

Lünendonk[®]-Whitepaper 2018

Intelligentes Vertragsmanagement

Auf dem Weg zum digitalen Unternehmen



Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
ANFORDERUNGEN AN EIN MODERNES VERTRAGSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN 4.0.....	4
HERAUSFORDERUNGEN & CHANCEN FÜR UNTERNEHMEN IM VERTRAGSMANAGEMENT	6
LÖSUNGSWEGE HIN ZUM DIGITALEN VERTRAGSMANAGEMENT.....	9
MODERNES VERTRAGSMANAGEMENT ALS GRUNDLEGENDER BAUSTEIN AUF DEM WEG ZUM DIGITALEN UNTERNEHMEN.....	11
UNTERNEHMENSPORTRÄT	15
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.....	15
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	16

Vorwort



Jonas Lünendonk,
Managing Director,
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenn Sie heute die Zeitung aufschlagen, dann kommen Sie am Wort „Digitalisierung“ nicht mehr vorbei. Aber was bedeutet dies konkret für die Unternehmen in ihrem täglichen Geschäft? Zum Beispiel wenn es darum geht, die Zusammenarbeit mit zahlreichen individuellen und komplexen Vertragsbeziehungen zu Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern aktiv zu managen? Damit ein Management dieser verschiedenen und vielfältigen Vertragsbeziehungen überhaupt möglich ist, müssen die in den Verträgen vorhandenen Informationen aber erst einmal verfügbar sein. Und bereits hier endet aktuell die Digitalisierung oft schon.

Aktuelle Studien und Gespräche mit Großunternehmen und Konzernen haben gezeigt, dass zahlreiche Dokumente wie Kauf-, Liefer-, Miet- und Rahmenverträge sowie Angebote oftmals nur in Papierform vorliegen und zahlreiche weiterführende Informationen aufwändig per Hand gepflegt werden müssen. Schnelle und transparente Abstimmungsprozesse sowie die Überprüfung, ob Vereinbarungen eingehalten wurden, sind so nur schwer und mit viel Aufwand möglich.

Liegt diese oftmals wenig digitale Vorgehensweise am Mangel verfügbarer Softwaretools? Die Antwort lautet klar: Nein. Bereits heute gibt es Lösungen, die den Prozess von Vertragserstellung, Vorlagenmanagement über Abstimmung und Archivierung bis hin zur automatischen Auswertung von Konditionen, Preisen und Risiken unterstützen. Auch im Rahmen unserer Recherchen

wurde eines ganz deutlich: Digitalisierung ist in erster Linie keine technologische Herausforderung, sondern vielmehr eine organisatorische. Nur wenn die Organisation und die darin arbeitenden Menschen einen Mehrwert im Einsatz digitaler Tools erkennen und in die Lage versetzt werden, diese sinnvoll und schnell einzusetzen, kann der Wandel hin zum digitalen Unternehmen gelingen.

Gerade das Vertragsmanagement bietet zahlreiche Ansatzpunkte, um nicht einfach nur Kosten zu sparen, sondern vielmehr einen echten Mehrwert für Mitarbeiter und Unternehmen zu schaffen, der mehr ist als die Summe einzelner inkrementeller Verbesserungen in den unterschiedlichen Prozessstufen und Abteilungen. Neben der Einführung elektronischer Rechnungen und Bestellungen ist das digitale Vertragsmanagement ein ebenso wichtiger Schritt, um eine zukunftsweisende Verwaltung aufzubauen. Daher sollten Unternehmen dieses Thema weit oben auf der Agenda haben, wenn es darum geht, die Digitalisierung konkret umzusetzen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!



Jonas Lünendonk
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Anforderungen an ein modernes Vertragsmanagement im Unternehmen 4.0

Digitalisierung ist für Unternehmen kein Selbstzweck. Mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Technologien sollen neue Umsatzpotenziale erschlossen und Prozesse schneller und effizienter abgewickelt werden. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Volatilität in nahezu allen Bereichen (z. B. Nachfrageverhalten, Logistik, regulatorische Anforderungen etc.) müssen Unternehmen heute in der Lage sein, schnell und flexibel reagieren zu können. Besonders die Macht des Kunden hat im Rahmen der Digitalisierung deutlich zugenommen und setzt Unternehmen unter großen Handlungsdruck. Daher müssen diese den Kunden noch stärker und schneller bzw. flexibler als früher in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen. Damit dies jedoch gelingt, müssen interne Standardprozesse automatisiert werden, so dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sehr individuell auf die Wünsche der Kunden einzugehen und die Kundenbindung zu erhöhen.

AUTOMATISIERUNG VON KERNPROZESSEN

Daher ist es nicht überraschend, dass in einer Studie unseres Hauses vom Juni 2018 71 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne angaben, dass sie maßgeblich in den Roll-out von neuen Business-Anwendungen investieren werden. Darüber hinaus gaben weitere 67 Prozent der Befragten an, dass die Automatisierung von Kernprozessen zukünftig im Mittelpunkt ihrer Projekte stehen wird. Besonders Büro- und Verwaltungsprozesse werden in den kommenden Jahren stark automatisiert werden, da praktikable Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz und die dafür notwendigen Daten in immer größerem Umfang und besserer Qualität zur Verfügung stehen. So wie Roboter in den zurückliegenden 30 bis 40 Jahren die physische Arbeit erleichtert haben, wird künstliche Intelligenz geistige Tätigkeiten in vielen Bereichen erleichtern.

