

1. Übersicht Claims-Management

1.1 Contract- und Claim-Management

Das Vertrags- oder auch Contract-Management beschreibt einen ganzheitlichen Prozess, der sich mit allen Fragen, Störungen und Änderungen befasst, die ein Projekt betreffen. Ein Teil des Contract-Managements ist das Claims-Management. Die jeweiligen Schwerpunkte sind der folgenden Darstellung abgebildet:

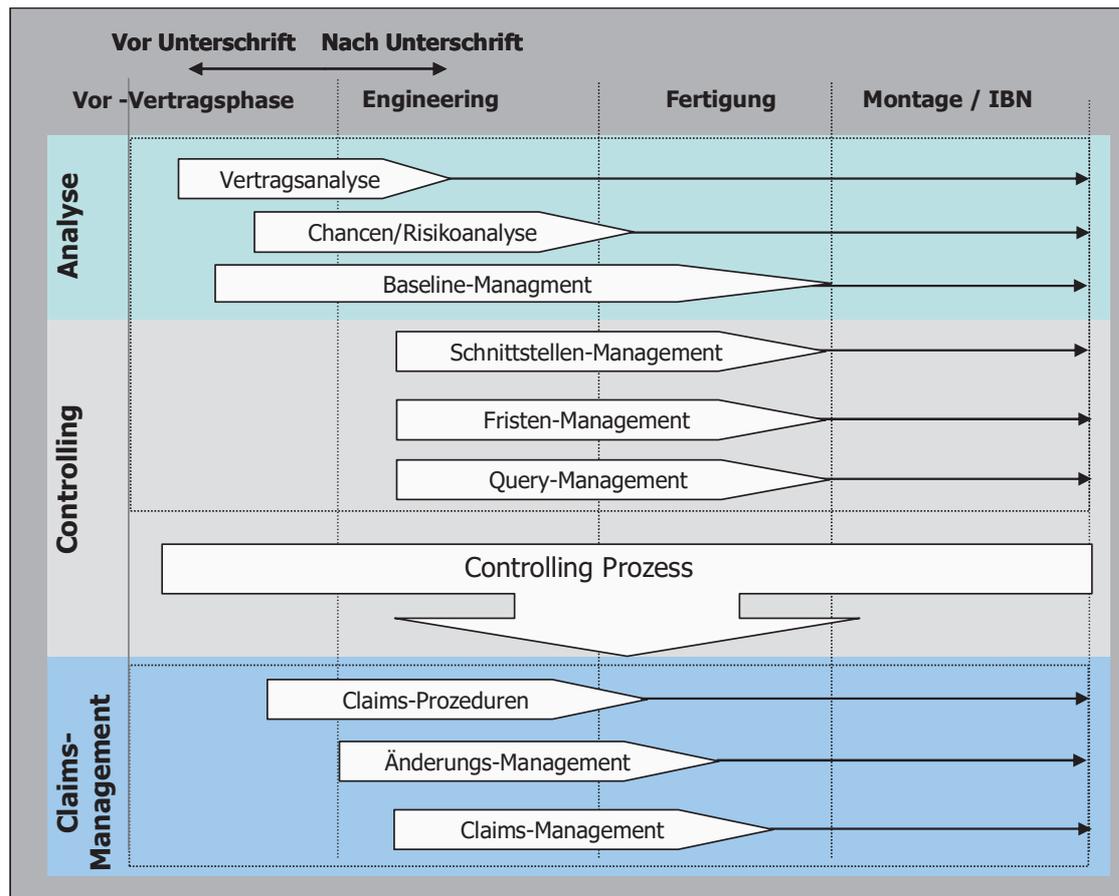


Abb. 1 Vertrags-Management und Claims-Management

Contract-Management dient dazu, alle Änderungen, Störungen und Abweichungen zu identifizieren, die einen Vertrag (Auftragnehmer und Auftraggeber) betreffen. Dazu werden eindeutige und nachvollziehbare Abgrenzungen des jeweiligen Lieferumfangs für ein Projekt festgelegt (Baseline¹). Die Überwachung der Baseline, durch das Controlling, gibt Hinweise auf mögliche Störungen und Abweichungen des Vertrages. Claims-Management befasst sich hauptsächlich mit allen Änderungen und Abweichungen von einer geplanten Vertragsabwicklung. Dabei werden die Hintergründe analysiert, um alle Änderungen, die an Andere belastet werden können, zu identifizieren und möglichst konfliktfrei durchzusetzen.

