

>>> Claim Management

## Claim Management - step by step

### - Der lange Marsch zum richtigen Ergebnis -

**Sichtlich angestrengt kam Jörn Zimmermann (\*), aus dem eigentlich routinemäßigen Meeting mit dem kirgisischen Kunden seiner Firma. Als Gesamtprojektleiter bei einem deutschen Hoch- und Tiefbauunternehmen verantwortlich für den Neubau des Bahnhofs in der kirgisischen Hauptstadt Bishkek war er ursprünglich nur zu einer der regelmäßigen Statusbesprechungen mit dem Kunden angereist.**

Schon nach 10 Minuten eröffnete der Verantwortliche von der Kundenseite, er selbst im Range eines Vizeministers, dem verblüfften Jörn Zimmermann, dass er einiges an kostenlosen Mehrleistungen von dem deutschen Generalunternehmer haben wolle, schließlich sei das Unternehmen ja mit einigen Gewerken des Gesamtprojektes erheblich in Verzug geraten. Der Repräsentant des kirgisischen *Ministry of Transport* begründete dies damit, dass die vertraglich vereinbarte *Pönale* (Anmerkung der Redaktion: "Vertragsstrafe") für die verspäteten Gewerke erheblich höher sein werde, als die vorher gestellten Forderungen nach kostenlosen Leistungsmehrungen. Aber Kirgisen seien sehr großzügig und man beabsichtige nicht die Freundschaft zwischen dem deutschen und dem kirgisischen Volk zu trüben und hätte deshalb nur diesen winzigen Wunsch.

Soweit Jörn Zimmermanns Erinnerung richtig war, hatte der kirgisische Kundenvertreter zwar Recht. Es waren tatsächlich einige Bauwerke stark verspätet, aber dies lag daran weil der Kunde 2/3 seiner Eigenleistung zweimal erbringen musste, da beim Gießen der Fundamente nicht die Material-Spezifikationen aus

dem *Tender* (Anmerkung der Redaktion: ungefähr "*Ausschreibung*") eingehalten wurden. Die Folge war, dass die Fundamente schlichtweg zerbröselten. Zurückgekehrt in Deutschland, berichtete Jörn Zimmermann der Geschäftsführung seines Unternehmens von dem Ansinnen des Kunden. Man kam gemeinsam zum Schluss, dass man sich nichts vorzuwerfen habe; schließlich sei der Kunde ja nachweislich schuld an den Verzögerungen.



(\* ) Anmerkung der Redaktion: Alle Personen, Institutionen, Begebenheiten, dargestellte Situationen und Namen sind rein fiktiv. Sollten Ähnlichkeiten zu lebenden oder verstorbenen Personen bestehen, so sind diese nicht beabsichtigt und rein zufällig.

Diese geschilderte Situation kommt Ihnen bekannt vor? Sie haben Sie möglicherweise schon mehrfach meistern müssen? Dann wissen Sie sicherlich was zu tun ist!? Methodisches Vorgehens ist der Schlüssel zum erfolgreichen Meistern von Claims. Ein spezielles Vorgehensmodell kann Sie zum Ziel führen, wenn eine Claim-Situation eingetreten ist. Ein solches Vorgehensmodell sehen Sie unten.

Wichtig ist in jeder Claim-Situation, egal ob aktiver oder passiver Natur, darauf zu achten, dass man die eigenen Argumente so konservativ wie möglich aufbaut um beim Claimgegner nicht ungläubwürdig zu werden, aber auch gleichzeitig darauf zu achten, dass man selbst noch genügend "Spielmasse" hat, um nachgeben zu können und trotzdem das avisierte Ziel zu erreichen.

Ergänzend ist es zielführend, einen Claim nicht so aufzubauen, dass alle Positionen am Stück in einer Summe dargestellt werden, sondern diese "mundgerecht" zu servieren. Dies erleichtert es erheblich bei einzelnen Gegenargumenten nachzugeben, ohne die komplette eigene Position aufgeben zu müssen.

