

Contract Management StandardTM

Ein globaler Standard

Das CCM Institute wurde mitbegründet und wird unterstützt von:



I-A. Einführung in den Contract Management Standard™	3
I-A.1 Zweck	3
I-A.2 Geltungsbereich	3
I-A.3 Anwendbarkeit	3
I-A.4 Definitionen	4
I-A.5 Struktur	5
I-A.6 Globale Grundsätze für Aufgaben	5
1.0 Leitprinzipien	7
1.1 Kenntnisse, Fähigkeiten und Rollen	8
1.1.1 Kenntnisse	8
1.1.2 Fähigkeiten	8
1.1.3 Rollen	8
1.2 Geschäftssinn	9
1.3 Geschäftsethik	9
1.4 Compliance	9
1.5 Lagebeurteilung	10
1.6 Teamdynamik	10
1.7 Kommunikation und Dokumentation	10
1.7.1 Kommunikation	10
1.7.2 Dokumentation	10
I-B. Einführung in die Phasen des Vertragslebenszyklus	11
2.0 Phase des Vertragslebenszyklus vor der Vergabe	12
2.1 Kaufstrategie entwickeln	12
2.1.1 Kaufstrategie planen	12
2.1.2 Angebote einholen	12
2.2 Verkaufsstrategie entwickeln	12
2.2.1 Verkaufsstrategie planen	12
2.2.2 Angebot erstellen	12

3.0 Phase des Vertragslebenszyklus bei Vergabe	15
3.1 Vertrag gestalten	15
3.1.1 Angebot bewerten	15
3.1.2 Verhandlungen vorbereiten	15
3.1.3 Verhandlungen führen	15
3.1.4 Vertrag vergeben	15
4.0 Phase des Vertragslebenszyklus nach der Vergabe	17
4.1 Vertrag ausführen	17
4.1.1 Vertrag erfüllen	17
4.1.2 Qualität sicherstellen	17
4.1.3 Unterverträge verwalten	17
4.1.4 Vertrag steuern	17
4.2 Vertrag beenden	17
4.2.1 Vertrag kündigen	17
4.2.2 Vertrag abschließen	17
Abbildungsverzeichnis	
Abbildung 1. Komponenten-Struktur des Contract Management Standard™	5
Abbildung 2. Der Contract Management Standard™	6
Abbildung 3. Die Leitprinzipien des Vertragsmanagements	7
Abbildung 4. Phase des Vertragslebenszyklus mit zugehörigen Bereichen	11
Abbildung 5. Vertragsmanagement-Bereiche und ihre Ergebnisse	11
Abbildung 6. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Kaufstrategie entwickeln“	13
Abbildung 7. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Verkaufsstrategie entwickeln“	14
Abbildung 8. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Vertrag gestalten“	16
Abbildung 9. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Vertrag ausführen“	18
Abbildung 10. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Vertrag abschließen“	19

I-A. Einführung in den Contract Management Standard™



Der Contract Management Standard™ wurde durch einen strengen globalen Verfahren unter Einbeziehung der wesentlich betroffenen und beteiligten Parteien aktualisiert und bestätigt, um seine Relevanz für den internationalen Markt zu erweitern.

Konzeptionell basierte das Verfahren auf einem ordnungsgemäßen Verfahren, das durch Konsens, Offenheit, fehlende Dominanz und einen Interessenausgleich festgelegt wurde. Konkret umfasste das Verfahren eine Umfrage zur Analyse der Aufgaben, die Ausarbeitung durch Expert*innen, eine Begutachtung durch Fachpersonal und eine Validierung durch öffentliche Kommentare.

- Es handelt sich um einen globalen Standard, der mit Blick auf die ganze Welt konzipiert und entwickelt wurde, um sicherzustellen, dass die darin dargestellten Verfahren in Bezug auf Aufgaben, Kompetenzen und Bereiche international geeignet, zuverlässig und von hoher Qualität sind und gleichzeitig für alle Rechtsordnungen und Märkte gelten.
- Es handelt sich um einen freiwilligen Konsensstandard, der von freiwilligen Konsensnormungsgremien unter Verwendung eines Entwicklungsprozesses entwickelt oder übernommen wurde, der sich durch Offenheit, Ausgewogenheit, ordnungsgemäße Verfahren, Konsens und das Recht auf Einspruch auszeichnet. Die Inklusivität und Integrität des ANS-Verfahrens fördert die Beteiligung eines möglichst breiten Spektrums von Fachexpert*innen, was zu hochwertigen Standards führt, die die Öffentlichkeit schützen und fairen Handel und Innovation fördern.

Ein effektives Vertragsmanagement kann Verträge hervorbringen, die als strategische Wegbereiter dienen, um geschäftliche Innovation, Zusammenarbeit und langfristige Wertschöpfung zu fördern. Der Erfolg von Käufer*innen und Verkäufer*innen kann nicht nur durch direkte Interaktion (z. B. Verhandlungen, Vertragserfüllung) bewertet werden, sondern auch, wenn keine direkte Interaktion zwischen den Parteien stattfindet (z. B. Planung). Der Erfolg einer Partei ist ohne den Erfolg der jeweils anderen Partei unwahrscheinlich. Ein erfolgreiches Vertragsmanagement tritt eher ein, wenn beide Parteien alle Aufgaben, Kompetenzen und Leistungen klar verstehen.

I-A.1 Zweck

Der Zweck des Contract Management Standard™ besteht darin, das Vertragsmanagement in Bezug auf die Verfahren und Beziehungen zwischen den Stakeholdern zu beschreiben, die durch die Integration und Interaktion von Aufgaben und Kompetenzen sowie deren Zweck entstehen.

I-A.2 Geltungsbereich

Der Geltungsbereich des Contract Management Standard™ umfasst alle Vertragsmanagement-Verfahren und Geschäftsbeziehungen, die für die Entwicklung von Kaufstrategien, die Entwicklung von Verkaufsstrategien, die Ausarbeitung von Verträgen, die Durchführung von Verträgen und den Abschluss von Verträgen für die Lieferung von Waren oder Dienstleistungen erforderlich sind. Die Hauptbeteiligten an diesem Verfahren sind Käufer*innen und Verkäufer*innen in der Vertragsmanagement-Disziplin. Der Standard umfasst auch die Zusammenarbeit von Käufer*innen und Verkäufer*innen mit Stakeholdern aus den Bereichen Technik, Kalkulation, Finanzen, Recht, Logistik, Preisgestaltung, Projektmanagement, Anforderungsentwicklung, Lieferkettenmanagement, Qualitätskontrolle, Kund*innen und anderen.

I-A.3 Anwendbarkeit

Der Contract Management Standard™ ist anwendbar auf:

1. alle Anschaffungen, Rahmenvereinbarungen, Zuschüsse, Leasingverträge, Lizenzen, Bestellungen, Beschaffungen, Käufe, Unterverträge und alle anderen Arten von rechtlich durchsetzbaren Verträgen – von einfachen Kreditkartenkäufen bis hin zu komplexen Anschaffungen.
2. alle Organisationen, die mit Verträgen jeglicher Art arbeiten (z. B. Behörden (Gerichtsbarkeit, national/föderal, bundesstaatlich und lokal), Industrie (Business-to-Business, Business-to-Government, Großunternehmen, mittelständische Unternehmen, Kleinunternehmen), Subunternehmer (alle Ebenen);
3. jede Aufsichtstätigkeit im Zusammenhang mit der Einhaltung von Vertrag, Vorschriften und Gesetzen (z. B. Berufungen, Schiedsverfahren, Audits, Rechtsgutachten und -entscheidungen, Rechtsstreitigkeiten, Durchführung, Managementprüfungen, Einsprüche, Risikobewertungen, Verbesserung/Automatisierung von Geschäftsprozessen);
4. jede Organisation, die Schulungskurse und -programme oder Bildungskurse und Lehrpläne entwickelt (z. B. Berufsverbände, Universitäten/Hochschulen, Schulungsanbieter, Schulen); und
5. alle Personen, die daran interessiert sind, ihre Kompetenz zu entwickeln und zu erweitern, oder alle Organisationen, die daran interessiert sind, ihre Mitarbeiter*innen und Verfahrenskapazität zu verbessern (z. B. knappe Ressourcen (Personal, Geld, Ausrüstung, Zeit usw.) auf Kompetenzlücken konzentrieren; Zertifizierungen erreichen; aussagekräftige Ergebnisse erzielen).

I-A.4 Definitionen

In der Vertragsmanagement-Disziplin sind die folgenden üblichen Begriffe mit ihren grundlegenden Definitionen gebräuchlich:

1. Vertragsmanagement – Eine Disziplin, die durch den Kauf und Verkauf im Rahmen der Ausführung von Aufgaben gemäß den Leitprinzipien, wie sie im Contract Management Standard™ definiert sind, einen Mehrwert schafft. Siehe Vertrag (5) und Management (11).

2. Vertragsmanagement-Disziplin – Ein Berufsfeld, das mehrere Geschäftsberufe umfasst und teilweise von professionellen Vertragsmanager*innen ausgeübt wird.

3. Vertragsmanagement-Beruf – Das Berufsfeld, das sich dem Vertragsmanagement widmet.

4. Vergabe – Die Ausführung, Zustimmung oder Annahme eines Vertrags, nachdem sich Käufer*in und Verkäufer*in auf die Geschäftsbedingungen für die Lieferung von Waren und Dienstleistungen geeinigt haben.

5. Vertrag – Ein rechtlich durchsetzbares Geschäftsinstrument für den Verkauf, Kauf oder die Vermietung von Waren oder Dienstleistungen oder für den Bau, die Änderung oder die Reparatur von Immobilien. Die Vereinbarung ist entweder ein Austausch von Verpflichtungen und/oder Rechten, in einer bestimmten Weise zu handeln oder nicht zu handeln (bilateraler Vertrag), oder ein Austausch einer Handlung gegen eine Verpflichtung und/oder ein Recht (einseitiger Vertrag, z. B. eine Bestellung). Um rechtlich durchsetzbar zu sein, müssen solche Vereinbarungen den Anforderungen der einschlägigen Rechtsordnungen, Gesetze, Vorschriften, Verträge und internationalen Abkommen entsprechen.

- Verträge umfassen Akquisitionen, Rahmenvereinbarungen, Zuschüsse, Leasingverträge, Lizenzen, Bestellungen, Beschaffungen, Käufe, Unterverträge, Transaktionen und andere rechtlich durchsetzbare Vereinbarungen, die der obigen Beschreibung entsprechen.
- Bestellungen können durch Vergabe, Zustimmung oder Annahme als eigenständige Verträge oder als Bestellung im Rahmen eines bestehenden Vertrags erteilt werden.