¹ Vergl. Baseline-Management aus Band II Projekt-Controlling und Änderungs-Management

1.1.1. Definition²

Der Begriff “CLAIM” stammt von dem Wortstamm “CLAIME” der französischen Sprache. Der OXFORD ENGLISH DICTIONARY³ definiert den Begriff als:

- (i) A DEMAND FOR SOMETHING AS DUE; AN ASSERTION OF A RIGHT TO SOMETHING;
- (ii) RIGHT OF CLAIMING; RIGHT OF TITLE (TO SOMETHING, OR TO HAVE, BE OR DO SOMETHING).

Aufgrund der Größe und Komplexität, kommt es bei der Planung, Lieferung und Errichtung von Industrieanlagen unausweichlich zu Änderungen oder Störungen der Leistungsgrenzen zwischen dem Auftraggeber, Ingenieur und Auftragnehmer. Das Ergebnis sind zusätzliche Aufwendungen, die unter Umständen als Schadensersatz von einer anderen Partei gefordert werden. Diese Forderungen beziehen sich entweder auf:

- kommerzielle Kompensation von Schäden oder Mehrkosten
- Freistellung von pauschalitem Schadensersatz oder Vertragsstrafen und damit verbundener sonstiger Forderungen

Änderungen der vertraglichen Leistungen, die vor der Durchführung der Änderung vereinbart werden, bezeichnet man gewöhnlich als **Change-Order**. Forderungen, die nach einem Ereignis oder einer Änderung erhoben werden –Kosten sind bereits entstanden- werden als **Claim** bezeichnet. Der gesamte Prozess, der beide Richtungen erfasst, wird als Claims-Management bezeichnet.

Claims-Management

- ist ein kontinuierlicher Prozess, der das Projekt vom Anfang bis zum Ende begleitet;
- umfasst alle Arbeitsprozesse innerhalb einer Unternehmung;
- sollte im Bewusstsein aller involvierten Mitarbeiter verankert sein;
- sollte nicht erst beginnen, wenn der Schaden eingetreten ist;

² Matthias Halbleib hat in seinem Buch “Claims-Management” auf Seite 109 und 136 umfassende Tabellen zum Begriffsverständnis des Claims in der Literatur erstellt

³ The Oxford English Dictionary, Second Edition, Edited by John Simpson and Edmund Weiner, Oxford University Press

- sollte mögliche Schäden und Risiken im Vorfeld managen, so dass Mehrkosten verhindert oder vermindert werden;
- basiert auf dem Prinzip, dass der Claims-Ersteller in der Lage ist, seinen Anspruch zu beweisen;
- sollte einen legitimen und berechtigten Anspruch darstellen;

Vertrags- und Nachforderungsmanagement

Das „Vertrags- und Nachforderungsmanagement“ ist im Sinne der DIN 69905 die „Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen“. In diesem Buch wird sehr deutlich zwischen Änderungen des Vertrages, die geplant verlaufen (Change Order) und damit einvernehmlich zwischen den Parteien vereinbart werden und ungeplanten Änderungen (Claims), die durch den Begriff Nachforderung beschrieben werden, unterschieden. Die Übergänge zwischen beiden Bereichen sind fließend. Eine Change Order kann durchaus zu einem Claim werden und im Fall der Durchsetzung wieder in eine Change Order wechseln. Der in diesem Buch verwendete Begriff „Contract- und Claims-Management“ umfasst alle Vorgänge, die sich mit der Änderung eines Vertrages und den damit verbundenen Risiken und Chancen befasst.

1.1.2. Das Grundkonzept des Claims-Managements

Das Grundkonzept des Claims-Managements besteht aus den folgenden Schritten:

- Identifizieren eines potentiellen Anspruchs
- Ermitteln der Anspruchsgrundlage
- Bewerten der Durchsetzbarkeit
- Berechnen der kommerziellen und terminlichen Ansprüche
- Durchsetzen der Forderung

Es gilt die Regel: je früher ein Anspruch erkannt wird, desto besser sind die Chancen, ihn durchzusetzen oder abzuwehren. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten die Abläufe in einem Unternehmen entsprechend abgestimmt werden. Bei jedem Anspruch stellt sich die Frage, ob eine Anspruchsgrundlage mit dem Vertrag oder Gesetz begründet werden kann. Sodann richtet sich der Blick auf die Bewertung der Durchsetzbarkeit. Existieren die Beweise, um den Schuldigen zu ermitteln und kann der Schaden nachgewiesen werden? Wenn all diese Fragen

beantwortet wurden, kann der tatsächliche Wert der Forderung ermittelt werden. Zum Schluss wird noch eine Strategie und Verhandlungsgeschick benötigt, um die Forderung auch tatsächlich durchzusetzen.

