

Leseprobe

DER IT-VERTRAG

Fallen und Tücken im
IT-Vertragsmanagement
erkennen, aufdecken und
vermeiden

von Melanie Schneider

Melanie Schneider

Der IT-Vertrag

Fallen und Tücken im
IT-Vertragsmanagement erkennen,
aufdecken und vermeiden

Mentoren-Media-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage

© 2023 Mentoren-Media-Verlag,

Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat : Deniz S. Özdemir, Mainz

Korrektorat: Sarah Küper, Mainz

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Satz und Layout: Deniz S. Özdemir, Mainz

Grafik: iStock/Piscine: ID:1472525171, S. 26

Autorenfoto: Studioline Photography, Hamburg

Druck und Bindung: MCP, Marki, Polen

ISBN: 978-3-98641-089-6

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte in diesem Buch entsprechen nicht automatisch der Meinung und Ansicht des Mentoren-Media-Verlages.

www.mentoren-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
Kapitel 1: Aller Anfang sind die Grundlagen.....	15
Klärung von Grundlagen und Voraussetzungen	18
Vorlagen und Templates	31
Kapitel 2: Tools, Tools, Tools	35
Die Beschaffung eines IT-Tools allein ist noch nicht der Erfolg	38
Kapitel 3: Fundament statt Kartenhaus	47
Anforderungen an Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung und Implementierung eines IT- Vertragsmanagements.....	49
Kapitel 4: Jedes Jahr das gleiche Spiel – der Vertragslebenszyklus	55
Der Vertragslebenszyklus und seine Phasen.....	56
Kapitel 5: Ohne Fleiß kein Preis.....	67
Rollendefinition und Prozessbestimmung als ein Baustein zur erfolgreichen Einführung des IT-Vertragsmanagement- Tools.....	70
Kapitel 6: Reden ist Gold, nicht Silber	75
Anforderungen und Kommunikation bei der Vertragsanbahnung	77

Kapitel 7: Gemeinsam unschlagbar	81
Warum die Einbindung aller Beteiligten entscheidend ist ...	84
Kapitel 8: Checkpoint-Charly – Qualitätsmanagement von IT-Verträgen.....	87
Qualitätsmanagement zur Unterstützung einer erfolgreichen Vertragssteuerung.....	89
Kapitel 9: No risk, more fun – Risikomanagement von IT-Verträgen	93
Risikomanagement ist mehr als nur eine Momentaufnahme	94
Vorlagen und Templates	101
Kapitel 10: Das Leben ändert sich – Verträge auch	105
Anpassung von Verträgen als Teil des Fortschritts und Erfolgs.....	108
Fristenmanagement als aktive Vertragssteuerung und Unterstützung des Vertragscontrollings	110
Vertragsänderungen (Change Requests) strukturiert und dokumentiert umsetzen.....	114
Kapitel 11: Quick, but not dirty – das IT- Vertragscontrolling	119
Vertragscontrolling als Aufgabe zur Risikobewertung und Steuerung, und nicht zur Budgetklärung.....	122
Kapitel 12: Rendezvous im Archiv – Dokumente und Dokumentationsmanagement.....	127
Dokumentenmanagement ist kein Selbstläufer	129

Kapitel 13: Vertrag 2.0 – Digitalisierung im IT-Vertragsmanagement.....	137
Digitalisierung im IT-Vertragsmanagement – mehr als nur eine elektronische Akte	138
Zum Abschluss	145
Ihre nächsten Schritte.....	149
Danksagung.....	151
Quellennachweise.....	153
Literaturhinweise	159
Anhang: Definitionen	161

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Idee zu diesem Buch trage ich schon eine Weile mit mir herum. In meinen Projekten und bei Kunden, die ich bei der Einführung von IT-Vertragsmanagement-Tools, bei der Implementierung von Standards und Prozessen im IT-Vertragsmanagement sowie bei dem Aufbau für den Fachbereich *IT-Vertrag* unterstützen durfte, traf ich wiederholt auf vergleichbare Rahmenbedingungen: von Lücken im Anforderungsprofil für das IT-Tool und in den IT-Verträgen über fehlende übergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation bis hin zu kleinen und großen Machtspielen zwischen Abteilungen oder fehlender Unterstützung und mangelndem Grundlagenwissen im Vertragsmanagement bei den Betroffenen. Doch man kann den Mitarbeitern keinen Vorwurf machen, denn es liegt an den Führungskräften, das alles sicherzustellen. So habe ich mit diesem Buch viele Geschichten, Anregungen und Vorschläge, wie Sie es in Ihrer Führungsposition besser machen können – ganz nach der Devise »Make it simply better«.

So freue ich mich, dass Sie dieses Buch gewählt haben! Denn es bietet Ihnen einen anderen Blickwinkel aus der operativen Praxis des IT-Vertragsmanagements sowie aus IT-Projekten und hilft Ihnen – mit den nachfolgenden Kapiteln, Beispielen und Hinweisen –, das IT-Vertragsmanagement in Ihrem Unternehmen auf der operativen Ebene zu verstehen sowie Sachverhalte und Verbindungen zu anderen Bereichen besser einzuordnen, mit dem Ziel, das

Management von IT-Verträgen zu verbessern. Das bedeutet: weg von der reinen Vertragsverwaltung, hin zu einer aktiven Vertragssteuerung!

In der Beschreibung eines Anbieters für ein Contract-Management-Tool habe ich Folgendes gelesen und verstanden: »Verträge machen über 80 [Prozent] aller Transaktionen und den Wert eines Unternehmens aus. Es ist daher besonders wichtig[,] die richtige Lösung für ein digitales Vertragsmanagement zu finden.«¹

Neben einer digitalen Lösung für das IT-Vertragsmanagement, der Übersicht über die gesamte Vertragslandschaft, einer aktiven Steuerung und vereinbarten Standards und Prozesse legt der **Vertrag** als ein schriftliches Dokument mit definierten Vertragsinhalten und Rahmenbedingungen und dem Zusammenspiel zwischen Angebot und Annahme den Grundstein der geschäftlichen Vertragsbeziehung.² Das **IT-Vertragsmanagement** unterstützt dabei in seiner Rolle die Steuerung der IT-Verträge von der Anbahnung bis zum Vertragsende sowie die Dokumentation und Archivierung über ein digitales Vertragsmanagement-System für das Unternehmen.

