

Prozess- und Ergebnisoptimierung durch Claim-Management

Eine *Conditio sine qua non* im Anlagengeschäft?

Winfried Huck

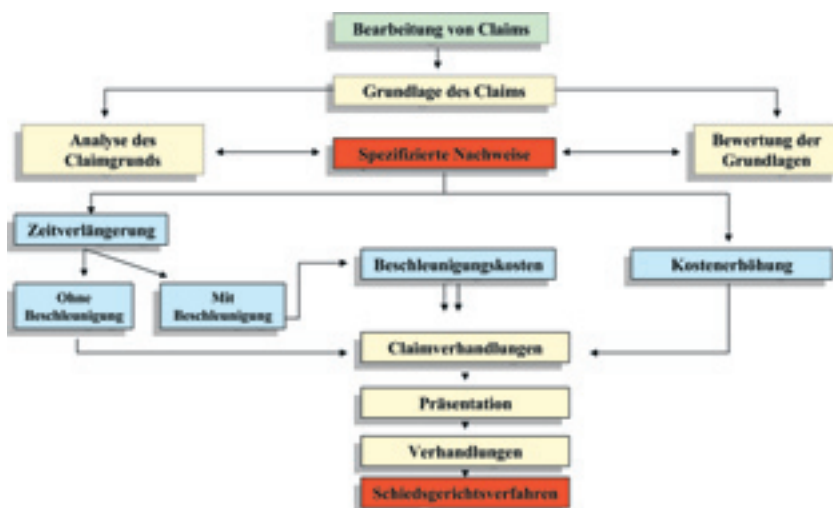
„In der Rangliste der großen Kundenländer nimmt China unangefochten die Spitzenposition ein. Im Jahr 2003 bestellten Kunden aus der Volksrepublik wie schon in der Vorperiode Anlagen im Wert von 1,4 Mrd. Euro [1, S. 9, 14]. China bleibt der wichtigste Markt für den deutschen Großanlagenbau. Mit über den Zeitraum der letzten zehn Jahre kumulierten Buchungen von über acht Mrd. Euro ist die Volksrepublik noch vor den USA (6,9 Mrd. Euro) und der GUS (4,6 Mrd. Euro) der bedeutendste Kunde der vergangenen Dekade“ [2, S. 13]. „Wichtigster Einzelmarkt war im Jahr 2004 China. Die Bestellungen der Volksrepublik lagen bei 2,4 Mrd. Euro, was einem Zuwachs um 75 Prozent gegenüber 2003 entspricht“ [3, S. 20]. Bei diesem Artikel handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Vortrags, gehalten am 16. Oktober 2003 am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg an der Tongji-Universität, Shanghai, während des 2. deutsch-chinesischen Wirtschaftsrechtssymposiums.

1 Überblick

Claim(s)-Management gilt als eine Organisationsform zur Risikobegrenzung und Ergebnisoptimierung [4, S. 5], die aus dem Industrieanlagengeschäft kaum mehr wegzudenken ist [5, S. 1]. Als eigenständige, in der Abwicklung von komplexen Langzeitverträgen beheimatete Management-Disziplin hat Claim-Management allein in den USA eine ca. 20-jährige Tradition [6, S. 4]. Im deutschsprachigen juristischen Schrifttum wurde das Thema bislang kaum behandelt [6, S. 7]. In der Praxis hingegen, vor allem im international geprägten deutschen Anlagenbau, findet es eine höhere Beachtung (vgl. die instruktive Schrift von Kühnel und Pinnels [7]). Gegenstand des Anlagengeschäfts oder juristisch gewendet des Industrieanlagenvertrags sind neben Kraftwerksanlagen selbstver-

ständig auch Metrolinien und U-Bahnen des Personenverkehrs [8]. Claim-Management berührt wie kaum eine andere Managementdisziplin die Wurzeln des traditionellen westeuropäischen Rechtsverständnisses. Juristen müssen deshalb nicht um ihre berufliche Existenz bangen, wohl aber um die Möglichkeit gestalterischer Einflussnahme im operativen Projektalltag, sollten sie das machtvoll in die Unternehmen drängende „Claim-Management“ ignorieren.

Das Phänomen Claim-Management verdient zu Recht, insbesondere von juristischer Seite, Aufmerksamkeit; es ist in Deutschland längst nicht in allen Wirtschaftszweigen bekannt, und allein diese Tatsache mag eine Betrachtung rechtfertigen. Es wird zumeist als Bestandteil des Projektmanagements mit Bezügen zum Riskmanagement und Controlling verstanden, dann aber auch dem Vertragsmanagement [9] zugeordnet und in der wissenschaftlichen Diskussion – soweit ersichtlich – überwiegend von der Betriebswirtschaft vereinnahmt. Claim-Management ist aber nicht nur ein Instrument im internen Unternehmensprozess, mit dem ökonomische Ziele auf der Basis einer klar definierten und angewandten Dokumentationspolitik erreicht werden können. Es zwingt zudem zu neuen Ansätzen bei Streitvermeidungs- und Streitschlichtungsstrategien, und zugleich wird durch Claim-Management ein steigender Bedarf an Instrumenten der außergerichtlichen Streitbeilegung erkannt (sehr instruktiv [10, S. 685, 693]). Betriebswirtschaftliche Analysen treffen im Claim-Management auf tiefer liegende systemtheoretische Überlegungen zum Vertragsrecht. Die in der US-amerikanischen Rechtssoziologie beschriebenen so genannten relationellen Verträge erschließen sich der konfuzianisch geprägten asiatischen Mentalität wesentlich eher als der am römisch-rechtlichen Aktionensystem geschulten kontinentaleuropäischen Juristenschaft.



