

Das PRO:CLAIM[®]-Konzept Kooperation statt Konfrontation

Ralf Budde

Erfolgreiches Verhandlungsmanagement bei
kommerziellen Konflikten in Projektverträgen

Inhaltsverzeichnis

1. Das PRO:CLAIM®-Konzept

- 1.1. Warum ein neues Konzept?.....12
- 1.2. Begriffsbestimmung: Claims-Management14
- 1.3. Das PRO:CLAIM®-Konzept - Übersicht.....17

2. Projektstrategie

- 2.1. Vertrags- und Risikoanalyse.....22
- 2.2. Methoden der Vertragsanalyse.....25
- 2.3. Methoden der Risikoanalyse.....28
- 2.4. Risiko-Management.....31
- 2.5. Informationen für die Projektstrategie sammeln.....35
- 2.6. Strategieentwicklung.....37
- 2.7. Das Projektteam informieren: Die Vertragslesung40

3. Änderungsmanagement

- 3.1. Organisation des Änderungsmanagements.....43
- 3.2. Der Claim-Ablauf im Vertrag.....47
- 3.3. Der Change-Order Ablauf im Vertrag.....49
- 3.4. Regelungen zur Änderung des Terminplans.....52
- 3.5. Argument für ein Änderungsmanagement im Vertrag.....55
- 3.6. Sinnvolle Inhalte im Vertrag.....59

4. Verhandlungsorganisation im Unternehmen

- 4.1. Verhandlungsorganisation im Unternehmen.....62
- 4.2. Verhandlungs-Controlling.....63

5. Der Claim vor der Verhandlung

- 5.1. Ein Claim-Ereignis identifizieren und anmelden.....67
- 5.2. Strategie abstimmen.....69
- 5.3. Methoden der Beweissicherung.....71
- 5.4. Projektinterne Dokumentation als Beweis.....75
- 5.5. Über die Claim-Stellung entscheiden77
- 5.6. Kosten für einen Claim evaluieren80
- 5.7. Das Claim-Dokument erstellen – Die Struktur eines Claims.....82
- 5.8. Die Strategie im Claim-Dokument.....84
- 5.9. Die Abwehr von Claims.....90
- 5.10. Die Vermeidung von Claims: Prüfliste für Auftraggeber95

6. Die Change-Order vor der Verhandlung

- 6.1. Der formale Ablauf einer Change-Order.....98
- 6.2. Vertragliche Anforderungen an eine Change-Order Klausel.....100
- 6.3. Reduktion von Forderungswerten durch den Auftraggeber.....101
- 6.4. Umgang mit strittigen Change-Orders.....102
- 6.5. Die Prüfung einer Change-Order.....106

7. Terminclaims

- 7.1. Terminverzugsmanagement107
- 7.2. Kosten im Zusammenhang mit Terminstörungen.....109
- 7.3. Verfahren zur Bewertung eines Terminverzugs.....112
- 7.4. Die Präsentation von Verzug in einem Claim.....119

8. Die Fallanalyse nach dem PRO:CLAIM®-Konzept

8.1. Der Ablauf der Fallanalyse.....	123
8.2. Allgemeine Informationen zum Umfeld sammeln.....	134
8.3. Die Vorgeschichte des Claims.....	137
8.4. Die Claim-Impact-Analyse.....	142
8.5. Den Fall intern präsentieren und abstimmen.....	145

9. Die Claim-Strategie

9.1. Zieldefinition.....	148
9.2. Strategische Zielkonflikte	155
9.3. Ziele des Verhandlungspartners.....	157
9.4. Taktik der Informationssteuerung.....	159
9.5. Der beste Zeitpunkt für einen Claim.....	163
9.6. Strategiesteuerung durch Lobbyismus.....	166
9.7. Spezielle Strategie-Ansätze.....	168
9.8. Die Präsentation des Claims vor dem Claim-Empfänger.....	173
9.9. Eskalationsstufen.....	179
9.10. Widerstand vermeiden.....	180
9.11. Claim-Taktik.....	184

10. Verhandlungsstrategien entwickeln

10.1. Integrative Strategien und Machtstrategien.....	194
10.2. Das Strategiemodell einer Claims-Verhandlung.....	199
10.3. Die richtige Verhandlungsstrategie	203
10.4. Interne Stakeholder einbinden.....	208
10.5. Strategien des Claim-Empfängers erkennen und kontern	209
10.6. Manipulative Verhandlungsstrategien.....	214