WETTBEWERBSVORTEIL DURCH INFORMATIONSVORSPRUNG

Unternehmen müssen in der Lage sein, Risiken richtig zu managen und trotzdem schnell und flexibel Vertragsbeziehungen eingehen zu können. Darüber hinaus zeigt die Digitalisierung eines ganz deutlich: Unternehmen, die fähig sind, schnell auf Informationen zuzugreifen und diese ihren Bedürfnissen nach auszuwerten, haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dabei nimmt die Zahl der Vertragsbeziehungen in den Unternehmen stetig zu. Zahlreiche und komplexe „klassische“ Vertragsbeziehungen zu Lieferanten und Kunden und zunehmend auch zu externen Kooperationspartnern (Ökosystem) müssen gemanaged werden. Open Innovation und kurzfristige Kooperationen mit externen Partnern werden in der digitalen Welt immer wichtiger. Wie gelingt dies jedoch, wenn bereits einfache Standardverträge nur schwer auffindbar sind oder die verschiedenen Abteilungen keinen Überblick haben, welche Konditionen und Preise verhandelt wurden? Gleichzeitig ist oftmals nicht klar, welche Volumina hinter den Verträgen stehen und inwieweit diese bereits abgerufen wurden. Die Folgen sind hoher manueller Aufwand, Intransparenz und ein mangelhaftes Risikomanagement mit möglicherweise schwerwiegenden Folgen.

DURCHGÄNGIGKEIT DER PROZESSE

Ein weiterer Aspekt im Rahmen der Digitalisierung ist, dass diese nur gelingt, wenn über Abteilungsgrenzen hinweg an einem Strang gezogen wird, um digitale und stabile Prozessketten zu implementieren. Nur wenn die Durchgängigkeit der Prozesse gewährleistet ist, können diese schnell und effizient ausgeführt werden. Dabei müssen Unternehmen und Abteilungen sich bewusst sein, dass die eigene Individualität oftmals ein Hindernis für die digitale Transformation ist. Digitalisierung bedeutet eben

auch, Zentralisierung und gemeinsame Standards zu entwickeln und konsequent zu nutzen. Im Zusammenhang mit dieser Entwicklung müssen Abteilungen und deren Mitarbeiter bereit sein, ihre Arbeitsweise so anzupassen, dass diese die Durchgängigkeit der Prozesse unterstützen sowie den eingesetzten Software-Tools entsprechen. Im Rahmen des Vertragsmanagements bedeutet dies beispielsweise auch, dass dezentrale Prozesse stärker als früher zentralisiert werden müssen.

AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN IM VERTRAGSMANAGEMENT

Aktuelle Studien und Gespräche mit unterschiedlichen Abteilungen in Großunternehmen und Konzernen heben hervor, dass die geforderte Durchgängigkeit der Prozesse häufig nicht gegeben ist. Das beginnt damit, dass verschiedene Tools für die unterschiedlichen Phasen des Vertragslebenszyklus existieren, die einerseits nicht miteinander kompatibel sind und andererseits bereits bei der Erstellung Stammdaten von Kunden und Lieferanten neu erfasst werden müssen, da keine Anbindung an Vorkontrollsysteme (z.B. ERP, CRM etc.) des Unternehmens besteht. Dies kostet Zeit und führt im schlimmsten Fall dazu, dass Daten fehlerhaft übertragen werden.

Hinzu kommen lange Abstimmungsschleifen, da Verträge in der Regel nicht nur einmal, sondern mehrmals zwischen den Parteien abgestimmt werden müssen. Gerade in diesem Bereich geht viel Zeit verloren, die Unternehmen im digitalen Zeitalter aber nicht haben. Oft wird auf veraltete Vertragsvorlagen zurückgegriffen, da keine zentrale Datenbank für aktuelle Vertragsvorlagen existiert. Durch den Einsatz veralteter Vorlagen entstehen Zeitverluste und rechtliche Risiken für Unternehmen, da im Worst Case einzelne Passagen oder der gesamte Vertrag unwirksam sind. Besonders gesetzliche Änderungen sind eine große Herausforderung. So gaben 2016 in einer Befragung von KPMG 65 Prozent der interviewten Manager an, dass gesetzliche Änderungen

den größten Anpassungsbedarf verursachen. Diese führen häufig dazu, dass der Aufwand in der Rechtsabteilung deutlich steigt, da Vorlagen nicht zentral geändert werden können. Doppelarbeit und rechtliche Risiken sind die Folge. Hinzu kommt, dass durch die dezentrale Verwaltung von Verträgen ein Wildwuchs entsteht, der immer dann problematisch wird, wenn Mitarbeiter die Abteilung wechseln oder verlassen. Damit geht das Wissen verloren, welche Vorlagen existieren, wo diese zu finden sind und welche gängigen Konditionen oder Vertragsbedingungen angeboten werden.

Aber nicht nur veraltete Vorlagen und gesetzliche Änderungen machen den Unternehmen zu schaffen. Häufig unterstützen die eingesetzten Systeme auch keine abgestimmten Workflows, wodurch Compliance-Vorgaben des Unternehmens aus Unwissenheit oder aus Gründen der Geschwindigkeit nicht eingehalten werden und somit weitere Risiken entstehen. Neben den bereits genannten Themen fehlt bei den Unternehmen teilweise auch eine Übersicht darüber, welche Volumina in den Verträgen enthalten sind, in welcher Höhe diese bereits abgerufen wurden, welche laufenden Vereinbarungen bestehen und wann auf Fristen reagiert werden muss. Gerade in großen Organisationen, die häufig auch über mehrere dezentrale Einheiten verfügen, fehlt hier der Gesamtüberblick.

KONZENTRATION AUF RELEVANTE TÄTIGKEITEN

Die fehlende Transparenz, die häufig dezentralen Strukturen und die mangelnde Durchgängigkeit der Prozesse bieten großes Potenzial, um Digitalisierung für Unternehmen konkret anwendbar und erlebbar zu machen. Mit Hilfe digitaler Tools kann flexibler und schneller auf Marktveränderungen reagiert und Mitarbeiter können für Tätigkeiten eingesetzt werden, die einen wirklichen Mehrwert für das Unternehmen schaffen und anspruchsvolle Tätigkeiten bieten.