Bearbeitung von Claims

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Vertragsrelevantes Anwendungsfeld des Claim-Managements

Ein spezielles Anwendungsfeld für das Claim-Management ist der Industrieanlagenvertrag (vgl. nur [11], [12, S. 7] und [13, S. 455 ff.]), mit dem sich die Juristen in Deutschland zumeist in der Form der Erstellung einer schlüsselfertigen (vgl. hierzu [14, S. 544 ff.]) Anlage (Turn-Key) beschäftigen ([15, S. 29], [16, S. 13 ff.], grundlegend: [17, S. 1126–1135]). In der Rechtsprechung des BGH findet sich lediglich ein Beleg zur Rechtsnatur des Anlagenvertrags [18, S. 441]. Komplexität und Vielschichtigkeit des Vertragstyps lassen eine eindeutige Zuordnung zu den im deutschen BGB geregelten Vertragstypen nicht zu. Aufgrund der Komplexität und der sich damit ergebenden Störanfälligkeit sind in besonderem Maße Mitwirkungs-, Rücksichtnahme- und Kooperationspflichten erforderlich.

2.2 Der Begriff des Claims

Eine einheitliche Definition dessen, was ein Claim ist oder sein Wesen deskriptiv erläutert, liegt nicht vor. Auch die für die Abfassung von Anlagenverträgen oft herangezogenen Mustervertragstypen der FIDIC [19] definieren den Begriff Claim im Gegensatz zu anderen Vertragstermini nicht. Jüngst wurden in einer betriebswissenschaftlichen Dissertation 38 Definitionen des Begriffs Claim gezählt [6, S. 109 ff.]. Aller Unterschiedlichkeit zum Trotz besteht im Ergebnis gleichwohl Einigkeit: **Claims sind in einem vertragsrelevanten Sachverhalt wurzelnde Forderungen, Gestaltungsrechte oder Einwendungen, die in zeitlicher, finanzieller oder sachlicher Hinsicht vertragsrelevant sind oder es werden können.** Charakteristischerweise treten sie nach Abschluss eines Vertrags auf [20]. Das besondere Charakteristikum liegt hier in einer signifikanten Abweichung der vom Vertrag vorausgesetzten Pflichten oder Handlungen begründet. Claims werden in der Praxis aber nicht nur als neutrale Bezeichnung verstanden; allzu oft entsteht mit dem „Stellen eines Claims“ der Eindruck einer Kampfansage. Dennoch: „Claims need not to be a fighting word“ ([6, S. 125 f.] unter Hinweis auf die

amerikanische Literatur). Gleichwohl sind es in der Praxis oft genug „Disputes Claims“, die in einem zumeist konfliktbeladenen Projektumfeld verhandelt werden ([6, S. 125 f.] mit weiteren Nachweisen; der Autor meint, dass der Terminus „Disputes Claims“ präziser als der traditionelle Begriff „Claims“ sei). Im deutschen Recht wird Claim-Management vor allem im Zusammenhang mit Nachforderungen im VOB/B-Vertrag diskutiert [21].

2.3 Der Begriff des Claim-Managements

Claim-Management stellt die Summe aller Maßnahmen dar, um vertragliche Ansprüche gegenüber einem Vertragspartner (Kunde, Lieferant, Konsortialpartner) durchzusetzen (aktives Claim-Management) oder unberechtigte Forderungen abzuwehren (defensives Claim Management) [10, S. 685, 687 f.], [22, S. 26]. Claim-Managementsysteme sind in international operierenden Unternehmen weit verbreitet [10, S. 687], [6, S. 156, 157], aber auch nicht überall: Mitunter gelten Claims als etwas „Unfeines“, dessen Anwendung aus Gründen der Kundenbindungspolitik unterbleibt [5]. Die hohe technische Kompetenz des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus, so heißt es, bestehe gerade darin, die sich ändernden Kundenwünsche während des Vertragslaufes technisch optimal zu lösen. Dass es sich hierbei um entgeltpflichtige (Zusatz-)Leistungen handele, werde – wenn überhaupt – nur in zweiter Linie bemerkt [5].

Der Begriff Claim-Management hat sich noch nicht vollständig durchgesetzt; synonym werden die Begriffe **Änderungsmanagement, Nachtragsmanagement, Entitlementmanagement und Change Order Management** verwandt. Sachliche Unterschiede sind nicht vorhanden [10, S. 685, 692, Fn. 11]. Mit Blick auf den kooperativen Charakter des komplexen Langzeitvertrags wird vernünftigerweise ziel- und ergebnisorientiert versucht, den strittigen Claim im Wege einer Vertragsänderung durch eine so genannte Change Order [23], das heißt durch ein vertraglich vorgesehenes Änderungsverfahren zu neutralisieren [4, S. 5]. Gelingt dieser praxisnahe und ökonomisch jedem Streit überlegene Ansatz ausgleichender Verhandlung, wird die vertragsstörende Distanz auf ein vertragskonformes Einvernehmen zurückgeführt.

Anzeige

projektpartner management gmbh • Berater, Coaches und Trainer für Projektmanagement. • Profiseminare zu allen PM-relevanten Themen • Toolauswahl und -einführung • MS Project • MS Project Server • Projektleiter-Coaching und Team-Coaching • Potentialanalysen von Management- u. Social Skills • 68167 Mannheim • Fon 0621 178906-0 • Mail office@projektpartner.de • Web www.projektpartner.de

projektpartner
management

Projektmanagementfachmann (GPM)

Die State-of-the-Art-Qualifikation von PM-Profis für PM-Profis incl. IPMA-Zertifikat D 11 + 1 Tage das volle Programm.

Start in Frankfurt/M am 11.02.2006
Start in Karlsruhe am 18.02.2006
Start in Saarlouis am 04.03.2006

Vorbereitungslehrgang IPMA-Zertifizierung C/B

Frühjahrstermine bitte erfragen • Mannheim

MS Project Basic

Solide Grundlagen für jeden Anwender
20./21.03.2006 • Mannheim

MS Project Advanced

Praxisorientiertes Knowhow für fortgeschrittene User
22./23.01.2006 • Mannheim

MS Project Master

Workshop mit einer komplexen Fallstudie
17./18.01.2006 • Mannheim

MS Project Server

Implementieren und profitieren in der Multi-Projekt-Umgebung

Server-Seminare in Mannheim für Projektleiter am 14./15.02.2006
Teammitglieder am 16.02.2006
Administratoren am 13.02.2006