Ein Vertrag muss vier wesentliche Elemente enthalten:

- Angebot;
- Annahme;
- Gegenleistung; und
- die Absicht, ein Rechtsverhältnis zu begründen – eingegangen von Parteien, die über die Kompetenz zum Vertragsschluss verfügen.

Damit ein Vertrag gültig ist, müssen beide Parteien erklären, dass sie den Bedingungen zustimmen. Damit ein Vertrag verbindlich ist, muss er einem rechtmäßigen Zweck dienen und kann nur von vertragsfähigen Parteien abgeschlossen werden.

Verträge bestehen aus zwei Hauptkomponenten:

- **Allgemeine Merkmale** – Dazu gehören Begriffe wie Auftraggeber*in und Auftragnehmer*in, Arten von Befugnissen, wesentliche Elemente eines Vertrags, Marktforschung, Wettbewerb, faire und angemessene Preise, geltendes Recht, Befugnisse der autorisierenden Parteien und Ethik; und
- **Geschäftsbedingungen zur Regelung spezifischer Vertragangelegenheiten** – Dazu gehören Komponenten wie Umfang, Lieferung (z. B. internationale Handelsklauseln (INCO), Versicherung, Zeitplan/Terminplan), Qualität, Abnahme, Eigentumsübertragung, höhere Gewalt, Gesetzesänderungen, Verlustrisiko, Rücktritt, Bürgschaften und Garantien, Zahlungsbedingungen (einschließlich Währung), Vertragsänderungen und Ansprüche, Aussetzung und Kündigung.

6. Vertragsmanager*in – Die benannte professionelle Vertretung oder beauftragte Person einer Vertragspartei, die durch den Kauf und Verkauf im Rahmen der Planung, Ausführung und/oder Überwachung des Vertragsmanagements einen Mehrwert schafft, wie im Contract Management Standard™ definiert.

7. Vertragspartner*in – Die beiden Hauptrollen eines Vertragsmanager*in – der*die Käufer*in und der*die Verkäufer*in.

- **Käufer*in** – Die Vertragspartei mit dem Bedarf an Waren oder Dienstleistungen von einem oder mehreren Verkäufer*innen.
- **Verkäufer*in** – Der*Die Vertragspartner*in, der*die mit der Erfüllung der vom*von der Käufer*in benötigten Waren oder Dienstleistungen beauftragt ist.

8. Vertragsdurchführung – Die Durchführung der Vertragsbedingungen.

9. Kund*in – Die Person oder Organisation mit dem identifizierten Bedarf, die Empfänger*in oder Benutzer*in der im Rahmen eines Vertrags zu liefernden Waren oder Dienstleistungen ist.

10. Lieferung – Die formelle Übertragung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen gemäß den Geschäftsbedingungen.

11. Management – Die Kunst der Geschäftsführung. Die wichtigsten Anforderungen an das Management sind das Setzen von Zielen und die Planung, die Organisation, die Motivation und Kommunikation, die Messung der Leistung sowie die Entwicklung individueller Kompetenz und organisatorischer Fähigkeiten.

12. Stakeholder – Eine Person, Gruppe oder Organisation mit einem berechtigten Interesse oder einem Anteil, die die Entscheidungsfindung oder die Aktivitäten des Vertrags beeinflusst.

I-A.5 Struktur

Die Struktur des Contract Management Standard™ besteht aus fünf Komponenten (siehe Abbildung 1):

- 1. Leitprinzip** – Diese Prinzipien gelten für alle Phasen des Vertragslebenszyklus.
- 2. Phasen des Vertragslebenszyklus** – Die Phasen eines Vertrags: Vor der Vergabe, bei der Vergabe und nach der Vergabe.
- 3. Bereiche** – Die Bereiche innerhalb einer Phase des Vertragslebenszyklus, die zu wesentlichen Ergebnissen im Vertragsmanagement führen.
- 4. Kompetenzen** – Die Verfahren, die eingesetzt werden, um die erwarteten Ergebnisse des Vertragsmanagements in den Bereichen zu erzielen. Diese Verfahren umfassen die Fähigkeit, mehrere Aufgaben gleichzeitig und nacheinander auszuführen und dabei aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.
- 5. Aufgaben** – Die Aufgaben, die von Vertragsmanager*innen auf der Grundlage bewährter Verfahren ausgeführt werden müssen. Solche Aufgaben werden systematisch bearbeitet, um die erwarteten Ergebnisse der Kompetenzen zu erzielen. Obwohl die Aufgaben als Listen dargestellt sind, wird von Vertragsmanagement-Fachleuten erwartet, dass sie diese während des gesamten Vertragslebenszyklus je nach Bedarf gleichzeitig oder nacheinander kompetent ausführen.

Abbildung 1. Struktur der Komponenten des Contract Management Standard™



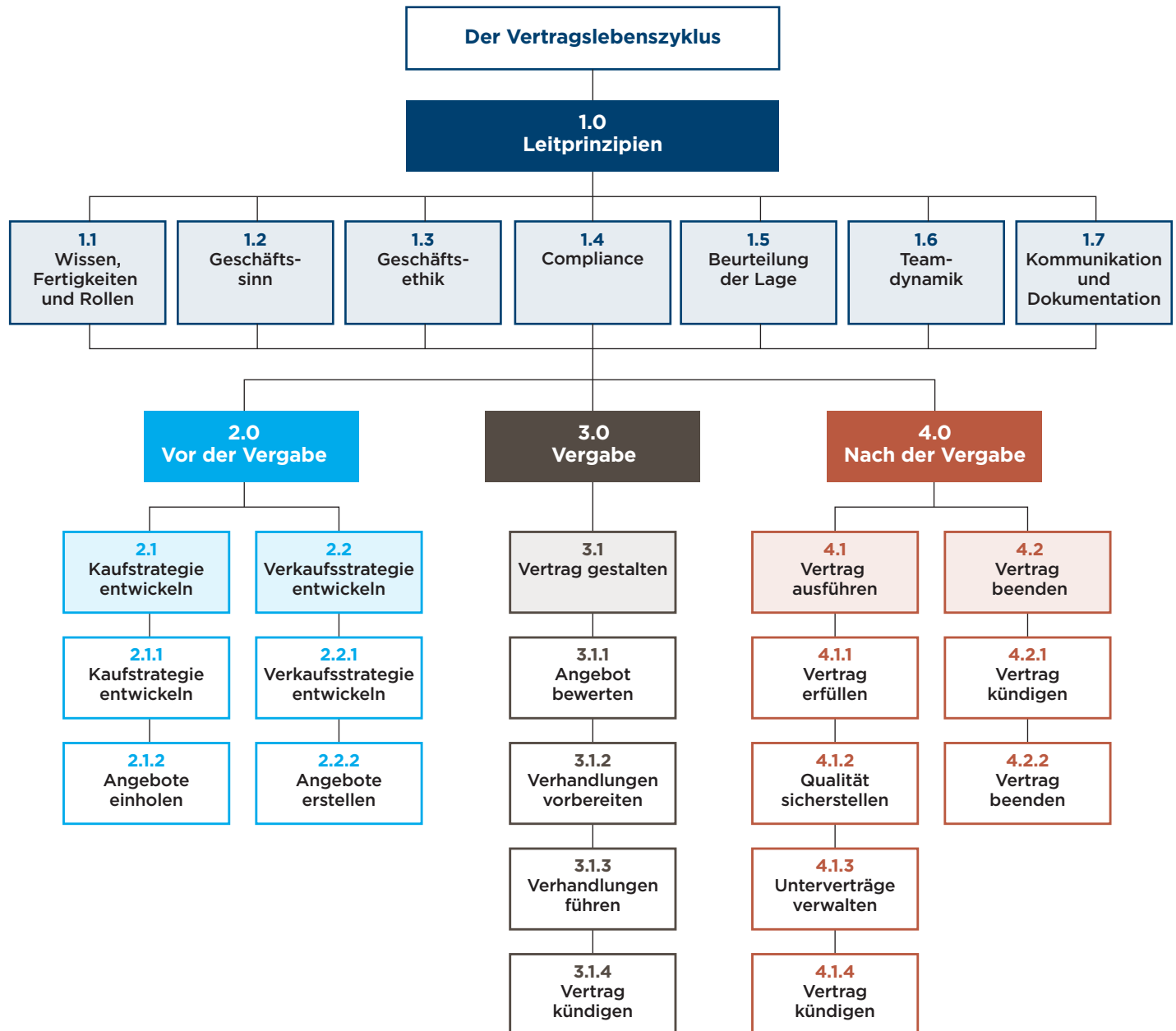
I-A.6 Globale Prinzipien für Aufgaben

Die folgenden Prinzipien stellen die Perspektive und Absicht des Konsensgremiums dar, als es die Aufgaben für jede Phase des Vertragslebenszyklus entwarf und entwickelte:

1. Aufgaben beschreiben ein Verfahren und sind weder für die Zuweisung an eine bestimmte Rolle, Funktion oder Abteilung einer kaufenden oder verkaufenden Organisation (einschließlich Stakeholder, Kunden, Lieferanten usw.) gedacht, noch beschreiben sie diese.
2. Käufer*innen und Verkäufer*innen beschreiben die Organisationen, die die Käufer- und Verkäuferseite einer Transaktion bilden.
3. Die Aufgaben sind so formuliert, dass sie so weit wie möglich universell anwendbar sind. Das bedeutet, dass sie nicht auf eine bestimmte Region, Branche, einen bestimmten Kunden oder ein bestimmtes Vertragsmodell ausgerichtet sind. Zu diesem Zweck wurde eine klare und einfache Sprache verwendet und die Terminologie so gewählt, dass sie leicht in andere Sprachen übersetzt werden kann, um ein gemeinsames Verständnis der Absicht jeder Aufgabe zu erleichtern.
4. Die Aufgaben beschreiben das „Was“ (d. h. die übergeordneten Kernaktivitäten), die für die Ausübung der globalen Vertragsmanagement-Disziplin in der regionalen und lokalen Praxis von zentraler Bedeutung sind. Die Aufgaben beschreiben nicht das „Wie“ (d. h. die Verhaltensweisen), die Fähigkeiten und die Erwartungen, die an Einzelpersonen und Teams gestellt werden, die die Aufgaben ausführen – das „Wie“ wird im Abschnitt „Leitprinzipien“ behandelt.
5. Die Aufgaben sind möglicherweise nicht alle auf jede Branche oder Region anwendbar. Es ist zu beachten, dass die Aufgaben nicht als streng linearer Prozess interpretiert werden sollten; einige Schritte sind möglicherweise nicht anwendbar, oder einige Schritte können für manche komplexer sein als für andere.
6. Die Aufgaben sind flexibel in Bezug auf ihre Anwendung, Anpassungsfähigkeit und die Anpassung an die rasche und kontinuierliche Entwicklung in verschiedenen Bereichen (z. B. Technologie, Gesetzgebung, Transaktionen, Geschäfte usw.).