2. Quartal 2004

Dipl.-Ing. Jürgen Hahn, 1155 PM consultants



	ID		Kommentar	
1. Vorbereitung	1.1	Klären des Projektumfeldes	Gefährdet die Abwehr von gegnerischen Claims oder der eigene aktive Claim die Kundenbeziehung oder mögliche Folgeaufträge?	<b>Stetiges Werben um Verständnis der eigenen Position beim Claimgegner</b> <b>Kontinuierliche Suche nach gemeinsamen Lösungen.</b> <b>Den Claimgegner das Gesicht wahren lassen.</b> <b>Bei multinationalen Projekten kulturelle und mentale Unterschiede extrem wichtig nehmen.</b>
	1.2	Analyse der Vertragssituation	Wann trat der Vertrag in Kraft? Ist der Claim aufgrund des Vertrages oder geltendem Recht am vereinbarten Gerichtsstand begründet? Welche Vertragsparagrafen sind anwendbar? Gibt es Vertragsparagrafen oder geltendes Recht, welches den Claim abwehren könnte?	
2. Mobilisierung	2.1	Identifikation von Claim-Positionen	Welche Claim-Positionen kamen von der Gegenseite, welche sind selbst darstellbar?	
	2.2	Identifikation des Wertes der unter 2.1 genannten Claim-Positionen	Wie hoch ist der monetäre Wert jeder einzelnen Claim-Position?	
	2.3	Aufstellung und Erst-Analyse der Durchsetzbarkeit einzelner Claim-Positionen	Zusammenstellung der Claim-Positionen und Analyse der Durchsetzungswahrscheinlichkeit aufgrund der Rechtslage und des Umfeldes.	
	2.4	Kosten-Nutzenrechnung für Claim-Maßnahmen	Mit welchem Aufwand lassen sich gegnerische Claims abwehren oder eigene Claims durchsetzen?	
	2.5	Claim-Folgenkalkulation	Welche Folgen hat das Durchsetzen oder die Abwehr einzelner Claim-Positionen?	
	2.6	Sichtung der verfügbaren Beweismittel	Welche Beweise oder Gegenbeweise gibt es für die Claim-Positionen.	
	2.7	Bewertung der Beweismittel und Neu-Analyse der Durchsetzbarkeit der Claim-Positionen	Wie gut sind die Beweismittel? Ist eine lückenlose Beweisführung möglich?	
	2.8	Go-/No-Go-Entscheidung der Verantwortlichen	Abbruch des Vorgehens oder Konfrontation mit Gegenseite?	
3. Aufbereitung	3.1	Strukturierung der Beweismittel	Zuordnung der Beweismittel zu den Claim-Positionen. Innerhalb der Claim-Positionen Zuordnung der Beweismittel zu den anwendbaren Vertragsparagrafen.	
	3.2	Begründungsaufbau	Niederschrift einer Begründung für die Abwehr oder das Durchsetzen jeder einzelnen Claim-Position.	
	3.3	Zusammenfassung des Claims	Niederschrift einer Zusammenfassung des Claims unter Hinweis und Auflistung der Claim-Positionen	
	3.4	Einreichen des Claims	Einreichen des Claims, sowie von Kopien aller Beweismittel beim Claimgegner gegen Empfangsquittung.	
4. Durchsetzung	4.1	Verhandlung	Möglichst einvernehmliche Verhandlung beider Vertragsparteien zur Zufriedenheit aller.	
	4.2	Im Fall des Scheiterns Entscheidung der Verantwortlichen über weiteres Vorgehen	Abwägung ob im Erfolgsfall die eigenen Ansprüche auch durchgesetzt werden können.	
	4.3	Gerichtsverfahren	Initiierung gerichtlicher Schritte (Schiedsgerichtsverfahren, etc.). ACHTUNG: Erhebliche Kosten.	

Mögliches Vorgehensmodell zum Umgang mit und zur Bewältigung von Claim Situationen.