

**Ralf Budde**

**Claims-Management  
Ansprüche bewerten**

**Contract- & Claims-Management Band III**

## **Schnellübersicht**

<b>1. Übersicht Claims-Management .....</b>	<b>1-1</b>
<b>2. Organisation des Claims-Managements.....</b>	<b>2-19</b>
<b>3. Die geplante Änderung .....</b>	<b>3-86</b>
<b>4. Die ungeplante Änderung.....</b>	<b>4-129</b>
<b>5. Claimbewertung .....</b>	<b>5-168</b>
<b>6. Terminclaims .....</b>	<b>6-240</b>
<b>7. Arten von Claims.....</b>	<b>7-299</b>
<b>8. Claims-Management in der Praxis .....</b>	<b>8-364</b>
<b>9. Konfliktlösungen .....</b>	<b>9-430</b>
<b>10. Anhang .....</b>	<b>455</b>

## Detalliertes Inhaltsverzeichnis

<b>1. Übersicht Claims-Management .....</b>	<b>1-1</b>
<i>1.1 Contract- und Claim-Management .....</i>	<i>1-1</i>
1.1.1. Definition .....	1-2
1.1.2. Das Grundkonzept des Claims-Managements .....	1-3
1.1.3. Die Richtungen des Claim-Management .....	1-4
1.1.4. Claims-Mentalität.....	1-5
1.1.5. Claim-Management und Projektstrategie.....	1-7
1.1.6. Das negative Image des Claim-Managements vermeiden .....	1-8
<i>1.2 Warum ist Claim-Management wichtig.....</i>	<i>1-10</i>
1.2.1. Reduktion der Risiko-Rückstellung .....	1-10
1.2.2. Internationale Tendenzen in der Rechtsprechung .....	1-11
1.2.3. Claim-Management als Profitbringer.....	1-11
1.2.4. Verstärkte Abwehr von Claims-Forderungen .....	1-11
1.2.5. Richtige Bewertung der Forderung .....	1-12
1.2.6. Management statt Claims .....	1-12
1.2.7. Claim-Management als Qualitätsmanagement.....	1-13
1.2.8. Was leistet Claims-Management.....	1-13
1.2.9. Die Nachteile einer fehlenden Claims- Organisation.....	1-14
<i>1.3 Verschiedene Ansichten eines Vertrags .....</i>	<i>1-15</i>
1.3.1. Verträge aus Sicht des Auftragnehmers .....	1-15
1.3.2. Verträge aus Sicht des Auftraggebers .....	1-16
1.3.3. Verträge aus Sicht einer dritten Partei.....	1-16
1.3.4. Der Graubereich von Verträgen .....	1-17
<b>2. Organisation des Claim-Managements .....</b>	<b>2-19</b>
<i>2.1 Organisation im Unternehmen.....</i>	<i>2-19</i>
2.1.1. Organisatorische Ebenen und Aufgaben .....	2-19
2.1.2. Organisatorische Ebenen und personelle Ausgestaltung .....	2-21
2.1.3. Strategische Ausrichtung des Claims-Managements .....	2-21
2.1.4. Organisationsformen des Claims-Managements.....	2-22
2.1.5. Organisationsform und Projektgröße .....	2-24
2.1.6. Claims-Management bei Versicherungen .....	2-25
2.1.7. Outsourcing des Claims-Managements.....	2-25
2.1.8. Einsatz externer Claims-Manager .....	2-27
<i>2.2 Die Spezialisten im Claims-Management Team.....</i>	<i>2-28</i>