Der Contract Management Standard™ ist wie in Abbildung 2 dargestellt aufgebaut.

Abbildung 2. Contract Management Standard™

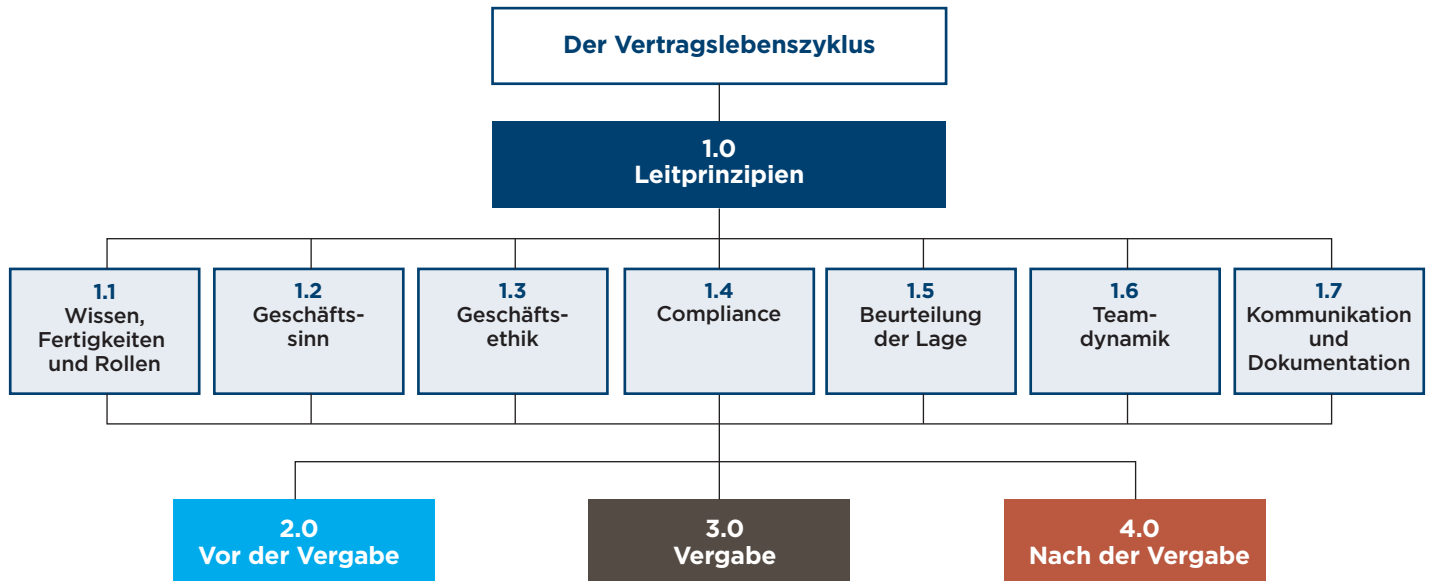


1.0 Leitprinzipien



Die Leitprinzipien finden auf alle Phasen des Vertragslebenszyklus Anwendung. Sie bilden den Rahmen für das Verhalten und die Vorgehensweise von Vertragsmanager*innen oder beauftragten Mitarbeiter*innen bei der Durchführung des Vertragsmanagements. Einfach ausgedrückt: Während die Verfahren beschreiben, was Vertragsmanager*innen üblicherweise tun, beschreiben die Leitprinzipien, wie Vertragsmanagement durchgeführt werden sollte (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3. Die Leitprinzipien des Vertragsmanagements



1.1 Kenntnisse, Fähigkeiten und Rollen

Vertragsmanagement erfordert das Erlernen eines Wissensschatzes, den Einsatz eines breiten und einzigartigen Spektrums an Fähigkeiten und die Ausübung verschiedener Rollen.

1.1.1 Kenntnisse

Das Vertragsmanagement erfordert das Erlernen eines Wissensschatzes, bei dem es sich um Spezialwissen handelt, das durch Forschung, akademische Studien, Schulungen, Zertifizierungen und kontinuierliches Lernen erworben wird. Der Contract Management Standard™ informiert darüber, was dieser Wissensschatz umfasst. Es gibt viele Quellen für den Wissensschatz zum Vertragsmanagement, darunter Regierung, Industrie, Wissenschaft, Rechtsorgane, Verbände und internationale Gremien. Vertragsmanager*innen wenden den Wissensschatz zum Vertragsmanagement an, um die Ziele der Stakeholder und der Vertragsmanagementdisziplin zu erreichen.

1.1.2 Fähigkeiten

Die Fähigkeit setzt das eigene Wissen effektiv und ohne Umwege bei der Aus- oder Durchführung ein. Die Beherrschung einer Fähigkeit zeichnet sich in der Regel durch langjährige Erfahrung, ein gewisses Maß an Kompetenz, die erzielten Ergebnisse und die Art und Weise, wie etwas erreicht wird, aus. Das Vertragsmanagement erfordert Fähigkeiten in den folgenden Bereichen. Die Wörter in Klammern sind einige Beispiele für die Anwendung der Fähigkeit und sind nicht als umfassende Liste der Anwendungsmöglichkeiten dieser Fähigkeit zu verstehen:

1. Vertretung (treuhänderische Verantwortung, Pflichten, Befugnisse);
2. Budgetierung (Ausgabenplan, Einnahmen, Ausgaben, Zuweisung von Ressourcen, Verfolgung);
3. Geschäftsakquise (Teambildung, proprietäre Vereinbarungen);
4. Geschäftsethik (Einhaltung, Klärung von Grauzonen);
5. Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten im Vertragsmanagement (einschließlich Projekt-, Technik-, Finanz-, Lieferketten-, Qualitäts-, Rechts-, Immobilien-, Daten- und Informationstechnologie);
6. Kommunikation (schriftlich, mündlich, visuell);
7. Compliance mit Anforderungen (rechtlich, regulatorisch, organisatorisch, vertraglich);
8. Vertragsgestaltung (Leistungsbeschreibung, Geschäftsbedingungen, Angebot, Annahme, Gegenleistung, gültiger Zweck, Rechtmäßigkeit);
9. Vertragsauslegung (Regeln, Präzedenzfälle, Rechtsprechung);
10. Vertragsausführung (Preis/Kosten, technische Aspekte, Lieferung, Abschluss);
11. Konfliktlösung (Vertragsauslegung, Ansprüche, Streitigkeiten);
12. Due Diligence (Sorgfaltspflicht, Transaktion);
13. Verhandlungen (Treu und Glauben, prinzipienorientierte, interessenbasierte Verhandlungen);

14. Führung (Vision, Mission, Anleitung, Einfluss, emotionale Intelligenz, Ausrichtung auf organisatorische Ziele);
15. Eigeninitiative (rechtzeitige Entscheidungen im Rahmen der Befugnisse, Beratung anderer außerhalb ihrer Befugnisse);
16. Planung (strategisch, operativ, Vertrag erforderlich);
17. Prozessverbesserung (Effektivität, Effizienz, Metriken, Messung, Innovation);
18. Beziehungsmanagement (Kunden, Stakeholder, intern, extern);
19. Anforderungsanalyse und -bewertung (Preis, Kosten, technische Aspekte, bestes Preis-Leistungs-Verhältnis);
20. Anfragen (Arbeitsanforderungen, Geschäftsbedingungen, Vertragsart, Methoden);
21. Antworten (Preis, technische Aspekte, Wertangebot, Einhaltung der Anforderungen, Reaktionsfähigkeit);
22. Risikomanagement (Bewertung, Strategien);
23. Fundiertes professionelles Urteilsvermögen (Fachkenntnis, Objektivität, Erfahrung, Entscheidungen, Erkenntnisse, Begründungen, Genehmigungen, Memoranden);
24. Beschaffung (Herstellung oder Kauf, Marktforschung, Geschäftsbeziehungen, Verantwortung);
25. Personaleinsatz (Organisation, Einstellung, Entwicklung, Schulung, Coaching, Mentoring).

1.1.3 Rollen

Vertragsmanager*innen nutzen ihre Vertragsmanagement-Fähigkeiten, um die ihnen zugewiesenen Rollen zu erfüllen. Eine Rolle ist eine Reihe von Pflichten oder Aufgaben, die eine Person in einer bestimmten Position oder Funktion ausführen soll. Zwar gibt es einige Überschneidungen zwischen Rollen und Fähigkeiten, jedoch definieren Rollen allgemeine Aufgabenbereiche, während Fähigkeiten bestimmte Fähigkeiten bezeichnen. Eine Rolle kann mehrere Fähigkeiten erfordern, und eine einzelne Fähigkeit kann in mehreren Rollen nützlich sein.

Rollen lassen sich in drei große Kategorien einteilen:

1. Zwischenmenschliche Rollen – Dies sind Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Interaktion mit Teammitgliedern und Stakeholdern. Dazu gehören Repräsentations-, Führungs- und Verbindungsfunktionen.

2. Informationsbezogene Rollen – Diese Kategorie beschreibt die Aufgaben bei der Verarbeitung, Erstellung und Weitergabe von Informationen, um organisatorische Ziele zu erreichen. Dazu gehören Überwachungs-, Verbreitungs- und Sprecherfunktionen.

3. Entscheidungsbezogene Rollen – Diese Rollen umfassen die Nutzung verfügbarer Informationen, um strategische Geschäftsentscheidungen zu treffen. Dazu gehören Verhandlungs-, Konfliktmanagement-, Ressourcenverteilungs- und Unternehmerfunktionen.

1.0 Leitprinzipien (Fortsetzung)



1.2 Geschäftssinn

Geschäftssinn beschreibt das Verfahrenswissen über strategische Governance und die Überwachung von Vertragsbeziehungen im Kontext der beabsichtigten Ergebnisse der Organisation, der Ziele und Fähigkeiten von Käufer*innen und Verkäufer*innen, der Marktbedingungen, des kommerziellen Risikomanagements und anderer Elemente, die den Gesamtkontext bilden, in dem Verträge geschlossen und verwaltet werden. Geschäftssinn umfasst daher alle Bereiche der beruflichen Praxis, die für die Ausübung von Handel relevant sind, soweit sie in direktem Zusammenhang mit der Struktur, dem Inhalt und der Durchführung von Verträgen stehen.

