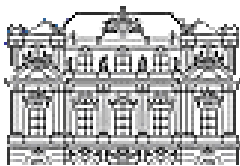


Ralf Budde

Contract- & Claim-Management im internationalen Maschinen- und Anlagenbau

Contract- & Claim-Management Band III



Contract Academy
Knowledge Series

Die Inhalte in diesem Buch sind nicht dazu gedacht, juristischen Rat zu ersetzen. Der Leser sollte daher von Fall zu Fall selbst entscheiden, ob die Unterstützung und Einholung von Rat durch einen Fachmann erforderlich ist.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet die Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Ralf Budde

Basiswissen Vertragsmanagement im internationalen Maschinen- und Anlagenbau
Contract- & Claim-Management Band 1

Berlin: Pro BUSINESS 2005

ISBN 3-939000-35-3

1. Auflage 2006

© 2005 by Pro Business GmbH
Schwedenstrasse 14, 13357 Berlin

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Nutzung von Inhalten, Texten, Grafiken und Bildern ist ohne ausdrückliche schriftliche Zustimmung unzulässig. Dies gilt insbesondere für die Verbreitung, Vervielfältigung, öffentliche Wiedergabe, Übersetzung, sowie Speicherung, Bearbeitung oder Veränderung. Alle Rechte bleiben vorbehalten.

Produktion und Herstellung: Pro Business GmbH
Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier
Printed in Germany

www.book-on-demand.de

Gesamtproduktion:
Contract Academy / Frankfurt
www.contract-academy.de

Inhaltsverzeichnis

1.	ÜBERSICHT CLAIM-MANAGEMENT	1-1
2.	ORGANISATION DES CLAIM-MANAGEMENTS.....	2-19
3.	DIE GEPLANTE ÄNDERUNG	3-74
4.	DIE UNGEPLANTE ÄNDERUNG	4-118
5.	CLAIMBEWERTUNG.....	5-157
6.	TERMINCLAIMS	6-224
7.	ARTEN VON CLAIMS.....	7-281
8.	CLAIM-MANAGEMENT IN DER PRAXIS.....	8-347
9.	KONFLIKTLÖSUNGEN	9-413
10.	ANHANG.....	440

1.	ÜBERSICHT CLAIM-MANAGEMENT	1-1
1.1	Contract- und Claim-Management.....	1-1
1.1.1.	Definition	1-2
1.1.2.	Das Grundkonzept des Claim-Managements	1-3
1.1.3.	Die Richtungen des Claim-Management	1-4
1.1.4.	Claim-Mentalität	1-5
1.1.5.	Claim-Management und Projektstrategie.....	1-7
1.1.6.	Das negative Image des Claim-Managements vermeiden.....	1-8
1.2	Warum ist Claim-Management wichtig.....	1-10
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 Claim-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 Claim-Management.....	1-13
1.2.9.	Die Nachteile einer fehlenden Claim- Organisation	1-14
1.3	Verschiedene Ansichten eines Vertrags.....	1-15
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	1-17
1.3.4.	Der Graubereich von Verträgen.....	1-17
2.	ORGANISATION DES CLAIM-MANAGEMENTS.....	2-19
2.1	Organisation im Unternehmen.....	2-19
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 Claim-Managements	2-21
2.1.4.	Organisationsformen des Claim-Managements	2-23
2.1.5.	Organisationsform und Projektgröße	2-24
2.1.6.	Claim-Management bei Versicherungen.....	2-25
2.1.7.	Outsourcing des Claim-Managements.....	2-26
2.1.8.	Einsatz externer zusätzlicher Claim-Manager.....	2-27
2.2	Die Spezialisten im Claim-Management Team.....	2-28
2.2.1.	Das Claim-Management Team in einem Unternehmen	2-28
2.2.2.	Contract- & Claim-Manager	2-30
2.2.3.	Contract-Assistent.....	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 Claim-Management	2-33
2.2.8.	Gutachter	2-34
2.3	Der Claim-Manager im Unternehmen	2-35
2.3.1.	Kompetenzen und Verantwortung	2-35
2.3.2.	Claim-Manager integriert im Projektteam	2-36

