermeiden, was möglicherweise ein Grund dafür ist, dass **Personalleiter mit erweiterten Vertragserstellungsfunktionen angaben, ihre Ziele in Bezug auf Produktivität und Engagement der Mitarbeiter 2,7 Mal häufiger zu übertreffen** als Mitbewerber.

Vertragsmanagementsysteme können den HR-Teams auch beim Risikomanagement helfen. Für die Personalabteilung ist ein kontinuierliches Risikomanagement ebenfalls von entscheidender Bedeutung, und moderne Vertragsmanagementsysteme unterstützen diese Ziele unmittelbar. Ein Global CHRO eines europäischen Unternehmens stellte fest, dass sein Team zuvor Verpflichtungen und Risiken in 16 Ländern mit Tabellenkalkulationen verwaltet hatte. Durch Umstellung auf ein modernes Vertragsmanagementsystem konnte sein Team datengestützte Erkenntnisse nutzen, um Risiken viel zuverlässiger nachzuverfolgen und zu vermeiden. „Die Umstellung auf unsere neuen Systeme verschaffte mir einen Einblick, wie hoch mein finanzielles Risiko durch die unterschiedlichen Arbeitnehmerbestimmungen auf den verschiedenen Arbeitsmärkten war. Wir führen die Gehaltsabrechnung für 6.000 Mitarbeiter in 16 Ländern durch, Sie können sich also vorstellen, wie wichtig Fehlerbegrenzung und Sicherheit sind.“ Andere HR-Führungskräfte stimmen dem zu: Die Befragten mit erweiterten Funktionen für das Verpflichtungs- und Verlängerungsmanagement übertrafen ihre Ziele um 45% häufiger. Ausgereifte Funktionen für die Unternehmensintegration erwiesen sich ebenfalls als entscheidender Faktor für Unternehmen, die in mehreren Arbeitsmärkten tätig sind, da sie ihre Ziele mehr als doppelt so oft übertreffen konnten.

Funktionale Abteilung
RECHT

Führungskräfte in der Rechtsabteilung müssen mit dem Spannungsfeld umgehen, einerseits das Unternehmen bei hoher Arbeitsbelastung schnell zu betreuen und andererseits eine strenge Risikominderung zu betreiben. Dieser Überprüfungs- und Risikobewertungsprozess kann Geschäftsabschlüsse verzögern, aber erweiterte Tools für das Vertragsmanagement können helfen, diese Herausforderungen zu meistern. **Mehr als 70% der Führungskräfte in Rechtsabteilungen sind der Meinung, dass Vertragsmanagement-Tools dazu beigetragen haben, die Fallzahlen zu verbessern, bessere rechtliche Ergebnisse in Streitfällen zu erzielen und die Zufriedenheit des Vertriebsteams zu steigern.**

Ein klarer Bereich, in dem sich Vorteile für Rechtsteams abzeichnen, ist die Unterstützung einer präziseren Vertragserstellung im Unternehmen und die besseren Möglichkeiten des Teams, die Prüfung von Verträgen zu verwalten und zu erleichtern. Führungskräfte mit erweiterten Funktionen für die Erstellung, Weiterleitung, Genehmigung und Bearbeitung von Verträgen gaben an, dass sie ihre Ziele für die Lebenszykluszeit von Verträgen übertroffen haben – einschließlich der Reduzierung des Zeitaufwands für den Entwurf, die Überprüfung, die Überarbeitung, die Aushandlung und die Genehmigung von Vereinbarungen **um das 2,4-fache** im Vergleich zu Mitbewerbern.

Vertragsmanagementlösungen positionieren Rechtsteams auch als Unterstützer für Vertriebsteams, wenn Unternehmen skalieren wollen. Ein Leiter der Rechtsabteilung eines jungen Unternehmens stellte fest, dass das größte Wachstumshindernis das neue Außendienstteam des Unternehmens und die unausgereifte Vertriebsinfrastruktur waren. Durch die Investition in ein Vertragsmanagement-Tool konnte das Rechtsteam Verträge standardisieren und seiner Überprüfung vorgelagerte gängige Probleme lösen helfen. Dies hatte den doppelten Effekt, dass die relativ neuen Vertriebsmitarbeiter ihre Prozesse skalieren konnten und das Rechtsteam weniger Anfragen wegen Nichteinhaltung von Vorschriften oder Vereinbarungen in letzter Minute erhielt, was das Risiko für das Unternehmen reduzierte. In der Tat ist die Geschichte dieser Führungskraft wohl gar nicht so außergewöhnlich. Führungskräfte, die über erweiterte Funktionen für die Überprüfung und Risikobewertung von Vereinbarungen und eine verbesserte Kundenerfahrung für die Beteiligten verfügen, einschließlich einer geführten Navigation zum Ausfüllen von Verträgen, berichten **von durchschnittlich 21% weniger Vereinbarungen, die nicht mit den rechtlichen und geschäftlichen Anforderungen übereinstimmen.**