2.2.1.	Das Claims-Management Team in einem Unternehmen .....	2-28
2.2.2.	Contract- & Claims-Manager .....	2-30
2.2.3.	Contract-Assistant .....	2-31
2.2.4.	Subcontract-Manager .....	2-31
2.2.5.	Chartered Surveyor .....	2-31
2.2.6.	Baucontroller .....	2-32
2.2.7.	Rechtsanwälte und Claims-Management .....	2-33
2.2.8.	Gutachter .....	2-34
2.3	<i>Der Claims-Manager im Unternehmen</i> .....	2-35
2.3.1.	Kompetenzen und Verantwortung .....	2-35
2.3.2.	Claims-Manager integriert im Projektteam.....	2-36
2.3.3.	Der Claims-Manager als Coach .....	2-36
2.3.4.	Der Claims-Manager als Bottleneck .....	2-37
2.3.5.	Der Claims-Manager als Feuerwehr .....	2-38
2.4	<i>Contract-Administration im Unternehmen</i> .....	2-39
2.4.1.	Aufgaben der Contract-Administration.....	2-39
2.4.2.	Der Claims-Ablauf im Vertrag.....	2-41
2.4.3.	Der Change-Order Ablauf im Vertrag.....	2-43
2.4.4.	Regelungen zur Änderung des Terminplans .....	2-45
2.4.5.	Argument für ein Änderungsmanagement im Vertrag.....	2-48
2.4.6.	Sinnvolle Inhalte im Vertrag .....	2-50
2.4.7.	Contract-Administration: Reports in der Projektabwicklung.....	2-52
2.4.8.	Dokumente im Contract-Administration Prozess .....	2-55
2.4.9.	Vertragslesung.....	2-57
2.4.10.	Die Vertragsfristen (Contract Window Structure) .....	2-58
2.4.11.	Die Anspruchstabelle .....	2-59
2.4.12.	Schnittstellen und Aufgaben im Unternehmen .....	2-60
2.4.13.	Informationsnetzwerk und zentrale Claims-Abteilung .....	2-63
2.4.14.	Das Steering Committee.....	2-63
2.5	<i>Standardisierung des Claims-Managements</i> .....	2-65
2.5.1.	Aufgaben des Claims-Managements.....	2-65
2.5.2.	Mitwirkung am Claims-Management im Projekt.....	2-66
2.5.3.	Ressourcenbedarf des Claim-Managements .....	2-67
2.5.4.	Einsatz von EDV-Tools im Claim-Management .....	2-69
2.5.5.	Claims-Berichte im Controlling.....	2-70
2.5.6.	Erstellen von Standard-Preislisten für Änderungen .....	2-74
2.5.7.	Aufgaben und Verantwortung zur Claimerstellung .....	2-76
2.5.8.	Erfassen der Risiken zur Claims-Verfolgung.....	2-77

2.5.9.	Forderungsmanagement .....	2-77
2.5.10.	Checkliste zum Contract- und Claims-Management .....	2-80
2.6	<i>Claims im kaufmännischen Buchungssystem</i> .....	2-82
2.6.1.	Budgetanpassung aufgrund von genehmigten Change-Ordern.....	2-82
2.6.2.	Bewerten des Claim-Potentials in der Bilanz.....	2-83
2.6.3.	Rechnungslegung bei offenen Claims.....	2-84
2.7	<i>Wichtige Punkte zur Organisation des Claims-Managements</i> .....	2-85
<b>3.</b>	<b>Die geplante Änderung</b> .....	<b>3-86</b>
3.1	<i>Die Change-Order</i> .....	3-86
3.1.1.	Unterschied zwischen Change-Order und Claim .....	3-86
3.1.2.	Identifikation einer Change-Order .....	3-87
3.2	<i>Der Ablauf einer Change-Order</i> .....	3-89
3.2.1.	Ein typischer Arbeits-Ablauf.....	3-89
3.2.2.	Das Recht des Bestellers auf Änderungen .....	3-90
3.2.3.	Grenzen des Rechts, den Vertrag zu ändern .....	3-91
3.2.4.	Richtig reagieren bei Änderungen durch den Auftraggeber .....	3-92
3.2.5.	Die indirekte Change Order .....	3-93
3.2.6.	Die Änderungsanfrage als Behelfs-Change-Order.....	3-94
3.2.7.	Die einseitige Change-Order.....	3-96
3.2.8.	Die Änderungs- / Ausführungsbestätigung .....	3-96
3.2.9.	Wer erstellt die Change-Order .....	3-97
3.2.10.	Change-Order Abläufe im Vertrag.....	3-98
3.2.11.	Beispielformblatt: Anmeldung einer Change-Order .....	3-102
3.2.12.	Beispielformblatt: Change-Order .....	3-103
3.2.13.	Die Prüfung von Change Ordnern.....	3-104
3.3	<i>Kosten und Preis einer Change-Order</i> .....	3-105
3.3.1.	Kostenermittlung bei einer Change-Order .....	3-105
3.3.2.	Die Test-Change-Order .....	3-107
3.3.3.	Kosten einer detaillierten Kalkulation.....	3-107
3.3.4.	Beispiel für ein Kalkulationsblatt.....	3-107
3.3.5.	Change-Order bei Wegfall von Leistungen .....	3-109
3.4	<i>Projekttermin und Change-Order</i> .....	3-111
3.4.1.	Vorübergehende Aussetzung des Vertrages.....	3-111
3.4.2.	Beschleunigungsmaßnahmen .....	3-112
3.4.3.	Simulation der Verzugsauswirkung .....	3-115
3.4.4.	Kosten-Checkliste bei Beschleunigungsmaßnahmen.....	3-115