2.3.3.	Der Claim-Manager als Coach	2-37
2.3.4.	Der Claim-Manager als Bottleneck	2-37
2.3.5.	Der Claim-Manager als Feuerwehr.....	2-38
2.4	Contract-Administration im Unternehmen.....	2-39
2.4.1.	Aufgaben der Contract-Administration.....	2-39
2.4.2.	Contract-Administration: Reports in der Projektabwicklung	2-41
2.4.3.	Dokumente im Contract-Administration Prozess.....	2-44
2.4.4.	Vertragslesung	2-46
2.4.5.	Die Vertragsfristen (Contract Window Structure)	2-46
2.4.6.	Die Anspruchstabelle	2-48
2.4.7.	Schnittstellen und Aufgaben im Unternehmen.....	2-48
2.4.8.	Informationsnetzwerk und zentrale Claim-Abteilung	2-51
2.4.9.	Das Steering Committee	2-52
2.5	Standardisierung des Claim-Managements.....	2-53
2.5.1.	Aufgaben des Claim-Managements	2-53
2.5.2.	Mitwirkung am Claim-Management im Projekt.....	2-54
2.5.3.	Ressourcenbedarf des Claim-Managements.....	2-55
2.5.4.	Einsatz von EDV-Tools im Claim-Management	2-56
2.5.5.	Claim-Berichte im Controlling	2-58
2.5.6.	Erstellen von Standard-Preislisten für Änderungen	2-62
2.5.7.	Aufgaben und Verantwortung zur Claimerstellung.....	2-63
2.5.8.	Erfassen der Risiken zur Claim-Verfolgung	2-64
2.5.9.	Forderungsmanagement	2-65
2.5.10.	Checkliste zum Contract- und Claim-Management.....	2-68
2.6	Claims im kaufmännischen Buchungssystem	2-70
2.6.1.	Budgetanpassung aufgrund von genehmigten Change-Ordern	2-70
2.6.2.	Bewerten des Claim-Potentials in der Bilanz	2-71
2.6.3.	Rechnungslegung bei offenen Claims	2-72
2.7	Wichtige Punkte zur Organisation des Claim-Managements	2-73
3.	DIE GEPLANTE ÄNDERUNG	3-74
3.1	Die Change-Order	3-74
3.1.1.	Unterschied zwischen Change-Order und Claim	3-74
3.1.2.	Identifikation einer Change-Order.....	3-75
3.2	Der Ablauf einer Change-Order	3-77
3.2.1.	Ein typischer Arbeits-Ablauf	3-77
3.2.2.	Das Recht des Bestellers auf Änderungen	3-78
3.2.3.	Grenzen des Rechts, den Vertrag zu ändern.....	3-79
3.2.4.	Richtig reagieren bei Änderungen durch den Auftraggeber	3-80
3.2.5.	Die indirekte Change Order	3-82
3.2.6.	Die Änderungsanfrage als Behelfs-Change-Order.....	3-83
3.2.7.	Die einseitige Change-Order	3-84
3.2.8.	Die Änderungs- / Ausführungsbestätigung	3-84
3.2.9.	Wer erstellt die Change-Order.....	3-85
3.2.10.	Change-Order Abläufe im Vertrag	3-86
3.2.11.	Beispielformblatt: Anmeldung einer Change-Order	3-90
3.2.12.	Beispielformblatt: Change-Order	3-91
3.2.13.	Die Prüfung von Change Ordnern.....	3-92

3.3	Kosten und Preis einer Change-Order	3-93
3.3.1.	Kostenermittlung bei einer Change-Order	3-93
3.3.2.	Die Test-Change-Order	3-94
3.3.3.	Kosten einer detaillierten Kalkulation.....	3-95
3.3.4.	Beispiel für ein Kalkulationsblatt.....	3-95
3.3.5.	Change-Order bei Wegfall von Leistungen.....	3-97
3.4	Projekttermin und Change-Order	3-99
3.4.1.	Vorübergehende Aussetzung des Vertrages	3-99
3.4.2.	Beschleunigungsmaßnahmen	3-100
3.4.3.	Simulation der Verzugsauswirkung	3-103
3.4.4.	Kosten-Checkliste bei Beschleunigungsmaßnahmen	3-104
3.5	Vorgehen bei strittigen Change-Ordern	3-108
3.5.1.	Ablehnung des Preises	3-108
3.5.2.	Ablehnung einer Terminanpassung durch den Auftraggeber.....	3-109
3.5.3.	Grundsätzliche Ablehnung der Change-Order.....	3-110
3.5.4.	Change-Order bei strittiger Vertragsauslegung	3-110
3.5.5.	Änderung Ja – aber der Auftraggeber hat kein Geld.....	3-111
3.6	Controlling und Change Order	3-112
3.6.1.	Übersicht zum Change Orderstatus	3-112
3.6.2.	Beispieltabelle zur Verfolgung von Change Order Potential	3-113
3.6.3.	Beispiel-Tabelle zur Verfolgung von Change-Ordern.....	3-114
3.7	Häufige Fehler bei Change-Ordern.....	3-115
3.7.1.	Zu hoher Detaillierungsgrad	3-115
3.7.2.	Änderungen ohne Change-Order	3-115
3.7.3.	Die produzierende Anlage mit Restpunkten.....	3-115
3.7.4.	Preisnachlass nach langen Diskussionen.....	3-116
3.8	Wichtige Punkte zur Change Order	3-117
4.	DIE UNGEPLANTE ÄNDERUNG	4-118
4.1	Claims.....	4-118
4.1.1.	Wie entsteht ein Claim	4-118
4.1.2.	Das Recht, einen Claim zu stellen.....	4-119
4.1.3.	Verjährung von Ansprüchen	4-120
4.1.4.	Die Zeit vor dem Claim	4-122
4.1.5.	Zuordnung von unvorhergesehenen Risiken	4-123
4.1.6.	Aufgaben und Pflichten bei einem Claim	4-123
4.1.7.	Schadensminderungspflicht	4-124
4.2	Die Struktur eines Claims	4-126
4.2.1.	Die Bearbeitung eines Claimanspruchs.....	4-126
4.2.2.	Bewertung des Kosten/Nutzens vor der Claimstellung	4-129
4.2.3.	Informationen zu einem Claim erfassen	4-130
4.2.4.	Bewerten des Risikos vor der Claimstellung.....	4-131
4.2.5.	Bewertung einer sonstigen Gefährdung	4-131
4.2.6.	Das AUFBAU-System zur Claimerstellung	4-132
4.2.7.	Anschreiben	4-132
4.2.8.	Ursache des Claims	4-134
4.2.9.	Folgen für das eigene Unternehmen	4-135
4.2.10.	Begründung der Anspruchsgrundlage.....	4-136
4.2.11.	Auslagen: Präsentation der Kosten	4-137