Herausforderungen & Chancen für Unternehmen im Vertragsmanagement



Die Digitalisierung wurde vor allem durch die zahlreichen technologischen Entwicklungen erst ermöglicht. Aufgrund dieser Tatsache standen Technologie sowie die dazugehörigen Softwarelösungen häufig im Mittelpunkt von Überlegungen, um die Digitalisierung voranzutreiben. Allerdings wurde seit Anfang 2017 immer mehr Unternehmen bewusst, dass Digitalisierung in erster Linie kein technologisches Thema ist, sondern ein organisatorisches. Nur wenn die zur Verfügung stehende Technologie auch die Erfordernisse der Organisation erfüllen kann und die Mitarbeiter in der Lage sind, diese sinnvoll einzusetzen, gelingt ein nachhaltiger Wandel hin zum digitalen Unternehmen.

KOMPLEXER PROZESS TRIFFT AUF KOMPLEXE ORGANISATION

Gerade das Vertragsmanagement hat innerhalb der Unternehmen zahlreiche Berührungspunkte mit den unterschiedlichsten Abteilungen. Ob Geschäftsleitung,

Einkauf, Forschung & Entwicklung, Vertrieb und Marketing – alle Funktionen kommen im Tagesgeschäft mit den unterschiedlichsten Vertragsarten in Kontakt. Dabei müssen zahlreiche individuelle Verträge erstellt und den zugrunde liegenden Prüfungs- und Abstimmungsprozessen unterzogen werden. Gleichzeitig müssen bereits bestehende Verträge an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden. Möchte ein Unternehmen den gesamten Vertragslebenszyklus optimieren, ist ein bereichsübergreifender Ansatz notwendig, um eine ganzheitliche und nachhaltige Lösung zu entwickeln, die nicht nur den Anforderungen der Rechtsabteilung genügt, sondern die Fachbereiche bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Tagesgeschäft („Leben der Verträge“) sinnvoll unterstützt. Dabei geht es aber eben nicht nur darum, analoge Prozesse zu digitalisieren, sondern darüber hinaus einen Mehrwert zu generieren, der bisher nicht möglich war. Beispielsweise klagen die Abteilungen wie Finanzen und Controlling oftmals darüber, dass potenzielle Risiken in den Verträgen verborgen

gen sind, die aktuell nicht systematisch erfasst und bewertet werden können. Oder der Einkauf verfügt nicht über eine zentrale Übersicht hinsichtlich der laufenden und früheren Konditionen sowie Lieferbedingungen zu unterschiedlichen Lieferanten und den damit verbundenen Produkten und Services. In der Folge bleibt das Einsparpotenzial an dieser Stelle ungenutzt, da Systematisierung und Auswertungsmöglichkeiten fehlen.

SO ZENTRAL WIE MÖGLICH UND SO DEZENTRAL WIE NÖTIG

Dafür ist aber nicht nur ein bereichsübergreifender Ansatz wichtig, sondern auch die Zentralisierung von Vorlagen sowie die Vereinheitlichung von Softwarelösungen, um Schnittstellen zu reduzieren und Doppelarbeiten zu vermeiden. Hierbei ist es jedoch wichtig, die unterschiedlichen Anforderungen und Dokumente, die in den jeweiligen Abteilungen bestehen, zu berücksichtigen, um nicht im Anschluss wieder neue Subsysteme zu befördern. So müssen ergänzende Vertragsdokumente ebenfalls Berücksichtigung finden. Dies können sowohl technische Spezifikationen oder Grundrisse sein als auch Wartungsprotokolle oder ergänzende Paragraphen zum Standardvertrag. Daher müssen die Anforderungen der unterschiedlichen Parteien im Unternehmen bereits sehr frühzeitig mit einbezogen werden.

DIGITALISIERUNG DES ANALOGEN PROZESSES

Gespräche mit Anwendern haben gezeigt, dass bereits zahlreiche Lösungen existieren, die das Vertragsmanagement in Teilbereichen unterstützen. Besonders häufig wurde in diesem Zusammenhang die Erinnerung an Fristen genannt, die dabei unterstützt, Kündigungs- und Ablauffristen von Verträgen einzuhalten. Allerdings fällt auf, dass die Metadaten zu den Verträgen oftmals händisch gepflegt werden müssen. So entsteht für die Fachabteilung nicht nur ein Aufwand bei der Erstellung der Verträge, sondern auch bei deren Archivierung, da die im Vertrag enthaltenen Informationen oftmals mühsam von Hand als Metadaten im Archivsystem erfasst werden müssen. Oft empfinden die Anwender diese Systeme nicht als digitale Lösung, da das Ablaufdatum

erst händisch erfasst werden muss, um anschließend bspw. in 24 Monaten daran erinnert zu werden. Dies erzeugt in der Regel einen Mehraufwand. Darüber hinaus wird dadurch die Archivierung deutlich verzögert und Informationen sind erst mit teils hohem Zeitverzug verfügbar. In Gesprächen machen die Anwender aus den unterschiedlichen Fachbereichen deutlich, dass zwischen Vertragsabschluss und Archivierung im System bis zu drei Monate vergehen, da der Archivierungsprozess zu aufwändig ist. Hinzu kommt, dass die Auffindbarkeit der Verträge oft als mangelhaft beschrieben wird. In diesem Zusammenhang spielt die schlechte und uneinheitliche Verschlagwortung der Verträge eine zentrale Rolle. Je nachdem welcher Anwender oder welche Abteilung Verträge archiviert, folgen diese häufig individuellen und dezentralen Vorgaben. Dies führt jedoch dazu, dass eine einheitliche Suche oder Auswertung nur mit großer Mühe möglich ist.

WISSEN REPLIZIEREN UND RISIKEN VERMEIDEN

Durch die dezentrale und uneinheitliche Vorgehensweise im Vertragsmanagement entstehen Risiken, die nicht auf Anhieb erkannt werden können. Das hat zur Folge, dass die Transparenz darunter leidet. In Folge dieser dezentralen und heterogenen Vorgehensweise in den einzelnen Abteilungen gehen Informationen zudem oft verloren, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder in eine andere Abteilung wechseln. Das Wissen über einzelne Vertragsbestandteile, Konditionen, den Ablageort von Vorlagen und deren Aktualität gehen im Zuge dieser Entwicklung ebenfalls häufig verloren. Auch an dieser Stelle bietet ein zentrales Vertragsmanagement mit klar strukturierten und nachvollziehbaren Arbeitsabläufen große Vorteile. So können sich neue Mitarbeiter schneller einen Überblick über laufende Vereinbarungen und Konditionen verschaffen. Speziell wenn diese Abläufe durch übergreifende Tools unterstützt werden, ist sichergestellt, dass auch neue Mitarbeiter die Compliance-Vorgaben einhalten und somit Genehmigungsprozesse schnell und effizient durchlaufen werden können.



