

1. Das PRO:CLAIM®- Konzept

1.1. Warum ein neues Verhandlungs-Konzept?

Differenzen zwischen Vertragsparteien über Lieferumfang und Mehrkosten sind in einem Projektgeschäft an der Tagesordnung. Das Mittel, um diese Differenzen beizulegen, ist die Verhandlung. Verhandlungen, im Rahmen von bestehenden Verträgen, unterliegen einem Einigungsdruck. Die bekannten Verhandlungsverfahren widmen diesem Aspekt des äußeren Zwanges in der freien Wirtschaft allerdings nur begrenzte Aufmerksamkeit. Die Literatur differenziert dabei zwischen harten und weichen Verhandlungstechniken. Beide Techniken führen in einem Projektgeschäft zu polarisierenden Ergebnissen. Bei weicher Verhandlungstechnik verliert der schwächere Verhandlungspartner inzwischen regelmäßig. Bei dem Einsatz von harten Verhandlungstechniken wird dagegen die Geschäftsbeziehung belastet. Auch stark propagierte Verfahren, wie das Harvard-Konzept zeigen Schwächen, da diese Methode sich zwar um die Herstellung einer belastbaren Beziehung kümmert, aber den Aspekt des kommerziellen Ausgleichs vernachlässigt (Fischer, Uri, revidierte Ausgabe 1987, Quelle:).

Claims-Management wird in diesem Buch als Oberbegriff für die Behandlung von kommerziellen Konflikten im Rahmen von Projekten verwendet. Ein spezielles Verfahren für Claims-Verhandlung existiert bis dato nicht. Daher wurde in entsprechenden Seminaren regelmäßig versucht, Elemente einer Verkaufsverhandlung irgendwie auf eine Claims-Verhandlung zu übertragen. Das Training von einzelnen Elementen führt allerdings nicht zu einer durchgängigen Methode, bei der eine zielorientierte ganzheitliche Erfolgsstrategie entwickelt wird. Lücken in der Praxis werden bei diesem Vorgehen zwangsläufig

1. Das Pro:Claim-Konzept

durch mehr oder weniger erfolgreiche individuelle Verhandlungstechniken geschlossen. Eine systematische Vorgehensweise, die sich mit dem umfangreichen Themengebiet der Claims-Verhandlung befasst, wird erstmals in diesem Buch präsentiert.

Die bisher veröffentlichten Ansätze im Claims-Management befassen sich mit einzelnen eher technischen Elementen, wie dem Anmelden, Dokumentieren und dem Erstellen von Ansprüchen. Sie vernachlässigen aber die globale Interaktion mit Blick auf das grundsätzliche Ziel: Erreichen einer optimalen Einigung mit möglichst wenig Widerstand und ohne die Geschäftsbeziehung zu belasten! Das PRO:CLAIM®-Konzept ist die erste ganzheitliche Methode, die den vollständigen Weg von der Identifikation bis zur Einigung in der Verhandlung beschreibt. Dieses umfassende Konzept ist speziell auf die kommerziellen Forderungen im Projektgeschäft ausgelegt und kombiniert folgende Kompetenzfelder:

- Verfahren zur Anspruchssicherung
- Phasenkonzept der Claims-Verhandlung
- Verhandlungstechnik und Verhandlungspsychologie

Bei den Verfahren zur Anspruchssicherung geht es darum, die formalen Bedingungen zu erfüllen, um einen durchsetzbaren Anspruch zu erhalten. Dies umfasst sowohl die Anmeldung eines Anspruchs, als auch die Beweissicherung und die Erstellung des Claim-Dokuments. Diese frühzeitige Interaktion legt bereits die Grundsteine für die spätere Verhandlung und kann daher nicht ohne weiteres übergangen werden. Das Phasenkonzept dient der systematischen und strukturierten Vorgehensweise in der Verhandlung. Behandelt werden Faktoren wie Verhandlungsmacht, Strategie und Taktik. Verhandlungstechniken lassen sich erlernen, wobei zwischen