4.2.12.	Unterlagen, die den Vorgang beweisen.....	4-139
4.3	Methoden zur Identifikation von Claim-Potential	4-140
4.3.1.	Risiko-Management	4-140
4.3.2.	Nachträge an Unter-Auftragnehmer	4-141
4.3.3.	Häufiger Besuch des Auftraggebers im Unternehmen.....	4-141
4.3.4.	Claim-Bewußtsein der Mitarbeiter	4-142
4.3.5.	Der runde Tisch.....	4-142
4.3.6.	Mitsprache und Feed-back	4-143
4.3.7.	Schriftwechsel	4-143
4.3.8.	Incentive.....	4-143
4.3.9.	Ereignismanagement	4-144
4.3.10.	Änderungsmanagement.....	4-145
4.3.11.	Fortschrittsverfolgung.....	4-146
4.3.12.	Kostenentwicklung	4-147
4.3.13.	Analyse des Cashflow	4-148
4.3.14.	Controlling und Claim-Management.....	4-149
4.4	Bewertung und Priorisierung des Claim Potentials	4-151
4.4.1.	Analyse der Ursache für einen Claim	4-151
4.4.2.	Checkliste zum Claim-Potential.....	4-152
4.4.3.	Kriterien zur Claim-Verfolgung.....	4-154
4.4.4.	Claim-Ausschuss.....	4-155
4.5	Wichtige Punkte zu einem Claim	4-156
5.	CLAIMBEWERTUNG.....	5-157
5.1	Kosten in einem Claim	5-157
5.1.1.	Schadensersatz als Basis eines Claims	5-157
5.1.2.	Vermögensschäden	5-158
5.1.3.	Direkte und indirekte Kosten	5-158
5.1.4.	Gesamtkostenmethode	5-161
5.1.5.	Modifizierte Gesamtkostenmethode	5-161
5.1.6.	Pauschaler Schadensersatz und Vertragsstrafen.....	5-162
5.1.7.	Einsparungen und Gewinne	5-165
5.2	Spezielle Forderungen in einem Claim	5-167
5.2.1.	Kosten für die Erstellung eines Claims	5-167
5.2.2.	Mehraufwand bei Schadensminderung	5-167
5.2.3.	Gewinn in einem Claim	5-168
5.2.4.	Ersatz vergeblicher Aufwendungen	5-170
5.2.5.	Ersatz von Neu gegen Alt.....	5-171
5.2.6.	Merkantiler Minderwert.....	5-172
5.2.7.	Kosten für Gutachter	5-173
5.2.8.	Claims aufgrund von Fahrlässigkeit / Vorsätzlichkeit.....	5-174
5.2.9.	Claims aufgrund von Straftaten (Criminal Sanctions)	5-175
5.2.10.	Claims unter Vollständigkeits-Klauseln.....	5-175
5.2.11.	Schadenersatz bei Aufhebung der Ausschreibung.....	5-176
5.3	Personalaufwand im Claim	5-177
5.3.1.	Personalkosten	5-177
5.3.2.	Reisekosten	5-179
5.3.3.	Zusätzliche Vorarbeiter/Supervisor.....	5-180
5.3.4.	Personalmischkalkulation (Gang Rates).....	5-181
5.3.5.	Effizienzverlust durch Arbeiten mit Nichtfachkräften	5-181