Zielorientiertes Verhandeln für Projektleiter

27./28.04.2006 • Mannheim

2.4 Wissenschaftliche Aufarbeitung des Claim-Managements – Standortbestimmung

Zu Recht wird ein besonderes Gewicht auf die systemtheoretischen Ansätze zur Analyse des Vertragsrechts gelegt, das für ein vertieftes Verständnis des Claim-Managements und dessen Zusammenhänge förderlich ist (vgl. hierzu [16, S. 14 ff.], [15, S. 63 ff.], [24, S. 45] jeweils mit zahlreichen Nachweisen). In der Betriebswirtschaft stehen in der auf Williamson zurückgehenden Lehre der neuen Institutionenökonomik [26, S. 30] unter anderem drei vertragstheoretische Modelle [15, S. 63 ff.], [6, S. 185] im Mittelpunkt [27]. Für das Verständnis des Claim-Managements und die daran anschließenden Modellüberlegungen zur Streitschlichtung sind die vertragstheoretischen Ansätze zum

- a) klassischen Vertragsrecht,
 - b) neo-klassischen Vertragsrecht und
 - c) zum relationellen Vertragsrecht
- von Bedeutung.

Der **klassische Vertrag** ist umfassend und vollständig formuliert. Beginn und Ende sind exakt fixiert, Leistungen und Gegenleistungen klar festgelegt. Die Beziehungsintensität ist gering. Ein punktueller Leistungsaustausch steht im Vordergrund.

Das **neoklassische Vertragsrecht** ist als eine Weiterentwicklung des klassischen Vertragsrechtes zu verstehen. Dem kurzfristigen und einmaligen Leistungsaustausch wird die längerfristig angelegte Beziehung hinzugefügt. Das dauerhafte Moment der längerfristigen Beziehung kann Unsicherheiten erzeugen. Veränderungen von Rahmenbedingungen sorgen in „Long-term Economic Relations“ für Überraschungen. Das Musterbeispiel sind Dauerschuldverhältnisse.

Vertragsbeziehungen innerhalb komplexer Langzeitverträge, wie bei dem Industrieanlagenvertrag, fanden vor allem in den USA eine starke wissenschaftliche Beachtung. Nach der von Ian R. Macneil und Macaulay entwickelten Idee des „**Relational Contract**“ ergeben sich die Verpflichtungen nicht zuerst und ausschließlich aus einem Vertrag, sondern aus einer Vielzahl sonstiger in den Sozialbeziehungen wurzelnder Verpflichtungselemente [16, S. 14]. Leistungspflichten sind weitgehend diffus und werden nach Bedarf und in gegenseitigem Einvernehmen konkretisiert [16]. Verträge besitzen einen Rahmencharakter. Konflikte werden deshalb gelöst, weil eine enge soziale Bindung die Motivation zur Fortsetzung der bestehenden Beziehung liefert. Einvernehmliche Konfliktlösungen genießen gegenüber streitigen Entscheidungen eindeutig Vorrang. In Abkehr von möglichst detaillierten und vertraglichen Sicherungen, die durchaus, weil zu eng gefasst, kontraproduktiv wirken können, werden offene, unscharfe Regelungen bevorzugt. Das bewusste Offenhalten durch Lücken im Vertragssystem ermöglicht den Partnern, den aktuellen Handlungsrahmen durch spezielle Arrangements auszufüllen [6, S. 242]. Hiermit wird ein Regelungsmodell eröffnet, über dessen Ausformung die Parteien aus gegebenem Anlass entscheiden können. Persönliche Beziehungen, intensive Kommunikation, Sicherheit oder Wohlempfinden sind prägende Merkmale der relationellen Vertragsbeziehung. Das Commitment zu der Vertragsbeziehung spielt eine entscheidende Rolle. Probleme in einer derartigen Vertragsbeziehung werden durch direkte Gesprä-

che und Verhandlungen zwischen den Beteiligten gelöst, Gerichte ungern eingeschaltet. Bedeutender als die Kosten eines gerichtlichen Verfahrens ist die erhebliche Belastung der Atmosphäre zwischen den Vertragspartnern durch ein notgedrungen streitiges Verfahren und das „Aus-der-Hand-Geben“, die Übertragung der Entscheidungs- und Verfügungsgewalt über den Vertragsgegenstand an Dritte [15, S. 63 ff.]. Abweichungen und Änderungen des Vertrags selbst sind mit zunehmender Komplexität eines Vertrags und zunehmender Dauer unausweichlich [6, S. 8–9]. Im Kern enthält die Theorie des relationellen Vertrags für den Industrieanlagenvertrag eine richtige und – von der ständigen Praxis bestätigte – Schlussfolgerung: Das auf Anspruch und Durchsetzbarkeit gerichtete nationale Zivilrechtssystem wird bei internationalen langfristigen Verträgen durch ein „weicheres“ System ersetzt, das flexible Anpassungs- und Konfliktlösungsmöglichkeiten bereithält [28]. Im Mittelpunkt relationeller Vertragsbeziehungen steht das Vertrauen, dessen hohe Bedeutung für Transaktionen in der Betriebswirtschaft zunehmend erkannt wird ([6, S. 207] mit weiteren Nachweisen).

2.5 Vertragstheoretische Modelle in der Wirklichkeit?

Der als relationell beschriebene theoretische Vertragstyp findet eine kulturelle Entsprechung in chinesischen Konfliktlösungsmodellen so, wie sie in Deutschland beschrieben werden.

Die Bindung an Personen, das „Ziehen von Beziehungsfäden“ [30, S. 171] und der Wert zwischenmenschlicher Beziehungen prägen Konfliktlösungsstrategien. Die Andersartigkeit gegenüber einer zivilen, auf Anspruch, Einwendung und formaler staatlicher Durchsetzung gegründeten Rechtsordnung wird in Sprüchen wie „Der Edle kennt keinen Streit“ erkennbar. Wessen Lebensmaxime die gegenseitige Rücksichtnahme [31] ist, vermeidet die kontradiktorische gerichtliche Auseinandersetzung. Geöffnet wird das Tor zu einem außerprozessualen autonomen Verhandlungsraum, in dem über „freundschaftliche Verhandlungen“ [30, S. 128] ein Konsens erzielbar und in der Regel ein Streit vermeidbar sein kann. Selbstregulierung geht insoweit vor staatlicher verordneter Regulierung, Selbstverantwortung vor Verantwortungsdelegation. Die hohe Bedeutung der Schiedsgerichtsbarkeit in China wird insoweit verständlich.