Das „kommerzielle Verfahren“ besteht daher darin, sicherzustellen, dass alle relevanten Standpunkte der Stakeholder berücksichtigt und bewertet wurden, dass die Bedürfnisse (von Käufer*innen/Kund*innen) und Fähigkeiten (von Verkäufer*innen und Auftragnehmer*innen) aufeinander abgestimmt wurden, die Durchführung eines Vertrags im Einklang mit den strategischen Zielen der Organisation zu überwachen und zu bewerten und sicherzustellen, dass Käufer*in und Verkäufer*in in der Lage sind, die beabsichtigten Ergebnisse des Vertrags zu erzielen.

In diesem Sinne kann der Vertrag als ein Instrument zur Durchführung und Überwachung der „kommerziellen Absicherung“ eines Geschäfts oder einer Geschäftsbeziehung betrachtet werden, und zwar sowohl aus der Perspektive von Käufer*in als auch Verkäufer*in.

Geschäftssinn ist eine wichtige Fähigkeit für den Aufbau und die Pflege von Vertragsbeziehungen, für die Durchführung von Aufgaben im Vertragsmanagement und für die Abstimmung und das Erreichen der strategischen Ziele des*der Käufer*in oder Verkäufer*in.

1.3 Geschäftsethik

Geschäftsethik sind Prinzipien, die als Leitlinien für die Entscheidungsfindung dienen. Sie dienen als Leitfaden dafür, was in einer Geschäftssituation richtig oder falsch ist. Die Prinzipien bieten eine gemeinsame Herangehensweise an Geschäftssituationen. Diese Prinzipien können als Kodex, Standard oder Praxis bezeichnet werden. Die meisten Prinzipien stellen die Anforderung, dass Geschäfte mit Vertraulichkeit, Fairness, Offenheit, Respekt und Vertrauen geführt werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, befassen sich die Prinzipien in der Regel mit Verantwortlichkeit, Compliance, Vertraulichkeit, Treu und Glauben, Integrität und Professionalität. Die Prinzipien legen in der Regel verbotene Verhaltensweisen fest. Prinzipien bieten auch Orientierung und Ressourcen für die Meldung und Lösung von Fragen der Geschäftsethik.

Vertragsmanagement erfordert Geschäftsethik, da Vertragsmanagement im Interesse anderer erfolgt. Vertragsmanager*innen dienen ihrer Organisation, während sie das Vertrauen der Stakeholder aufrechterhalten und das Vertrauen in die Integrität des Vertragsmanagementverfahrens sicherstellen.

Vertragsmanager*innen halten sich an die Geschäftsethik ihrer Organisation, ihrer Verträge und ihrer beruflichen Wirtschaftsverbände. Der*Die Vertragsmanager*in trifft Entscheidungen und löst ethische Fragen, indem er*sie diese Prinzipien auf die jeweilige Situation anwendet.

Ein Ethikkodex ist ein wesentlicher Bestandteil jedes Berufs. Die Einhaltung der Geschäftsethik schafft Vertrauen in das Vertragsmanagement-Verfahren und bewahrt dessen Integrität. Außerdem werden Vertragsmanager*innen und vertragsschließende Organisationen für ihre Handlungen zur Rechenschaft gezogen. Die Geschäftsethik trägt dazu bei, den Verlust von Arbeitsplätzen und Geschäften, Rufschädigung sowie zivil- und strafrechtliche Sanktionen zu vermeiden.

1.4 Compliance

Eine wichtige Fähigkeit im Vertragsmanagement ist die Compliance mit geltenden Gesetzen, behördlichen Vorschriften, Verträgen, Richtlinien und Geschäftsethik. Die Compliance vielfältiger Anforderungen kann während des gesamten Vertragslebenszyklus erforderlich sein.

Vertragsmanager*innen tragen Verantwortung für die Compliance mit der Geschäftsethik, Prävention, internen Kontrollsystemen, Überwachung, Audits, Berichterstattung, Untersuchungen, Durchsetzung, Disziplinarmaßnahmen und Korrekturmaßnahmen.

Um die Anforderungen zu erfüllen, müssen Vertragsmanager*innen über fundierte Kenntnisse der Gesetze, Kodizes, Richtlinien und anderer Leitlinien verfügen, die das Umfeld definieren, in dem der*die Vertragsmanager*in tätig ist. Darüber hinaus ist es für den*die Vertragsmanager*in von entscheidender Bedeutung, zu wissen, wann und wie er*sie auf spezifische Rechtsberatungsdienste zurückgreifen kann, um die Vertragsziele zu unterstützen.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass Vertragsmanager*innen alle lokalen und internationalen Compliance-Vorschriften einhalten und sich für deren Einhaltung einsetzen, einschließlich Handels- Compliance- und Handelskontrollgesetzen, Urheberrechtsgesetzen, Datenschutz und Datensicherheit, Cyber- und physischer Sicherheit sowie Kartell- und Wettbewerbsvorschriften.

1.0 Leitprinzipien (Fortsetzung)



1.5 Lagebeurteilung

Die Nutzung gewonnener Erkenntnisse für die Verwaltung aktueller und zukünftiger Verträge ist eine entscheidende Aufgabe im Vertragsmanagement. Erfolgreiche Vertragsmanager*innen

1. erfassen Wissen effektiv, dokumentieren und teilen es
2. wenden das aus früheren Verträgen gewonnene Wissen anhand dokumentierter Erfahrungen an;
3. gestalten und verwalten Anforderungen so, dass sie mit der Vision, der Mission und den strategischen Zielen einer Organisation in Einklang stehen;
4. erkennen, wie sich scheinbar unabhängige Vertragsmaßnahmen jetzt und in Zukunft gegenseitig beeinflussen;
5. verstehen die Prinzipien des Produkt- und Systemlebenszyklus;
6. nutzen Marktforschungstechniken, um Marktinformationen zu sammeln, zu analysieren und umzusetzen;
7. identifizieren und implementieren Möglichkeiten zur Prozessverbesserung und -optimierung;
8. suchen Fachexpert*innen für Input und Einblicke;
9. stellen den Abschluss von Vertragsmanagement-Verfahren innerhalb festgelegter Fristen sicher; und
10. handeln sinnvolle Vertragsbedingungen aus, die den Bedürfnissen von Kund*innen und Stakeholdern entsprechen.

1.6 Teamdynamik

Die Käufer*innen- und Verkäufer*innenteams kombinieren die funktionalen Disziplinen von Käufer*innen und Verkäufer*innen mit dem gemeinsamen Ziel, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Während Käufer*innen- und Verkäufer*innenteams in der Phase vor der Vergabe unabhängig voneinander arbeiten können, wird die Beziehung mit der Vergabe formell und besteht als ein einziges Team bis zum Vertragsabschluss fort. Von den Mitgliedern der Käufer*innen- und Verkäufer*innen-Teams wird erwartet, dass sie durch die Durchführung ihrer Aufgaben und die Kenntnis ihrer Rollen während aller Phasen des Vertragslebenszyklus einen Mehrwert schaffen.

Um erfolgreich zu sein, muss jedes Mitglied über fundierte Kenntnisse aller Stakeholder-Rollen im Team verfügen. Zu den Rollen, mit denen der*die Vertragsmanager*in wahrscheinlich interagieren wird, können Ingenieurwesen und Technologie, Vertrieb und Kundenbetreuung, Finanzen, Recht, Logistik, Projektmanagement, Beschaffung, Lieferkette, Qualitätskontrolle und andere gehören. Die Käufer*innen- und Verkäufer*innen-Teams können aus internen Mitgliedern ihrer Organisation und/oder externen Vertreter*innen bestehen.

Die Vertrautheit mit den einzelnen Rollen trägt dazu bei, dass das Team geschlossen arbeitet, Lücken oder Überschneidungen in den Zuständigkeiten identifiziert und einen reibungslosen Ablauf gewährleistet.

Die Käufer*innen- und Verkäufer*innen-Teams müssen in der Lage sein,

1. konstruktiv zusammenzuarbeiten, um korrekte und zeitnahe Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig komplexe Vertragsprobleme zu lösen und eine effektive Vertragsbeziehung aufzubauen;
2. Möglichkeiten zur Prozessverbesserung und -optimierung zu identifizieren;
3. Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln und zu dokumentieren.

1.7 Kommunikation und Dokumentation

1.7.1 Kommunikation

Eine effektive Kommunikation zwischen allen betroffenen Parteien ist entscheidend für die Sicherstellung der Ergebnisse des Vertragsmanagements. Die Kommunikation muss:

1. die Auswirkungen persönlicher Voreingenommenheit minimieren;
2. die Wahrscheinlichkeit genauer Ergebnisse maximieren; und
3. die Kommunikation zwischen den betroffenen Parteien erleichtern.

1.7.2 Dokumentation

Vertragsmanager*innen erleichtern die Kommunikation durch klare, prägnante Dokumentation und eindeutige Verfahren. Die Dokumentation wird häufig in geeigneten Systemen erstellt, aufgezeichnet und gespeichert, unabhängig vom Medium, um getroffene Entscheidungen und ergriffene Maßnahmen zu unterstützen. Beispiele für zu dokumentierende Themen sind unter anderem:

1. Verträge und die zu einem Vertrag führende Strategie;
2. verbale und nonverbale Kommunikation;
3. Begründung für Entscheidungen und geschäftliche Einschätzungen;
4. gegenseitig vereinbarte Erwartungen;
5. geplante und ungeplante Ereignisse;
6. Leistungsprobleme und Rechenschaftspflicht;
7. Konflikte und deren Lösung;
8. Änderungen und vorgeschlagene Lösungen;
9. Risikomanagement und -minderung;
10. Entwicklung und Umsetzung von Möglichkeiten;
11. Vertragskonformität und Leistungsqualität;
12. Programme zum Management der Beziehungen zwischen Käufer*in und Verkäufer*in; und
13. Erkenntnisse und Lessons Learned.

I-B. Einführung in die Phasen des Vertragslebenszyklus



Verträge haben einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende, und der Vertragslebenszyklus definiert diese Parameter. Der Vertragslebenszyklus besteht im Allgemeinen aus drei Vertragsphasen: 2.0 Vor der Vergabe, 3.0 Vergabe und 4.0 Nach der Vergabe.

Die von Vertragsmanager*innen durchgeführten Vertragsmanagement-Verfahren lassen sich im Allgemeinen in fünf Bereiche innerhalb der drei Phasen des Vertragslebenszyklus einteilen. Abbildung 4 veranschaulicht, wie die Bereiche mit den Lebenszyklusphasen zusammenhängen, und Abbildung 5 veranschaulicht die Bereiche und ihre Ergebnisse. Jede Phase des Vertragslebenszyklus und jeder Bereich hat spezifische Kompetenzen und Aufgaben, die zusammen als „Verfahren“ bezeichnet werden.