5.3.6.	Mehrkosten für zusätzliche Einarbeitung	5-183
5.3.7.	Mehrkosten durch Tariflohnerhöhung	5-184
5.3.8.	Kosten im Zusammenhang mit Personenschäden.....	5-185
5.4	Overhead und Gemeinkosten im Claim.....	5-187
5.4.1.	Anteilige Gemeinkosten des Unternehmens.....	5-187
5.4.2.	Gemeinkosten der Baustelle	5-188
5.4.3.	Eichleay Formel zur Berechnung der Gemeinkosten.....	5-190
5.4.4.	Vergleich von Eichleay, Hudson und Emden	5-191
5.4.5.	Methoden zur Ermittlung der Gemeinkosten.....	5-192
5.4.6.	Gemeinkostenanteil bei entfallener Arbeit	5-193
5.4.7.	Kosten für Steuern, Versicherung und Lohnnebenkosten.....	5-194
5.5	Baustellenkosten in einem Claim	5-195
5.5.1.	Mehrkosten für Baustelleneinrichtung (Werkzeug/Maschinen)	5-195
5.5.2.	Die Bewertung von Maschinen-Kosten in einem Claim	5-196
5.5.3.	Kosten bei Lieferung und Lagerung.....	5-199
5.5.4.	Mehraufwand-Claims auf Basis von Einheitspreisen	5-200
5.5.5.	Witterungs- und jahreszeitlich bedingte Mehrkosten.....	5-203
5.6	Claims im Zusammenhang mit Zahlungen	5-204
5.6.1.	Anzahlung	5-205
5.6.2.	Bezahlung nach Fortschritt.....	5-206
5.6.3.	Zahlungsziel	5-207
5.6.4.	Bezahlung bei Zahlungseingang (Durchreichen von Zahlungen).....	5-208
5.6.5.	Zahlungseinbehalt.....	5-208
5.6.6.	Fälligkeit der Schlussrate	5-209
5.6.7.	Stellung der Schlussrechnung.....	5-210
5.6.8.	Zinsen für einen Claim	5-211
5.6.9.	Zinseszinsverbot	5-211
5.6.10.	Umsatzsteuer.....	5-212
5.6.11.	Profit bei entfallener Leistung.....	5-213
5.6.12.	Zinsen in islamischen Ländern.....	5-214
5.7	Forderungen und Claims bei VOB-Verträgen	5-215
5.7.1.	Grundlage für Nachtragsforderungen	5-215
5.7.2.	Mengenänderungen gegenüber dem Angebot	5-217
5.7.3.	Teilkündigung.....	5-218
5.7.4.	Leistungsänderung.....	5-219
5.7.5.	Zusatzleistungen	5-219
5.7.6.	Pauschalpreisänderungen.....	5-220
5.7.7.	Leistungen ohne Auftrag	5-221
5.7.8.	Planungsleistungen	5-222
5.7.9.	Stundenlohnarbeiten	5-222
5.7.10.	Bauzeitstörungen	5-223
6.	TERMINCLAIMS	6-224
6.1	Termin-Claim und Kompensation.....	6-224
6.1.1.	Verfahren zur Bewertung eines Terminverzugs	6-224
6.1.2.	Schadensersatz bei Terminverzug	6-225
6.1.3.	Gutachten als Basis eines Termin-Claims	6-225
6.1.4.	Das nachträgliche Angebot als Basis eines Termin-Claims	6-227
6.1.5.	Regelmäßige Kosten-Audits.....	6-227
6.1.6.	Präsentation des Verzugs im Claim (Scott Schedules).....	6-228
6.1.7.	Kosten-Checkliste zum Terminverzug	6-230