KOLLABORATION IM ERSTELLUNGSPROZESS

Auch die Erstellung von individuellen Verträgen, basierend auf bereits bestehenden Vorlagen, stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Oftmals wird gerade der Prozess zur Individualisierung von Verträgen als besonders kompliziert und zeitaufwändig empfunden. So müssen verhandelte Vereinbarungen in bestehende Vorlagen übernommen werden und anschließend der eigenen Rechtsabteilung zur Prüfung übergeben werden. Besonders zeitaufwändig ist hier die Tatsache, dass für die Rechtsabteilung nicht auf Anhieb ersichtlich ist, ob einerseits die aktuelle und richtige Vorlage verwendet wurde und ob andererseits alle Änderungen aller betroffenen Funktionen und Vertragspartner an der Vorlage auch tatsächlich kenntlich gemacht wurden. Daher ist in diesem Fall stets eine vollständige Prüfung des gesamten Vertragstextes notwendig. Sollte sich dann herausstellen, dass einzelne Passagen nicht mit den Unternehmensvorgaben vereinbar sind, ist eine erneute Abstimmungsrunde mit den betreffenden Abteilungen sowie den externen Kunden oder Lieferanten notwendig. Im Ergebnis führt diese Vorgehensweise dazu, dass der Prozess der individuellen Vertragsabstimmung zum Teil bis zu drei Wochen und mehr in Anspruch nimmt. Hierdurch geht wertvolle Zeit verloren, da aktuell das Potenzial digitaler Lösungen zur kollaborativen Zusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg nicht genutzt wird.

TRANSPARENZ & SICHERHEIT

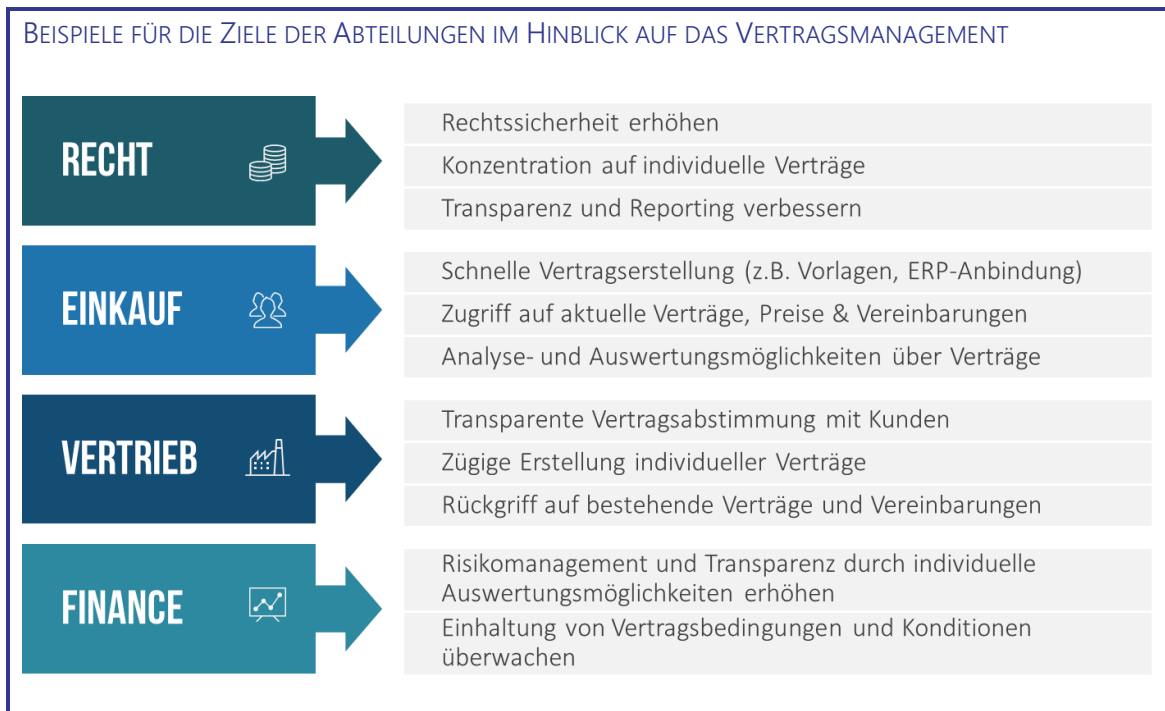
Hinzu kommt, dass sich die genutzten Verträge und die damit zusammenhängenden Metadaten in der Regel nicht auswerten lassen, so dass keine Rückschlüsse darüber möglich sind, welche Risiken sich in den zahlreichen Verträgen verbergen, welche Konditionen und Vereinbarungen getroffen wurden. Teilweise werden die entsprechenden Werte in separaten Excel-Tabellen

händisch gepflegt, damit die einzelnen Abteilungen einigermaßen die Übersicht behalten. In Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung ist dieses Vorgehen nicht mehr zeitgemäß. Denn ob Vereinbarungen und Konditionen eingehalten werden, kann so nur mühsam und mit hohem manuellem Aufwand überwacht werden. Demzufolge beklagen die Unternehmensabteilungen, dass gerade das Monitoring von aktiven Vertragsbeziehungen häufig zu kurz kommt, da nicht wertschöpfende Aktivitäten im Vertragsmanagement zu viel Kapazität binden. Zusätzlich leidet unter dem aktuellen Status quo die Sicherheit. So lassen die derzeitigen Prozesse es oft nicht nachzuvollziehen, wer wann welche Änderungen durchgeführt hat und wer diese genehmigt hat. Ein ganzheitliches und digitalisiertes Vertragsmanagement hingegen macht gerade auch diese Prozesse transparent und hilft, dass die festgelegten Workflows eingehalten werden.