Abbildung 4. Phasen des Vertragslebenszyklus mit zugehörigen Bereichen

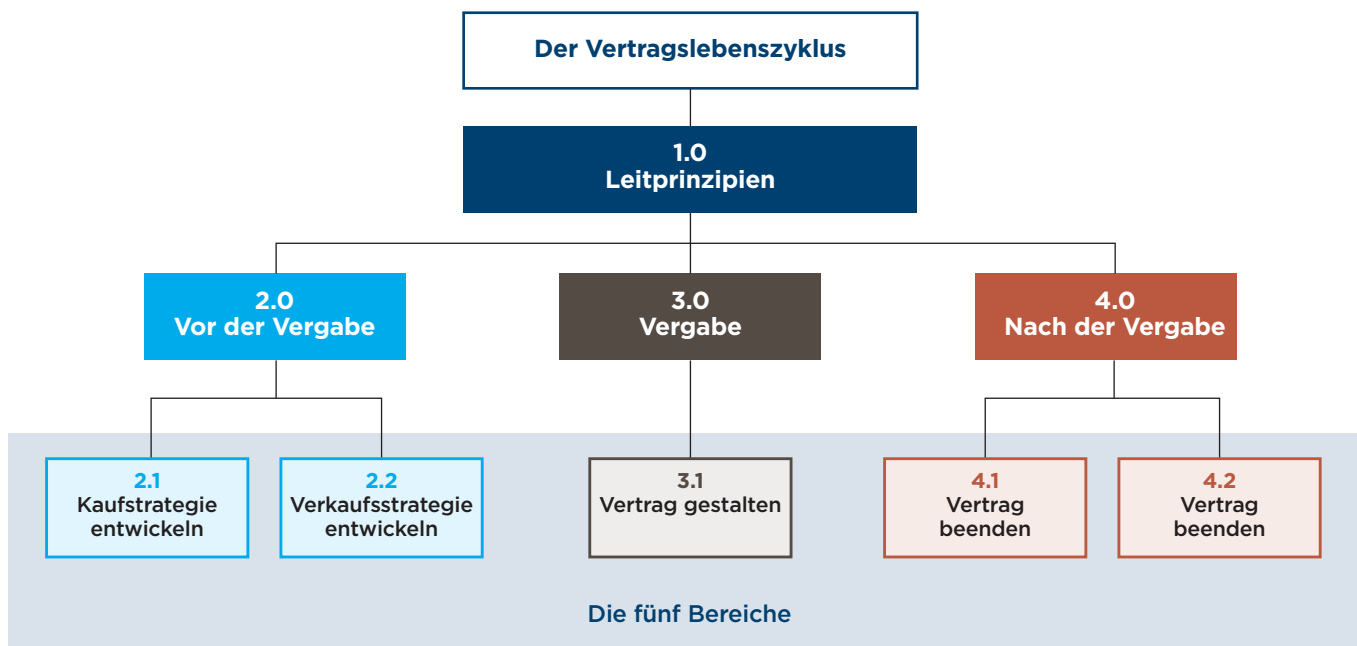
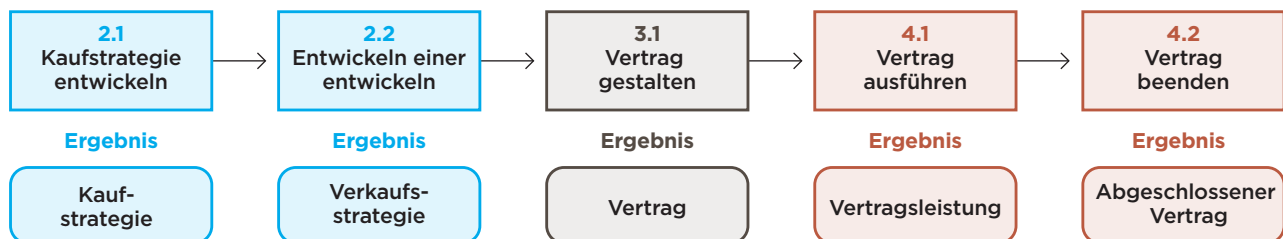


Abbildung 5. Vertragsmanagementbereiche und ihre Ergebnisse



2.0 Phase des Vertragslebenszyklus vor der Vergabe



Die Phase vor der Vergabe ist die erste Phase des Vertragslebenszyklus. Das Verfahren vor der Vergabe umfasst die Vertragsmanagementfunktionen der „Vertragsplanung“ und umfasst die Geschäftsprozesse, in denen Käufer*innen Anfragen erstellen und Verkäufer*innen Angebote vorbereiten.

Die Phase vor der Vergabe umfasst zwei Bereiche:

2.1 Kaufstrategie entwickeln – Die Kompetenzen des Käufers in diesem Bereich sind „Kaufstrategie planen“ und „Angebote anfordern“.

2.2 Verkaufsstrategie entwickeln – Die Kompetenzen des Verkäufers in diesem Bereich sind „Verkaufsstrategie planen“ und „Angebot vorbereiten“.

Die Verfahren in der Phase vor der Vergabe stehen in Wechselwirkung zueinander und sind kontinuierlich in die Leitprinzipien integriert. Darüber hinaus haben die Verfahren vor der Vergabe einen direkten Einfluss auf die Durchführung und die Ergebnisse der Phasen der Vergabe und nach der Vergabe. Die Bereiche, Kompetenzen und gemeinsamen Aufgaben in der Phase vor der Vergabe sind in Abbildung 6 (Käufer*in) und Abbildung 7 (Verkäufer*in) dargestellt.

2.1 Kaufstrategie entwickeln

Die Entwicklung einer Kaufstrategie ist in erster Linie Aufgabe des*der Käufer*in. Sie umfasst die Verfahren zur Beschreibung aller Elemente der Kundenanforderungen (technische, geschäftliche, regulatorische usw.) an die Verkäufer*innen. Der Mehrwert dieses Bereichs besteht in der genauen Darstellung der Kundenanforderungen durch eine Kaufstrategie, die zu passenden Angeboten und einer erfolgreichen Vertragsausführung führt.

2.1.1 Kaufstrategie planen

Die Planung der Kaufstrategie ist der Prozess, bei dem die Bemühungen aller für die Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen verantwortlichen Mitarbeitenden durch einen umfassenden Plan koordiniert und integriert werden, um die Bedürfnisse des*der Kund*in zeitnah und zu einem angemessenen Preis zu erfüllen. Dazu gehört die Entwicklung einer Strategie für das Management des Kaufverfahrens.

2.1.2 Angebote einholen

Das Einholen von Angeboten ist der Prozess der Umsetzung des Plans, indem Angebote von Verkäufer*innen eingeholt werden, um die Bedürfnisse des*der Kund*in zu erfüllen. Sie führt zu einer klaren und prägnanten Kaufstrategie, die alle Anforderungen des*der Käufer*in effektiv kommuniziert und es den Verkäufer*innen ermöglicht, umfassende und bedarfsgerechte Angebote zu unterbreiten.

2.2 Verkaufsstrategie entwickeln

Die Entwicklung einer Verkaufsstrategie ist in erster Linie Aufgabe des*der Verkäufer*in. Sie umfasst die Verfahren zur Anwendung von Geschäftspraktiken und der Entwicklung von Strategien zur Verfolgung und Erlangung einer Vertragsvergabe. Der Mehrwert dieses Bereichs liegt in der Entwicklung eines Angebots mit der Absicht, einen Vertrag abzuschließen, vorbehaltlich etwaiger Änderungen, die im Rahmen des Bereichs „Vertrag gestalten“ auftreten können.

2.2.1 Verkaufsstrategie planen

Die Planung der Verkaufsstrategie ist der Prozess, bei dem die Bedürfnisse des*der Käufer*in mit den organisatorischen Zielen des*der Verkäufer*in in Einklang gebracht werden, der Markt (einschließlich potenzieller Partner, Lieferanten und Wettbewerber), bewertet wird, das vorgeschlagene Angebots-Governance-Modell (Hauptauftragnehmer, Konsortium, Joint Venture usw.) festgelegt wird und Vorverkaufsaktivitäten organisiert werden, um die Vorbereitung des Angebots zu planen.

2.2.2 Angebot erstellen

Die Vorbereitung des Angebots ist der Prozess der Umsetzung der Verkaufsstrategie durch die Entwicklung eines überzeugenden Angebots, das auf den Zuschlag abzielt. Die geschickte Anwendung gängiger Aufgaben bei der Angebotsvorbereitung verbessert sowohl das Risikomanagement als auch die Chancenausschöpfung, indem die Fähigkeiten des*der Verkäufer*in, die Einhaltung von Anforderungen und Bedingungen sowie etwaige Annahmen oder Abhängigkeiten klar dargelegt werden.

Abbildung 6. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Kaufstrategie entwickeln“