2.6 Kulturelle Einflüsse auf Akzeptanz und Umsetzung des Claim-Managements

Das Verständnis um kulturelle Einflüsse vermag dazu beitragen, Konfliktpotential innerhalb des Claims in einer komplexen Vertragsbeziehung zu reduzieren. Hofstede, ein holländischer Organisationsanthropologe, unterscheidet fünf kulturelle Dimensionen [32]. Von besonderem Interesse ist die Dimension der Unsicherheitsvermeidung. In romanischen Ländern (Frankreich, Belgien, Spanien, Italien, aber auch Deutschland) ist das Streben nach Vermeidung von Unsicherheit besonders stark ausgeprägt, während dieses Streben in vielen asiatischen Ländern (außerhalb Japans) deutlich geringer ausgeprägt sei. Je stärker die Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit verbreitet ist, desto eher wird die Nei-

gung bestehen, „Dispute Claims“ zu stellen und umgekehrt. Für China gilt zurzeit, dass die „Uncertainty Avoidance“ eher schwach ausgeprägt ist [33, S. 163, 165]. Diese Untersuchung kann für die Verhandlungsphasen innerhalb des Claim-Managements durchaus weiterführende Ansätze liefern.

2.7 Mediation, Schiedsgerichtsbarkeit

Die nicht nur theoretische Konfliktrichtigkeit von Claims verweist auf traditionelle Konzepte zur Lösung von Streitigkeiten und Claims:

1. Gerichtlicher Klageweg (Litigation),
2. Schiedsgerichte (Arbitration),
3. Vermittlung durch neutrale Dritte bzw. Mediation oder
4. direkte Verhandlungen zwischen den Vertragspartnern (Negotiation) [6, S. 169].

Schiedsgerichtsverfahren gelten im Claim-Management nicht unbedingt als die bevorzugte Lösung ([16, S. 15], verweist auf langwierige und kostenintensive Schiedsgerichtsverfahren in den USA). Im Gegenteil: Es bestehe Einigkeit in der Industrie, dass Konfliktlösungen über Schiedsgerichte oder ordentliche Gerichte der „falsche Weg“ seien ([10, S. 685]; „zweitschlechteste Methode“, so [6, S. 170–171]). Die Wirtschaft benötigt neue ADR-Instrumente (Alternative Dispute Resolutions/Außergerichtliche Streitbeilegung) (zum Ganzen vgl. [15, S. 171 ff.]; [16]) in Anbetracht der in der Praxis mit einem Wettüsten vergleichbaren Claimsituation, die andere Antworten verlange, als sie die klassischen Instrumente (Schiedsgerichtsverfahren) zurzeit anzubieten haben [10, S. 688]. Welche Form der Wirtschaftsmediation sich durchsetzt, werde die Zukunft zeigen [10, S. 692]. Direkte Verhandlungen und Vermittlungen durch neutrale Dritte (Negotiation und Mediation) sind in jedem Fall die Basiskonzepte für ein erfolgreiches Claim-Management. Es ist daher richtig, dass das Claim-Management vor allem als ein „Negotiatingtool“ und weniger als „Kampfansage“ verstanden wird. Das Ziel im Claim-Management ist eine „Win-win-Situation“, die der Interessenlage beider Parteien optimal entspricht. Die Chance allerdings, eine „Win-win-Situation“ zu erreichen, wird in der Praxis eher pessimistisch beurteilt ([10, S. 688], im Claim-Management nur ausnahmsweise Raum für Win-win-Lösungen). Von Juristen werden kreative, innovative und vertragsstabilisierende Lösungsstrategien verlangt, die eine Abkehr von folgender Einschätzung ermöglichen:

„You can settle any dispute if you keep the lawyers and accountants out of it. They do not understand the give-and-take needed in business“ [6, S. 244].

und

„The first thing we do, let’s kill all the lawyers.“
Henry VI, Part 2, William Shakespeare.

3 Praxis

3.1 Gründe für die Anwendbarkeit des Claim-Managements

Die Projektverantwortlichen, belastet mit einem enormen Kostendruck aufgrund des intensiven Wettbewerbs, sehen in der Praxis kaum eine Chance, Ansprüche aus Vertragsstörungen frühzeitig durch einen vernünftigen

Kompromiss zu regeln [34, S. 25]. Jahrzehntelang wurde der „Industriekompromiss 50/50“ zur Lösung streitiger Verfahren angewandt; selten hingegen waren Gerichts- oder Schiedsverfahren. Von solchen Kompromissen ist heute keine Rede mehr [10, S. 687]. Heute gelten Verhandlungen, die auf eine Einigung gerichtet sind, als schwer erreichbar, was unter anderem auf Kostendruck, Umstrukturierungen und damit einhergehendes fehlendes Vertrauen zwischen den handelnden Personen in den Unternehmen zurückzuführen sei [10].

Aufschluss darüber, welche Gründe zu einem Claim führen, gibt eine 1995 veröffentlichte Studie, in der 100 große Unternehmen nach den Ursachen des Konfliktpotentials im Anlagengeschäft befragt wurden ([6, S. 129–131] mit weiteren Nachweisen). Die wichtigsten Konflikttreiber sind in der Häufigkeit ihrer Nennung:

1. Hinauszögern von Veränderungen (79 %),
2. Änderungswünsche des Auftraggebers, die den Arbeitsfluss des Auftragnehmers stören (69 %),
3. unpräzise Verträge (54 %),
4. unzureichende Kommunikation zwischen den Vertragsbeteiligten (52 %),
5. zu billige bzw. zu unqualifizierte Anbieter (51 %),
6. Vertragsvereinbarungen, die Vertragsrisiken unangemessen verteilen (50 %),
7. Auftraggeber beschneiden die Kosten der Planung, ohne die Risiken zu akzeptieren (45 %),
8. Management, Koordination und Überwachung des Auftraggebers sind unangemessen (37 %),
9. Auftraggeber erwarten realitätsferne perfekte Pläne (34 %),
10. fehlender Teamgeist und mangelnde Kollegialität (31 %),
11. Geschäftsstrategien bauen auf Claims und einer Drohung mit Gerichtsverfahren (23 %),
12. Auftraggeber haben keine gesicherte Finanzierung (22 %),
13. prozessierende Grundhaltung einzelner oder sämtlicher Projektbeteiligten (12 %),
14. keine Vereinbarung von Verfahren zur Lösung von Konflikten außerhalb von Gerichten (12 %),
15. Abwehrhaltung und mangelnder Wille zur Konfliktlösung (9 %),
16. Rechtsanwältinnen (9 %) ([6, S. 130] unter Hinweis auf die Studie von Diekmann/Girard [35, S. 3–11]).