1.1.3. Die Richtungen des Claim-Management

Claims-Management orientiert sich in drei wesentliche Richtungen:



Abb. 2 Richtungen des Claims-Managements

Der Blick nach vorn - Die Change-Order

Eine Change-Order sollte grundsätzlich vor der Ausführung der Änderung gestellt werden. Der Auftraggeber hat die Wahl, ob er diese zusätzliche Leistung wünscht und bereit ist, den angemessenen Preis dafür zu bezahlen. Kosten entstehen erst, wenn die Änderung genehmigt wurde. Der Vorteil liegt darin, dass üblicherweise zusätzlich zu den Kosten ein Aufschlag für Profit –im Rahmen der vertraglichen Preisgestaltung- verlangt werden kann.

Die Strategie

Aus der Komplexität und der Größe der Projekte resultieren unterschiedliche Chancen und Risiken. Nur ein Teil dieser Chancen und Risiken betreffen interne Abläufe. Die echten Potentiale stecken dabei in den Vertragsbeziehungen. Risiken werden grundsätzlich über Verträge zugeordnet. Das Identifizieren der Risiken ermöglicht oft, die Auswirkungen zu minimieren, das Eintreten zu verhindern oder sogar die Zuordnung zu verändern, indem frühzeitig und im Vorfeld reagiert wird. Richtig reagieren bedeutet oft, dass peinlich genau die Fristen und Vorgaben des Vertrages eingehalten werden und im Laufe der Realisierung des Projektes eine optimale Historie dokumentiert wird. Es ist sogar möglich, dass ein Risiko durch strategisch geschicktes Handeln in eine profitable Chance verwandelt wird.

Claims-Management bedeutet, dass ein entstandener Schaden eindeutig dem Risikobereich eines Vertragspartners zugeordnet wird. Risiken, die noch nicht eingetreten sind, bewegen sich häufig in dem Grenzgebiet von Vertragsbeziehungen. Risiken können allein dadurch minimiert

werden, dass der anderen Partei eine Mitwirkung zugeordnet und anteiliger Schadensersatz eingefordert wird. Der Claims-Manager hat die Aufgabe, die Zuordnung der Verantwortung für das Risiko bei einem Claim zu identifizieren. Dieselbe Methodik kann im Vorfeld eines schwebenden Risikos strategisch genutzt werden, um andere Parteien in die Pflicht zu nehmen.

Der Blick zurück - Der Claim

Ein Claim besitzt meist den Nachteil, dass vollendete Tatsachen geschaffen wurden. Eine Änderung wurde vielleicht im guten Glauben an das Entgegenkommen des Auftraggebers bereits durchgeführt oder ein Mangel hat eine Ersatzvornahme erfordert. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass Kosten entstanden sind. Im Nachgang wird nun versucht den Schaden für das eigene Unternehmen zu minimieren, indem die zusätzlichen Kosten – die in dieser Form nicht im Vertragspreis enthalten sind- als Claim gestellt werden. In diesem Fall handelt es sich um den Versuch, Schadensersatz zu erhalten. In den meisten Fällen ist damit ein zusätzlicher Profit ausgeschlossen. Es werden nur die nachgewiesenen Kosten ersetzt.

1.1.4. Claims-Mentalität

Das Selbstverständnis des Claim-Managements ist in den verschiedenen Nationen und Rechtssystemen unterschiedlich ausgeprägt. Die Methoden des Claims-Management sind in anglo-amerikanischen Rechtssystemen üblich und akzeptiert. Entsprechend verfügen diese Unternehmen über Organisationen, die ein effizientes Claims-Management für das eigene Unternehmen sicherstellen. Berühmt sind die Quantity-Surveyor auf internationalen Baustellen, die kontinuierlich über die Leistungsgrenzen ihres Unternehmens wachen. Jede Änderung wird detailliert aufgezeichnet und dem Verursacher als Mehrkosten präsentiert.

Claims-Bewusstsein in Deutschland

Erst in den letzten Jahren hat sich in Deutschland langsam ein Claims-Bewusstsein entwickelt. Claims-Management wurde lange Zeit mit dem Vorgehen eines Rechtsanwalts gleichgesetzt. Die Angst davor, Auftraggeber zu verärgern oder mit einem Claim einen langjährigen Rechtsstreit zu initiieren, hat viele Unternehmen davon abgehalten, professionelle Claims-Organisationen in ihrem Unternehmen aufzubauen. Die wirtschaftliche Situation hat hier den Druck erzeugt, in großen Unternehmen ähnliche Institutionen aufzubauen, wie sie in anglo-amerikanischen Unternehmen üblich sind.