3.5	<i>Vorgehen bei strittigen Change-Ordern</i> .....	3-119
3.5.1.	Ablehnung des Preises .....	3-119
3.5.2.	Ablehnung einer Terminanpassung durch den Auftraggeber .....	3-120
3.5.3.	Grundsätzliche Ablehnung der Change-Order .....	3-120
3.5.4.	Change-Order bei strittiger Vertragsauslegung.....	3-121
3.5.5.	Änderung Ja – aber der Auftraggeber hat kein Geld.....	3-122
3.6	<i>Controlling und Change Order</i> .....	3-123
3.6.1.	Übersicht zum Change Orderstatus.....	3-123
3.6.2.	Beispieltabelle zur Verfolgung von Change Order Potential.....	3-124
3.6.3.	Beispieltabelle zur Verfolgung von Change-Ordern.....	3-125
3.7	<i>Häufige Fehler bei Change-Ordern</i> .....	3-126
3.7.1.	Zu hoher Detaillierungsgrad.....	3-126
3.7.2.	Änderungen ohne Change-Order .....	3-126
3.7.3.	Die produzierende Anlage mit Restpunkten .....	3-126
3.7.4.	Preisnachlass nach langen Diskussionen.....	3-126
3.8	<i>Wichtige Punkte zur Change Order</i> .....	3-128
<b>4.</b>	<b>Die ungeplante Änderung</b> .....	<b>4-129</b>
4.1	<i>Claims</i> .....	4-129
4.1.1.	Wie entsteht ein Claim .....	4-129
4.1.2.	Das Recht, einen Claim zu stellen.....	4-130
4.1.3.	Verjährung von Ansprüchen .....	4-131
4.1.4.	Die Zeit vor dem Claim.....	4-133
4.1.5.	Zuordnung von unvorhergesehenen Risiken.....	4-134
4.1.6.	Aufgaben und Pflichten bei einem Claim .....	4-134
4.1.7.	Schadensminderungspflicht .....	4-135
4.2	<i>Die Struktur eines Claims</i> .....	4-137
4.2.1.	Die Bearbeitung eines Claimanspruchs.....	4-137
4.2.2.	Bewertung des Kosten/Nutzens vor der Claimstellung.....	4-140
4.2.3.	Informationen zu einem Claim erfassen.....	4-141
4.2.4.	Bewerten des Risikos vor der Claimstellung .....	4-142
4.2.5.	Bewertung einer sonstigen Gefährdung .....	4-143
4.2.6.	Das AUFBAU-System zur Claimerstellung .....	4-143
4.2.7.	Anschreiben.....	4-144
4.2.8.	Ursache des Claims .....	4-145
4.2.9.	Folgen für das eigene Unternehmen.....	4-146
4.2.10.	Begründung der Anspruchsgrundlage.....	4-148
4.2.11.	Auslagen: Präsentation der Kosten .....	4-148

4.2.12.	Unterlagen, die den Vorgang beweisen.....	4-150
4.3	<i>Methoden zur Identifikation von Claim-Potential.....</i>	<i>4-151</i>
4.3.1.	Risiko-Management .....	4-151
4.3.2.	Nachträge an Unter-Auftragnehmer .....	4-152
4.3.3.	Häufiger Besuch des Auftraggebers im Unternehmen.....	4-152
4.3.4.	Claims-Bewußtsein der Mitarbeiter .....	4-153
4.3.5.	Der runde Tisch .....	4-154
4.3.6.	Mitsprache und Feed-back .....	4-154
4.3.7.	Schriftwechsel .....	4-154
4.3.8.	Incentives .....	4-155
4.3.9.	Ereignismanagement .....	4-155
4.3.10.	Änderungsmanagement .....	4-156
4.3.11.	Fortschrittsverfolgung .....	4-157
4.3.12.	Kostenentwicklung.....	4-158
4.3.13.	Analyse des Cashflow .....	4-159
4.3.14.	Controlling und Claims-Management.....	4-160
4.4	<i>Bewertung und Priorisierung des Claim Potentials .....</i>	<i>4-162</i>
4.4.1.	Analyse der Ursache für einen Claim .....	4-162
4.4.2.	Checkliste zum Claim-Potential.....	4-163
4.4.3.	Kriterien zur Claims-Verfolgung .....	4-165
4.4.4.	Claims-Ausschuss .....	4-166
4.5	<i>Wichtige Punkte zu einem Claim.....</i>	<i>4-167</i>
<b>5.</b>	<b>Claimbewertung .....</b>	<b>5-168</b>
5.1	<i>Kosten in einem Claim .....</i>	<i>5-168</i>
5.1.1.	Schadensersatz als Basis eines Claims.....	5-168
5.1.2.	Vermögensschäden.....	5-169
5.1.3.	Direkte und indirekte Kosten .....	5-169
5.1.4.	Gesamtkostenmethode .....	5-172
5.1.5.	Modifizierte Gesamtkostenmethode .....	5-173
5.1.6.	Pauschaler Schadensersatz und Vertragsstrafen .....	5-173
5.1.7.	Einsparungen und Gewinne .....	5-176
5.2	<i>Spezielle Forderungen in einem Claim .....</i>	<i>5-179</i>
5.2.1.	Kosten für die Erstellung eines Claims .....	5-179
5.2.2.	Mehraufwand bei Schadensminderung .....	5-179
5.2.3.	Gewinn in einem Claim.....	5-180
5.2.4.	Ersatz vergeblicher Aufwendungen .....	5-182
5.2.5.	Ersatz von Neu gegen Alt.....	5-183