1. Das Pro:Claim-Konzept

fairen und unfairen Methoden unterschieden werden sollte. Gerade strittige Claims besitzen ein hohes Potential an Emotionen. Konfliktmanagement erfordert eine gute Menschenkenntnis, um den Verhandlungspartner zu steuern. Das Ziel besteht darin, den Geschäftspartner zu überzeugen. Eine Einigung, die als unfair empfunden wird und unter Druck zustande kommt, weckt regelmäßig Rachegelüste, so dass die Einhaltung der Vereinbarung gefährdet ist.

Das PRO:CLAIM®- Konzept berücksichtigt die Wichtigkeit der Geschäftsbeziehung, da es sich um laufende Projekte handelt und es erforderlich ist, dass die Parteien weiter miteinander kooperieren. Im Projektgeschäft führt eine fehlende Einigung dazu, dass als letzte Instanz ein ordentliches Gericht oder ein Schiedsgericht entscheidet. Diese Verfahren kosten jedoch deutlich mehr Zeit, Geld, Ressourcen und Nerven, als eine gütliche Einigung in einer Verhandlung. Die gerichtliche Entscheidung steht daher am Ende der Methoden zur Streitbeilegung.

1.2. Begriffsbestimmung: Claims-Management

Das Vertrags- oder auch Contract-Management beschreibt einen ganzheitlichen Prozess, der Zustandekommen, Interpretation, Umsetzung, Störungen und Änderungen eines Projektvertrages behandelt. Claims-Management ist ein Teilgebiet des Contract-Managements. Die messbare Abgrenzung, des mindestens zu erbringenden Lieferumfangs für ein Projekt, ist die Baseline. Jedes Projekt sollte über Controlling-Instrumente verfügen, die frühzeitig Hinweise auf mögliche Störungen und Abweichungen von der Baseline geben. Das Projektmanagement leitet bei erkannten negativen Abweichungen regelmäßig Maßnahmen ein,

1. Das Pro:Claim-Konzept

um die versprochenen Leistungen möglichst innerhalb der vertraglichen technischen Vereinbarung liefern zu können. Claims-Management konzentriert sich dagegen auf die kommerzielle Auswirkung einer Abweichung.

Dabei geht es zunächst um die Identifikation der tatsächlichen Ursache und der verantwortlichen Partei. Neben dem Prozess der Beweissicherung entwickelt das Claims-Management Durchsetzungs- oder auch Abwehrstrategien, erstellt die Dokumentation, bereitet die Verhandlung vor und führt dann die Claims-Verhandlung mit der anderen Partei.