6.2	Evaluieren der Dauer eines Termin-Verzugs	6-232
6.2.1.	Dokumente zur Analyse von Terminverzügen	6-233
6.2.2.	Der kritische Pfad	6-233
6.2.3.	Analyse des Verzugs nach der CPM	6-235
6.2.4.	Vertragsstrafe und Terminverzug (Time is at Large).....	6-238
6.2.5.	Wem gehört der Terminpuffer?.....	6-241
6.2.6.	Parallel Verzug und der Anspruch auf Terminverlängerung.....	6-241
6.2.7.	Schadensminderungspflicht bei Verzug.....	6-242
6.3	Produktivitätsverlust	6-244
6.3.1.	Bewerten des Produktivitätsverlustes	6-245
6.3.2.	Personaleinsatzkurven	6-246
6.3.3.	Produktivität und Lernkurve	6-248
6.3.4.	Einheitspreis-Kurven	6-250
6.3.5.	Produktivität und Überstunden	6-251
6.3.6.	Vergleichende Studien zum Effizienzverlust bei Überstunden	6-253
6.3.7.	Produktivität und Übermäßiger Personaleinsatz	6-255
6.3.8.	Produktivität unter klimatischen Verhältnisse.....	6-256
6.3.9.	Produktivität und Überladen der Arbeitsstelle	6-257
6.3.10.	Produktivität: Überstunden und Schichtarbeit.....	6-258
6.3.11.	Produktivität im Angebot als Basis eines Claims	6-259
6.3.12.	„Measured-Mile“ Verfahren	6-260
6.3.13.	Berechnung der Produktivität auf Basis von Vergleichsdaten.....	6-262
6.3.14.	Dokumente zur Berechnung eines Produktivitätsverlustes	6-263
6.3.15.	Mathematische Berechnung der normalen Produktivität	6-264
6.3.16.	Verspätete Lieferung und Folgen für die Produktivität	6-265
6.3.17.	Das Brook'sche Gesetz.....	6-266
6.4	Sonstige Terminkosten	6-268
6.4.1.	Finanzierungskosten	6-268
6.4.2.	Berechnung der Verzugszinsen.....	6-272
6.4.3.	Währungsschwankung und Inflation lokaler Währungen	6-273
6.4.4.	Teuerung, Inflation, Preisindex	6-275
6.4.5.	Wegfall der Preisbindung	6-276
6.4.6.	Rohstoffpreise	6-277
6.4.7.	Kosten für Verlängerung von Garantien	6-278
6.4.8.	Versicherung	6-278
6.4.9.	Doppelte Ausführungen.....	6-279
6.4.10.	Telefon Fax Porto.....	6-279
7.	ARTEN VON CLAIMS.....	7-281
7.1	Allgemeine Claims.....	7-281
7.1.1.	Änderungen durch behördliche Auflagen.....	7-281
7.1.2.	Claims außerhalb des Vertrags	7-282
7.1.3.	Versteckte Mängel.....	7-282
7.1.4.	Force-Majeure.....	7-284
7.1.5.	Claims aufgrund unterschiedlicher Vertragsauslegung	7-285
7.1.6.	Unklare Abgrenzung der vertraglichen Leistungen	7-286
7.1.7.	Änderung der Lieferbedingungen (Lieferort, Termin)	7-286
7.2	Claims gegen den Auftraggeber	7-288
7.2.1.	Termin-Claims gegen den Auftraggeber	7-288
7.2.2.	Terminverzug des Auftraggebers	7-290
7.2.3.	Verspäteter Zugang zur Baustelle	7-291
7.2.4.	Verspätete Lieferung von Leistungen	7-292

7.2.5.	Abweichende Bedingungen auf der Baustelle	7-293
7.2.6.	Fehlerhafte Angaben des Auftraggebers	7-294
7.2.7.	Täuschung durch den Auftraggeber	7-294
7.2.8.	Störungen des Ablaufs durch den Auftraggeber	7-295
7.2.9.	Termin-Einfluss von Change-Orders	7-296
7.2.10.	Störungen der Kommunikation	7-297
7.2.11.	Fehlende oder verzögerte Beantwortung einer Anfrage	7-298
7.2.12.	Fehlende oder verspätete Genehmigung von Unterlagen	7-299
7.2.13.	Fehler eines Auftragnehmers unter der Regie des Auftraggebers	7-300
7.2.14.	Schlechtleistung eines nominierten Unter-Auftragnehmer	7-300
7.2.15.	Änderung der Methode (Method Statement)	7-301
7.2.16.	Claim bei Beschleunigungsmaßnahmen	7-302
7.2.17.	Das Projekt beginnt verspätet	7-306
7.2.18.	Das Angebot, das kein Vertrag wird	7-307
7.2.19.	Kündigung des Vertrages in der Abwicklung	7-307
7.2.20.	Störung (Wegfall) der Geschäftsgrundlage.....	7-308
7.2.21.	Terminverzug bei Fertigstellung vor dem Vertragstermin	7-309
7.2.22.	Kündigung vor Beginn der Leistungen.....	7-309
7.2.23.	Fehlerhafte Fortschrittszahlen durch den Architekt/Ingenieur	7-310
7.2.24.	Fehlerhafte Terminverfolgung durch den Architekt/Ingenieur	7-311
7.2.25.	Claim des Unter-Auftragnehmers an den Endkunden	7-312
7.3	Claims von Seiten des Auftraggebers (Incoming Claims)	7-313
7.3.1.	Terminverzug durch Auftragnehmer	7-313
7.3.2.	Abweichung von der vereinbarten Leistung	7-314
7.3.3.	Beeinträchtigung des Auftraggebers	7-315
7.3.4.	Besitzanspruch am Lagermaterial	7-316
7.3.5.	Fehlerhafte Abschätzung der Investitionskosten	7-317
7.4	Claims gegen Unter-Auftragnehmer.....	7-318
7.4.1.	Mangelhafter Fortschritt bei der Leistungserfüllung	7-318
7.4.2.	Falsche Fortschritts-Angaben des Unter-Auftragnehmers	7-319
7.4.3.	Änderungen bei vereinbarten Schnittstellen	7-319
7.4.4.	Lieferverzug	7-320
7.4.5.	Ausführungsmängel	7-320
7.4.6.	Kosten aus Selbstvornahmen.....	7-321
7.4.7.	Nicht behobene Ausführungsmängel aus Werksabnahme	7-322
7.4.8.	Minderung des Werklohnes.....	7-323
7.4.9.	Gegenseitige Montageschäden	7-324
7.4.10.	Behinderung Dritter	7-325
7.4.11.	Unsachgemäßer Umgang mit Lieferungen und Material	7-327
7.4.12.	Vertragsaufhebung bei Unter-Auftragnehmer.....	7-328
7.5	Claims von Unter-Auftragnehmern (Incoming Claim)	7-330
7.5.1.	Zuordnung des Claim-Erfolgs.....	7-331
7.5.2.	Änderungen in der Planungsvorgabe	7-332
7.5.3.	Zusatzaufträge auf der Baustelle.....	7-334
7.5.4.	Terminverzug und Behinderung	7-334
7.5.5.	Beschleunigungs-Claim durch Unter-Auftragnehmer	7-335
7.6	Versicherungs-Claims	7-338
7.6.1.	Planungshaftpflichtversicherung.....	7-338
7.6.2.	Transportversicherung	7-339
7.6.3.	Die Sowieso-Kosten bei einer Versicherung.....	7-340
7.6.4.	Die Abschlagzahlung.....	7-341
7.6.5.	Claims von Versicherungen.....	7-341