5.2.6.	Merkantiler Minderwert .....	5-184
5.2.7.	Kosten für Gutachter .....	5-185
5.2.8.	Claims aufgrund von Fahrlässigkeit / Vorsätzlichkeit .....	5-186
5.2.9.	Claims aufgrund von Straftaten (Criminal Sanctions) .....	5-186
5.2.10.	Claims unter Vollständigkeits-Klauseln.....	5-187
5.2.11.	Schadenersatz bei Aufhebung der Ausschreibung .....	5-188
5.3	<i>Personalaufwand im Claim</i> .....	5-189
5.3.1.	Personalkosten.....	5-189
5.3.2.	Reisekosten.....	5-191
5.3.3.	Zusätzliche Vorarbeiter/Supervisor.....	5-192
5.3.4.	Personalmischkalkulation (Gang Rates) .....	5-193
5.3.5.	Effizienzverlust durch Arbeiten mit Nichtfachkräften.....	5-193
5.3.6.	Mehrkosten für zusätzliche Einarbeitung.....	5-195
5.3.7.	Mehrkosten durch Tariflohnerhöhung .....	5-196
5.3.8.	Kosten im Zusammenhang mit Personenschäden .....	5-197
5.4	<i>Overhead und Gemeinkosten im Claim</i> .....	5-199
5.4.1.	Anteilige Gemeinkosten des Unternehmens .....	5-199
5.4.2.	Gemeinkosten des Projektes.....	5-201
5.4.3.	Gemeinkosten der Baustelle .....	5-201
5.4.4.	Eichleay Formel zur Berechnung der Gemeinkosten.....	5-204
5.4.5.	Vergleich von Eichleay, Hudson und Emden .....	5-205
5.4.6.	Methoden zur Ermittlung der Gemeinkosten .....	5-206
5.4.7.	Gemeinkostenanteil bei entfallener Arbeit.....	5-207
5.4.8.	Kosten für Steuern, Versicherung und Lohnnebenkosten.....	5-208
5.5	<i>Baustellenkosten in einem Claim</i> .....	5-210
5.5.1.	Mehrkosten für Baustelleneinrichtung (Werkzeug/Maschinen) .....	5-210
5.5.2.	Die Bewertung von Maschinen-Kosten in einem Claim.....	5-211
5.5.3.	Kosten bei Lieferung und Lagerung.....	5-215
5.5.4.	Mehraufwand-Claims auf Basis von Einheitspreisen .....	5-215
5.5.5.	Witterungs- und jahreszeitlich bedingte Mehrkosten.....	5-219
5.5.6.	Prüf- und Testgeräte .....	5-219
5.6	<i>Claims im Zusammenhang mit Zahlungen</i> .....	5-220
5.6.1.	Anzahlung .....	5-221
5.6.2.	Bezahlung nach Fortschritt.....	5-221
5.6.3.	Zahlungsziel .....	5-223
5.6.4.	Zahlung bei Zahlungseingang (Durchreichen von Zahlungen).....	5-223
5.6.5.	Zahlungseinbehalt .....	5-224
5.6.6.	Fälligkeit der Schlussrate .....	5-225

