

>>> Claim Management

Ist die Klage der Groß des Projektleiters?

- Claim Management zur Verbesserung des Projektergebnisses -

Hagen Veith (42)*, Projektleiter bei einem großen deutschen Anlagenbauer und verantwortlich für den Bau eines Gaskraftwerkes in Kasachstan kam aus dem sechsstündigen Kick-Off-Meeting für sein neues Projekt. Der Vertrieb hatte soeben verkündet, dass aus strategischen Gründen die Preise für die Anlage erheblich nach unten korrigiert werden mussten. Für ihn hieß das, daß er in der gerade beginnenden Projektplanungsphase gemeinsam mit der Rechtsabteilung des Unternehmens die Verträge sichten muss, um die finanziellen und zeitlichen Optimierungspotentiale dieses Vorhabens in seine Projektplanung mit einzubeziehen.

Hagen Veith musste damit rechnen, daß die spezielle Projektfinanzierung mittels verschiedener Barter-Geschäfte, sowie die im Softloan enthaltenen Bedingung, lokale Unterauftragnehmer zu beschäftigen („*nominated subcontractors*“), mit großer Wahrscheinlichkeit zu Konflikten mit dem Auftraggeber führen werden. Der erfahrene Gesamtprojektleiter ging sofort daran, die Aufgabenpakete in seinem Projekt so neu zu strukturieren, dass das Gesamtergebnis um ca. 7 % verbessert werden kann, und die Projektdokumentation gleichzeitig auch einem möglichen Schiedsgerichts-verfahren standhält.

Welcher Projektleiter kennt diese Situation nicht? Seit ca. 15 Jahren ist sowohl bei internationalen Projekten im Systemgeschäft/Anlagenbau, als auch bei großen Verkehrs- und Energieprojekten, aufgrund einer sich rasant entwickelnden Zahl von Wettbewerbern eine Stagnation der zu realisierenden Erlöse zu beobachten. In Branchen, welche nicht unbedingt hochtechnologiebasiert sind, machen zunehmend Anbieter aus

* Name von der Redaktion geändert.

Billiglohn- und Schwellenländern den bisher etablierten und erfahrenen Firmen das Leben schwer. Auf der Kundenseite stehen andererseits Geschäftspartner aus hochverschuldeten Entwicklungsländern bereit, die sich anschicken, den Sprung zum Anschluss an die Industrienationen zu schaffen, aber bei weitem nicht über hinreichende Kapitalkraft verfügen um sich State-of-the-Art-Technologie auf dem Preisniveau der 1.Welt-Nationen leisten zu können.

Als Gegenmittel haben Firmen aus Branchen, deren Produkte und Dienstleistungen entwicklungs- und kostenintensiv sind, häufig Niederlassungen und/oder Tochterfirmen in diesen Niedriglohnländern gegründet, die es ihnen ermöglichen auf niedrigstem Preisniveau Paroli zu bieten.



In diesem Spannungsfeld des intensiven internationalen Wettbewerbes ist es notwendig, Projektpreise nahe, oder oftmals unter der Deckungsbeitragsgrenze als Unternehmer zu akzeptieren. Hat ein Unternehmen nun mehrere dieser Projekte im Auftragsbestand, und ergeben sich dabei Störungen oder Behinderungen im Projektverlauf, so tritt schnell eine bedrohliche wirtschaftliche Situation

für das Unternehmen ein.

Wie kann man als Projektleiter diesen Gefahren entgegenwirken, oder besser noch, von vornherein ein Projekt so steuern, dass das kalkulierte Projektergebnis gesichert oder sogar maßgeblich verbessert wird?

Claim Management, frei übersetzt als „Differenziertes Nachforderungsmanagement“ ist der Schlüssel zum Erfolg. Dabei ist jedoch davon ausgehen, daß der Geschäftspartner alles andere als erfreut ist, wenn er mit nachträglichen Forderungen konfrontiert wird, die seine eigene finanzielle Situation verschlechtert. Claim Management ist deshalb eine besonders kreative Form des Verkaufens, denn es bedeutet unbedingt auch, Werbung im besten Sinne des Wortes für die eigenen Interessen zu betreiben. Schwierig ist dies besonders

deshalb, da das zu bewerbende „Produkt“, die Mehr- oder Nachforderung, alles andere als attraktiv für den Empfänger der „Werbebotschaft“ ist.

Claim Management ist daher zu verstehen als ein Methoden-Baukasten, der dazu dient das eigene Projektergebnis (Finanzen, Qualität und Leistungszeitraum) zu verbessern und gleichzeitig die Beziehung zum Geschäftspartner stabil, auch mit Hinblick auf Folgegeschäfte, zu halten.

1. Quartal 2004

Dipl.-Ing. Jürgen Hahn, 1155 PM consultants

1155PM
CONSULTANTS