CHANCEN FÜR UNTERNEHMEN

Gerade im Vertragsmanagement liegt enormes Potenzial für Unternehmen, um auf der einen Seite die Mitarbeiter zu entlasten und auf der anderen Seite die Transparenz und Sicherheit für das eigene Unternehmen deutlich zu erhöhen. Wenn das Vertragsmanagement konsequent digitalisiert wird, ergeben sich zahlreiche Vorteile, die ein wichtiger Baustein auf dem Weg hin zu digitalen Unternehmen sind. Besonders im Verwaltungsbereich haben Unternehmen noch großes Potenzial, das es zu nutzen gilt. Danach gefragt, was sich Unternehmen von einem strukturierten und digitalisierten Vertragsmanagement erhoffen, fallen die Antworten sehr eindeutig aus – und dabei steht die Kostenreduktion nicht im Vordergrund. Zuerst geht es darum, die Transparenz und Geschwindigkeit der Arbeitsabläufe zu erhöhen, die derzeit als größte Hindernisse gesehen werden. Agiler, flexibler und intelligenter für die Kunden zu sein, muss daher das Ziel der Unternehmen sein.

Lösungswege hin zum digitalen Vertragsmanagement



ANALYSE DES STATUS QUO

Damit die Einführung eines digitalen Vertragsmanagements gelingt, sind die relevanten Abteilungen bereits zu Beginn des Projektes mit einzubinden. Der Austausch mit verschiedenen Großunternehmen und Konzernen hat gezeigt, dass die Anforderungen der einzelnen Abteilungen an Prozesse und die damit verbundenen Dokumente bzw. Verträge sehr unterschiedlich sind. Demzufolge ist die Einführung eines digitalen und unternehmensübergreifenden Vertragsmanagements nicht die Aufgabe der Rechtsabteilung allein. Vielmehr müssen Abteilungen wie Einkauf, IT, Marketing und Vertrieb sowie Finance und Controlling bereits bei der Evaluierung des Status quo mit einbezogen werden. Dabei geht es darum festzuhalten, welche Abläufe existieren, welche Vereinbarungen und Dokumente üblicherweise schon vorliegen und welche Bedeutung die aktuellen

Vorlagen haben. Weiterhin ist festzuhalten, welche zusätzlichen Informationen für die Abteilungen hilfreich wären, um zukünftig effektiver und effizienter zu arbeiten, so dass das digitale Vertragsmanagement einen echten Mehrwert bieten kann.

DEFINITION DER ANFORDERUNGEN & ZIELE

Digitalisierung bedeutet in vielen Fällen eine Zentralisierung und Standardisierung von Arbeitsweisen, Prozessen und Vorlagen. Daher kommen dem abteilungsübergreifenden Team auch die Aufgaben zu, einheitliche und verbindliche Vorgehensweisen festzulegen sowie die individuellen Anforderungen der Abteilungen in einem sinnvollen Maß zu berücksichtigen. Dass sich in diesem Zusammenhang gewohnte Abläufe ändern und Abteilungen anders als bisher arbeiten müssen, ist eine umfassende Kommunikation erforderlich. Deshalb



kommt dem Projektteam die Aufgabe zu, sowohl die Menschen in den Abteilungen einzubinden als auch die organisatorischen Abläufe im Vertragsmanagement so zu kommunizieren, dass die Akzeptanz für die neuen Lösungen möglichst hoch ausfällt.

WORAUF IST ZU ACHTEN?

Neben der frühen Einbindung aller relevanten Abteilungen sowie der aktiven Kommunikation mit den betroffenen Personen in den Unternehmen stellen die Unternehmen auch ganz grundsätzliche Forderungen an ein digitales Vertragsmanagement. So wiesen in unseren Gesprächen die Fach- und Führungskräfte darauf hin, dass ein digitales Vertragsmanagement in erster Linie einfach zu bedienen sein sollte, so dass die unterschiedlichen Anwender in den Unternehmen schnell und unkompliziert ihrer eigentlichen Tätigkeit nachgehen können.

Darüber hinaus sollte ein digitales Vertragsmanagement über eine Anbindung an bestehende ERP- und CRM-Systeme verfügen, so dass bei der Vertragserstellung die relevanten Informationen zu Kunden, Lieferanten und Partnern fehlerfrei übernommen oder aktualisiert werden können. Des Weiteren sollte ein digitales Vertragsmanagement den gesamten Prozess von der Erstellung über die Abstimmung und Genehmigung bis hin zur Archivierung unterstützen, um Schnittstellen und die damit verbundenen Informationsverluste zu vermeiden. Im Zuge dieser schnittstellenfreien Workflows werden die Transparenz erhöht und die Compliance und Nachvollziehbarkeit sichergestellt. Gleiches gilt auch für die heute oftmals noch mühsame Vertragsabstimmung. Auch hier wünschen sich die unterschiedlichen Abteilungen gleichermaßen, dass auf Basis von

unternehmensweiten Vorlagen Anpassungen und Änderungen nachvollziehbar gemacht werden können, so dass der Abstimmungsprozess schneller durchlaufen werden kann.

Dass im Zuge dieser Entwicklung Metadaten wie Fristen, Preise, Konditionen oder Verantwortliche automatisiert aus den relevanten Bereichen der Verträge abgeleitet und bereits bei der Archivierung übernommen werden können, wünschen sich die Anwender ebenfalls. Hierdurch sollen Doppelarbeiten vermieden werden. Zudem entsteht für die beteiligten Abteilungen ein echter Mehrwert.

FAZIT & ZUSAMMENFASSUNG

Ein zentrales und digitales Vertragsmanagement ist heute bereits möglich und würde den Unternehmen zahlreiche Vorteile bieten. Gerade in der abteilungs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zeigen digitale Tools, dass sie die Kollaboration stärken und dabei helfen, schnellere und bessere Ergebnisse zu erzielen. Darüber hinaus ergeben sich aus der konsequenten Digitalisierung dieser Verwaltungstätigkeiten zahlreiche Effektivitäts- und Effizienzpotenziale, die Unternehmen nicht ungenutzt lassen sollten.