5.6.7.	Stellung der Schlussrechnung .....	5-225
5.6.8.	Zinsen für einen Claim .....	5-226
5.6.9.	Zinseszinsverbot.....	5-227
5.6.10.	Umsatzsteuer .....	5-227
5.6.11.	Profit bei entfallener Leistung.....	5-229
5.6.12.	Zinsen in islamischen Ländern.....	5-229
5.7	<i>Forderungen und Claims bei VOB-Verträgen</i> .....	5-231
5.7.1.	Grundlage für Nachtragsforderungen.....	5-231
5.7.2.	Mengenänderungen gegenüber dem Angebot.....	5-233
5.7.3.	Teilkündigung .....	5-235
5.7.4.	Leistungsänderung .....	5-235
5.7.5.	Zusatzleistungen.....	5-236
5.7.6.	Pauschalpreisänderungen .....	5-236
5.7.7.	Leistungen ohne Auftrag.....	5-237
5.7.8.	Planungsleistungen.....	5-238
5.7.9.	Stundenlohnarbeiten.....	5-238
5.7.10.	Bauzeitstörungen.....	5-239
5.7.11.	Vertragsstrafe im Bauvertrag .....	5-239
<b>6.</b>	<b>Terminclaims</b> .....	<b>6-240</b>
6.1	<i>Termin-Claim und Kompensation</i> .....	6-240
6.1.1.	Verfahren zur Bewertung eines Terminverzugs.....	6-240
6.1.2.	Schadensersatz bei Terminverzug.....	6-241
6.1.3.	Gutachten als Basis eines Termin-Claims.....	6-241
6.1.4.	Das nachträgliche Angebot als Basis eines Termin-Claims.....	6-243
6.1.5.	Regelmäßige Kosten-Audits.....	6-243
6.1.6.	Das „SCL Delay and Disruption Protocol“.....	6-244
6.1.7.	Präsentation des Verzugs im Claim (Scott Schedules) .....	6-247
6.1.8.	Kosten-Checkliste zum Terminverzug.....	6-249
6.2	<i>Evaluieren der Dauer eines Termin-Verzugs</i> .....	6-252
6.2.1.	Dokumente zur Analyse von Terminverzügen.....	6-252
6.2.2.	Der kritische Pfad.....	6-253
6.2.3.	Analyse des Verzugs nach der CPM.....	6-255
6.2.4.	Vertragsstrafe und Terminverzug (Time is at Large).....	6-258
6.2.5.	Wem gehört der Terminpuffer?.....	6-260
6.2.6.	Parallelverzug und der Anspruch auf Terminverlängerung.....	6-260
6.2.7.	Schadensminderungspflicht bei Verzug.....	6-262
6.3	<i>Produktivitätsverlust</i> .....	6-263

6.3.1.	Bewerten des Produktivitätsverlustes.....	6-264
6.3.2.	Personaleinsatzkurven.....	6-265
6.3.3.	Produktivität und Lernkurve.....	6-267
6.3.4.	Einheitspreis-Kurven.....	6-269
6.3.5.	Produktivität und Überstunden.....	6-270
6.3.6.	Vergleichende Studien zum Effizienzverlust bei Überstunden.....	6-272
6.3.7.	Produktivität und Übermäßiger Personaleinsatz.....	6-274
6.3.8.	Produktivität unter klimatischen Verhältnisse.....	6-275
6.3.9.	Produktivität und Überladen der Arbeitsstelle.....	6-276
6.3.10.	Produktivität: Überstunden und Schichtarbeit.....	6-277
6.3.11.	Produktivität im Angebot als Basis eines Claims.....	6-278
6.3.12.	„Measured-Mile“ Verfahren.....	6-279
6.3.13.	Berechnung der Produktivität auf Basis von Vergleichsdaten.....	6-281
6.3.14.	Dokumente zur Berechnung eines Produktivitätsverlustes.....	6-282
6.3.15.	Mathematische Berechnung der normalen Produktivität.....	6-283
6.3.16.	Verspätete Lieferung und Folgen für die Produktivität.....	6-285
6.3.17.	Das Brook'sche Gesetz.....	6-286
6.4	<i>Sonstige Terminkosten</i> .....	6-287
6.4.1.	Finanzierungskosten.....	6-287
6.4.2.	Berechnung der Verzugszinsen.....	6-291
6.4.3.	Währungsschwankung und Inflation lokaler Währungen.....	6-292
6.4.4.	Teuerung, Inflation, Preisindex.....	6-294
6.4.5.	Wegfall der Preisbindung.....	6-295
6.4.6.	Rohstoffpreise.....	6-296
6.4.7.	Kosten für Verlängerung von Garantien.....	6-296
6.4.8.	Versicherung.....	6-297
6.4.9.	Doppelte Ausführungen.....	6-298
6.4.10.	Telefon Fax Porto.....	6-298
<b>7.</b>	<b>Arten von Claims</b> .....	<b>7-299</b>
7.1	<i>Allgemeine Claims</i> .....	7-299
7.1.1.	Änderungen durch behördliche Auflagen.....	7-299
7.1.2.	Claims außerhalb des Vertrags.....	7-300
7.1.3.	Versteckte Mängel.....	7-300
7.1.4.	Force-Majeure.....	7-302
7.1.5.	Claims aufgrund unterschiedlicher Vertragsauslegung.....	7-303
7.1.6.	Unklare Abgrenzung der vertraglichen Leistungen.....	7-304
7.1.7.	Änderung der Lieferbedingungen (Lieferort, Termin).....	7-304