7.6.6.	Kosten, die der Versicherer nicht trägt.....	7-341
7.6.7.	Kosten der Ursachenanalyse	7-342
7.6.8.	Exportversicherung / Euler Hermes	7-343
8.	CLAIM-MANAGEMENT IN DER PRAXIS.....	8-347
8.1	Claim Strategie.....	8-347
8.1.1.	Wann sollte der Claim präsentiert werden?	8-349
8.1.2.	Das Prinzip des längeren Hebels	8-349
8.1.3.	Wer sollte den Claim präsentieren?.....	8-351
8.1.4.	Was sollte wem präsentiert werden?	8-352
8.1.5.	Der störrische Auftragnehmer	8-353
8.1.6.	Eskalationshierarchie	8-354
8.1.7.	Abgrenzung der Eskalationsstufen	8-356
8.1.8.	Faktoren, die einen Claim beeinflussen.....	8-358
8.1.9.	Grundlagen zur Erstellung eines Claims.....	8-359
8.1.10.	Globale Claims.....	8-361
8.1.11.	Glaubhaftmachung der Kosten und Preise	8-362
8.1.12.	Die Claim Analyse – Checkliste.....	8-363
8.1.13.	Die claimlose Aufrechnung auf der Baustelle	8-364
8.1.14.	Der abgesprochene Claim.....	8-366
8.1.15.	Die „Good Boy – Bad Boy“ Strategie	8-366
8.1.16.	Der Test-Claim.....	8-367
8.1.17.	Der Ziel-Korridor.....	8-367
8.1.18.	Die Aufrechnung gegenseitiger Forderungen	8-368
8.1.19.	Ziehen der Bankbürgschaft	8-369
8.1.20.	Das Vorrechnen der Gerichtskosten.....	8-369
8.1.21.	Vertragskündigung als Strategie	8-370
8.1.22.	Krisenmanagement	8-371
8.2	Vertraglicher Schriftwechsel und Projektdokumentation.....	8-373
8.2.1.	Das EVA Prinzip zur Ereignismeldung.....	8-373
8.2.2.	Aufbau einer Mängelrüge	8-374
8.2.3.	Verzugsmeldung	8-376
8.2.4.	Anmeldung eines Claims.....	8-377
8.2.5.	Die Projektnotiz	8-378
8.2.6.	Projekt-Dokumentation durch den Auftragnehmer	8-379
8.2.7.	Projekt-Dokumentation durch den Auftraggeber	8-381
8.2.8.	Erfassen von Claim-Ereignissen auf der Baustelle	8-382
8.2.9.	Tagebücher	8-383
8.2.10.	Zeugenbeweis.....	8-384
8.2.11.	Fotografien und Videoaufnahmen	8-384
8.2.12.	Aufwandsnachweise / Anwesenheitsnachweise	8-385
8.2.13.	Einigung und Protokoll	8-386
8.3	Methoden und Tools des Claim-Managements	8-387
8.3.1.	Die Swot Analyse bei einem Claim.....	8-387
8.3.2.	Die Ursachen-Analyse (Root Cause Analyse)	8-388
8.3.3.	Vorgehensweise bei Mega-Claims	8-389
8.3.4.	Der Claim als Projekt.....	8-392
8.3.5.	Die Fuchsjagd	8-396
8.4	Abwehr von Claims	8-398
8.4.1.	Claim-Assessment	8-398
8.4.2.	Strukturierte Erfassung von Fremdclaims (Incoming Claims).....	8-401
8.4.3.	Die Drohung mit dem verlorenen Auftrag	8-402