Allerdings machen unterschiedliche Studien sowie der persönliche Austausch mit Anwendern deutlich, dass die Umsetzung oft deshalb nicht angegangen wird, da hier die Anforderungen eines digitalen Prozesses auf abteilungsbezogenes Denken trifft. Nur wenn über Abteilungsgrenzen hinweg daran gearbeitet wird, kann ein digitales Vertragsmanagement erfolgreich sein und einen Mehrwert für alle stiften.



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Modernes Vertragsmanagement als grundlegender Baustein auf dem Weg zum digitalen Unternehmen



Markus Fabel
Partner, Advisory, Global Head of
Quality & Risk Management
Advisory, COO Global Technology &
Knowledge, COO Solutions
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Julien Irmen
Senior Manager, Consulting
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

LÜNENDONK: Das digitale Vertragsmanagement bietet viel Potenzial für Verbesserungen. Weshalb tun sich Unternehmen derzeit noch so schwer, dieses Potenzial zu nutzen?

MARKUS FABEL: Wir stellen fest, dass Unternehmen häufig unterschiedliche Ansprechpartner haben und es folglich an einer übergeordneten Verantwortung für die Systeme fehlt. Sei es die Rechtsabteilung, die sich für die Rechtssicherheit interessiert, der Einkauf, die einzelnen Fachabteilungen oder auch der Bereich Finance, der sich mit der Einhaltung regulatorischer Vorgaben beschäftigt. Jedoch bedarf es eines Ansprechpartners, der dieses Thema zentral in einem Unternehmen vorantreibt. Sofern Unternehmen das Potenzial eines ganzheitlichen Vertragsmanagements erkennen, sehen sie auch den damit einhergehenden Aufwand. Dieser ist relativ hoch, da die Mehrheit der Dokumente und Verträge im Unternehmen sehr verstreut ist bzw. in unterschiedlicher Form vorliegt, z.B. in Papierform, als PDF oder als Word-Version. Der Aufwand ist groß, die entsprechenden Grundlagen zu schaffen, um ein Vertragsmanagement gezielt zu etablieren. Dies führt dazu, dass sich viele Unternehmen eher zurückhalten. Weiterhin fehlt häufig das notwendige Verständnis bezogen auf

die Verträge, da diese zahlreiche Aktionen beinhalten, die Unternehmen durchführen müssen wie bspw. die Einhaltung von Fristen oder bestimmter Klauseln. Sofern jedoch Unternehmen das Potenzial erkennen, ist die Motivation hoch, dieses Thema im Unternehmen auch umzusetzen.

LÜNENDONK: Welche Vorteile ergeben sich aus Ihrer Sicht, wenn Unternehmen abteilungsübergreifend und zentralisiert gemeinsam an Verträgen arbeiten?

JULIEN IRMEN: Ein wesentlicher Vorteil sind die erhöhte Transparenz und die Grundlage für eine generelle Auswertbarkeit, was zugleich prominentes Ziel und primäre Anfrage unserer Kunden in den ersten Gesprächen sind. Ein weiterer Vorteil ist die Verbesserung von Entscheidungsprozessen oder auch die Klarheit über ganzheitliche Geschäftsbeziehungen. Um diese zu erreichen, bedarf es einer klaren Verantwortung. Weiterhin ermöglicht eine zentralisierte Zusammenarbeit bei Verträgen eine erhöhte Effizienz im Erstellungsprozess und damit einhergehend eine stärkere Fokussierung auf die jeweilige Fachexpertise sowie einen einheitlichen Marktauftritt durch ähnlich erscheinende, strukturierte und formulierte Dokumente.



LÜNENDONK: In welcher Phase des Vertragslebenszyklus steckt Ihrer Erfahrung nach das größte Potenzial?

JULIEN IRMEN: Im Allgemeinen sprechen wir von drei Phasen: Die Phase Vorlagenverwaltung, die sicherstellen soll, dass Vorlagen effizient und intuitiv gestaltet sowie auffindbar zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus zwei weitere Hauptphasen – die Erstellung mit samt entsprechender Freigabemechanismen sowie die Verwaltung. Hierbei beinhaltet der Bereich Verwaltung mit den entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten das größte Potenzial. So können z.B. durch künstliche Intelligenz Sachverhalte identifiziert, Automatismen verwendet oder auch eine schnellere Erstellung und Freigabe durch workflowgestützte Prozesse erzielt werden. Um diese Potenziale im vollen Umfang zu nutzen, ist jedoch eine saubere Erstellung der Verträge erforderlich.

LÜNENDONK: Beim Thema Vertragsmanagement müssen wir auch über die Risiken sprechen. Glauben Sie, dass den Unternehmen heute immer klar ist, wie hoch die Risiken sind, die sie vertraglich eingegangen sind?

MARKUS FABEL: Ein klares Nein! Wir wissen, dass viele Unternehmen kein holistisches Vertragsmanagement haben. Die Daten liegen nicht an einer Stelle, was zur Folge hat, dass die Informationen in unterschiedlichen Abteilungen vorliegen. Zum Beispiel fokussiert sich Compliance auf die Einhaltung von Richtlinien oder die Rechtsabteilung auf die Vermeidung rechtlicher Risiken. Jeder Mitarbeiter beschäftigt sich immer nur mit einem Ausschnitt von dem Gesamtpuzzle, jedoch ist ein holistischer Blick auf das Gesamtkonstrukt essentiell. Zudem sind die Risiken heutzutage nicht mehr nur singular zu betrachten, sondern kumuliert und haben in Folge eine ganz andere Auswirkung auf das Unternehmen. Im Allgemeinen fehlt es an einer zentralen Steuerung, an Prozessen, die einen unterstützen, diese Risiken zu managen, und an systemischen Unterstützungen, die besonders hilfreich sein können, um einen Überblick über alle Phasen des Lebenszyklus eines Vertrages zu erhalten.