In der Praxis zeigt sich dagegen immer wieder, dass die Übersicht über die IT-Verträge in Unternehmen und die Kenntnis darüber in den Abteilungen nicht den Umfang und die Transparenz hat, die man oftmals im Management annimmt. Tatsächlich kennen viele Abteilungen ihre IT-Verträge gar nicht oder nur in Ansätzen. Ein 100-Prozent-Bild oder einen vollständigen Überblick haben in der Regel die wenigsten. Dabei sollte genau dies durch den Einsatz

entsprechender Systeme sichergestellt sein. Doch wie sieht es in der Realität aus?

Die Einkaufsabteilung hat sicherlich, sofern ein digitales System den Prozess der Beschaffung unterstützt, noch den besten Überblick. Da die Zusammenarbeit im Rahmen des IT-Vertragslebenszyklus in vielen Unternehmen und über alle Abteilungen hinweg bislang nicht routiniert ist, kommt es jedoch immer wieder zu Kommunikationsbrüchen rund um den Vertrag. Und das ist fatal.

In diesem Buch beschreibe ich Ihnen die Vorteile, die eine digitale Vertragssteuerung bietet, die Herausforderungen in der übergreifenden Kommunikation, das Zusammenspiel aller Vertragsbeteiligten und meine Praxiserfahrungen sowie Lösungsansätze für das IT-Vertragsmanagement. Aufgrund meiner langjährigen Expertise, gerade in der operativen Umsetzung eines IT-Vertragsmanagements, fokussiere ich mich in diesem Buch auf dieses Thema, jedoch gelten die Sachverhalte durchaus für das Vertragsmanagement (und auch für Verträge im Projektmanagement) generell. Denn die Herausforderungen, ein Vertragsmanagement zu etablieren und hieraus nicht nur für das Controlling und den Einkauf einen Gewinn zu machen, sind in diesem Kontext und in der Umsetzung immer die gleichen. Ich kann dies aus meiner langjährigen Beratungstätigkeit in Kunden- sowie Großprojekten und einmal mehr aus der Sicht einer erfahrenen IT-Vertragsmanagerin zur Einführung von Standards und Prozessen in der IT in verschiedenen Unternehmen bestätigen. Und gerade diese wiederholten Erfahrungen haben mich dazu inspiriert, dieses Buch für Sie zu schreiben.

Ich habe mich bewusst für die Form eines erzählenden Sachbuchs entschieden. Reine Fach- und Sachbücher sowie Expertisen gibt es bereits von vielen anderen Autoren, die Ihnen darin ihre Erfahrungen, Beispiele und Überzeugungen transparent machen. Ein Großteil dieser Bücher schaffen einen fachlichen Mehrwert für das Verständnis, was es braucht, um das IT-Vertragsmanagement in einem Unternehmen formal und juristisch zu etablieren. Wenn es jedoch später darum geht, das theoretische Wissen umzusetzen und anzuwenden, fehlt es oft an einem eben solchen Werkzeugkoffer, der Ihnen nach der technischen Einführung Beispiele und Anhaltspunkte zur Durchführung gibt. Und genau an diesem Punkt setzt mein Buch an. Es dient Ihnen als Grundlage und Begleiter für die operative Umsetzung des IT-Vertragsmanagements in Ihrem Unternehmen.

Meine Erfahrungen in und aus der Projektpraxis in Unternehmen haben gezeigt, dass Menschen gerne Geschichten hören. Ich bin überzeugt, dass Geschichten das IT-Vertragsmanagement in all seinen Facetten, die diese Aufgabe mit sich bringt, lebendiger, authentischer und bunter machen. Deshalb habe ich mich für diese Form des erzählenden Sachbuchs entschieden, das Ihnen mit jedem Kapitel eine Geschichte erzählt, die Sie selbst so oder ähnlich auf Ihren beruflichen Alltag übertragen und sich eventuell aus Ihrer operativen Praxis gut vorstellen können. Dabei sind die Figuren und Geschichten in diesem Buch ein bunter Mix aus meiner Fantasie und den Erfahrungen aus meinem beruflichen Alltag, um Sachverhalte anschaulich darzustellen und gleichzeitig die Vertraulichkeit meinerseits meinen Kunden gegenüber zu schützen. Ähnlichkeiten mit tatsächlich

lebenden Personen oder Geschehnissen sind damit rein zufällig und von mir als Autorin nicht beabsichtigt.

Ein paar Vorlagen und Templates aus der Praxis zum Abschluss der Kapitel sowie die *Literaturhinweise* zu anderen Fach- und Sachbüchern und die Anhänge am Ende des Buches ergänzen die Kapitel 1 bis 13 aus diesem Buch.

Seien Sie also gespannt auf die nächsten Seiten, die Figuren, die Geschichten und Lerninhalte dieses Buches und fühlen Sie sich gut unterhalten und trotzdem fachlich informiert.

Ergänzend möchte ich noch darauf hinweisen, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet wird. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung und beziehen sich mit vollem Respekt selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

Kapitel 1

Aller Anfang sind die Grundlagen

Marie Dohlaris war gut gelaunt in den Tag gestartet. Die Sonne schien und die Temperaturen waren mit 25 Grad angenehm warm. Doch hatte Marie eine kleine Vorahnung und so ein Gefühl im Bauch, dass der Tag vielleicht doch nicht ganz so sonnig verlaufen würde, wie er sich gerade präsentierte.

Bei der Desto AG angekommen nahm sie die Kopfhörer mit ihrer Lieblingsmusik aus dem Ohr und stieg schwungvoll in den Aufzug, der sie in die zweite Etage des Büros bringen sollte, wo das Projektteam gerade den ersten Meilenstein der Projektplanungsphase in dem großen Softwareprojekt »HoppSoft« vorbereitete. Seit einem Jahr war das Projektteam dabei, eine bereits seit langen Jahren bestehende Software durch ein neues digitales System inklusive digitaler Prozesse in dem neuen Projekt »HoppSoft« abzulösen. Marie war erst vor wenigen Monaten als IT-Vertragsmanagerin zu der Desto AG nach Hamburg gewechselt und so direkt in das bereits laufende Projekt eingestiegen, bei dem sie seither in ihrer Rolle als IT-Vertragsmanagerin vor allem das Softwareprojekt in der operativen Umsetzung des komplexen Vertrages unterstützte. Eine eigene Abteilung für das IT-Vertragsmanagement gab es bisher bei der Desto AG nicht.