7.2	<i>Claims gegen den Auftraggeber</i> .....	7-305
7.2.1.	Termin-Claims gegen den Auftraggeber.....	7-305
7.2.2.	Terminverzug des Auftraggebers .....	7-307
7.2.3.	Verspäteter Zugang zur Baustelle .....	7-308
7.2.4.	Verspätete Lieferung von Leistungen .....	7-309
7.2.5.	Abweichende Bedingungen auf der Baustelle .....	7-310
7.2.6.	Fehlerhafte Angaben des Auftraggebers .....	7-311
7.2.7.	Täuschung durch den Auftraggeber .....	7-312
7.2.8.	Störungen des Ablaufs durch den Auftraggeber .....	7-312
7.2.9.	Termin-Einfluss von Change-Ordern.....	7-313
7.2.10.	Störungen der Kommunikation .....	7-314
7.2.11.	Fehlende oder verzögerte Beantwortung einer Anfrage.....	7-315
7.2.12.	Fehlende oder verspätete Genehmigung von Unterlagen .....	7-316
7.2.13.	Fehler eines Auftragnehmers unter der Regie des Auftraggebers.....	7-317
7.2.14.	Schlechtleistung eines nominierten Unter-Auftragnehmer .....	7-317
7.2.15.	Änderung der Methode (Method Statement).....	7-318
7.2.16.	Claim bei Beschleunigungsmaßnahmen .....	7-319
7.2.17.	Das Projekt beginnt verspätet.....	7-323
7.2.18.	Das Angebot, das kein Vertrag wird .....	7-324
7.2.19.	Kündigung des Vertrages in der Abwicklung .....	7-324
7.2.20.	Störung (Wegfall) der Geschäftsgrundlage.....	7-325
7.2.21.	Terminverzug bei Fertigstellung vor dem Vertragstermin.....	7-326
7.2.22.	Kündigung vor Beginn der Leistungen .....	7-326
7.2.23.	Fehlerhafte Fortschrittszahlen durch den Architekt/Ingenieur.....	7-327
7.2.24.	Fehlerhafte Terminverfolgung durch den Architekt/Ingenieur .....	7-328
7.2.25.	Claims des Unter-Auftragnehmers an den Endkunden .....	7-329
7.3	<i>Claims von Seiten des Auftraggebers (Incoming Claims)</i> .....	7-330
7.3.1.	Terminverzug durch Auftragnehmer.....	7-330
7.3.2.	Abweichung von der vereinbarten Leistung .....	7-331
7.3.3.	Beeinträchtigung des Auftraggebers .....	7-332
7.3.4.	Besitzanspruch am Lagermaterial .....	7-333
7.3.5.	Fehlerhafte Abschätzung der Investitionskosten.....	7-333
7.4	<i>Claims gegen Unter-Auftragnehmer</i> .....	7-335
7.4.1.	Mangelhafter Fortschritt bei der Leistungserfüllung.....	7-335
7.4.2.	Falsche Fortschritts-Angaben des Unter-Auftragnehmers.....	7-336
7.4.3.	Änderungen bei vereinbarten Schnittstellen .....	7-336
7.4.4.	Lieferverzug .....	7-337
7.4.5.	Ausführungsmängel .....	7-337