LÜNENDONK: Weshalb wird das Thema Vertragsmanagement dann oftmals so stiefmütterlich behandelt und spielt in der Regel keine strategische Rolle?

MARKUS FABEL: Vertragsmanagement hat historisch eher eine administrative Rolle. Das heißt, diese Verträge wurden eigentlich als eine Art Commodity gesehen. Es wird zwar über Inhalte im Unternehmen gesprochen, was wie getan werden muss, jedoch wird sich weniger um die darauffolgende Phase der Vertragserstellung gekümmert bzw. wird es den einzelnen Abteilungen überlassen, diese Verträge zu erstellen. Sofern Unternehmen anfangen, dieses holistische Vertragsmanagement für sich zu erkennen, wird dieses Thema auch besser beleuchtet. Hier stecken wir aber noch in den „Kinderschuhen“.

LÜNENDONK: Die Digitalisierung wird oft als ein rein technologisches Thema wahrgenommen. Wie beurteilen Sie den Einfluss der Digitalisierung auf die Organisation und den damit verbundenen kulturellen Wandel?

MARKUS FABEL: Wir haben es heutzutage mit unterschiedlichen Abteilungen bzw. Datenpools zu tun, in denen Informationen verborgen sind. Die Digitalisierung ermöglicht es uns, einen zentralen Wissens- und Datenpool aufzubauen und dieser führt wiederum zu neuen Anwendungsmöglichkeiten, z.B. durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Hier können wir sehr gut Hilfestellung leisten und sind in der Lage, große Datenseen zu analysieren und Einsichten für Unternehmen zu generieren, die vorher verborgen geblieben sind. Ferner ermöglicht die Digitalisierung und die damit verbundene workflowgestützte Vertragserstellung eine zunehmende Fokussierung für die wichtigsten Themen, indem sich die Mitarbeiter auf die wesentlichen Punkte konzentrieren können und andere Themen ausgeblendet werden.

LÜNENDONK: Wie sollte Ihrer Meinung nach ein Projektteam zusammengesetzt sein, so dass die Einführung eines Vertragsmanagements nachhaltig gelingt?

JULIEN IRMEN: Die Implementierung eines umfassenden Vertragsmanagements ist vor allem ein Thema des Changemanagements. Infolgedessen braucht es einen Sponsor, um den erforderlichen Wandel zu adaptieren und zu unterstützen. Das bedeutet, sowohl Vorgaben zu setzen und argumentieren zu können als auch Akzeptanz und Interesse bei den betroffenen und involvierten Mitarbeitern zu incentivieren. Operativ bringen wir hier das erforderliche Verständnis und die Kompetenz für das ganzheitliche Vertragsmanagement mit, denn hierbei handelt es sich nicht nur um ein Prozessprojekt, eine inhaltliche Beurteilung oder eine IT-Systemeinführung. Das Vertragsmanagementteam setzt sich grundsätzlich aus mehreren Experten zusammen – aus Prozessexperten, einer fachlichen Expertise bspw. aus dem Einkauf, dem Vertrieb oder auch der Logistik, der HR, einer IT-Expertise und je nach Einsatzgebiet auch aus einer rechtlichen Expertise. Als KPMG haben wir die Möglichkeit, auf diese interdisziplinären Teams zuzugreifen und diese je nach Einsatzgebiet zusammenzusetzen.

LÜNENDONK: Welche Phase ist aus Ihrer Sicht die wichtigste, wenn ein Projekt zur Digitalisierung von Verträgen aufgesetzt wird?

JULIEN IRMEN: Aus unserer Sicht ist es die Phase null, die die Präzision der Zielsetzung beinhaltet: Was bedeutet überhaupt Vertragsmanagement im jeweiligen unternehmerischen Kontext? Das bedingt die Einbindung relevanter Fachbereiche und die Identifikation bestehender Herausforderungen, um gezielt Maßnahmen abzuleiten, die entsprechend strategisch, unternehmerisch sowie zeitlich priorisiert werden können und somit die Grundlage für die Erstellung eines detaillierten Plans bilden. Erfahrungsgemäß beginnt dieser Plan mit dem Fokusbereich Template-Management bzw. mit der darauf aufbauenden workflowgestützten Erstellung und Freigabe von Vertragsdokumenten. Dies bildet wiederum die Grundlage für eine weitreichende Digitalisierung, die Erhebung umfangreicher Synergien und der entscheidenden Incentivierung der involvierten Parteien.

Die Einführung eines ganzheitlichen Vertragsmanagements führt generell zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

LÜNENDONK: Welche Fähigkeiten und Skills benötigen Unternehmen konkret bei der Einführung eines Vertragsmanagements 4.0?

JULIEN IRMEN: Ähnlich wie bei Industrie 4.0 spielen die Fokusbereiche Vernetzung und Kommunikation, Informationstransparenz, der Aspekt der technischen Assistenz und die dezentrale Entscheidungskompetenz zusammen. Sie ermöglichen die Fokussierung auf das jeweilige Fachgebiet. Ein Beispiel: Ein Vertriebler erstellt einen Vertrag, in dem ein ausgehandelter Deal abgebildet werden soll. Er muss sich keine Gedanken darüber machen, welche rechtlich relevanten Informationen in welcher Form formuliert sind und ob diese geändert werden dürfen. Das System schneidet jede Änderung mit und löst daraufhin Workflows aus, welche die entsprechenden Freigaben bei den Verantwortlichen anfragen. Das System unterstützt somit den Vertriebler auf seinem Weg, den eigentlichen Deal ordnungsgemäß abzuschließen.