Claim-Management setzt sich auch bei innerdeutschen Aufträgen durch

Effizientes Claims-Management führt zu der Registrierung von sämtlichen Störungen im

Rahmen einer Projektabwicklung. Dies betrifft sowohl den Generalunternehmer, als auch dessen Auftragnehmer. Bei diesen (Unter-)Auftragnehmern handelt es sich häufig um kleine oder mittelständische Unternehmen, die zusätzliche Kosten, wie z.B. die Investitionen in eine Claims-Organisation, vermeiden. Sie geraten somit in eine unterlegene Rolle, da sie in den meisten Fällen den professionellen Forderungen der großen Unternehmen keine angemessene Antwort bieten können.

Kulanz, die sich nicht auszahlt

Es kann immer wieder beobachtet werden, dass die Mitarbeiter, die intensiv mit dem Team des Auftraggebers befasst sind und oft ein persönliches Verhältnis aufgebaut haben, leichter dazu neigen, den Auftraggeber und seine Forderungen in Schutz zu nehmen. Sie fürchten eine Situation, bei der der Auftraggeber möglicherweise unfreundlich reagieren könnte und argumentieren somit im Sinne des Auftraggebers. Der Mitarbeiter hat das Problem, dass die technische Ausführung durch den Kunden bestätigt werden muss. Wenn diese Ausführung nicht den Vorstellungen des Kunden genügt, ergeben sich Terminverzögerungen, da die Planungsleistung anscheinend nicht termingerecht fertig gestellt wird. Um diesen Konflikt zu vermeiden, gibt der Mitarbeiter in vielen Fällen leichtfertig nach. Eine typische Argumentation lautet, dass das Nachgeben des Auftragnehmers am Anfang des Projektes zu einem späteren Zeitpunkt von Seiten des Auftraggebers honoriert wird, wenn der Auftragnehmer dies benötigt. Die Erfahrung lehrt, dass eine freiwillige Dreingabe gerne genommen wird, aber von Seiten des Auftraggebers wertmäßig nicht honoriert wird. Kommt es zu einem späteren Zeitpunkt zu einem Streit über die vertragliche Auslegung, so wird der Auftraggeber – allein schon aufgrund der eigenen, internen Kontrollmechanismen- nicht in der Lage sein, Zugeständnisse zu machen. Es ist daher unumgänglich, dass die Entscheidung über die Stellung eines Claims nur durch eine zentrale Instanz, wie z.B. das Projekt-Managementteam, getroffen wird.

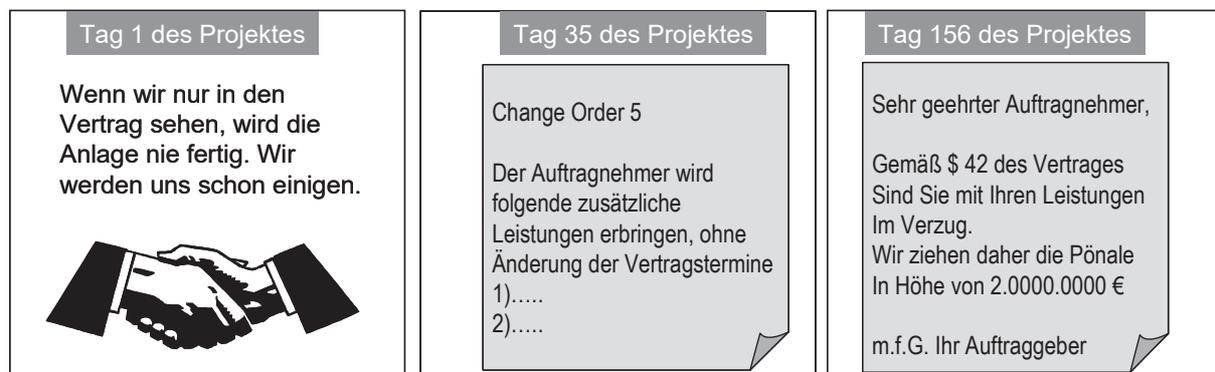


Abb. 3 Vertrauen und Terminverzug

Claims-Management als aktiv gelebter Prozess

Ein erfolgreiches Claims-Management erfordert nicht nur methodisches Vorgehen, sondern