3.2 Ursachen und Vermeidung von Claims

Claims entstehen durch vielfältige Ursachen. So provoziert zum Beispiel eine harsche Vertragssprache regelmäßig Claims [6, S. 157]. Ziel einer Prozessoptimierung, die sich später in einer Ergebnisoptimierung zeigt, ist die Minimierung von Streitigkeiten und im Ergebnis auch die Streitbeilegung [36, S. 25]. Hierzu werden aus der Praxis zum Beispiel folgende Maßnahmen empfohlen: Erzeugung von Teambewusstsein und partnerschaftlichem Denken, Verfügbarkeit aller projektrelevanten Informationen, vertragliche Festlegung von Kommunikationspflicht und Reaktionszeiten, vertragliche Bestimmung von Streitbeilegungsmechanismen für alle Projektbeteiligten, vertragliche Festlegung der Qualitätssicherung, Streitvermeidung durch spezielle Kalkulationsmethoden [36, S. 28]. Es kommt darauf an, Netzwerke [37], Beziehungsfäden zwischen den Vertragsparteien zu knüpfen.

Im Mittelpunkt steht das Vertrauen der Vertragspartner, das nur dann eine Chance hat, wenn das Streben nach Unsicherheitsvermeidung nicht zu stark betont wird.

3.3 Aktives und defensives Claim-Management

Die Aufgabe des aktiven bzw. defensiven Claim-Managements besteht darin, Abweichungen zwischen den vertraglichen Regelungen und dem tatsächlichen Verlauf des Vertrags festzustellen, um derartige Ansprüche geltend zu machen bzw. abzuwehren. Ursachen, die zu einem aktiven Claim-Management führen, sind zum Beispiel:

- Auftraggeber reduziert den Leistungsumfang aufgrund von Budgetkürzungen der vorgesetzten Regierungsstelle (zu weiteren Beispielen [4, S. 12]),
 - verspätete behördliche Genehmigungen,
 - verspätete Bereitstellung von Baugelände, Zufahrt, Lageplatz, Wasser, Strom,
 - Änderung der Rechtslage im Hinblick auf Sicherheit, Arbeitszeit, Umweltschutz und Lärm,
 - Art und Güte des Baugrundes oder unzureichende Baugrunduntersuchungen,
 - Behinderungen wie schlechtes Wetter, Hochwasser [36, S. 38],
- aber auch nicht zu beeinflussende Änderungen der Rahmenbedingungen, wie
- willkürlicher Baustellenzugang im Ausland,
 - Zweifelsfälle der höheren Gewalt wie SARS,
 - drohende Zahlungsunfähigkeit eines Kunden,
 - Ausfall von Schlüssellieferanten,
 - sprachliche und kulturelle Probleme [38, S. 30].

3.4 Schleichende Claimereignisse

Darüber hinaus gibt es schleichende Claimereignisse, die durch einen erhöhten Einsatz von Produktionsfaktoren festgestellt werden können. Hierzu gehören zum Beispiel Leistungsminderungen durch Engstellen oder Geschwindigkeitsbegrenzungen bei Baustelleneinfahrten oder eine hohe Zahl kleiner Planungsänderungen und Änderungsaufträge. [36, S. 38–39]

4 Voraussetzungen für Optimierungen

4.1 Dokumentation

Ohne eine sachgerechte, umfassende, das Projekt begleitende Dokumentation können weder aktive Claims geltend gemacht noch kann ein Claim abgewehrt werden [21, S. 121 ff.], [39, S. 26 f.]. Etwaige Mehrkosten oder Nachforderungen sind nachvollziehbar, glaubhaft, plausibel und entsprechend den Grundlagen für die Preisermittlung darzustellen [36, S. 39 ff.]. Die Dokumentation ist das Fundament für ein erfolgreiches, in den Prozessablauf integriertes Claim-Management. Eine „alte“ Claim-Manager-Regel besagt: „Ist der Claim nicht gut genug für den Richter, ist er auch nicht gut genug für den Kunden.“ Wenn es ein Geheimnis gebe, wie man Claims erfolgreich geltend mache, dann sei es dieses [40, S. 35].

4.2 Prozessoptimierung durch Claim Management

Das Ziel der Vertragsabwicklung besteht darin, das prognostizierte Geschäftsergebnis zu erreichen und es – soweit

möglich – zu optimieren. Claim-Management kann dazu beitragen. Das Vorhaben unterliegt im zeitlichen Verlauf der Kontrolle; Ursachen und Wirkungsbeziehungen werden erfasst und beschrieben und Risikoabschätzungen vorgenommen [38, S. 30]. Der Vertragspartner erhält im Übrigen die Chance einer **Co-Professionalisierung**: Sein Qualitätsniveau wird sich aufgrund optimierter Prozesse seines Partners anpassen und verbessern. Prozessoptimierung setzt voraus, dass die Dokumentationspolitik in einem Unternehmen eine höhere Bedeutung erlangt.

Die Dokumentation ist folglich eine **Conditio sine qua non** für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Wird sie mit klarer Verantwortlichkeit umgesetzt und angewandt, ist die Optimierung dieses Prozesses (wie auch nachfolgender Vorhaben) erreicht. Nicht nur, dass die Prozessoptimierung herkömmlichen Verfahren eindeutig überlegen sein dürfte, die auf der Dokumentation beruhende Prozessoptimierung ist vor allem die entscheidende Voraussetzung für eine Ergebnisoptimierung.