MARKUS FABEL: Ergänzend bedarf es weiterer Komponenten sowie weiterer eigenständiger Rollen, z.B. eine Vertragsmanager-Rolle. Hierbei handelt es sich um eine Person, die einen Vertrag über den gesamten Lebenszyklus hinweg begleitet – von der Erstellung über die Verwaltung bis hin zur Verlängerung und der Beendigung des Vertrages. Dieses Bindeglied, welches einen wesentlichen Beitrag in Richtung Vertragsmanagement 4.0 leistet, fehlt jedoch heutzutage oft. Darüber hinaus ist es wichtig, den Reifegrad eines Unternehmens hinsichtlich der Technologie und des Datenverständnisses im Auge zu behalten. Es ist nur dann sinnvoll, über den Schritt zu Vertragsmanagement 4.0 nachzudenken, wenn eine gewisse Reife bzgl. Technologieeinsatz im Unternehmen vorhanden ist wie bspw. die Verwendung von cloud-based Solutions. Infolgedessen ist das papierlose Büro oder auch das Anwenden von künstlicher Intelligenz am Ende nur dann möglich, wenn auch die



technologische Grundlage geschaffen ist. Dem zugrunde liegt wiederum das richtige Verständnis im Umgang mit Daten. Der Datenschutz spielt heutzutage aufgrund der DSGVO eine besonders wichtige Rolle. Damit einher geht das Verständnis in Unternehmen, wie mit diesen Daten umgegangen wird und wofür die Daten verwendet werden können. Laut den Kunden befinden wir uns noch nicht beim Vertragsmanagement 4.0, sondern eher bei der Version 2.0 bzw. 1.0.

LÜNENDONK: Glauben Sie, dass durch ein digitales Vertragsmanagement und das einheitlich geschaffene Bild auch die Attraktivität einer Abteilung oder des gesamten Unternehmens gesteigert werden kann?

MARKUS FABEL: Das glaube ich in jedem Fall, sowohl für Abteilungen als auch für das Unternehmen als Ganzes. Die Verträge sind für die Beziehungen mit den externen Marktteilnehmern oder auch innerhalb des Unternehmens zwischen den einzelnen Abteilungen essentiell. Die Inhalte, die in Verträgen festgelegt werden, haben letztendlich auch einen maßgeblichen Einfluss auf das Vertrauen, das geschaffen wird. Auf Vertrauen basieren gute Beziehungen. Je einfacher Verträge gestaltet sind und je weniger sich Mitarbeiter, Kunden oder auch Lieferanten mit diesen Verträgen auseinandersetzen müssen, umso intuitiver und besser gestaltet sich die Beziehung. Je stärker sich die einzelnen Parteien auf die Verträge verlassen können, umso größer ist auch das Vertrauen. Ein gutes Vertragsmanagement ist damit die Grundsäule für den Erfolg des Unternehmens im Markt.

LÜNENDONK: Am Markt existieren zahlreiche ECM-Lösungen, die Teile des Vertragsmanagements abbilden. Warum reicht es aus Ihrer Sicht nicht aus, wenn lediglich ein Software-Tool eingeführt wird?

JULIEN IRMEN: Ein Tool ist nur so gut, wie die Prozesse und Inhalte, die darin abgebildet werden. So sind bspw. redundante oder nicht intuitive Vorlagen verwirrend

oder ineffiziente, unklare und komplizierte Prozesse für die Mitarbeiter eher störend. Oftmals sind die Verträge sehr breit gestreut, vielfältig ausgeprägt und involvieren abteilungsübergreifend unterschiedliche Versionen, sei es in der Erstellung, in der Verwaltung, im Betrieb oder auch in anderen Phasen. Aufgrund unserer umfangreichen Erfahrung mit Software-Implementierungsprojekten zeigt sich, dass Vertragsmanagement-unabhängig eine IT-Systemimplementierung immer eine sorgfältige vorhergehende Bestandsaufnahme in Bezug auf Prozesse, Inhalte, Rollen und Verantwortlichkeiten erfordert. Das ist besonders im Vertragsmanagement wichtig, da es sich hier um abteilungsübergreifende Aktivitäten handelt.

LÜNENDONK: Was unternimmt KPMG konkret, um auf verschiedenen Wegen zu innovativen Lösungen im Rahmen des Vertragsmanagements zu kommen bzw. welche innovativen Lösungspakete bietet KPMG hier ihren Kunden an?

JULIEN IRMEN: Auch hier ist der Reifegrad des Themas im jeweiligen Unternehmen sehr entscheidend. Beim Fokus auf Prozesse unterstützen wir bspw. mit Tools, die workflowbasierte, kontextbezogene Aktivitäten vorschlagen, auslösen und entsprechende Handlungen involvieren. In Bezug auf die Analyse von Daten kommt bspw. vermehrt künstliche Intelligenz zum Einsatz, um kognitiv inhaltliche Zusammenhänge in Erweiterung reiner Meta-Daten zu erkennen, diese aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. KPMG stellt hier konkret einen breiten Handlungsspielraum zur Verfügung, unter Einbindung unserer Allianzen wie bspw. mit Microsoft oder Google und unseres breiten Netzwerkes, in dem jegliche technologischen Anforderungen abgebildet werden können und entweder bestehende Lösungen zur Verfügung gestellt werden oder problem- und herausforderungsspezifisch neue Ansätze und Lösungen gemeinsam mit dem Mandanten entwickelt werden.

LÜNENDONK: Vielen Dank für das Gespräch.



UNTERNEHMENS PORTRÄT

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 200.000 Mitarbeitern in 154 Ländern. Es gehört auch in Deutschland zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 10.700 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Cyber Security.

Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine bereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen, Corporates, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring und Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen sowie rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- oder Medienunternehmen.

KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Markus Fabel
The SQUAIRE / Am Flughafen
D-60549 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 9587-3213
E-Mail: MarkusFabel@kpmg.com
Internet: www.kpmg.de

KONTAKT

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Julien Irmen
Ganghoferstraße 29
D-80339 München
Telefon: +49 89 9282-3150
E-Mail: JIrm@kpmg.com
Internet: www.kpmg.de



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Jonas Lünendonk
Maximilianstraße 40, D-87719 Mindelheim
Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 13
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66
E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Facility Management /
Industrieservice



IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66
E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter
WWW.LUENENDONK.DE

Autor:
Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2018 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