In dem Projekt »HoppSoft« war es Maries Hauptaufgabe, die operative Umsetzung des Vertrages aus vertraglicher Sicht im Projekt und über alle Projektphasen, begleitend und mit den Projektbeteiligten, bis zum Abschluss sicherzustellen. Keine leichte Aufgabe, wie sich herausstellen sollte. Erst recht nicht, da Marie erst neu eingestiegen war.

Die Desto AG hatte sich für Marie vor allem deshalb entschieden, weil sie viel Erfahrung aus dem operativen IT-Vertragsmanagement

und aus großen Projekten mit sich brachte. Marie war im Projektmanagement zertifiziert und hatte sich zusätzlich berufsbegleitend im IT-Vertragsmanagement weitergebildet und zertifizieren lassen. Aber nicht nur theoretisch verfügte Marie über fundiertes Wissen, auch ihre langjährige Erfahrung in Großprojekten erwies sich immer wieder als hilfreich. Bereits im Einstellungsgespräch hatte man bei der Desto AG zur Rolle von Marie durchblicken lassen, dass es perspektivisch für sie eine echte Chance gäbe, mit und nach Abschluss des Softwareprojektes »HoppSoft« den Aufbau einer neuen Abteilung für das IT-Vertragsmanagement zu unterstützen. Eine Aufgabe und Rolle, in der sich Marie selbst durchaus wiederfinden konnte.

Als Marie aus dem Aufzug stieg, spürte sie eine gewisse Anspannung in der Luft. Sie war schon fast greifbar und Marie ein wenig unheimlich. »Erst einmal den Mantel abwerfen und einen Kaffee trinken«, dachte sich Marie und steuerte auf ihr Büro zu, als ihr Tom Pabllas, der neue Abteilungsleiter im Controlling, mit ernster Miene auf dem Gang begegnete und sie nur kurz grüßte, ohne seine Miene zu verändern. Das verhiess nichts Gutes. Am Schreibtisch angelangt, fuhr Marie sofort ihren Rechner hoch und sah bereits die Einladung von Tom. In 30 Minuten hatte er ein Online-Meeting mit der Bereichsleitung, dem Projektleiter Adrian Ruar, Marie und dem Einkauf eingestellt. Was war hier los? Hilfsuchend ging Maries Blick durch das Großraumbüro, das zu dieser Stunde nur vereinzelt besetzt war. Wo war Adrian? Adrian Ruar, der Projektleiter im Softwareprojekt »HoppSoft«, war bereits lange Jahre bei der Desto AG angestellt und hatte sich als Projektleiter im Unternehmen einen Namen gemacht. Aufgrund seiner vielen Erfahrungen als technischer Projektleiter, hatte man ihn ausgewählt, das Projekt zu leiten. Er und Marie arbeiteten eng und sehr gut zusammen. »Ich brauche dich jetzt!«, dachte Marie. Doch sein Platz war noch leer. Vielleicht hatte er etwas mitbekommen

oder wusste, was Tom wollte. Dann hätte sie sich auf das Gespräch vorbereiten können und gewusst, was auf sie zukommen würde. »Ruhig Blut! Aufregen kannst du dich später immer noch.« Marie versuchte, sich zu beruhigen, und holte sich ihren ersten Kaffee aus der Küche. Für sie war es ein wichtiges und lieb gewordenes Ritual am Morgen, um kurz innezuhalten, bevor es im Projekt und Alltag hektisch wurde. Erst der Kaffee, dann konnten die Welt und Probleme kommen.

Während Marie ihren Kaffee trank, überlegte sie, was Tom für ein Thema haben könnte. Das Einzige, was ihr dazu einfiel, war das Audit, dass vor ein paar Wochen die Abläufe und Prozesse zu den IT-Verträgen in der Desto AG geprüft hatte. Dafür mussten Marie und viele andere Kollegen der Abteilung ihre Arbeit beschreiben, Fragen beantworten und ihre Arbeitsweise offenlegen. Das hatte viel Aufregung erzeugt und auch viele Unsicherheiten in der IT-Abteilung hervorgerufen. Aber Tom Pabllas hatte sich als neuer Abteilungsleiter im Controlling dazu bei der Bereichsleitung durchgesetzt, da er kein neues Verantwortungsgebiet übernehmen wollte, ohne zu wissen, wie gut das Team aufgestellt war und wo die Leichen im Keller lagen, wie er es einmal formuliert hatte. Marie schaute auf die Uhr, noch fünf Minuten, dann würde sie es wissen.

Nachdem Marie sich in den virtuellen Meetingraum eingewählt hatte, wandelte sich ihre Anspannung in Neugierde. Tom kam nach einer kurzen Begrüßung auch gleich auf den Punkt. Der Auditbericht der Beratungsgesellschaft lag vor und er wollte die Ergebnisse daraus gerne mit allen Anwesenden und Verantwortlichen teilen. Neben den allgemeinen Herausforderungen, die bereits in der IT-Abteilung und in der Zusammenarbeit offenkundig geworden waren, hatte der Auditbericht im IT-Vertragsmanagement klare Schwächen offengelegt, die Tom in kurzen Punkten und Stichworten zusammengefasst hatte:

- *Intransparenz in der Vertragslandschaft und zu Verträgen allgemein*
- *Mangelnde Übersicht zu den IT-Kosten*
- *Unklarheit der Rollen und Verantwortungen im IT-Vertragsmanagement und im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen/ Bereichen*
- *Fehlen von eindeutigen Prozessen und Standards im Rahmen des Vertragslebenszyklus*
- *Grundlagenwissen zu Vertragsdefinitionen bei Mitarbeitern*
- *Optimierungsbedarfe im Fristenmanagement*
- *Kein Qualitätsmanagement für IT-Verträge*
- *Fehlende Dokumentationen zu relevanten IT-Verträgen*
- *Kommunikationsbrüche*

Marie schluckte, da fehlten ja die wesentlichen Grundsteine von den Grundlagen im IT-Vertragsmanagement, über die Rollen, Prozesse und Standards bis hin zu einem etablierten Fristen- und Qualitätsmanagement sowie jegliche Dokumentationen. Natürlich stand auch das Thema der Kommunikation besonders im Fokus. Tom Pabllas ließ in dem Meeting keinen Zweifel daran, dass er als neuer Abteilungsleiter im Controlling diese Ergebnisse aus dem Audit aufnehmen und ändern würde.