8.4.4.	Analyse und Vorgehen zur Abwehr von Claims	8-403
8.4.5.	Claimvermeidung: Checkliste für Auftraggeber	8-405
8.5	Diskussion häufiger Fehler	8-406
8.5.1.	Strategiewechsel	8-406
8.5.2.	Der lockende Gewinn	8-406
8.5.3.	Der Vorgesetzte als Einwechselspieler	8-406
8.5.4.	Der Bumerang der Kulanz	8-407
8.5.5.	Die mündliche Einigung	8-407
8.5.6.	Störungen durch den Auftraggeber	8-408
8.5.7.	Unrealistisch hoher Claim-Wert	8-409
8.5.8.	Zu spät angemeldeter Claim	8-409
8.5.9.	Zu spät gestellter Claim	8-409
8.5.10.	Formale Absprachen	8-410
8.5.11.	Mangelnde Beweissicherung	8-410
8.5.12.	Frühzeitige Klärung von vertraglichen Unklarheiten	8-410
8.5.13.	Fehlendes Schnittstellenmanagement	8-411
8.5.14.	Fehlende Anmeldung von Störungen durch den Auftraggeber	8-411
8.5.15.	Fehlende Systematik im Schriftwechsel	8-411
8.5.16.	Ersatzvornahme ohne Absprache mit der anderen Partei	8-411
9.	KONFLIKTLÖSUNGEN	9-413
9.1	Konfliktlösung ohne Dritte	9-413
9.1.1.	Kooperative Konfliktbewältigung	9-413
9.1.2.	Verhandlungsarten	9-414
9.1.3.	Verhandlungsführung	9-415
9.1.4.	Das Verhandlungsteam	9-418
9.1.5.	Der Auftritt in der Verhandlung	9-418
9.1.6.	Gesprächsführung	9-419
9.2	Außergerichtliche Konfliktlösung mit Hilfe von Dritten	9-423
9.2.1.	Partnering	9-423
9.2.2.	Wise-men-procedure	9-423
9.2.3.	Das selbständige Beweisverfahren	9-423
9.2.4.	Schiedsgutachten	9-424
9.2.5.	Mediation	9-424
9.2.6.	Schlichtung	9-425
9.2.7.	Ombudsperson	9-426
9.2.8.	Envelope Verfahren	9-426
9.2.9.	Confidential Listener	9-427
9.2.10.	Mini-Trial	9-427
9.2.11.	Two-Track-Verfahren	9-427
9.2.12.	Multi-Party-Coordinated-Defense	9-428
9.2.13.	Vergleich	9-428
9.2.14.	Negotiated-Rule-Making	9-428
9.3	Konfliktlösung über außergerichtliche Instanzen	9-429
9.3.1.	Schiedsverfahren / Schlichtung (Arbitration)	9-429
9.3.2.	Baseball oder Final-Offer Arbitration	9-429
9.3.3.	Bounded oder High-Low Arbitration	9-429
9.3.4.	Freiwillige fakultative Schlichtung:	9-430
9.3.5.	Incentive Arbitration	9-430
9.4	Konfliktlösung per Gericht	9-431
9.4.1.	Litigation Management (Standardisierung des Rechtsstreits)	9-431

9.4.2.	Gerichtsverfahren in Deutschland	9-432
9.4.3.	Prozessführung in Großbritannien und Wales	9-435
9.4.4.	Rechtsstreit in Amerika.....	9-437
10.	ANHANG.....	440
10.1	Glossar.....	440
10.2	Formulare und Vorlagen	448
10.2.1.	Mängelrüge vor der Nachbesserung	448
10.2.2.	Mängelrüge kurz nach der Selbstvornahme aufgrund Gefahr in Verzug.....	449
10.2.3.	Anzeige der Selbstvornahme	450
10.2.4.	Anmelden eines Claims.....	451
10.2.5.	Formular zur Anmeldung von Forderungen.....	452
10.2.6.	Änderungsanfrage.....	453
10.2.7.	Beispielformblatt: Anmeldung einer Change-Order	455
10.2.8.	Beispielformblatt: Change-Order	456
10.2.9.	Interne Kostenerfassung zu einer Change-Order	457
10.2.10.	Ereignismeldung	458
10.2.11.	Bewerten von Claim-Potential	459
10.2.12.	Projekt Notiz	460
10.2.13.	Entscheidungsvorlage größere Claims.....	461
10.3	Abbildungsverzeichnis	462
10.4	Literaturverzeichnis	465
10.5	Verzeichnis von Web-Adressen	466
10.6	Stichwortregister	469

Vorwort

Claim-Management genießt in Deutschland keinen besonders guten Ruf. Einem Claim haftet unterschwellig der Makel der unfairen Bereicherung an. Im Kern akzeptiert diese Aussage jedoch eine wichtige Botschaft: Mit Claim-Management lässt sich Geld verdienen. Dieses Buch zeigt Wege auf, wie sich Ergebnisse über ein optimales Claim-Management verbessern lassen, ohne dass die negativen Aspekte dem Image des Unternehmens schaden.