Die Rechtsabteilung trägt im Wesentlichen dazu bei, die mit Vereinbarungen zusammenhängenden Risiken zu verringern, und um diese Aufgabe gut zu erledigen, müssen die Rechtsteams Vereinbarungen schnell referenzieren und überprüfen können. Dies kann schwieriger sein als gedacht, vor allem in Unternehmen, in denen Vereinbarungen auf gemeinsam genutzten Laufwerken gespeichert oder nicht zentralisiert sind. Ein Legal Operations Manager stellte fest, wie hilfreich es war, mit einem neuen Vertragsmanagement-Tool über einen zentralen Datenspeicher für Vereinbarungen zu verfügen: „Es ist für uns so viel einfacher geworden, Vereinbarungen nach Stichworten zu suchen und zu sortieren, was für das Auffinden relevanter Vereinbarungen bei Due-Diligence-Prüfungen oder zur Bewertung der Auswirkungen einer Gesetzesänderung auf unsere Dienstleistungen unerlässlich ist.“ Unternehmen, die über erweiterte Funktionen zur Vertragsspeicherung und - kategorisierung in ihren Vertragsmanagementlösungen verfügen, wie z. B. KI-gesteuerte Kategorisierung, Tagging und automatisierte Einblicke, übertrafen mit **48% höherer Wahrscheinlichkeit ihre Prozess- und Streitbeilegungskennzahlen,** einschließlich des Zeitaufwands für die Beilegung von Fällen und günstiger Ergebnisse. Darüber hinaus können sich Rechtsteams stärker auf wichtigere Aufgaben konzentrieren, die ihr Fachwissen erfordern, wenn sie über zuverlässige Vertragsmanagementlösungen verfügen, die sie bei der Überprüfung und Risikobewertung unterstützen. Führungskräfte mit solchen erweiterten Funktionen verbrachten 17% weniger Zeit mit der Überprüfung von Vereinbarungen als ihre Kollegen. Diese Vertragsmanagementlösungen tragen dazu bei, Probleme schneller zu lösen und sorgen für ein Höchstmaß an strategischen Einblicken.

„Es ist für uns so viel einfacher geworden, Vereinbarungen zu suchen und zu sortieren ... was zur Bewertung der Auswirkungen einer Gesetzesänderung auf unsere Dienstleistungen unerlässlich ist.“

-Legal Operations Manager bei einem Tech-Startup

Funktionale Abteilung

INFORMATIONS-TECHNOLOGIE (IT)

Über 80% der IT-Führungskräfte sind der Meinung, dass Vertragsmanagement ihnen hilft, ihre Kosten- und Budgetziele zu erreichen und die Kunden- und Benutzererfahrung zu verbessern.

Ein wichtiger Bereich, in dem IT-Führungskräfte Vereinbarungen verwalten müssen, sind die von ihnen betreuten Unternehmensanwendungen. Oftmals überschneiden sich dort die Fristen und Zeitfenster für Lizenzen und Softwarezugriffe, mit denen jongliert werden muss. Moderne Tools für das Vertragsmanagement unterstützen IT-Verantwortliche unter anderem durch einen besseren Überblick über diese Fristen und finanziellen Verpflichtungen. Und diese Transparenz ist wertvoll: IT-Funktionsbereiche mit erweiterten Einblicken und Intelligenz – integrierten Dashboards und KI-Einblicken in Vereinbarungen – **berichten von 12% weniger Systemunterauslastung** im Vergleich zu Mitbewerbern, die nicht über diese Funktionen verfügten. Ein Compliance-Manager hat diese Auswirkung für sich selbst beschrieben: „Da wir mit unserem Tool alle unsere Verträge durchsuchen können, sind wir viel besser in der Lage, innerhalb unserer festgelegten SLA-Zeiten auf Kundenanfragen zu reagieren."

Neben der Kostenreduzierung sehen IT-Führungskräfte bessere Ergebnisse, wenn Vertragsmanagementsysteme Daten systemübergreifend integrieren, wodurch die Anzahl der Kontaktpunkte und das manuelle Hochladen von Daten minimiert wird. IT-Führungskräfte mit Systemen, die mit automatisch ausgefüllten Formularen, geführter Navigation und integrierten Daten über alle Kontaktpunkte hinweg die Benutzerfreundlichkeit in der Kundenerfahrung in den Mittelpunkt stellen, berichten, dass sie ihre Geschwindigkeits- und Effizienzziele doppelt so stark übertreffen wie Unternehmen auf einem diesbezüglich niedrigeren Entwicklungsstand.

Zufriedenheit stellt sich auch in Form von Vertrauen in die Sicherheit ein. IT-Bereiche mit ausgereifteren Funktionen für die Vertragserstellung und Kundenerfahrung berichten, dass sie ihre Ziele in Bezug auf Sicherheit und Compliance **doppelt so oft übertreffen wie Unternehmen ohne diese Funktionen.** Die Vorteile einer leistungsstarken Vertragsverwaltung für die Cybersicherheit erstrecken sich auf das gesamte Unternehmen. Führungskräfte aus dem Personalwesen, dem Vertrieb und der IT betonen immer wieder, dass Vertragsmanagementlösungen die Risiken für ihre Abläufe verringern. Eine Führungskraft auf dem C-Level eines globalen Modeunternehmens sagte dazu: „Sicherheit war für uns ein wichtiges Kaufkriterium, da unsere Verträge einige unserer sensibelsten Daten enthalten, und ein System, das diese Daten besser schützt als nur unsere E-Mails, ist von entscheidender Bedeutung."