Klärung von Grundlagen und Voraussetzungen

»Hast du etwas angefangen, gib es nicht auf, sondern führe es zu Ende.«³

Aller Anfang sind die Grundlagen. Die Grundlagen bilden das Fundament und die Klärung dieser steht am Anfang

eines jeden Projekts. Das werde ich entlang Maries Geschichte, in den Folgekapiteln und an anderen Beispielen noch weiter ausführen.

Wenn es mit dem IT-Vertragsmanagement allgemein nicht so richtig läuft, liegt dies ganz oft an vielen verschiedenen Faktoren, und auch an fehlendem Grundlagenwissen und den Voraussetzungen. Zunächst einmal das IT-Vertragsmanagement-Tool: In Unternehmen macht man sich oftmals zu wenig Gedanken darüber, welches IT-Vertragsmanagementsystem das richtige für das Unternehmen ist, welche Rollen im IT-Vertragsmanagement benötigt werden, wer welche Aufgaben und welche Verantwortungen übernimmt. Die Kommunikation der bereits bestehenden Abteilungen mit dem Fachbereich IT-Vertragsmanagement bleibt in den Überlegungen sehr gerne auf der Strecke. Gleiches gilt für die Schnittstellen zwischen den Abteilungen und dem IT-Vertragsmanagement mit allen am Vertrag Beteiligten. Dabei handelt es sich tatsächlich um viele Schnittstellen, die von der Organisation, vom System zu anderen Systemen, vom Reporting und in der weiteren Umsetzung sowie in der Weiterentwicklung bedacht werden müssen. Und bis hierhin haben wir noch nicht einmal über das Grundlagenwissen der Mitarbeiter gesprochen.

Aller Anfang sind die Grundlagen, und so ist es aus meiner beruflichen und fachlichen Erfahrung sehr wichtig, dass Sie als Entscheider und Umsetzer sich sehr gut und gründlich überlegen, wie das IT-Vertragsmanagement zu steuern und nicht nur zu verwalten ist und welche Grundlagen es benötigt. Natürlich gibt es weitere Abteilungen oder Fachbereiche, wie zum Beispiel das Controlling, die Rechtsabteilung,

die IT-Sicherheit und der Datenschutz, um nur einige aufzuzählen, welche das IT-Vertragsmanagement in Ihrer Expertise unterstützen. Ohne ein gemeinsames Verständnis der Grundlagen und einer gemeinsamen Sprache geht es aber nicht.

Was mit der Umsetzung zu einem Vertrag geschieht, hängt am Ende und im Erfolg für das Unternehmen im Wesentlichen von den vertraglichen Grundlagen, der Unterstützung durch ein Tool, einer guten Kommunikation und einer guten Zusammenarbeit ab.

Doch wie sehen diese Grundlagen aus? Und welche Punkte und Definitionen bestimmen diese Grundlagen? Dies beschreibe ich Ihnen im Nachfolgenden.

In der Regel machen alle eine Ausbildung oder absolvieren ein Studium, in denen wir fundiertes Wissen zu einem Fachgebiet erhalten. Wir lernen Definitionen, Instrumente und Strategien kennen und eignen uns Wissen an, wie diese anzuwenden sind. So ist es auch im IT-Vertragsmanagement. Im IT-Vertragsmanagement gibt es Definitionen zu verschiedenen Formen von IT-Verträgen und Grundlagen, wie zum Beispiel den Vertragslebenszyklus, die wichtig sind, um die Aufgabe und Rolle als Mitarbeiter im IT-Vertragsmanagement oder als IT-Vertragsmanager erfolgreich umzusetzen.

Ohne es im Alltag oftmals bewusst zu merken, beschäftigen wir uns grundsätzlich jeden Tag mit dem Thema *Verträge*, denn viele Tätigkeiten haben etwas mit einem Vertrag zu tun: der Handyvertrag, der Einkauf, das Online-Shopping, das Essengehen im Restaurant, der Besuch eines Konzerts – um nur einige Beispiele zu nennen. In all diesen Fällen

bietet jemand eine Ware oder Dienstleistung zu bestimmten Rahmenbedingungen an. Und wenn wir mit den Konditionen einverstanden sind und die Risiken für uns abgewogen haben, kaufen wir das Produkt oder die Leistung ein.

In der IT-Welt ist dies nicht anders und läuft im Grunde nach dem gleichen Schema ab. Es gibt verschiedene Bedarfe an Hardware (Server / Laptops / technisches Equipment), Software (Applikationen/Apps), Beratungen oder Schulungen, die von Lieferanten (oder auch Auftragnehmer genannt), mit dem der Vertrag geschlossen wird, unter bestimmten Inhalten und Anforderungen angeboten werden. In dem Moment, in dem wir als Kunde (oder auch Auftraggeber genannt), mit unserem Bedarf als Unternehmen oder Person auf dem Markt nach einem Anbieter oder Lieferanten suchen, befinden wir uns bereits in einer vertraglichen Anbahnung.

Neben den grundlegenden Definitionen zu den verschiedenen Formen von **IT-Verträgen** (siehe Anhang), die die jeweiligen Rechtsgeschäfte beschreiben, sowie den gesetzlichen Vorgaben (zum Beispiel im *Bürgerlichen Gesetzbuch*, Kurzform: BGB), wie Verträge und Rechtsgeschäfte umgesetzt werden sollen, gibt uns der IT-Vertragslebenszyklus einen Überblick über die einzelnen Phasen, die jeder IT-Vertrag durchläuft, und einen Anhaltspunkt, welche Aufgaben in welcher Phase dieses **Vertragslebenszyklus** zu erfüllen sind. Die bildliche Veranschaulichung zum Vertragslebenszyklus sieht wie folgt aus:

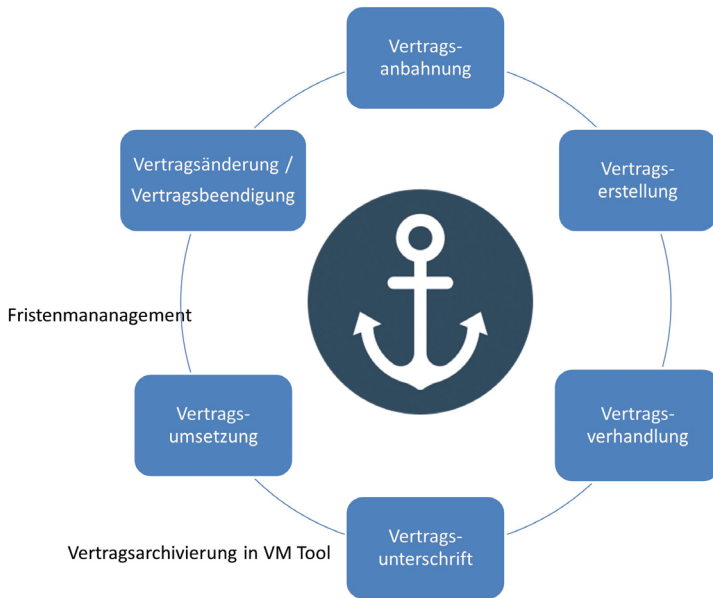


Abbildung 1.1: Der Vertragslebenszyklus

Mir ist bewusst, dass Vielen der Gedanke an diese Formalien, Definitionen und Standards lästig ist. Doch habe ich in meinen Kundenprojekten oft festgestellt, dass es unterschiedliche Annahmen in der Unterscheidung von Dienst- und Werkverträgen gibt. Nicht selten ist ein nicht eindeutig geklärtes gemeinsames Verständnis zu diesen Vertragsarten und den Prozessen im IT-Vertragsmanagement, das als Grundlage erst einmal geschaffen werden muss. Aus meiner Erfahrung heraus bin ich überzeugt, dass es sehr wichtig ist, von Anfang an zu klären und gemeinsam festzulegen, was die Grundlagen und -annahmen ausmacht.

Eine wesentliche Grundlage ist die **Definition eines Vertrages**: »Der Vertrag ist ein Rechtsgeschäft. Es besteht aus inhaltlich übereinstimmenden, mit Bezug aufeinander abgegebenen Willenserklärungen (Angebot und Annahme) von mindestens zwei Personen. Durch den Grundsatz der Vertragsfreiheit (Privatautonomie) wird sichergestellt, dass jeder Mensch das Recht hat, im Rahmen der Gesetze seine Verhältnisse durch Verträge eigenverantwortlich zu gestalten.«⁴ Auch wenn es in Unternehmen mitunter den Anschein haben kann, bewegen wir uns nicht in einem rechtsfreien Raum. In den meisten Ländern – ich beziehe mich auf die Rechtslage in Deutschland – gibt es dafür eindeutige Vorgaben und Regelungen, die für ein besseres gemeinsames Verständnis sorgen. Keine Angst, Sie benötigen dafür kein Jurastudium, aber für alle Mitarbeiter und Beteiligten sollte das Grundverständnis zu IT-Verträgen und die weitere Umsetzung im Rahmen des Vertragslebenszyklus auf einem gemeinsamen und eindeutigen Verständnis basieren.

Mit Bezug auf das IT-Vertragsmanagement zeige ich Ihnen auf, welche **Vertragsarten** es gibt. Das ist deshalb sehr wichtig, da die jeweilige Vertragsart die Umsetzung einer gewünschten Anforderung oder Leistung in der IT Ihres Unternehmens bestimmt:

- Dienstvertrag/Dienstleistungsvertrag (vgl. BGB § 611)
- Werkvertrag (vgl. BGB § 631)
- Standardsoftware Kaufvertrag (vgl. BGB § 433)⁵
- Software Wartungsvertrag
- Pflegevertrag (Software)

- End-User Software-Lizenzverträge (EULA) / Softwareüberlassungsverträge
- Rahmenvertrag
- Leistungsscheine⁶ oder Auftragsscheine

Im Zuge der Digitalisierung haben sich weitere Vertragsarten in der IT etabliert:

- Software as a Service (Kurzform: SAAS Verträge)
- Platform as a Service (Kurzform: PAAS Verträge)
- Infrastructure as a Service (Kurzform: IaaS Verträge)⁷

Dies sind die wichtigsten und häufigsten Vertragsarten und -formen, mit denen sich das IT-Vertragsmanagement tagtäglich auseinandersetzen muss.

In den öffentlichen Verwaltungen und in Behörden gibt es noch eine zusätzliche Besonderheit: Hier werden einheitliche Standards und Vorgaben zu vertraglichen Vereinbarungen für IT-Verträge in Form von *EVB-IT Verträgen* vorgegeben. Diese sind als Vorlagen über die Seite des *Bundesministeriums des Innern und für Heimat* (BMI) unter dem Link www.cio-bund.de einzusehen und werden dort im Detail erläutert. Hier ist es wichtig, zu erwähnen, dass es seit 2022 aus der Zusammenarbeit von dem Beauftragten der Bundesregierung für Informationssicherheit und der freien Wirtschaft im Rahmen der IT-Beschaffung des Bundes ein neues Template für *EVB-IT Cloud-Verträge* (SaaS/PaaS/IaaS Verträge) gibt.⁸ Dieses Vertragsmuster deckt sehr umfangreich die Anforderungen an diese Vertragsform sowie weitere vertragliche Inhalte und Risiken ab.

Die genauen Definitionen zu den benannten Vertragsarten, neben den EVB-IT Verträgen, finden Sie, neben den Links in diesem Kapitel, im Anhang.

Um bei den Grundlagen und Maries Geschichte zu bleiben, ist es neben der gemeinsamen fachlichen Sprache oder eindeutigen Begrifflichkeiten im IT-Vertragsmanagement und dem Zusammenspiel mit den Abteilungen ebenso wichtig und relevant zu wissen, welche Aufgaben, Verantwortungen und Befugnissen die beteiligten Personen in den jeweiligen Rollen innehaben. Es braucht ein gemeinsames und im Unternehmen entwickeltes Verständnis zum Vertragslebenszyklus (siehe mehr hierzu in Kapitel 4). Anderenfalls riskieren Sie immer wieder zeitaufwendige und ermüdende Diskussionen um die Zuständigkeiten und Aufgabenpakete rund um den Vertrag und in der jeweiligen Phase des Vertragslebenszyklus.

Mittlerweile gibt es für die Rolle des IT-Vertragsmanagers in den jeweiligen Phasen des Vertragslebenszyklus, also vor der Vertragsunterzeichnung, mit der Vertragsunterzeichnung und in der Umsetzung des Vertrages, klar definierte Aufgaben.

Unterstützt werden kann die Rolle des IT-Vertragsmanagers durch eine im Unternehmen entwickelte Übersicht zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten im IT-Vertragsmanagement, der sogenannten *RACIS-Matrix*, welche die Besonderheiten der organisatorischen Struktur individuell berücksichtigt und auf der grundlegenden Rolle aller Beteiligten aufbaut.⁹ Im Kapitel *Ohne Fleiß kein Preis!* gehe ich

ausführlicher auf die Bedeutung der **Rollenfestlegungen** und **Prozessdefinitionen** ein.