7.4.6.	Kosten aus Selbstvornahmen .....	7-338
7.4.7.	Nicht behobene Ausführungsmängel aus Werksabnahme .....	7-339
7.4.8.	Minderung des Werklohnes .....	7-340
7.4.9.	Gegenseitige Montageschäden .....	7-340
7.4.10.	Behinderung Dritter.....	7-342
7.4.11.	Unsachgemäßer Umgang mit Lieferungen und Material .....	7-343
7.4.12.	Vertragsaufhebung bei Unter-Auftragnehmer .....	7-345
7.5	<i>Claims von Unter-Auftragnehmern (Incoming Claim)</i> .....	7-347
7.5.1.	Zuordnung des Claims-Erfolgs .....	7-348
7.5.2.	Änderungen in der Planungsvorgabe .....	7-349
7.5.3.	Zusatzaufträge auf der Baustelle .....	7-350
7.5.4.	Terminverzug und Behinderung.....	7-351
7.5.5.	Beschleunigungs-Claim durch Unter-Auftragnehmer.....	7-352
7.6	<i>Versicherungs-Claims</i> .....	7-355
7.6.1.	Planungshaftpflichtversicherung .....	7-355
7.6.2.	Transportversicherung.....	7-356
7.6.3.	Die Sowieso-Kosten bei einer Versicherung .....	7-357
7.6.4.	Die Abschlagzahlung .....	7-357
7.6.5.	Claims von Versicherungen .....	7-358
7.6.6.	Kosten, die der Versicherer nicht trägt.....	7-358
7.6.7.	Kosten der Ursachenanalyse .....	7-359
7.6.8.	Exportversicherung / Euler Hermes .....	7-359
<b>8.</b>	<b>Claims-Management in der Praxis .....</b>	<b>8-364</b>
8.1	<i>Claims-Strategie</i> .....	8-364
8.1.1.	Wann sollte der Claim präsentiert werden? .....	8-365
8.1.2.	Das Prinzip des längeren Hebels .....	8-366
8.1.3.	Wer sollte den Claim präsentieren?.....	8-367
8.1.4.	Was sollte wem präsentiert werden? .....	8-368
8.1.5.	Der störrische Auftragnehmer .....	8-370
8.1.6.	Eskalationshierarchie .....	8-371
8.1.7.	Abgrenzung der Eskalationsstufen.....	8-372
8.1.8.	Faktoren, die einen Claim beeinflussen .....	8-374
8.1.9.	Grundlagen zur Erstellung eines Claims .....	8-375
8.1.10.	Globale Claims .....	8-377
8.1.11.	Glaubhaftmachung der Kosten und Preise .....	8-378
8.1.12.	Die Claim Analyse Checkliste .....	8-379
8.1.13.	Die „claimlose“ Aufrechnung auf der Baustelle .....	8-381

8.1.14.	Der abgesprochene Claim .....	8-382
8.1.15.	Die „Good Boy – Bad Boy“ Strategie.....	8-383
8.1.16.	Der Test-Claim .....	8-383
8.1.17.	Der Ziel-Korridor .....	8-384
8.1.18.	Die Aufrechnung gegenseitiger Forderungen .....	8-385
8.1.19.	Ziehen der Bankbürgschaft .....	8-385
8.1.20.	Das Vorrechnen der Gerichtskosten.....	8-386
8.1.21.	Vertragskündigung als Strategie .....	8-386
8.1.22.	Krisenmanagement.....	8-387
8.2	<i>Vertraglicher Schriftwechsel und Projektdokumentation</i> .....	8-391
8.2.1.	Das EVA Prinzip zur Ereignismeldung.....	8-391
8.2.2.	Aufbau einer Mängelrüge.....	8-392
8.2.3.	Verzugsmeldung.....	8-394
8.2.4.	Anmeldung eines Claims .....	8-395
8.2.5.	Die Projektnotiz.....	8-397
8.2.6.	Projekt-Dokumentation durch den Auftragnehmer .....	8-398
8.2.7.	Projekt-Dokumentation durch den Auftraggeber .....	8-400
8.2.8.	Erfassen von Claims-Ereignissen auf der Baustelle.....	8-400
8.2.9.	Tagebücher .....	8-401
8.2.10.	Zeugenbeweis.....	8-402
8.2.11.	Fotografien und Videoaufnahmen.....	8-403
8.2.12.	Aufwandsnachweise / Anwesenheitsnachweise.....	8-404
8.2.13.	Einigung und Protokoll .....	8-404
8.3	<i>Methoden und Tools des Claims-Managements</i> .....	8-406
8.3.1.	Die Swot Analyse bei einem Claim .....	8-406
8.3.2.	Die Ursachen-Analyse (Root Cause Analyse) .....	8-407
8.3.3.	Vorgehensweise bei Mega-Claims.....	8-408
8.3.4.	Der Claim als Projekt .....	8-411
8.3.5.	Die Fuchsjagd.....	8-415
8.4	<i>Abwehr von Claims</i> .....	8-416
8.4.1.	Claims-Assessment .....	8-416
8.4.2.	Strukturierte Erfassung von Fremdclaims (Incoming Claims).....	8-419
8.4.3.	Die Drohung mit dem verlorenen Auftrag .....	8-420
8.4.4.	Analyse und Vorgehen zur Abwehr von Claims.....	8-421
8.4.5.	Claimvermeidung: Checkliste für Auftraggeber .....	8-422
8.5	<i>Diskussion häufiger Fehler</i> .....	8-424
8.5.1.	Strategiewechsel.....	8-424
8.5.2.	Der lockende Gewinn.....	8-424