„Da wir mit unserem Tool alle unsere Verträge durchsuchen können, sind wir viel besser in der Lage, innerhalb unserer festgelegten SLA-Zeiten auf Kundenanfragen zu reagieren."

-Compliance-Manager bei einem Start-up-Unternehmen für virtuelle Realität

Performance in EUROPA

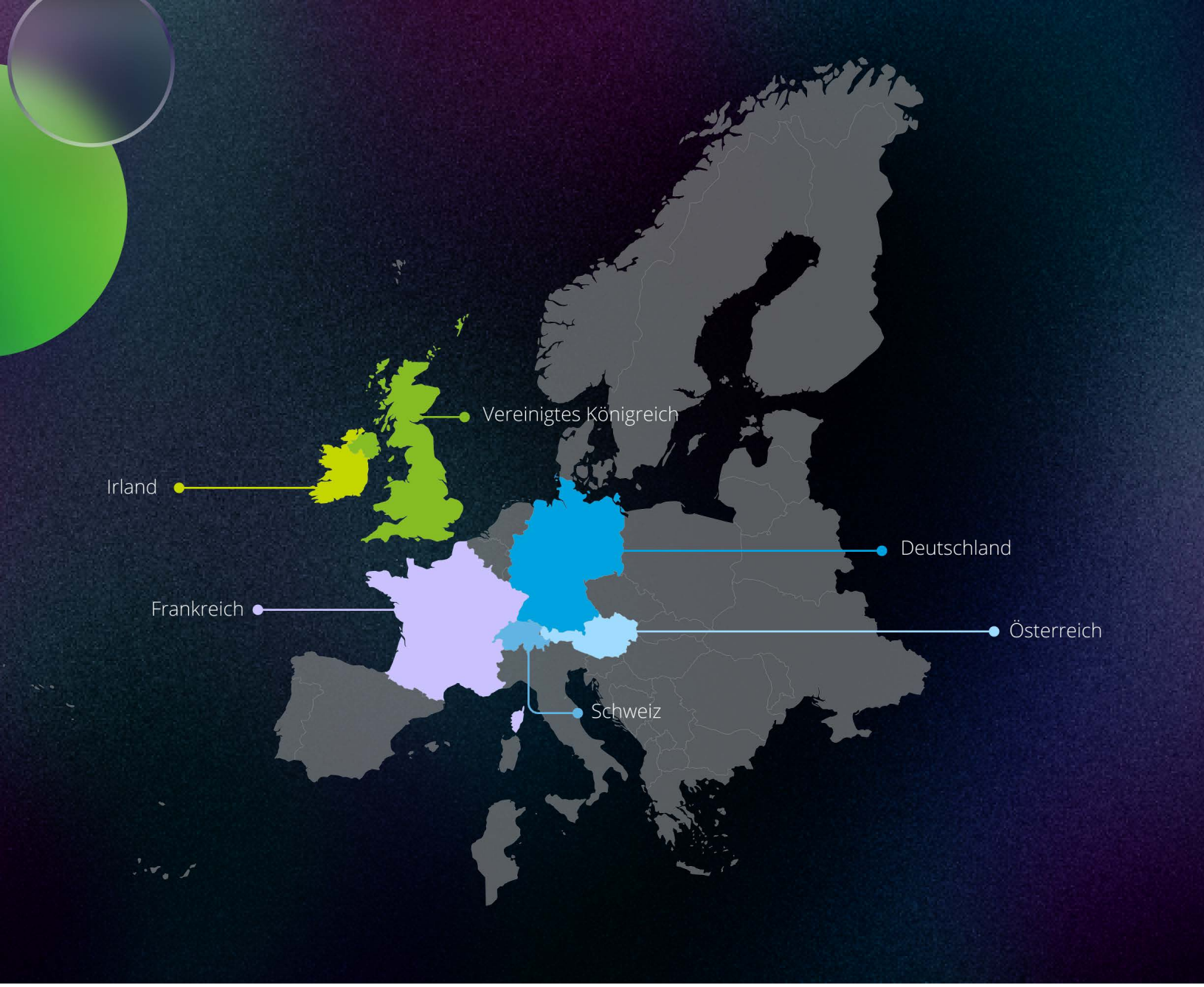
So wie es erhebliche Unterschiede zwischen den Funktionsbereichen gibt, haben wir in der diesjährigen Studie auch Unterschiede bei den Erwartungen an das Vertragsmanagement, beim Entwicklungsstand und beim Wert in den verschiedenen Regionen festgestellt. Führungskräfte in allen Regionen halten es für unerlässlich, dass Vertragsmanagementlösungen auf effiziente Weise Genehmigungen von Vereinbarungen ermöglichen, Kundeninformationen in Vereinbarungen integrieren und helfen, Erkenntnisse über die entsprechenden Vereinbarungen zu sammeln. Alle drei Funktionen gehören zu den fünf wichtigsten Erwartungen an solche Lösungen. Über diese grundlegenden Fähigkeiten hinaus gibt es jedoch Unterschiede in den Erwartungen an Vertragsmanagementlösungen, die wahrscheinlich die lokale Wirtschaft, die Geschäftspraktiken und die Quellen der Wertschöpfung in den einzelnen Ländern widerspiegeln. Durch Anwendung von Unternehmenslösungen in einem lokalen Kontext verringert das Vertragsmanagement die betrieblichen Reibungsverluste bei der Arbeit innerhalb oder zwischen Regionen.