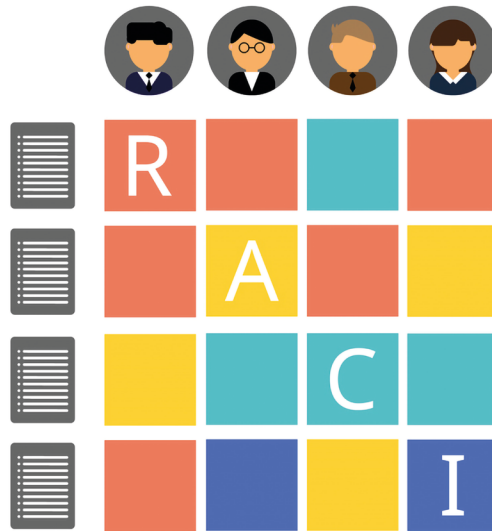


Abbildung 1.2: Beispiel RACIS-Matrix

Kommunikation und **Transparenz** ist ein weiterer wichtiger Aspekt, wenn es um das IT-Vertragsmanagement geht. Unterstützt werden kann dieser Punkt, neben einem zentralen IT-Vertragsmanagement-Tool, durch klare Rollen und durch die Definition von Standards und Prozessen. Und vergessen Sie nicht das Allerwichtigste: Miteinander reden! Immer wieder erlebe ich es in Projekten, dass die involvierten Abteilungen und Mitarbeiter zu wenig interaktiv miteinander kommunizieren. Dies gilt vor allem für die Kommunikation

zwischen Einkauf, Technischer Abteilung (IT), Controlling/Buchhaltung, Rechtsabteilung und IT-Vertragsmanagement. Sie alle sind an dem Vertrag und dessen Umsetzung von Anfang an beteiligt, werden aber häufig in den einzelnen Phasen des Vertragslebenszyklus von der Anbahnung bis zum Vertragsende und insbesondere nach dem Abschluss des Vertrages in den weiteren Vertragslebenszyklus und die vertragliche Umsetzung zu wenig eingebunden. Denn es ist ein Irrglaube, dass ein Vertrag gut ist, weil zum Beispiel der Einkauf ihn allein gut verhandelt hat.

Wie gut der Vertrag wirklich gestaltet wurde, welche Risiken unbeachtet blieben oder sich erst innerhalb der Vertragslaufzeit ergeben haben, welche fachlichen Themen den Vertrag beeinflusst haben und ob schlussendlich das vereinbarte Budget eingehalten wurde oder nicht, zeigt sich erst am Ende des Vertrages.

Hierüber, also über das **Zusammenspiel aller Beteiligten** in einem Vertrag, sollte viel intensiver gesprochen und mehr Transparenz zu den Interaktionen, Abhängigkeiten und Inhalten mit Rechten und Pflichten aus dem Vertrag hergestellt werden. Vor allem bei sehr großen Verträgen empfehle ich zu Anfang des Projektes mit allen Vertragsbeteiligten oder dem Projektteam eine Vertragslesung durchzuführen. Nach Projektabschluss bietet sich dann die Durchführung eines »Lessons-Learned-Workshop« an. Dass dies in der Praxis oftmals vernachlässigt wird, ist nicht nur schade, sondern eine vergebene und verpasste Chance für alle im Unternehmen, zu lernen und Dinge einfach zukünftig besser zu machen.

Gerade auch die Rechtsabteilung, so wird es mir immer wieder zugetragen, hat durchaus ein ebenfalls begründetes

Interesse daran zu erfahren, wie insbesondere bei großen und wichtigen Verträgen sowie Ausschreibungen die spätere Umsetzung funktioniert hat. Oftmals erhalten sie diese Informationen nicht. Dabei ist es wichtig, alle in die Erfahrungen und Lerneffekte zu Verträgen im Unternehmen einzubeziehen, um zukünftig alle Prozesse und Abläufe zu optimieren und das Vertragsmanagement im Unternehmen insgesamt zu verbessern.

Meist beschäftigen wir uns mit Fehlern oder Lücken im Vertrag leider erst dann, wenn es Ärger mit dem Lieferanten oder in der Umsetzung/Leistungserbringung gibt oder sich gerichtliche Klärungen anbahnen. Erst dann treten die Fachbereiche in vielen Fällen in die Kommunikation mit dem Vertragsmanagement oder mit der Rechtsabteilung ein, statt in einem Regelaustausch, einer Regelkommunikation zu einem komplexen Vertrag zu bleiben. So könnte aber sichergestellt werden, dass man schon viel früher handeln kann. Daher frage ich mich oft: Warum wird der kommunikative Austausch eigentlich nicht schon viel früher beziehungsweise von Beginn an eingeleitet?

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die **Dokumentation** zu Verträgen und während des gesamten Vertragslebenszyklus. Mir ist bewusst, dass dies ein oft unbeliebtes Thema in Unternehmen ist und zu Unrecht stiefmütterlich behandelt wird. Ich kann Ihnen nur immer wieder ans Herz legen, wie wichtig die Dokumentation zu einem Vertrag während des gesamten Vertragslebenszyklus und für die erfolgreiche Umsetzung ist. Angefangen bei dem Vertrag mit einer Unterschrift über Änderungs- und Ergänzungsvereinbarungen zum Vertrag bis hin zu Kurzvereinbarungen per E-Mail und

vielmehr. Warum? Sofern es keine Probleme in der Umsetzung zu einem Vertrag gibt, macht die Dokumentation die weitere Umsetzung des IT-Vertrages transparent und Entscheidungen in der Dokumentation für Außenstehende nachvollziehbarer. So ist erkennbar, warum etwas im Verlauf eines Vertrages mit welchen Rahmenbedingungen geändert wurde und was am Ende das Ergebnis daraus ist.

In ernsteren Fällen, also zum Beispiel im Streitfall zu einer Leistung, benötigt es eine gute Dokumentation, um etwa für das IT-Vertragsmanagement, die Rechtsabteilung und auch das Management wesentliche Vereinbarungen oder Änderungen nachvollziehbar zu machen und prüfen zu können. Ohne eine Dokumentation ist dies nicht möglich und verhindert im schlimmsten Fall die Durchsetzung Ihrer Rechte, weil eine Dokumentation zu relevanten Vereinbarungen und Entscheidungen fehlt.