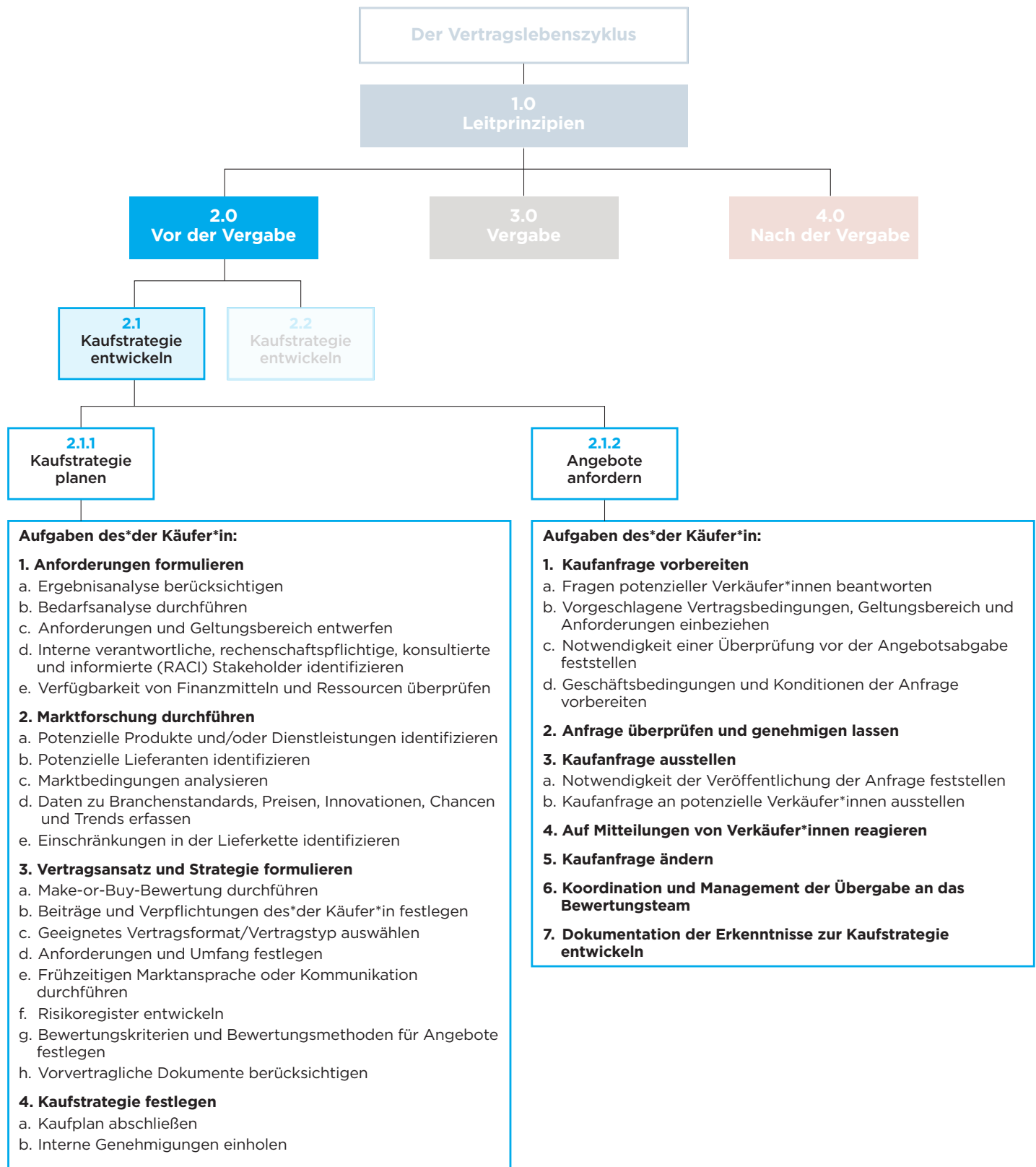
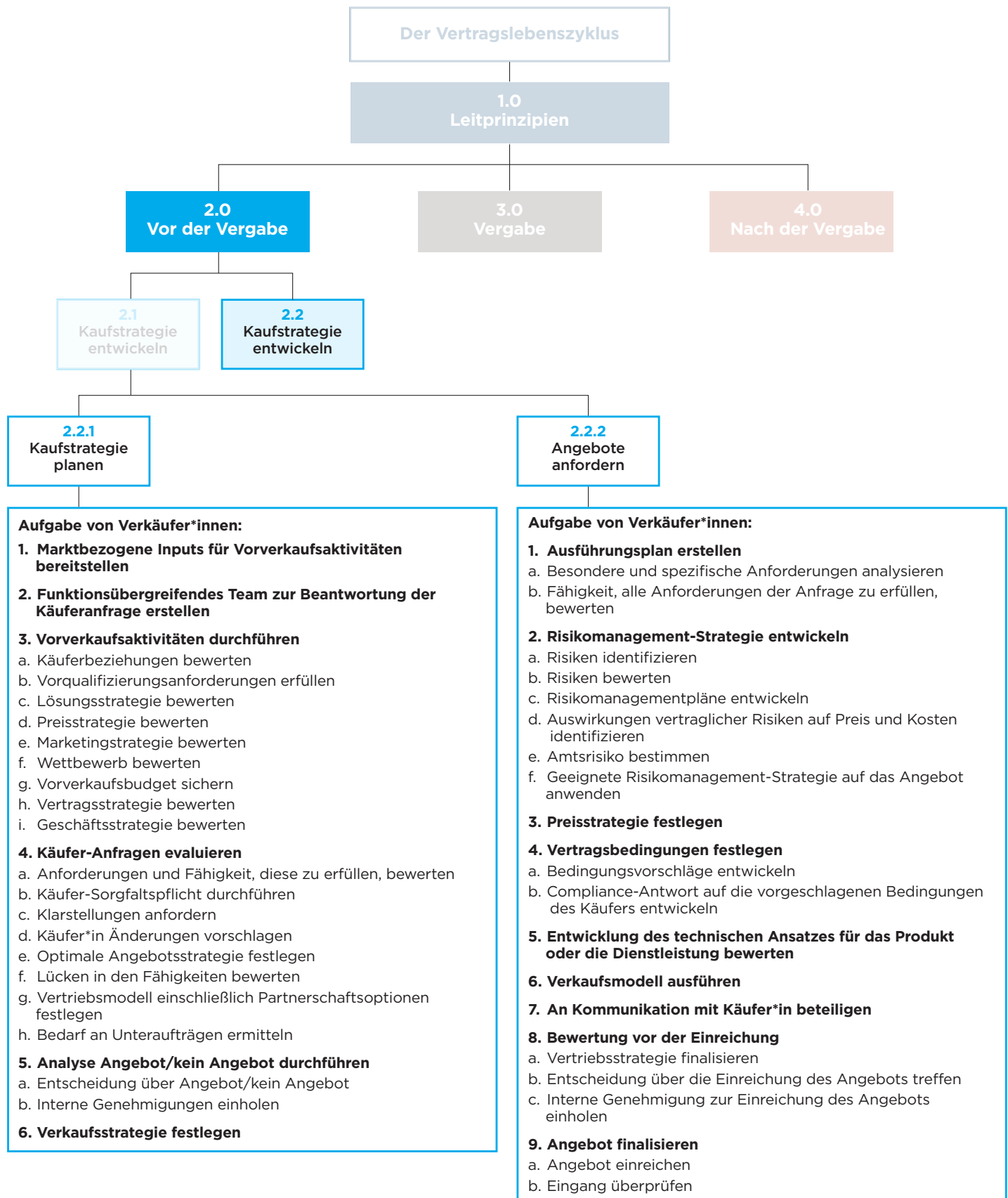


Abbildung 7. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Verkaufsstrategie entwickeln“



3.0 Phase des Vertragslebenszyklus bei Vergabe



Die zweite Phase des Vertragslebenszyklus ist die Vergabe. Der Vergabeprozess umfasst die als „Vertragsgestaltung“ bezeichneten Vertragsmanagementfunktionen und spiegelt alle Verfahren wider, die sowohl vom*von der Käufer*in als auch vom*von der Verkäufer*in durchgeführt werden und zu einem vergebenen Vertrag führen. Einige Verträge sind sehr einfach, andere äußerst komplex, aber die meisten liegen irgendwo dazwischen.

Die Verfahren in der Vergabephase stehen in Wechselwirkung zueinander und sind kontinuierlich in die Leitprinzipien integriert. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Verfahren in der Vergabephase direkt von den kumulativen Auswirkungen der Verfahren und Ergebnisse in der Phase „Vor der Vergabe“ beeinflusst und haben direkten Einfluss auf die Durchführung und die Ergebnisse der Verfahren in der Phase „Nach der Vergabe“. Der Bereich, die Kompetenzen und die üblichen Aufgaben in der Phase des Vergabe-Lebenszyklus sind in Abbildung 8 dargestellt.

In der Vergabe-Phase gibt es einen Bereich:

3.1 Vertrag gestalten – Die Verfahren im Bereich „Vertrag gestalten“ führen zur Erstellung des Vertrags.

3.1 Vertrag gestalten

„Vertrag gestalten“ umfasst den Prozess der Angebotsbewertung, der Planung und Durchführung von Verhandlungen, der Bezugsquelle und der Vergabe des Auftrags.

Der Mehrwert dieses Bereichs besteht darin, das Risiko der Vertragserfüllung zu mindern oder zu beseitigen, indem angemessene Kosten und Preise ermittelt, die kommerziellen und vertraglichen Bedingungen bewertet, Preise, Geschäftsbedingungen und Konditionen ausgehandelt und die beste Bezugsquelle ausgewählt werden.

3.1.1 Angebot bewerten

Die Angebotsbewertung ist das Verfahren der Analyse der eingereichten Angebote gemäß den Bewertungskriterien der Kaufanfrage, um die Bezugsquelle auszuwählen, die die höchste Wahrscheinlichkeit einer zufriedenstellenden Vertragserfüllung aufweist. Dieses Verfahren umfasst die Minderung des Käufer*innen-Risikos durch die Auswahl des Anbieters, der den Vertrag am ehesten zufriedenstellend ausführen wird, und gewährleistet dem Verkäufer ein konsistentes und faires Verfahren. Der*Die Käufer*in sollte außerdem 1) die Vertragsharmonisierung von Klauseln und Prozessen und 2) die allgemeine Kohärenz mit anderen potenziellen oder bestehenden Verträgen (z. B. mit eigenen Kunden, Partnern, anderen Lieferanten usw.) bewerten.

3.1.2 Verhandlungen vorbereiten

Die Vorbereitung auf Verhandlungen ist das Verfahren der Vorbereitung der Interaktion zwischen Käufer*in und Verkäufer*in in Bezug auf alle Aspekte des Angebots und seiner Bedingungen und umfasst häufig die Klärung von Anforderungen und die Anfrage an die Parteien, Änderungen oder die Prüfung eines alternativen Ansatzes zu beantragen, der mit den Anforderungen der Strategie vereinbar sein könnte. Dieses Verfahren umfasst die Auswahl von Angeboten für Verhandlungen, die Bewertung der Angebotsanalyse, die Vorbereitung von Verhandlungen, die Übermittlung von Verhandlungsankündigungen an Anbieter*innen, die Änderung von Angeboten und die Rücknahme von Angeboten.