4.3 Ergebnisoptimierung

Claims sind im Projektalltag allgegenwärtig. Durch ein professionelles und effizientes Claim-Management können erhebliche Optimierungen des Ergebnisses erzielt werden. In der Praxis werden Summen in der Höhe von 8 Mio. Euro, 50 Mio. Euro und schließlich 500 Mio. Euro genannt ([6, S. 133] mit zahlreichen Nachweisen). Untersuchungen im Anlagengeschäft belegen, dass eine konsequente und systematische Nachsteuerung der Abweichungen vom Vertragsverlauf zur Vorbereitung und Umsetzung von Nachforderungen (Nachträgen) eine Ergebnisoptimierung von 10 bis 20 Prozent bei kleinen Anlagen und von ca. 20 bis 30 Prozent bei großen Anlagen betragen könne, jeweils bezogen auf den Wert des Vertragspreises [24, S. 2]. Natürlich kann das Ergebnis nicht nur aktiv durch gestellte Claims optimiert, sondern der Etat auch durch erfolgreich abgewehrte Claims entlastet werden, was zu einer indirekten Optimierung beiträgt.

5 Fazit

Claim-Management ist Teil einer ganzheitlichen Strategie. Für diese Strategie sind institutionalisierte Zuständigkeiten in einem Unternehmen erforderlich. Im Tagesgeschäft, gewissermaßen „nebenbei“, ist professionelles Claim-Management wohl kaum zu bewältigen (zum institutionalisierten Claim-Management vgl. [39, S. 29 f.]). Die Dokumentationspolitik wird von sämtlichen Beschäftigten einschließlich der Leitung des Unternehmens als notwendig erkannt und umgesetzt. Wird in einem Unternehmen Claim-Management noch nicht oder nicht vollständig angewandt, sind zunächst folgende Fragen hilfreich:

1. In welcher Höhe konnten Sie zum Beispiel in 2003 gegnerische Claims erfolgreich abwehren, und in welcher Höhe waren Sie gezwungen, gegnerische Nachforderungen zu bezahlen?
2. In welcher Höhe konnten Sie erfolgreich Claims gegenüber Ihren Partnern geltend machen, und in welcher Höhe blieben Ihre Claims erfolglos?
3. In welchen Fällen konnten Sie die selbst gestellten Claims (Eigenclaims) durch Verhandlungen in einen Zusatzauftrag verwandeln. In wie vielen Fällen miss-

lang die Verhandlung? Können Sie den Anteil der in Zusatzaufträge verwandelten Claims finanziell ausweisen? Mit anderen Worten: Wie gut oder schlecht haben Sie verhandelt?

4. Übersteigen in Antwort 1 die von Ihnen geleisteten Zahlungen den Betrag erfolgreich abgewehrter Claims?
5. Überwogen in Frage 2 erfolglose Claims diejenigen, die erfolgreich durchgesetzt werden konnten?
6. Wenn Sie die Fragen 4 und 5 im Wesentlichen mit „Ja“ beantwortet haben, wären dann die Personalaufwendungen für einen Contract-Manager insgesamt geringer oder höher?
7. Nutzen Sie im Rahmen von Contract-Management spezielle Softwarelösungen inkl. Datenbank zur Dokumentation, Bewertung und spezifischen Analyse direkter und indirekter finanzieller und zeitlicher Folgewirkungen von Vertragsabweichungen während des Vertragslaufs?
8. Werden die Abweichungen einer Risikoanalyse oder Risikoabschätzung unterzogen?
9. Sind Sie über die Kapazitäten Ihrer Vertragspartner zur Abwehr von Claims und die Art und Weise des jeweiligen Vorgehens informiert?

Die Neutralisierung des im aktiven oder passiven Claim mitschwingenden Konfliktes kann durch vertragsimmanente Streitschlichtungsmodelle erreicht werden, deren Ziel in einer einvernehmlichen Lösung zu suchen ist (zur praktischen Handhabung von Vertragsklauseln in Vertragscontrolling und Claim-Management vgl. [41, S. 1 ff.]). Ausgangspunkt und Basis für ein wirkungsvolles Claim-Management ist eine angemessene und faire Verteilung der Risiken und Lasten in einem solide erarbeiteten Vertragstext. EDV-gestützte (vgl. hierzu [39, S. 28 f.]), webbasierte Claim-Managementsysteme werden in der Praxis vermehrt zum Einsatz gelangen. Eine in der Praxis vielfach bestätigte Ergebnisoptimierung von 10 bis 30 Prozent gemessen am Auftragswert rechtfertigt den Aufbau qualifizierter organisatorischer Einheiten. Das Personal muss neben Verhandlungsgeschick eine technische und juristische, vor allem eine fundierte Qualifikation im internationalen Vertragsrecht aufweisen; eine Kombination, die bislang auf dem deutschen (Bildungs-)Markt nicht vorhanden ist. Insgesamt ist Claim-Management schon heute bei zahlreichen Unternehmen eine Bedingung, die aus kaufmännischer Sicht nicht hinweggedacht werden kann, ohne dass der ökonomische Erfolg entfehle, und das nicht nur im Maschinen- und Anlagenbau.