Um den Wert auf Länderebene zu untersuchen, ist es hilfreich, die aktuellen Entwicklungsstände von Vertragsmanagementlösungen zu verstehen. Wie auch in anderen Regionen konzentrieren sich die am weitesten fortgeschrittenen Funktionen in der Region auf die Ermöglichung einer nahtlosen Kundenerfahrung. Mehr als 80% der Befragten in Großbritannien, Irland, Frankreich und den deutschsprachigen Ländern berichteten von fortgeschrittener Automatisierung oder KI in diesen Bereichen, um Kunden bei der Navigation durch Vereinbarungen und einem einfacheren Zugriff darauf auf persönlichen Geräten zu helfen.[9] Führungskräfte in diesen Regionen berichteten auch über relativ ausgereifte Funktionen für den Rest des Lebenszyklus: Über 65% in allen drei Ländern berichteten von erweiterten Weiterleitungs-, Bearbeitungs- und Genehmigungsfunktionen, die digital mit anderen Geschäftssystemen verknüpft sind, um vordefinierte Regeln zu erfassen und anzuwenden oder sogar auf der Grundlage von KI-Vorschlägen anzupassen, und über 78% berichteten über fortschrittliche Einblick- und Intelligenzfunktionen zur Unterstützung von Geschäftsentscheidungen. Im letztjährigen Bericht wurde festgestellt, dass europäische Unternehmen bei der Bearbeitung von Verträgen etwa **19% langsamer** sind als der weltweite Durchschnitt und dass sie pro Vertrag 8 Stunden mehr Zeit für Analysen aufwenden als der weltweite Durchschnitt. In diesem Zusammenhang scheinen die europäischen Führungskräfte in die entsprechenden Funktionen zu investieren, um der komplexen regulatorischen Landschaft gerecht zu werden.

[9] In diesem Abschnitt werden diese Funktionen nach Region entweder als Nutzung digitaler Standardlösungen oder fortgeschrittene Automatisierungen oder KI bezeichnet

Eine europäische Führungskraft auf C-Level merkte an, dass Vertragsmanagementlösungen ihrem Team helfen, die Verpflichtungen der Mitarbeiter in 16 Märkten und mehreren Sprachen besser nachzuverfolgen. In ähnlicher Weise wies ein für die Kundenerfahrung zuständiger Manager auf die Herausforderungen hin, vor denen Banken bei der Optimierung des Onboarding und der Akzeptanz von Endkunden in Europa stehen, da die Anforderungen von Land zu Land unterschiedlich sind (siehe Abbildung 15B auf Seite 23).

Es gibt Unterschiede in der Art und Weise, wie Führungskräfte in diesen Ländern den Wert ihrer Vertragsmanagementlösungen einschätzen. Die Führungskräfte in deutschsprachigen Ländern gaben am seltensten an, dass sie mithilfe von Vertragsmanagementlösungen ihre Ziele übertreffen können. Die einzige Funktion, die mehr als ein Drittel dieser Führungskräfte als wirklich sehr hilfreich empfand, war die Vertragserstellung. Im Gegensatz dazu stellten britische und irische Führungskräfte Vorteile über den gesamten Vertragslebenszyklus hinweg fest, insbesondere bei der Überprüfung und Risikobewertung, wo 39% die erweiterten Funktionen als wesentlich für ihre Leistung anerkannten. Französische Führungskräfte schätzen ebenfalls die Überprüfung und Risikobewertung als eine der wichtigsten Funktionen und geben an, dass die Funktionen zur Vertragserstellung und Unternehmensintegration ihre Leistung unterstützen, was wahrscheinlich auf die Mehrsprachigkeit und die verschiedenen Rechtssysteme ihrer Verträge zurückzuführen ist (siehe Abbildung 16B auf Seite 23).