Ausführlicher komme ich im Kapitel *Rendezvous im Archiv* auf die Bedeutung der Dokumentation im IT-Vertragsmanagement zu sprechen.

Zusammengefasst sind es also viele einzelne Punkte, die die Grundlagen für das IT-Vertragsmanagement bilden und das Gelingen in der Umsetzung der IT-Verträge in Ihrem Unternehmen begleiten und sicherstellen. Folgende Grafik zeigt Ihnen noch einmal die Vielschichtigkeit des IT-Vertragsmanagements entsprechend auf.



Vorlagen und Templates

Lexikon: Allgemeine Fachbegriffe im IT-Vertragsmanagement

Um das Zusammenspiel mit Ihren Gesprächspartnern zu vereinfachen, habe ich Ihnen gängige, begriffliche Definitionen aus dem IT-Vertragsmanagement zusammengestellt, die Sie im Anhang finden. Damit haben Sie eine Grundlage der allgemeinen Definition zu den benannten Fachbegriffen. Dies hilft Ihnen, Klarheit zu schaffen und die gleiche Sprache zu sprechen, wenn es um das benannte Fachvokabular geht. Der Vorteil für Sie: Es gibt eine Definition und Sie verlieren keine Zeit in internen Diskussionen durch die Auslegung von Standardbegriffen oder Definitionen im IT-Vertragsmanagement.

Übersicht: Vertragsarten und Definitionen in der IT

Für die Eindeutigkeit der Definitionen zu den jeweiligen Vertragsarten, die in der IT zu finden sind, und zum besseren sowie ersten Verständnis habe ich diese für Sie in einer Übersichtstabelle zusammengefasst. Denn es ist wie mit einer anderen Sprache, die wir lernen, um uns mithilfe neuer Vokabeln mit unserem Gegenüber besser austauschen und kommunizieren zu können. Die vorliegende Aufstellung in diesem Buch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber sie schafft eine Grundlage wie ein ABC.

Neben der rein fachlichen Erklärung finden Sie im Anhang außerdem noch ein paar Beispiele, die Ihnen den Transfer auf die Umsetzung der jeweiligen Vertragsart in der IT veranschaulichen sollen. In meinen Kundenprojekten

————— Ende der Leseprobe —————

Weitere Publikationen des Mentoren-Verlages

»Erfolg und Verantwortung bedingen einander auf vielfältige Weise. Sie sind wie Zwillinge, die nur vollständig scheinen, wenn sie gemeinsam auftreten.«

Udo Gast

Erfolg braucht Verantwortung

Betriebswirtschaft hat abgewirtschaftet

288 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-038-4

€ 24,95 [DE]



In den letzten Jahren stellen Unternehmer immer wieder fest, wie verwundbar sie sind und wie schlecht sie sich auf Ausnahmesituationen vorbereitet haben. Umsätze gehen zurück, Mitarbeiter verlieren ihren Job und damit ihre Existenzgrundlage. Der gewohnte Erfolg bleibt aus. Andererseits zögern viele Menschen aber auch, sich auf das Abenteuer Selbstständigkeit einzulassen. Der zentrale Aspekt für persönlichen und unternehmerischen Erfolg ist das Thema »Verantwortung«. Dabei ist die Bereitschaft von (Selbst-)Verantwortung ebenso wichtig wie der Mut und das Vertrauen, Verantwortung zu übertragen.

Doch wo beginnen Sie mit Veränderungen und wie gehen Sie dabei konkret vor? Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmerpraxis, Checklisten und Arbeitsblätter unterstützen Sie bei der Umsetzung. Aus zahlreichen Interviews mit erfolgreichen Persönlichkeiten sind die wertvollsten Erkenntnisse miteingeflossen.

»Geld ist allgegenwärtig, ob man will oder nicht. In unserer Gesellschaft ist Geld omnipräsent. Sei es beim Einkaufen an der Kasse, auf dem Kontoauszug, bei Gehaltsverhandlungen, auf Werbeplakaten oder im Restaurant. Ständig werden wir in irgendeinem Zusammenhang mit Geld konfrontiert.«

Volker Wiedemann

Finanzen verstehen und clever managen

Der Weg zu einem erfolgreichen Umgang
mit Geld

152 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-077-3

€ 14,99 [DE]



Haben Sie am Ende des Geldes noch viel Monat übrig oder beenden Sie jeden Monat mit Freude? Möchten Sie stets einen Überblick über Ihre Finanzen haben und diese mit wenig Aufwand regeln? Dann nehmen Sie Ihre eigenen Finanzen sowie die Ihres Unternehmens selbst in die Hand und lassen Sie sich von Ihren Kontozahlen nicht mehr beeinflussen! Schöpfen Sie aus dem Vollen, sehen Sie mit gutem Gefühl Ihren offenen Rechnungen entgegen und investieren Sie Ihr Geld in Ihr Unternehmen, ohne Reue zu verspüren.

Volker Wiedemann zeigt Ihnen in diesem Buch, wie Sie eine Basis für finanzielle Fülle und ein (finanziell) sorgenfreies Leben erschaffen. Sie bekommen eine Struktur an die Hand, wie Sie Ihre Finanzen zukünftig mit einem geringen monatlichen Aufwand managen können und dabei keiner Gefahr von Schulden mehr begegnen. Außerdem sind Sie somit auch in der Lage, unkompliziert Vermögen aufzubauen. Damit werden Sie in Zukunft sogar Spaß im Umgang mit Ihren Finanzen haben!

»Die Frage ist längst nicht mehr, ob wir uns verändern müssen, sondern: Wie schnell sind wir dabei? Und wie können wir die Zukunft so gestalten, dass sie besser und leichter für uns alle wird?«

Dirk Stöcker

Die Verkaufsevolution

Die Macht der Emotionalität im
digitalen Zeitalter

236 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-051-3

€ 24,95 [DE]



Vermutlich hast du bereits erkannt, dass du mit deinen bisherigen Verkaufsmethoden nicht dein volles Potenzial ausgereizt und darum nicht das Geld verdienst hast, das du hättest verdienen können. Vielleicht haben aber auch deine Verkaufsgespräche nicht die Leichtigkeit, die sie haben könnten. In den letzten Jahren hat sich die Erwartung der Kunden an Verkäufer fundamental verändert. Der Standard-Verkäufer ist heute zum Scheitern verurteilt und das digitale Zeitalter sorgt zudem für zusätzliche Herausforderungen.