11. Verhandlungspartner

11.1. Verwaltung und öffentliche Auftraggeber.....	220
11.2. Verhandlungspartner mit unterschiedlicher Macht.....	221
11.3. Verhandlungen mit anderen Kulturen	226
11.4. Profiling der Organisation des Verhandlungspartners.....	230

12. Der Einfluss des Unterbewusstseins

12.1. Erkenntnisse der Kognitionsforschung zur Wahrnehmung.....	237
12.2. Die Urteilsverzerrung	247
12.3. Psychologie der Angst.....	249
12.4. Selbststeuerung um Distress zu vermeiden.....	254
12.5. Die eigene Kompetenz vergrößern.....	259
12.6. Wie kann man sich verändern?	265
12.7. Günstige Eigenschaften für eine Verhandlung.....	268
12.8. Ungünstige Verhaltensweisen in einer Verhandlung.....	271
12.9. Wie lässt sich Vertrauen aufbauen.....	273

13. Präsentationstechnik

13.1. Erfolgreich präsentieren.....	280
13.2. Die Präsentation auf das Ziel ausrichten.....	285
13.3. Einprägende Botschaften einer Präsentation.....	287

14. Körpersprache

14.1. Mimik	295
-------------------	-----

14.2. Kinesik	296
14.3. Bewusste Signale	299
14.4. Körpersprachliche Haltung um authentisch zu wirken	301
15. Personality-Profilng der Verhandlungspartner	
15.1. Persönliche Stile in der Verhandlung.....	306
15.2. Profiling von Zielpersonen.....	308
15.3. Unterstützer, Bremser, Macher - Drei Verhandlungsstile.....	311
15.4. Wie lässt sich Personality-Profilng trainieren?.....	317
15.5. Umgang mit besonderen Verhaltensweisen.....	318
16. Verhandlungsmacht	
16.1. Methoden um Verhandlungsmacht zu vergrößern	327
16.2. Machtgewinn durch Reduktion des Verhandlungspartners	337
16.3. Unfaire Methoden des Machtgewinns	339
16.4. Verhandlungsmacht und Rollenverteilung.....	341
16.5. Verhandlungsmacht durch Führungskompetenz.....	344
17. Das PRO:CLAIM®-Phasenkonzept	
17.1. Verhandlungshorizonte	355
17.2. Teilziele und Haltepunkte planen.....	356
18. PRO:CLAIM®-Konzept: Verhandlungstechnik	
18.1. Das Kernteam und seine Rollen in der Verhandlung.....	364
18.2. Das eigene Team zusammenstellen.....	368
18.3. Eine Verhandlung einberufen.....	378
18.4. Die richtige Verhandlungstechnik.....	389
18.5. Gesprächsführung.....	393
18.6. Verhandlungsregeln.....	404
18.7. Einsatz von Taktik in der Verhandlung.....	418
18.8. Fragetechnik	430
18.9. Die Einwandbehandlung.....	435
18.10. Konflikt, Kooperation und Rache.....	439
18.11. Kooperation als Verhandlungsmasse einbringen.....	442
18.12. Konfliktmanagement.....	451
18.13. Die Wertigkeit des eigenen Anspruchs erhöhen.....	459
18.14. Umgang mit Fallen, Manipulation und unfairem Verhalten	461
18.15. Die moralische Instanz in einer Verhandlung.....	465
18.16. IWD-Technik: Interessen - Warnung - Druck	467
18.17. Beispiele zur IWD-Technik im Einsatz.....	474
18.18. Lügen und Verhörtechnik	487
18.19. Die Verhandlung am Telefon	492
19. PRO:CLAIM®-Konzept: Verhandlungsstart	
19.1. Beeinflussende Faktoren.....	495
19.2. Der erste Kontakt.....	504
19.3. Small-Talk und Anpassung.....	509
19.4. Organisation und Agenda	514
20. PRO:CLAIM®-Konzept: Informationsabgleich	
20.1. Fragenkatalog abarbeiten.....	520
20.2. Gegenforderungen frühzeitig einsammeln.....	522
20.3. Taktik im Informationsabgleich.....	523