Trotz dieser Unterschiede zeigen Führungskräfte in diesen Ländern ein überwältigend hohes Maß an Vertrauen in ihre Vertragsmanagementfunktionen. Mehr als **90% der Führungskräfte in Großbritannien, Irland, Frankreich und den deutschsprachigen Ländern vertrauen auf die Fähigkeit ihres Vertragsmanagementsystems, die Sicherheit und Integrität von Verträgen aufrechtzuerhalten,** und fast ebenso viele vertrauen auf die Fähigkeit ihres Workflows, lokale gesetzliche Anforderungen hervorzuheben. Die einzige Ausnahme bilden die deutschsprachigen Länder, die ein hohes Maß an Vertrauen ~7% seltener angaben als ihre europäischen Mitbewerber. Dies könnte auf die relativ umfangreichen Vorschriften zurückzuführen sein, die starre Vertragsmanagementsysteme bedingen, wie es ein Befragter beschrieb. Unter der Annahme, dass die Regulierungsbehörden in den kommenden Jahren fortschrittlichere KI im Vertragsmanagement zulassen, wird dieses Maß an Vertrauen die Führungskräfte in eine gute Position versetzen, um von KI als Hebel für Wachstum und Produktivität zu profitieren. Schließlich zeigten die französischen Führungskräfte die größte Begeisterung für KI: 62% gaben an, dass eine Lösung, die bei der Verwaltung und Optimierung von Vertragsvorlagen in der Phase der Vertragserstellung helfen kann, von größter Bedeutung wäre, und etwa 45% der Führungskräfte in Großbritannien, Irland und den deutschsprachigen Ländern sagten dasselbe.

Diese regionalen Einblicke bilden die Grundlage für eine sehr wichtige Frage: Was verlangen Führungskräfte von heute von den Vertragsmanagementlösungen der nächsten Generation?

Abbildung 15.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN MIT DIGITALEN LÖSUNGEN ODER FORTGESCHRITTENER KI UND AUTOMATISIERUNG IN JEDEM KOMPETENZBEREICH, NACH LAND

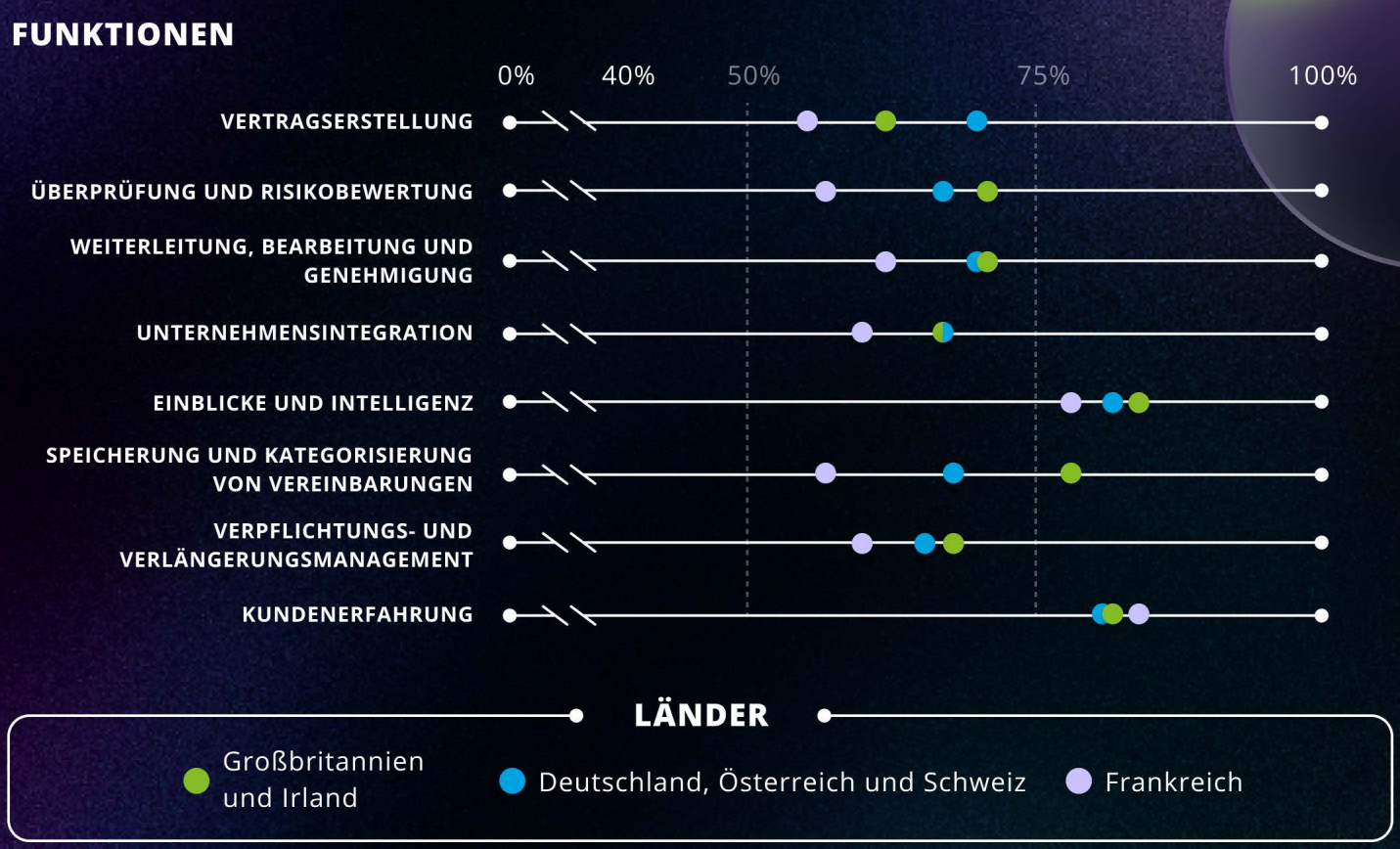
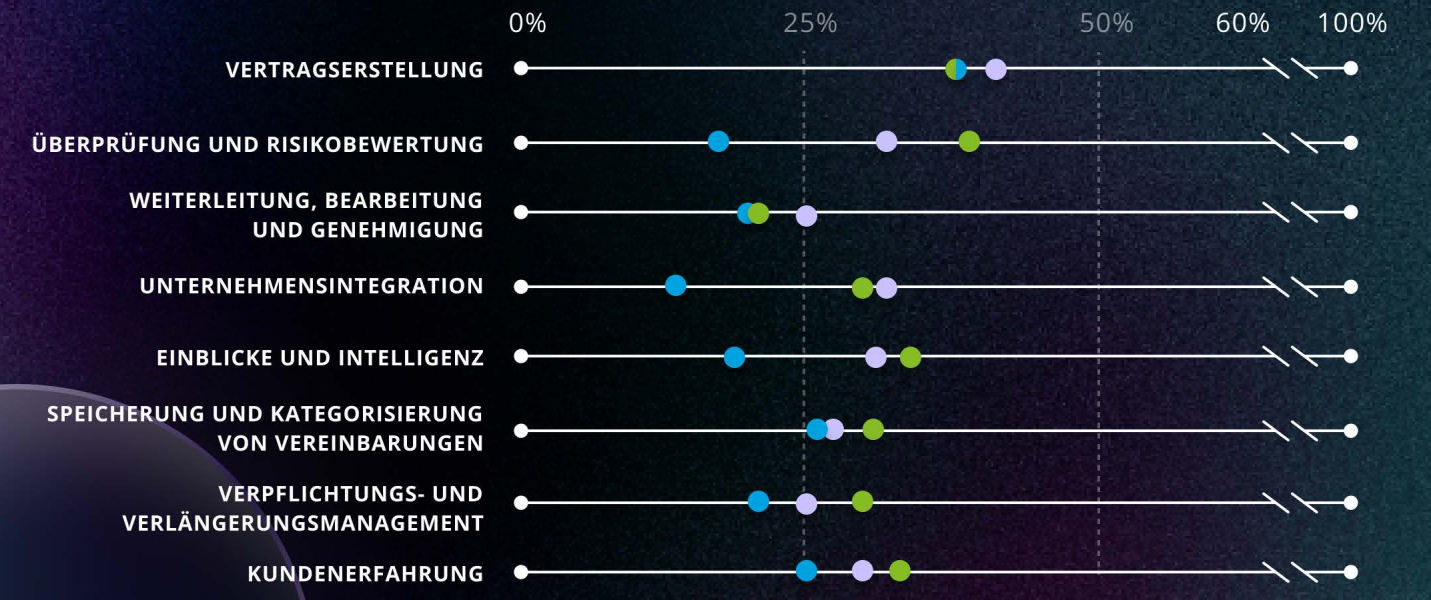