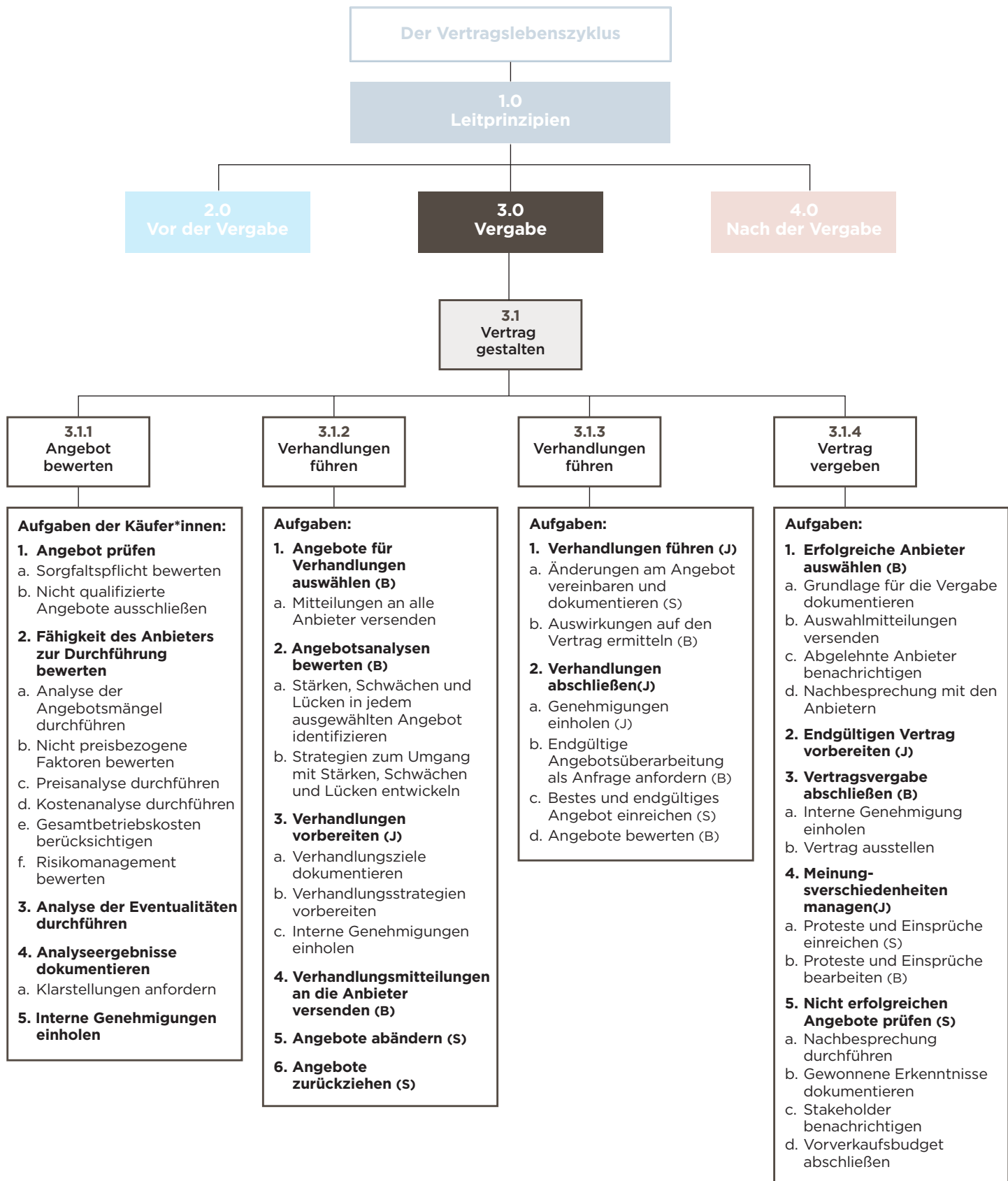
3.1.3 Verhandlungen führen

Das Führen von Verhandlungen ist die Interaktion zwischen Käufer*in und Verkäufer*in in Bezug auf alle Aspekte des Angebots und seiner Bedingungen und umfasst häufig die Klärung von Anforderungen und die Anfrage von Parteien nach Änderungen oder die Erwägung eines alternativen Ansatzes, der mit den Anforderungen der Strategie vereinbar sein könnte. Diese Interaktion umfasst die Zusammenarbeit beider Parteien, um eine gemeinsame Basis zu finden oder Kompromisse zwischen ihren Unterschieden in Bezug auf Menge, Preis, Lieferung, Qualität, geltende Gesetze, Vertragsdauer oder andere Faktoren anzubieten.

3.1.4 Vertrag vergeben

„Vertrag vergeben“ ist der Prozess, bei dem Käufer*innen und Verkäufer*innen einen Vertrag abschließen, nachdem sie sich über die Geschäftsbedingungen für die Lieferung von Waren und Dienstleistungen geeinigt haben. Dieses Verfahren umfasst die Auswahl des*der Anbieter*in, der*die den Zuschlag erhält, den Abschluss der Vergabe und das Management von Meinungsverschiedenheiten.

Abbildung 8. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Vertrag gestalten“



(B) = Käufer*in
(S) = Verkäufer*in
(J) = Gemeinsame Verantwortung

4.0 Phase des Vertragslebenszyklus nach der Vergabe

4.0 Vertragslebenszyklus Phase nach der Vergabe

Nach Abschluss der Vergabephase beginnt die Phase des Vertragslebenszyklus nach der Vergabe. Diese umfasst die Vertragsmanagementfunktionen „Vertragsausführung“ und „Vertragsabschluss“. Die spezifische Verwaltung der Vertragsaufgaben hängt stark von der Komplexität des Vertrags ab. Sowohl Käufer*in als auch Verkäufer*in sind aktiv an der Ausführung des Vertrags beteiligt, um eine zufriedenstellende Erfüllung sicherzustellen und den Vertrag erfolgreich abzuschließen.

Die Phase nach der Vergabe umfasst zwei Bereiche:

4.1 Vertrag ausführen – Die Aufgaben und Kompetenzen in diesem Bereich dienen der Vertragserfüllung (siehe Abbildung 9).

4.2 Vertrag abschließen – Die Aufgaben und Kompetenzen in diesem Bereich dienen dem Vertragsabschluss (siehe Abbildung 10).

Die Verfahren nach der Vergabe stehen in Wechselwirkung miteinander und werden kontinuierlich in die Leitprinzipien integriert. Die Verfahren und Ergebnisse nach der Vergabe werden direkt durch die kumulative Wirkung der Erfüllung und der Ergebnisse aus den Verfahren in der Vorvergabe und der Vergabe beeinflusst.

4.1 Vertrag ausführen

Die Vertragsausführung umfasst den Prozess der Ausführung sowohl technischer als auch nicht-technischer Vertragsanforderungen, die Pflege von Geschäftsbeziehungen, die Sicherstellung der Qualität, die Bestätigung der Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen und das Management von Änderungen.

Der Mehrwert dieses Verfahrens liegt in der Überwachung von Risiken, der Bewertung ihrer Auswirkungen auf die Vertragserfüllung und der Sicherstellung der Compliance mit den Geschäftsbedingungen während der Vertragserfüllung bis zum Vertragsabschluss oder zur Vertragsbeendigung.

4.1.1 Vertrag erfüllen

Die Vertragserfüllung umfasst das Management von Rechtsbehelfen und Abhängigkeiten, die Aufrechterhaltung von Kommunikationskanälen, die Bearbeitung von Vertragsunterlagen und das Management der Vertragserfüllung.

Dieser Prozess umfasst den Aufbau und die Pflege einer Vertragsbeziehung zum Risikomanagement und zur Sicherstellung der Compliance der Vertragsbedingungen, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer von beiden Seiten erwarteten Vertragserfüllung und der Erreichung der beabsichtigten Ziele erhöht wird.⁴

4.1.2 Qualität sicherstellen

„Qualität sicherstellen“ ist das Verfahren der Planung der Vertragserfüllung und -lieferung, der Überwachung der Leistung sowie der Prüfung und Abnahme der Vertragsergebnisse.

Dieses Verfahren umfasst die Sicherstellung, dass die gelieferten Waren oder Dienstleistungen den Spezifikationen, Geschäftsbedingungen und Geschäftsbedingungen des Vertrags entsprechen.

4.1.3 Unterverträge verwalten

„Unterverträge verwalten“ ist das Verfahren der Planung, Vergabe und des Managements von Unterverträgen, die als notwendig erachtet werden, um den Hauptvertrag zu unterstützen und erfolgreich zu erfüllen. Das Verfahren der Vergabe von Unteraufträgen ist auf die Phasen vor der Vergabe, während der Vergabe und nach der Vergabe,

die Bereiche, Kompetenzen, Aufgaben und Leitprinzipien, die für den Hauptvertrag gelten, abgestimmt und in diese integriert.

Obwohl das Management von Unterverträgen während der Lebenszyklusphase nach der Vergabe eines Vertrags erfolgt, wird die Notwendigkeit der Vergabe von Unterverträgen in der Regel in der Phase vor der Vergabe festgestellt.

Der- bzw. dieselbe Vertrags-/Untervertragsmanager*in oder dieselbe Organisation kann sowohl Käufer- als auch Verkäuferverfahren ausführen, um den Hauptvertrag erfolgreich zu erfüllen.⁵

4.1.4 Vertrag steuern

„Vertrag steuern“ ist das Verfahren der Initiierung, Verhandlung und Durchführung von Vertragsänderungen unter Beibehaltung der Kontrolle über die Gesamtstruktur und -erfüllung des Vertrags.

Dieses Verfahren ermöglicht Flexibilität bei notwendigen Vertragsänderungen und schützt gleichzeitig die Integrität des Vertrags und der gewünschten Ergebnisse.

Obwohl das Management von Änderungen, Rechtsbehelfen und Streitigkeiten in der Phase nach der Vergabe eines Vertrags erfolgt, gelten die Leitprinzipien, die Verfahren des Vertragslebenszyklus und die wesentlichen Ergebnisse auch für Vertragsänderungen.

4.2 Vertrag abschließen

Der Bereich „Vertrag abschließen“ ist sowohl Aufgabe des*der Käufer*in als auch des*der Verkäufer*in. Er umfasst das Verfahren der Überprüfung, ob alle Anforderungen des Vertrags erfüllt sind, die Klärung offener Fragen und die Abstimmung des Vertrags zur Abschlusszahlung.

Der Mehrwert dieses Verfahrens besteht darin, festzustellen, dass alle vertraglichen Verpflichtungen von Käufer*in und Verkäufer*in erfüllt und alle Verbindlichkeiten beider Parteien beglichen wurden (siehe Abbildung 10).

4.2.1 Vertrag kündigen

„Vertrag kündigen“ ist das Verfahren, bei dem ein Vertrag vor vollständiger Durchführung teilweise oder vollständig beendet wird.

Dieses Verfahren umfasst die Ausstellung einer Kündigungsmitteilung, die Begleichung der vertraglichen Verpflichtungen und die Vorbereitung der Vertragsbeendigungsdokumente.

4.2.2 Vertrag abschließen

„Vertrag abschließen“ (Abwicklung) ist das Verfahren, mit dem sichergestellt wird, dass der Vertrag erfüllt, die endgültige Leistung bewertet, die Restzahlung geleistet und der Vertrag abgerechnet wurde. Dies umfasst den Abschluss aller Übergangsaktivitäten und der weiterbestehenden Verpflichtungen.

Dieses Verfahren umfasst die Erfüllung, Übergabe und Abnahme der Vertragsanforderungen gemäß den Geschäftsbedingungen.

4. „Vertrag erfüllen“ beschreibt die erforderlichen Verfahren, um die erwartete Vertragserfüllung und die beabsichtigten Ergebnisse zu erreichen. Zu diesem Zweck umfasst diese Kompetenz diejenigen Verfahren des Vertragsmanagements, die oft als „Vertragsverwaltung“ bezeichnet werden, wie z. B. die Bearbeitung von Unterlagen, Dokumentation und Archivierung, die Analyse von Leistungsdaten, die Pflege von Trackern/Registern und andere administrative Aufgaben, die erforderlich sind, um die täglichen Aktivitäten zu erleichtern, die zur Erfüllung der Kompetenz erforderlich sind.