8.5.3.	Der Vorgesetzte als Einwechselspieler .....	8-424
8.5.4.	Der Bumerang der Kulanz.....	8-425
8.5.5.	Die mündliche Einigung.....	8-425
8.5.6.	Störungen durch den Auftraggeber .....	8-426
8.5.7.	Unrealistisch hoher Claims-Wert .....	8-427
8.5.8.	Zu spät angemeldeter Claim.....	8-427
8.5.9.	Zu spät gestellter Claim.....	8-427
8.5.10.	Formale Absprachen .....	8-427
8.5.11.	Mangelnde Beweissicherung.....	8-428
8.5.12.	Frühzeitige Klärung von vertraglichen Unklarheiten.....	8-428
8.5.13.	Fehlendes Schnittstellenmanagement .....	8-428
8.5.14.	Fehlende Anmeldung von Störungen durch den Auftraggeber.....	8-429
8.5.15.	Fehlende Systematik im Schriftwechsel .....	8-429
8.5.16.	Ersatzvornahme ohne Absprache mit der anderen Partei.....	8-429
<b>9.</b>	<b>Konfliktlösungen .....</b>	<b>9-430</b>
9.1	<i>Konfliktlösung ohne Dritte .....</i>	<i>9-430</i>
9.1.1.	Kooperative Konfliktbewältigung.....	9-430
9.1.2.	Verhandlungsarten .....	9-431
9.1.3.	Verhandlungsführung.....	9-432
9.1.4.	Das Verhandlungsteam .....	9-434
9.1.5.	Der Auftritt in der Verhandlung.....	9-435
9.1.6.	Gesprächsführung.....	9-436
9.2	<i>Außergerichtliche Konfliktlösung mit Hilfe von Dritten .....</i>	<i>9-439</i>
9.2.1.	Partnering .....	9-439
9.2.2.	Wise-men-procedure .....	9-439
9.2.3.	Adjudication .....	9-439
9.2.4.	Das selbständige Beweisverfahren.....	9-440
9.2.5.	Schiedsgutachten .....	9-440
9.2.6.	Mediation .....	9-440
9.2.7.	Schlichtung.....	9-441
9.2.8.	Ombudsperson.....	9-442
9.2.9.	Envelope Verfahren.....	9-443
9.2.10.	Confidential Listener.....	9-443
9.2.11.	Mini-Trial .....	9-443
9.2.12.	Two-Track-Verfahren .....	9-444
9.2.13.	Multi-Party-Coordinated-Defense.....	9-444
9.2.14.	Vergleich .....	9-444
9.2.15.	Negotiated-Rule-Making.....	9-444

9.3	<i>Konfliktlösung über außergerichtliche Instanzen</i> .....	9-445
9.3.1.	Schiedsverfahren / Schlichtung (Arbitration) .....	9-445
9.3.2.	Baseball oder Final-Offer Arbitration .....	9-445
9.3.3.	Bounded oder High-Low Arbitration .....	9-446
9.3.4.	Freiwillige fakultative Schlichtung .....	9-446
9.3.5.	Incentive Arbitration .....	9-446
9.4	<i>Konfliktlösung per Gericht</i> .....	9-446
9.4.1.	Litigation Management (Standardisierung des Rechtsstreits).....	9-446
9.4.2.	Gerichtsverfahren in Deutschland .....	9-448
9.4.3.	Prozessführung in Großbritannien und Wales.....	9-450
9.4.4.	Rechtsstreit in Amerika .....	9-452
<b>10.</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>455</b>
10.1	<i>Glossar</i> .....	455
10.2	<i>Formulare und Vorlagen</i> .....	462
10.2.1.	Mängelrüge vor der Nachbesserung.....	462
10.2.2.	Mängelrüge kurz nach der Selbstvornahme aufgrund Gefahr in Verzug.....	462
10.2.3.	Anzeige der Selbstvornahme.....	462
10.2.4.	Anmelden eines Claims.....	462
10.2.1.	Mängelrüge bei Selbstvornahme .....	463
10.2.1.	Mängelrüge nach Fristverstreichen .....	464
10.2.1.	Mängelrüge vor der Nachbesserung mit Angebot zur Selbstvornahme.....	465
10.2.2.	Formular zur Anmeldung von Forderungen.....	466
10.2.3.	Änderungsanfrage .....	467
10.2.4.	Änderungsbestätigung .....	468
10.2.5.	Beispielformblatt: Anmeldung einer Change-Order .....	469
10.2.6.	Beispielformblatt: Change-Order .....	470
10.2.7.	Interne Kostenerfassung zu einer Change-Order .....	471
10.2.8.	Ereignismeldung.....	472
10.2.9.	Bewerten von Claims-Potential.....	473
10.2.10.	Projekt Notiz .....	474
10.2.11.	Entscheidungsvorlage größere Claims .....	475
10.3	<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	476
10.4	<i>Literaturverzeichnis</i> .....	480
10.5	<i>Verzeichnis von Web-Adressen</i> .....	482
10.6	<i>Stichwortregister</i> .....	485