Abbildung 16B.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE JEDEM KOMPETENZBEREICH EINE SIGNIFIKANTE VERBESSERUNG IHRER LEISTUNG ZUSCHREIBEN



Blick in die ZUKUNFT

Vertragsmanagement ist heute ein wichtiger Bestandteil jedes Unternehmens, und Investitionen in die richtigen Lösungen können Unternehmen helfen, ihre strategischen und finanziellen Ziele zu übertreffen. Führungskräfte suchen auch aktiv nach Möglichkeiten, mit der neuen Generation von AI-gestützten Vertragsmanagementlösungen sowohl den Umfang als auch die Qualität ihrer Vertragsprozesse auf eine neue Ebene zu bringen und einen bisher ungekannten Geschäftswert zu erschließen. Führungskräfte, die sich auf KI-gestützte Funktionen freuen, haben hohe Erwartungen. So äußerte beispielsweise der Leiter des Bereichs Digitale Innovation einer Bank die Hoffnung, dass KI dazu beitragen wird, *„die Interpretation von Dokumenten zu beschleunigen“* und die Überprüfung und Risikobewertung sowie die Speicherung und Kategorisierung von Vereinbarungen besser zu unterstützen. Er glaubte, dass *„KI in die Vertragsauslegung vordringen kann“*, und setzte seine Hoffnung darauf, dass sie auch bei der Bewältigung anspruchsvollerer und höherwertiger Aufgaben helfen würde.