20.4. Nicht öffentliche Information erkunden	524
21. PRO:CLAIM®-Konzept: Anspruchsgrundlage	
21.1. Anspruchsgrundlage des Claim-Erstellers präsentieren.....	527
21.2. Anspruchsgrundlage des Claim-Erstellers abwehren.....	532
21.3. Besprechungsbericht als Zwischenstand.....	533
22. PRO:CLAIM®-Konzept: Bewertungsgrundlage	
22.1. Kostenelemente identifizieren.....	536
22.2. Die Bewertungsgrundlage präsentieren.....	538
22.3. Bewertungsgrundlage des Claim-Erstellers prüfen.....	541
22.4. Der Besprechungsbericht der Bewertungsgrundlage.....	544
23. PRO:CLAIM®-Konzept: Konvergenzphase	
23.1. Zwischenstand abgleichen und fixieren.....	545
23.2. Einigung im Rahmen der Konvergenzphase.....	549
23.3. Den Lösungsweg erarbeiten.....	555
24. PRO:CLAIM®-Konzept: Die Konzessionsphase	
24.1. Agenda der Konzessionsphase	560
24.2. Verhandlung in der Konzessionsphase	561
24.3. Schwierige Verhandlungen führen.....	566
24.4. Erste Hilfe in schwierigen Verhandlungen.....	571
24.5. Konflikte und schwierige Gesprächssituationen lösen.....	582
25. Das PRO:CLAIM®-Konzept: Die Einigung	
25.1. Die Angst vor der Einigung.....	593
25.2. Einigung mit Hilfe von Dritten	594
25.3. Schriftliche oder mündliche Vereinbarung?.....	597
25.4. Die Formulierung der Vereinbarung.....	599
25.5. Aufbau der Vereinbarung.....	601
25.6. Abschluss-Tricks.....	606
25.7. Die Abklingphase	611
26. Fallen, Manipulation und unfaires Verhalten	
26.1. Manipulation über die emotionale Ebene.....	615
26.2. Manipulation über die Verfahrensebene.....	628
26.3. Manipulation über die Faktenebene.....	634
26.4. Manipulation über die Rollenebene.....	643
27. Literaturverzeichnis	
28. Abbildungsverzeichnis	
29. Stichwortverzeichnis	

Vorwort

Es gibt kein einziges Unternehmen im Projektgeschäft, das nicht mit den Methoden des Claims-Managements konfrontiert wird. Jede Änderung, Störung und Forderung im Zusammenhang mit der Durchführung eines Projektes hat einen potentiellen Einfluss auf Termine, Kosten und Vertragsinhalte. Je komplexer ein Projekt in Bezug auf Dauer und Umfang wird, desto größer wird die Zahl der Abweichungen gegenüber dem ursprünglich geschlossenen Vertrag. Dies können z. B. fehlerhafte Informationen, verzögerte Leistungen eines Vertragspartners oder gewünschte Änderungen des Auftraggebers sein. Alle Diskussionen und Konflikte, die aus diesen Abweichungen entstehen, werden grundsätzlich über den Weg der Verhandlung gelöst.

Die Verhandlung von Konflikten zwischen Geschäftspartnern, im Zusammenhang mit Änderungen und Störungen in einem laufenden Projekt, unterscheiden sich deutlich von einer Verhandlung im Vertrieb, im Einkauf oder Verhandlungen im Rahmen von sozialen Konflikten. Allen Verhandlungen auf Basis eines bestehenden Vertrages ist eines gemeinsam: Sie unterliegen einem Zwang zur Einigung! Eine Verhandlung um einen neuen Auftrag kann man ohne weitere Konsequenzen verlassen, wenn man sich nicht einigt. Verhandlungen, bei Störungen in einem laufenden Projekt, unterliegen dagegen einem hohen Einigungsdruck. Zum Einen besteht ein gemeinsames Interesse, das Projekt erfolgreich zu Ende zu führen, zum Anderen droht bei einem Scheitern der Verhandlung ein Gerichtsverfahren. Letzteres bedeutet erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand.

Das PRO:CLAIM®-Konzept berücksichtigt die Wichtigkeit einer kooperativen Geschäftsbeziehung, da es sich um laufende Projekte handelt. Die Parteien sind regelmäßig aufgefordert, auch nach der Verhandlung miteinander zu kooperieren. Hinzu kommt, dass alle aufgeführten Methoden ihren Praxistest erfolgreich bestanden haben.

Das PRO:CLAIM®-Konzept

Warum ein neues 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 allerdings 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.

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 gab es bisher nicht. Daher wurde 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 werden kann. Lücken in der Praxis werden bei diesem Vorgehen offensichtlich und regelmäßig durch 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

Das PRO:CLAIM®-Konzept

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 ganzheitliche 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. Die Bausteine des Phasenkonzeptes dienen wiederum der systematischen und strukturierten Vorgehensweise in der Verhandlung. Behandelt werden Faktoren wie Verhandlungsmacht, Strategie und Taktik. Verhandlungstechniken lassen sich erlernen, wobei zwischen 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 Gesprächspartner zu überzeugen. Eine Einigung, die als unfair empfunden wird und unter Druck zustande kommt, weckt regelmäßig Rachegefühle, 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.