Epilog

„Der Weisheit erster Schritt ist: alles anzuklagen; der letzte: sich mit allem zu vertragen.“ [42] ■

Literatur/Anmerkungen

- [1] *Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA): Großanlagenbau durch weltweite Präsenz erfolgreich. Lagebericht 2003, März 2004*
- [2] *Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau im VDMA: Großanlagenbau stark im Weltmarkt. Lagebericht 2002, März 2003*
- [3] *Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau im VDMA: Rekord im Ausland – Investitionsschwäche im Inland. Lagebericht 2004, März 2005*

[4] *Kühnel, Wolfgang: Change Order und Claim, Vertragsmanagement im Anlagenbau. 1. Aufl., Frankfurt a. M. 1998; derselbe: Zeit, Verzögerung und Claim, Frankfurt a. M. 2004*

[5] *Essig, Wolfgang: Claimsmanagement – Erfolgreicher Umgang mit Nachforderungen. VDMA-Nachrichten Claimsmanagement, Juli 2003*

[6] *Halbleib, Matthias: Claim-Management, Eine Konzeption für die Beschaffung großindustrieller Anlagen als Referenzobjekte investiver Kontaktleistungsbündel. Frankfurt a. M. 2000; zugl. Stuttgart, Univ., Diss., 2000*

[7] *Kühnel, Wolfgang/Pinnels, James: Projekt, Vertrag und Claim. Frankfurt a. M. 2002*

[8] *Über das Turn-Key-Projekt schlüsselfertiger Bau zweier U-Bahn-Linien in Athen zu einem Pauschalpreis von 2,4 Mrd. DM mit einem Konsortium von 26 (!) Unternehmen berichtet Kalenda, Reinhard: Bildung und Führung von Konsortien im internationalen Projektgeschäft. In: Nicklisch, Fritz (Hrsg.): Konsortien und Joint-Ventures bei Infrastruktur-Projekten: Heidelberg 1998, S. 5, 11 f.; aus gleicher Quelle: Flughafen Jeddah in Saudi Arabien mit einem Projektvolumen von 14 Mrd. DM; ICE-Neubaustrecken mit bisher 35 Mrd. DM, Tsing-Ma-Hängebrücke in Hongkong (Projektvolumen 1,6 Mrd. DM)*

[9] *Vertragsmanagement, oder auch Contract-Management, entstammt als Methode und Instrument der englischen Baupraxis. Interessanterweise werden in UK professionelle „Quantity Surveyors“ ausgebildet. Von 1868 an waren in England freiberufliche Berater in Baukostensachen in der Royal Institution of Chartered Surveyors zusammengeschlossen. Heute hat sich hieraus ein eigenständiger Beruf gebildet, der auf – zumeist – freiberuflicher Basis zu einer erheblichen Effizienzsteigerung führt, vgl. [4, S. 31]*

[10] *Stubbe, Christian: Wirtschaftsmediation und Claim-Management. BB 2001*

[11] *Schuhmann, Ralph: Handbuch des Anlagenvertrags. Düsseldorf 2001*

[12] *Joussen, Peter: Der Industrieanlagenvertrag. 2. Auflage, Heidelberg 1996*

[13] *Michaelis de Vasconcellas, Harald: Das besondere Vertragsrecht des Anlagenbaus: Auf dem Weg zu einer internationalen Rechtsvereinheitlichung? RIW 1997*

[14] *Lotz, Burkard: Der Begriff „schlüsselfertig“ im Anlagenbau. BB 1996*

[15] *von Oppen, Andreas: Der internationale Industrieanlagenvertrag – Konfliktvermeidung und -erledigung durch alternative Streitbeilegungsverfahren. Heidelberg 2001; zugl.: Freiburg (Breisgau), Univ., Diss., 2000*

[16] *Leonhard, Marc: Internationaler Industrieanlagenvertrag: Konfliktvermeidung und Konflikterledigung. BB-Beilage Nr. 9, 13 (zu BB 1999)*

[17] *Graf. v. Westphalen: Rechtsprobleme des Anlagenvertrags. BB 1971*

[18] *BGH RIW 1982 (Iranischer Schlachthof): Werklieferungsvertrag, auf den die Vorschriften über den Werkvertrag Anwendung finden. Siehe zur Diskussion: [15, S. 47 f.]*

[19] *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC)*

[20] *Exemplarisch hierzu folgender Protokollauszug: Auftraggeber: „Vor fünf Monaten wollten wir die Anlage in Betrieb nehmen. Jetzt sagen Sie uns, dass Sie mindestens noch zwei weitere Monate für die Fertigstellung und einen weiteren Monat für die schlüsselfertige Übergabe benötigen. Dabei liegen Sie bereits schon jetzt sicherlich um 30 % über ihrem Kostenlimit. Na ja, wenigstens ist das nicht*

auch unser Problem ...“ Auftragnehmer: „Da haben Sie nur bedingt Recht. Nach Vertragsschluss haben wir die Anlage gemäß ihren Wünschen mindestens fünfmal umgeplant, haben technische Komponenten gegen fortschrittlichere und somit teurere Komponenten ausgetauscht, und, und, und. Diese Konfigurationsänderungen haben wir Ihnen bislang nicht in Rechnung gestellt, um unsere langjährige gute Geschäftsverbindung nicht zu strapazieren. Da wollen Sie uns tatsächlich die vertraglich vereinbarte Konventionalstrafe und eine Schadensersatzklage wegen verspäteter Fertigstellung und Gewinnentgang anhängen? Soweit ich mich erinnern kann, konnten wir doch mit der Realisierung des 2. Teilprojekts erst über 3,5 Monate und später beginnen, weil die von Ihnen bereitzustellenden Unterlagen und Genehmigungspapiere nicht vorgelegt werden konnten. Außerdem gab es doch bei dem 3. Teilprojekt Abnahmeverzögerungen, weil es bei Ihren zuständigen Mitarbeitern im Projekt-Team Probleme gab. Und das sind nur ein paar Einflüsse, die mir jetzt spontan einfallen. In unseren Projektunterlagen lassen sich da sicherlich noch weitere finden“, aus Doetsch, W.: *Claim-Management eine Methode zur Verbesserung der Ertragssituation bei Anlagen- und Bauprojekten*. In: Lange, D. (Hrsg.): *Management von Großprojekten: Know-how aus der Beraterpraxis*. Stuttgart 1995, S. 101 f.

[21] Dornbusch, Johannes/Plum, Heinz: *Claim-Management beim VOB-Vertrag*, Heinsberg 2003

[22] Kühnel, Wolfgang: *Vertrag als Ausgangspunkt*. *VDMA-Nachrichten Claimsmanagement*

[23] Während in der amerikanischen Terminologie bei Zusatz- oder Änderungsaufträgen von einer Change-Order gesprochen wird, verwendet man in der englischen Terminologie den Begriff „Variation Order“, vgl. [24, 21, Fn. 52]; aus Lieferantensicht: [25, S. 72]

[24] Köhl, Thomas: *Claim-Management im internationalen Anlagengeschäft*. Wiesbaden 2000; zugleich: *Univ., Diss., Münster 1999*

[25] Sick, Ulrich: *Verträge im Projekt- und Systemgeschäft*. Heidelberg 1999

[26] Williamson, Oliver E.: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen 1990

[27] *Property Rights Theorie, Principal Agent Theorie und Transaktionstheorie*. Vgl. hierzu [6, S. 182] mit weiteren Nachweisen, [15, S. 68f.] und [24, S. 115f.]