Das negative Image des Claim-Managements ist in Deutschland historisch begründet. Immer stärker werden, bei internationalen Projekten, deutsche Firmen mit professionellem Claim-Management konfrontiert. Dabei zählen nur noch beweisbare Fakten, die - kommerziell bearbeitet - einen juristisch durchsetzbaren Schaden definieren. Die Forderung ist nachweisbar dokumentiert und der Claimsteller beharrt auf seiner Forderung. Das Gentleman-Agreement, bei dem sich die Geschäftsführer, gütlich bei einem Glas Wein einigen, gehört der Vergangenheit an. Ohne auf diese Methoden vorbereitet zu sein, bedeutet dies einen Kampf mit ungleichen Waffen. Für die Partei, die sich diese Methoden nicht zu eigen macht, erscheint dies wie eine unfaire Bereicherung der anderen Seite. Doch Claim-Management ist keine unfaire Bereicherung, sondern die Kompensation von zusätzlichen Aufwendungen, die von der vertraglichen Vereinbarung abweichen und der einen Partei tatsächlich entstanden sind. Es handelt sich dabei grundsätzlich um zusätzliche Kosten, die nicht im Preis berücksichtigt wurden.

Gerade in Ländern wie USA, Großbritannien, Korea oder Japan wird seit Jahren ein stark ergebnisorientiertes Vertrags- und Claim-Management genutzt, um Konkurrenten zu unterbieten, Risiken zu reduzieren und jede Vertragsstörung zur Ergebnissicherung zu nutzen. Große Konzerne importieren diese Methoden und setzen sie in ihren deutschen Gesellschaften um. Automatisch werden diese Strategien auch bei rein nationalen Geschäften angewendet. Ein optimales Vertragsmanagement gewinnt somit ständig an Bedeutung – sowohl um Aufträge zu gewinnen, als auch, um das Ergebnis zu sichern. Deutsche Unternehmen genießen - zu Recht - den Ruf, hervorragende Produkte und Leistungen anzubieten. Doch eine Vernachlässigung der Möglichkeiten, die sich durch ein optimales Vertragsmanagement ergeben, führt dazu, dass das Ergebnis hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Diesen Wettbewerbsvorteil nutzt die internationale Konkurrenz. Die Leistungen der deutschen Wirtschaft werden somit, im internationalen Vergleich, nicht angemessen bezahlt.

Im Rahmen der Contract Academy wurden drei Bücher erstellt, die die Abläufe des Vertrags- und Claim-Managements in den folgenden drei Bänden beschreiben:

- Band I: Basiswissen Vertragsmanagement
- Band II: Projektcontrolling & Änderungsmanagement
- Band III: Contract- & Claim-Management

Der Band I „Basiswissen Vertragsmanagement“ befasst sich mit der Analyse der Risiken, Chancen und Fallen in Verträgen. Dieses Buch zeigt die üblichen Vertragsarten und beinhaltet Checklisten und Methoden zur praktischen Umsetzung. Der Band II „Projektcontrolling & Änderungsmanagement „ beschäftigt sich mit den erforderlichen Controllingprozessen und dem dazu gehörigen Änderungsmanagement, um die wesentlichen Risiken und Störungen kontinuierlich zu identifizieren und Prozesse zu etablieren, die Abweichungen vom Vertrag frühzeitig erkennen lassen. Der vorliegende Band III „Contract- & Claim-Management“ beschreibt die Möglichkeiten und Methoden, um zusätzliche Kosten im Zusammenhang mit Abweichungen vom Vertrag (Schadensersatz) zu ermitteln und möglichst erstattet zu bekommen.

Dieses Buch ist kein juristisches Lexikon, das Ihnen ihr rechtliches Problem löst. Es zeigt Möglichkeiten auf, wie Sie vertragliche Mehrkosten entweder vermeiden oder einen Lösungsweg entwickeln, um diese Mehrkosten ersetzt zu bekommen. Ein häufiges Problem besteht darin, dass ein Projektmitarbeiter mit einem speziellen Fall konfrontiert wird und eine Orientierung sucht. Claim-Management ist ein so weites Feld, dass einige Claim-Spezialisten, sich auf einzelne ganz spezielle Themen konzentrieren. Andere Claim-Spezialisten treten wiederum als Generalisten auf, die diese Spezialisten koordinieren. Dieses Buch dient als Ratgeber, das Möglichkeiten aufzeigt, welche Argumente genutzt werden können, um eine Forderung zu begründen, welche Kosten wie zu bewerten sind und wie diese Kosten dann in einem Claim präsentiert werden können.