5. Beispiel:

- Ein*e Hauptauftragnehmer*in ist ein*e Verkäufer*in für den*die Hauptkund*in.
- Wenn der*die Hauptauftragnehmer*in einen Unterauftrag vergibt, wird er*sie zum*zur Käufer*in im Sinne des Hauptvertrags.
- Wenn diese*r Unterauftragnehmer*in nicht alle Anforderungen des Unterauftrags erfüllen kann, wird er*sie zum*zur Käufer*in für eine*n andere*n Verkäufer*in.

Dieser gestufte Untervergabeeffekt setzt sich nach Bedarf fort, bis alle Anforderungen des Hauptvertrags erfüllt sind.

Abbildung 9. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Vertrag ausführen“

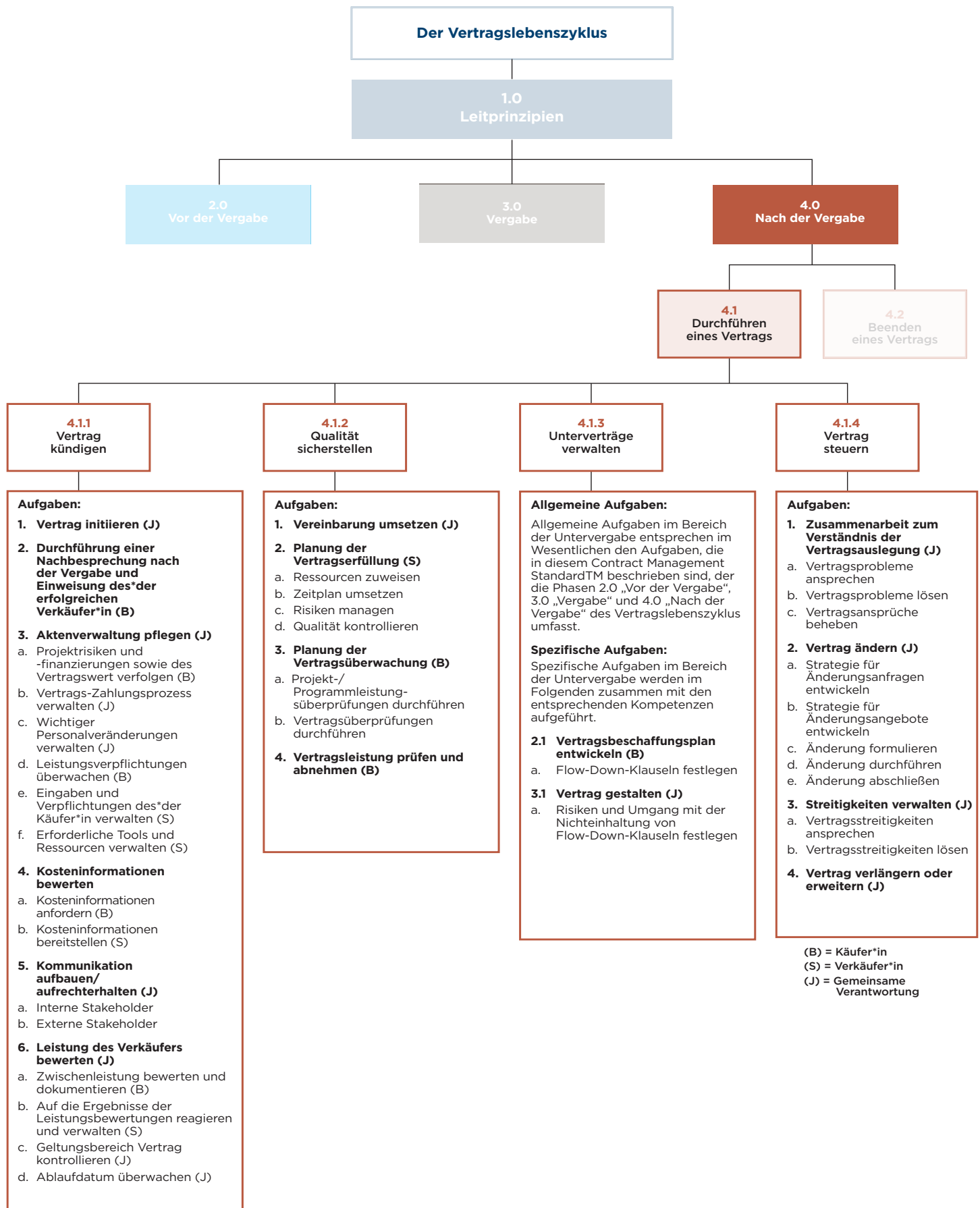
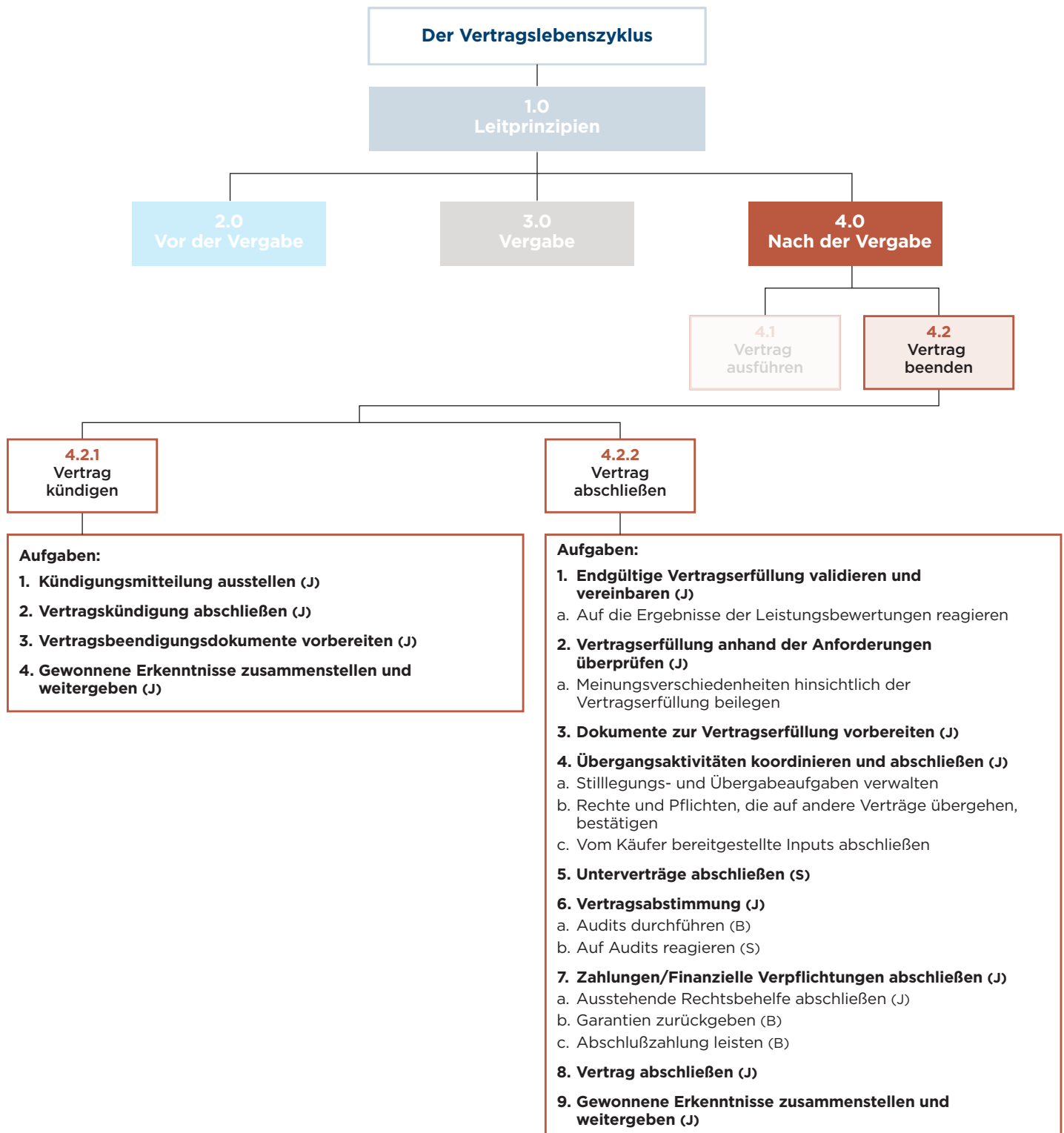


Abbildung 10. Kompetenzen und allgemeine Aufgaben im Bereich „Vertrag beenden“



(B) = Käufer*in
(S) = Verkäufer*in
(J) = Gemeinsame Verantwortung

Über das Institut

Commerce & Contract Management Institute

Das Institut strebt danach, die Welt durch höhere Standards im Einkauf und Verkauf zu verbessern. Unsere gründlichen, praxisnahen Forschungen und Erkenntnisse, die sowohl relevant als auch nützlich sind, prägen die globale Politik und Praxis. Wir unterstützen die Gesellschaft, indem wir höhere Standards für den Austausch von Waren und Dienstleistungen etablieren, was zu besseren Handelsergebnissen sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor führt. Als gemeinnützige Organisation sind wir gegründet worden und werden von World Commerce & Contracting und NCMA unterstützt.

Allgemeine oder Medienanfragen:
info@ccm.institute

Weitere Informationen finden Sie auf der WorldCC-Website



Über die Gründer



Das CCM Institute wurde mitbegründet und wird unterstützt von:

World Commerce & Contracting

WorldCC ist eine gemeinnützige Organisation, die sich dafür einsetzt, seinen weltweiten Mitgliedern zu leistungsstarken und vertrauenswürdigen Handelsbeziehungen zu verhelfen. Mit 80.000 Mitgliedern aus über 20.000 Unternehmen in 180 Ländern weltweit heißt der Verband alle willkommen, die an besseren Verträgen interessiert sind: Führungskräfte, Praktiker*innen, Expert*innen und Neueinsteiger*innen. www.worldcc.com



National Contract Management Association

NCMA ist eine dynamische Gemeinschaft von über 100.000 Vertragsmanagement-Fachleuten weltweit. Die NCMA setzt sich für die Förderung eines weltweit anerkannten Berufsbildes im Vertragsmanagement und der Stärkung der Verbindungen mit verwandten Beschaffungsgemeinschaften ein und bedient eine vielfältige Mitgliedschaft, die sowohl den öffentlichen als auch den privaten Sektor umfasst.

www.ncmahq.org