[28] Vgl. [16, S. 17]. Im Anschluss an diese Theorie ist in Deutschland die Theorie des komplexen Langzeitvertrages entstanden, vgl. [29]

[29] Nicklisch, Fritz (Hrsg.): *Der komplexe Langzeitvertrag, Strukturen und Internationale Schiedsgerichtsbarkeit*. Heidelberg 1987

[30] Weggel, Oskar: *China*. 5. Auflage, München 2002

[31] Moritz, Ralf (Übersetzer und Hrsg.): *Konfuzius, Gespräche*. Reclam-Verlag, Leipzig 1998, S. 102; XV, 24: „Zi-gong fragte den Konfuzius: Gibt es ein Wort, das ein ganzes Leben lang als Richtschnur des Handelns dienen kann?“ Konfuzius antwortete: „Das ist gegenseitige Rücksichtnahme. Was man mir nicht antun soll, will ich auch nicht anderen Menschen zufügen.“, S. 113 XVII, 6

[32] *Power-Distance, Individualism, Masculinity und Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidungstendenz) und Long-Term Orientation*

[33] Hofstede, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln, interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. Auflage, München 2001

- [34] Stubbe, Christian: *Mediation und Claim-Management*. Beilage zu *BB 1998*
- [35] Diekmann/Girard: *Construction Industry Attitudes Towards Disputes and Prevention/Resolution Techniques*. In: *Project Management Journal* 26, 1995, 1, March
- [36] Oberndorfer, Wolfgang: *Claim Management, Teil 1*. Wien 2003
- [37] Ein weiteres Instrument zur Streitvermeidung ist das Konzept des Partnering, von dem General Council des US-Army Corps of Engineers in den 80er Jahren entwickelt. Das Partnering zeichnet sich durch eine mittelfristige, nicht vertragliche Bindung zwischen zwei oder mehr Organisationseinheiten aus. Mit dieser Verbindung soll eine Maximierung der Effizienz in den jeweiligen Ressourcen erreicht werden. Ziele, etwaige Risiken oder Chancen werden einvernehmlich besprochen, ggf. gelöst. Voraussetzung hierfür ist eine intensive Kommunikation zur Problemerkennung und Problemlösung, vgl. [36, S. 29] mit weiteren Nachweisen aus der amerikanischen Literatur
- [38] Stroh, Volker/Schlotka, Jörg: *Claims- und Risikomanagement verzahnen*. *VDMA-Nachrichten Claimsmanagement*, Juli 2003
- [39] Backhaus, Klaus/Köhl, Thomas: *Claim-Management im internationalen Anlagengeschäft*. In: Hübner, U./Ebke W. F. (Hrsg.): *Festschrift für Bernard Großfeld zum 65. Geburtstag*. Heidelberg 1999
- [40] Pinnells, James: *Claims erfolgreich geltend machen*. *VDMA-Nachrichten Claimsmanagement*, Juli 2003
- [41] Berger, Klaus Peter: *Neuverhandlungs-, Revisions- und Sprechklauseln im internationalen Wirtschaftsrecht*. *RIW 2000*
- [42] Lichtenberg, Georg Christoph: 19. Oktober 1796, *Sudelbücher, Heft L2, 19*

Schlagwörter

Aktives Claim-Management, Claim-Management, defensives Claim-Management, Ergebnisoptimierung, kulturelle Einflüsse, Prozessoptimierung, Ursachen von Claims, Vermeidung von Claims, Vertragsrecht, vertragstheoretische Modelle



Autor

Prof. Dr. iur. Winfried Huck (geb. 1960) ist Inhaber einer Professur für Wirtschaftsrecht mit den Vertiefungsgebieten Internationales Wirtschaftsrecht, Wirtschaftsrecht in der EU, Transportrecht, Recht des Industrie- und Technologieanlagengeschäfts und Technologierecht am Fachbereich Recht an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel. Nach rechtswissenschaftlichem Studium (Bonn), den obligatorischen zwei juristischen Staatsexamina in Bonn (1987) und Düsseldorf (1990) sowie Promotion in Bonn (Diss.: *Transport radioaktiver Stoffe*, 1991) arbeitete Prof. Huck zunächst als Rechtsanwalt (Bremen, Bonn), später als Referatsleiter (1991–1997) im Bundesamt für Strahlenschutz in der Abteilung „Brennstoffkreislauf, Transport und Aufbewahrung radioaktiver Stoffe“. Seit 1997 ist Prof. Huck in Lehre, Forschung und Selbstverwaltung (u. a. Dekan, Vizepräsident) aktiv. In Zusammenarbeit mit der Tongji-Universität, Shanghai, und Siemens organisiert Prof. Huck seit 2002 jährlich deutsch-chinesische Wirtschaftsrechtssymposien. Seit 2002 ist er als Legal Consultant für die Internationale Atomenergiebehörde (IAEA), Wien, in Brasilien (2002), Panama (2003), Frankreich (2004), Japan (2005) und des Weiteren als Vorstandsmitglied für das Chinesische Zentrum Hannover e. V., Hannover, tätig. Im Oktober 2004 wurde das „IBL – Institute for International Business & Law“ (www.law-and-business.com) und 2005 (gemeinsam mit Prof. Dr. Reza Asghari) die E-Government-Academy (www.egovernment-academy.de) als Einrichtung am Institut für E-Business GmbH gegründet.

Anschrift

Institute for International Business & Law
Bismarckstraße 11
D-38102 Braunschweig
Tel.: 05 31/2 33 88 59 (p)
Fax: 05 31/2 33 81 35 (p)
E-Mail: w-huck@t-online.de
www.law-and-business.com