Wie bei anderen zentralen Technologiesystemen sind jedoch kleine Schritte erforderlich, um das volle Potenzial zu erschließen. Zum Beispiel Datenoptimierung, Metadaten-Tagging und Deduplizierung sowie proaktives Änderungsmanagement. Beim Vertragsmanagement müssen die Systeme den Unternehmen ihre Sicherheit unter Beweis stellen, verborgene Erkenntnisse erschließen können und die Schnittstelle und die Tools für Endbenutzer aus allen Funktionsbereichen bereitstellen, damit diese maßgeschneiderte Workflows für ihre Anforderungen effizient erstellen können. Die meisten Unternehmen sind sich darüber im Klaren, dass es einige Zeit dauern wird, bis die Vorteile erweiterter Automatisierung und KI- Funktionen zum Tragen kommen.

In einer separaten Studie über den Stand der KI im Unternehmen hat Deloitte eine ähnliche Einschätzung festgestellt: Nur 24% der Unternehmen fühlen sich aus einer Risiko- und Governance-Perspektive gut auf die Einführung von KI vorbereitet.

Darüber hinaus ergab die Studie, dass 38% der Führungskräfte das größte Hindernis für die Einführung von KI in der zunehmenden Sorge um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sehen – ein besonders kritischer Punkt bei Vereinbarungen, die verwaltet werden müssen (Abbildung 17).

Abbildung 17.
PROZENTUALER ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE DIE EINZELNEN FUNKTIONEN ALS „WESENTLICH“ FÜR KI EINSTUFEN

Die Erwartungen an KI sind auf kurze Sicht weltweit hoch (Abbildung 17). 48% der in unserer Studie befragten Führungskräfte glauben, dass noch höher entwickelte KI-Funktionen zur Vertragserstellung, die Vereinbarungen auf der Grundlage früherer Leistungen optimieren, für das Erreichen ihrer Ziele unerlässlich sind, gefolgt von 35%, die KI gerne zur Verwaltung der Kundenerfahrung bei der Benachrichtigung über Vertragsfristen einsetzen würden. Nahezu ein Drittel der Führungskräfte kann sich auch für Risikobewertungsanwendungen begeistern, die aus Vertragsklauseln und Unstimmigkeiten erwartete Auswirkungen ableiten können. Für die nächsten drei Jahre erwarten die Befragten, die auf diese Funktionen Wert legen, dass **58% der Arbeitsabläufe zur Optimierung von Verträgen und Unterstützung von Kunden bei der Verwaltung von Meilensteinen sowie 62% der Arbeitsabläufe zur Überprüfung und Risikobewertung im Zusammenhang mit der Überprüfung von Vereinbarungen KI-gestützt sein werden.**

Da sich die Vertragsmanagementlandschaft ständig weiterentwickelt, sollten Kunden überlegen, wie Vertragsmanagementfunktionen innerhalb eines einzelnen Bereichs und im gesamten Unternehmen einen Mehrwert schaffen können. Die Anerkennung, die dem Vertragsmanagement in der diesjährigen Studie zuteilwurde, unterstreicht die Tatsache, dass es sich um ein wesentliches Geschäftssystem handelt, das vor der Unterzeichnung und darüber hinaus Mehrwert schafft. Umgekehrt sollten Anbieter dabei helfen, den über den gesamten Lebenszyklus geschaffenen Mehrwert zu messen und zu kommunizieren, da funktionsorientierte Einkäufer nicht unbedingt an die Vorteile für das Unternehmen denken. Wir haben daher die folgenden Prinzipien formuliert, die sowohl Kunden als auch Anbietern bei der Bewertung ihrer Investitionen helfen und aufzeigen, wie das Vertragsmanagement dazu beitragen kann, Wert zurückzugewinnen:

KUNDEN

BETRACHTEN SIE BEI DER BEWERTUNG VON UND INVESTIITION IN VERTRAGSLÖSUNGEN DIE FINANZIELLEN, STRATEGISCHEN UND ORGANISATORISCHEN VORTEILE GANZHEITLICH ÜBER DEN ZEITPUNKT DER UNTERZEICHNUNG HINAUS. Vertragsmanagement ist eine zentrale Geschäftsfunktion, und um in einem zunehmend komplexen makroökonomischen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Unternehmen ihre aktuellen Vereinbarungen verstehen und neue Vereinbarungen proaktiv im Hinblick auf Risiken und sich ändernde wirtschaftliche Muster bewerten und optimieren. Unternehmen, die sich immer noch auf gemeinsam genutzte Laufwerke und manuelle Vereinbarungen verlassen, schöpfen wahrscheinlich nicht ihr gesamtes Wertpotenzial aus.

ERKENNEN SIE, DASS ES EIN LANGER WEG IST, DIE VORTEILE ZU ERSCHLIESSEN. KI und fortgeschrittene Automatisierung können zwar einen erheblichen Wert für Funktionsbereiche und Unternehmen freisetzen, aber diese Vorteile sind oft das Ergebnis einer mehrjährigen Investition in Infrastruktur, Prozesse und Schulungen. Die Vorteile können innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums realisiert werden – was oft dazu beiträgt, die Finanzierung für die vollständige Umstellung voranzutreiben –, aber ein angemessener Zeithorizont hilft dabei, den Beteiligten den Wert zu vermitteln.