Dirk Stöcker zeigt dir in seinem Buch, wie du eine tiefe Vertrauensbasis zu deinen Kunden herstellst und herausfindest, was sie wirklich brauchen. Er hilft dir, alte Denkmuster abzubauen und vermittelt dir eine Menge an Verkaufstechniken, die dich in diesem neuen Zeitalter garantiert erfolgreich machen. In diesem Buch erwarten dich wertvolle Gesprächsstrukturen, die Anwendung von Verkaufspsychologie und Tipps für die richtige Vorbereitung, Einwandbehandlung sowie Verkaufsabschlüsse.

»Die Zusammenstellung der Unterlagen ist eine Geschichte ohne Anfang und ohne Ende. Mit nichts verbringt ein Finanzierungsexperte bei der Bank oder einem unabhängigen Darlehensvermittler so viel Zeit wie mit der Durchsicht und Kontrolle der Unterlagen und der Bitte, weitere Unterlagen zur Verfügung zu stellen.«

Oliver P. Mildenerberger

Immobilienfinanzierung leicht gemacht

Expertenwissen und Praxistipps für

Selbstnutzer

184 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-079-7

€ 16,99 [DE]



Viele Menschen träumen von der eigenen Immobilie und möchten für sich und ihre Familie ein Zuhause bauen oder kaufen. Doch hat sich in den letzten Jahren die Immobilienwirtschaft stark verändert und die Zeit der niedrigen Bauzinsen ist nun vollkommen vorbei. Das führt zu einer großen Unsicherheit auf dem Immobilienmarkt, da vor allem die Immobilienpreise in den meisten Regionen unverändert hoch bleiben. Doch wie kann man sich trotz der hohen Preise den Wunsch von einer eigenen Immobilie erfüllen?

Der Experte und Coach Oliver P. Mildenerberger erklärt Ihnen die wichtigsten Sachverhalte der Immobilien- und Baufinanzierung und bereitet Sie damit auf das vielleicht wichtigste Finanzierungsgespräch Ihres Lebens vor. Dabei legt er den Fokus auf die Praxis und gibt Ihnen Tipps für Ihren Schritt in Richtung Eigenheim.

»Auch unabhängig von einem Kaufangebot stehen inhabergeführte klein- und mittelständische Unternehmen früher oder später nicht nur aus Altersgründen vor der Frage, wie die Unternehmensnachfolge geregelt werden kann. Eine Lösung ist der Verkauf des eigenen Unternehmens.«

Christian Ahr

Erfolgreicher Unternehmensverkauf

Stolperfallen, die Sie vermeiden sollten

208 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-083-4

€ 24,99 [DE]



Jedes menschliche Leben hat irgendwann ein Ende. Anders sieht es bei einem Unternehmen aus. Hier liegt die Entscheidung ganz bei Ihnen: Soll Ihr Unternehmen eines Tages mit Ihnen ins Grab gehen oder möchten Sie als Inhaber vorher aussteigen und Ihr »Baby« die Möglichkeit geben, sich in neuen Händen weiterzuentwickeln? Im letzteren Fall sollten Sie sich lieber früher als später mit der Unternehmensnachfolge bzw. mit einem Firmenverkauf beschäftigen. Doch Achtung: Ein Unternehmensverkauf hat auch seine Tücken!

In diesem Buch trägt der Autor Christian Ahr die häufigsten Stolperfallen und Fehler für Sie zusammen, außerdem erhalten Sie viele weitere Tipps und Hintergründe rund um den erfolgreichen Verkauf Ihres Unternehmens. Sie erfahren, welche emotionalen Hochs und Tiefs auftreten können, welche Partner Sie an Ihrer Seite haben sollten und wie Sie diese arbeitsreiche Reise zu einem guten Ende bringen. Unabhängig davon, ob der Verkauf Ihres Unternehmens jetzt oder später ansteht: Mit diesem Buch sind Sie optimal vorbereitet für das, was auf Sie zukommt.

In vielen Unternehmen wird das IT-Vertragsmanagement vernachlässigt. Das führt oftmals zu mangelndem Grundlagenwissen in der Vertragsgestaltung, Lücken im Anforderungsprofil für das IT-Tool und in den IT-Verträgen sowie mangelnder Kommunikation und Machtspielen zwischen den Abteilungen. Verantwortlich für diese Missstände sind normalerweise die Führungskräfte. Die wichtige Frage an dieser Stelle lautet daher: Wie können Sie sicherstellen, einen rechtssicheren IT-Vertrag zu erstellen, der alle Punkte enthält, die für Ihr Unternehmen wichtig sind? Und wie kommunizieren Sie mit anderen Abteilungen, damit die Umsetzung reibungslos abläuft?

Melanie Schneider zeigt Ihnen, wie Sie die verschiedenen Aspekte des IT-Vertragsmanagements operativ umsetzen und das Zusammenspiel aller Beteiligten fördern. Mithilfe von Marie Dohlaris, Hauptfigur der begleitenden Erzählung und IT-Vertragsmanagerin des fiktiven Unternehmens Desto AG, bekommen Sie einen Einblick in die berufliche Praxis und die Herausforderungen des IT-Vertragsmanagements. Dabei lernen Sie, worauf Sie bei der Beschaffung eines IT-Tools achten und welche Phasen des Vertragsmanagementzyklus Sie beachten müssen. Als Unterstützung bekommen Sie dazu Templates und Vorlagen, die helfen, das IT-Vertragsmanagement operativ zu etablieren und erfolgreich umzusetzen.



Melanie Schneider ist zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau und seit zehn Jahren erfolgreiche IT-Vertragsmanagerin. Nach ihrem Bachelor of Business Administration an der Fachschule in Heidelberg wechselte sie in die IT-Beratung. Von der Geschäftsführungsassistentin über das Programm Management Office führte es sie in die Selbständigkeit als Beraterin und zertifizierte IT-Vertragsmanagerin zur Einführung von Standards und Prozessen im IT-Vertragsmanagement. Hier berät und unterstützt die Autorin seither ihre Kunden in der Einführung von IT-Vertragsmanagement-Tools sowie im Aufbau von Standards und Prozessen im IT-Vertragsmanagement. Ihr Fokus liegt dabei vor allem auf der Praxis und der operativen Umsetzung im IT-Vertragsmanagement bis hin zum Aufbau einer eigenen IT-Vertragsmanagement-Abteilung.

ISBN 978-3-98641-089-6



18,99 €
19,60 €

9 783986 410896 > (D) (A)