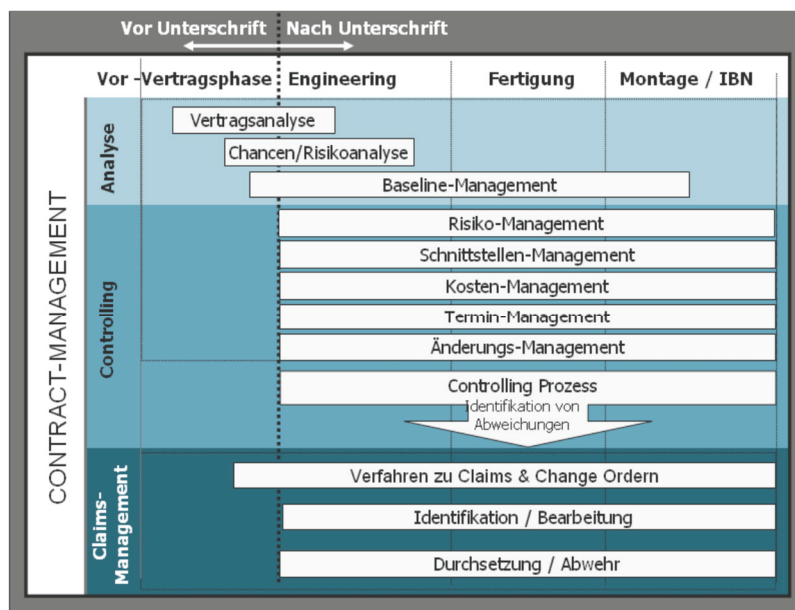


Abb. 1 Definition Claims-Management

Die erforderlichen Aktivitäten, um einen wirkungsvollen Prozess zu etablieren, beginnen mit der Vertragsanalyse und dem Etablieren der Abläufe zu Claims und Change-Ordern möglichst vor der Vertragsunterzeichnung. Die Ergebnisse bilden die

1. Das Pro:Claim-Konzept

Grundlage der Projektstrategie. Bei der Planung, Lieferung und Errichtung von Industrieanlagen und deren Ausrüstung, kommt es unausweichlich zu Änderungen oder Störungen der Leistungsgrenzen. Es sollte daher als ein normales Verfahren betrachtet werden, das genauso normal etabliert ist, wie jeder andere Planungsprozess im Unternehmen. Claims-Management behandelt die zusätzlichen Aufwendungen aus Störungen und Änderungen. Das Ziel besteht darin, die Kompensation der Mehrkosten über eine Change-Order oder bei Schadensersatz über einen Claim von der anderen Vertragspartei einzufordern. Diese Forderungen beziehen sich entweder auf die

- kommerzielle Kompensation von Schäden, Änderungen oder Mehrkosten,
- einen pauschalierten Schadensersatz oder Vertragsstrafen,
- die Anpassung von Projektterminen oder
- die Reduktion von Risiken.

Ein guter Vertrag regelt die Konsequenzen aus typischen Vertragsstörungen. Damit lässt sich vereinbaren, dass die Streitlösung im Rahmen des Projektes intern erfolgen kann. Ohne eine derartige vertragliche Regelung, existiert nur ein Anspruch auf eine externe Streitschlichtung. Das bedeutet, dass man seinen Anspruch vor einem Gericht erstreiten muss, was mit zusätzlichen Kosten verbunden ist und selten zeitnah erfolgt.

Eine Änderung der vertraglichen Leistung, die vor der Durchführung einer Änderung vereinbart wird, bezeichnet man gewöhnlich als Change-Order. Forderungen, die nach einem Ereignis oder einer Änderung erhoben werden – Kosten sind bereits entstanden - werden üblicherweise als Claim bezeichnet. Der gesamte Prozess, der beide Arten erfasst, wird in diesem Buch pauschal als Claims-Management bezeichnet.

1. Das Pro:Claim-Konzept

Claims-Management ...

- ist ein kontinuierlicher Prozess, der das Projekt vom Anfang bis zum Ende begleitet;
- betrifft alle Arbeitsprozesse innerhalb einer Unternehmung;
- sollte im Bewusstsein aller involvierten Mitarbeiter verankert sein;
- sollte nicht erst beginnen, wenn ein Fall eingetreten ist;
- managt Risiken, so dass Mehrkosten verhindert aber auf jeden Fall vermindert werden;
- erfordert, dass der Claim-Ersteller in der Lage ist, seinen Anspruch zu beweisen;
- stellt einen legitimen und berechtigten Anspruch dar;

Change-Ordern, 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“. Zwischen Änderungen des Vertrages, die geplant verlaufen (Change-Ordern) und Änderungen, die ungeplant sind (Claims) muss deutlich unterschieden werden. Geplante Änderungen lassen sich im Vorfeld zwischen den Parteien vereinbaren. Die beauftragende Partei besitzt somit ein Wahlrecht. Ungeplante Änderungen führen dagegen zu einem Schadensersatzanspruch, bei dem nur der nachgewiesene zusätzliche Aufwand ersetzt wird. Die Übergänge zwischen beiden Bereichen sind allerdings zum Teil fließend. Eine Change-Order kann durchaus zu einem Claim