ANBIETER

VERDEUTLICHEN SIE DEN GESCHÄFTLICHEN NUTZEN VON VERTRAGSMANAGEMENTSYSTEMEN DER NÄCHSTEN GENERATION. Erweiterte Vertragsmanagementsysteme haben einen realen Wert und sind äußerst leistungsfähig. Kunden sind es möglicherweise schon leid, von KI-fähigen Systemen zu hören, sie werden den Nutzen aber verstehen, wenn die Lösung mit KI ihr Geschäftsproblem löst (z. B. Branchenbenchmarks zur Optimierung der Preisgestaltung in Verträgen). Vertragsmanagementanbieter können den Markt mitgestalten und Kunden über den Wert von Vertragsmanagement der nächsten Generation aufklären. Konzentrieren Sie sich auf die neuen Geschäftsmöglichkeiten, die durch KI entstehen, und formulieren Sie diese klar.

VERLEGEN SIE DAS VERTRAGSMANAGEMENT IN DAS FRONT OFFICE MIT EINER AUF DIFFERENZIERTE GESCHÄFTSERGEBNISSE AUSGERICHTETEN PRODUKT-ROADMAP. Nutzen Sie Innovationen, um Vertragsmanagementsysteme zu strategischen Differenzierungsmerkmalen zu machen. Kunden erwarten, dass KI ihr Vertragsmanagement verbessert und sind bereit, für fortschrittliche Systeme zu zahlen, die es ihnen ermöglichen, einen Unterschied zu machen und die Gewinnraten zu verbessern. Vertragsmanagementsysteme haben angesichts der Stärke des Datenzugriffs und der Fähigkeiten von Agentensystemen ein wachsendes Potenzial für komplexere Vertragsarbeiten. Angesichts der möglichen Ermüdung durch KI- und Produktivitäts-Chatbots sollten Funktionen, die die Qualität und die Ergebnisse von Vereinbarungen verbessern, Vorrang vor Zeiteinsparungen haben.

Autoren und

DANKSAGUNGEN

Dieser Bericht enthält einen Teil der in unserer Studie erfassten Antworten. Wenn Sie an einem tieferen Einblick interessiert sind, wenden Sie sich bitte an die Autoren und Mitwirkenden.

JONATHAN JONES

Geschäftsführer, Legal Business Services & CLM
Deloitte Tax LLP
+1 973 602 6787 | jonathjones@deloitte.com

ROHAN GUPTA

Direktor, Strategie
Deloitte Consulting LLP
+1 646 455 9632 | rohagupta@deloitte.com

JENNY SPIEL

Leitende Managerin, Strategie
Deloitte Consulting LLP
+1 312 219 1241 | jespiel@deloitte.com

Forschung, Analyse und Einblicke

Die Autoren danken **Chris Coelho, Pratyush Kumar, Jeremy Kattan, Drew McMahan, Christian Pankovcin, Kishlay Krishna, Vidhushri Singhal** und **Akriti Kulshrestha** von Deloitte Consulting LLP für Forschung und Analyse sowie **Allan Thygesen** und **Robert Chatwani** von Docusign für ihre Beiträge zu diesem Artikel.

Kreativ

Die Autoren möchten sich bei **Will Rochfort** und **Becka Riccio** von Deloitte Digital bedanken.

OPTIMIERUNG DER VERTRAGS-VERWALTUNG

Was leistungsstarke Unternehmen auszeichnet

Diese Publikation enthält nur allgemeine Informationen, und Deloitte erbringt mit dieser Publikation keine Beratungsleistungen oder sonstigen Dienstleistungen in den Bereichen Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen, Investitionen, Recht oder Steuern. Diese Publikation stellt keinen Ersatz für solche professionellen Beratungen oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Maßnahmen dienen, die sich auf Ihr Unternehmen auswirken könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder eine Maßnahme ergreifen, die sich auf Ihr Unternehmen auswirken kann, wenden Sie sich an einen qualifizierten professionellen Berater.

Deloitte haftet nicht für Verluste, die einer Person entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlässt.

ÜBER DELOITTE

Die Bezeichnung Deloitte bezieht sich auf die Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine britische Gesellschaft mit beschränkter Haftung („DTTL"), ihr Netzwerk von Mitgliedsfirmen und deren verbundene Unternehmen. DTTL und jede seiner Mitgliedsfirmen sind rechtlich getrennte und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch als „Deloitte Global" bezeichnet) erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. In den Vereinigten Staaten bezieht sich die Bezeichnung Deloitte auf die US-amerikanischen Mitgliedsfirmen von DTTL, die mit ihnen verbundenen Unternehmen, die in den Vereinigten Staaten unter dem Namen „Deloitte" firmieren, sowie ihre jeweiligen Tochtergesellschaften. Bestimmte Dienstleistungen sind nach den Regeln und Vorschriften des öffentlichen Rechnungswesens für Wirtschaftsprüfungsmandanten möglicherweise nicht verfügbar. Unter www.deloitte.com/ finden Sie weitere Informationen über unser weltweites Netz von Mitgliedsfirmen.

Deloitte.

docusign