

# Claim & Contract Management in Projekten des Schienenfahrzeugbaus

## Die Rolle der technischen Disziplinen im Claim & Contract Management

Jürgen H. Hahn

Die Behandlung von Ansprüchen auf Kompensation von gestörten Konstruktions- und Fertigungsprozessen ist ein komplexes Thema, welches nicht nur die kaufmännischen Disziplinen in Unternehmen des Schienenfahrzeugbaus betrifft. Um diese Ansprüche effizient behandeln zu können, ist es auch für die am Projekt beteiligten technischen Disziplinen zwingend notwendig, die relevanten vertraglichen Anforderungen zu kennen, zu verstehen und anzuwenden. Dieser Artikel gibt einen Überblick und Tipps, welche dies sind.

### Schienenfahrzeugbau: Claim & Contract Management

Im Claim & Contract Management dreht es sich – so scheint es zumindest – um Paragraphen und um kaufmännische Sachverhalte in industriellen Projekten. In Projekten des Schienenfahrzeugbaus ist es nicht anders. Eine Besonderheit gibt es in diesen Projekten jedoch. Oftmals ist es so, dass ein Partner am Projekt mitwirkt, der nicht Vertragspartei ist. Dieses ist meist eine der nationalen Eisenbahnaufsichtsbehörden. Durch die Wahrnehmung ihrer hoheitlichen Aufgaben können diese Behörden den Vertragsparteien das Leben im Projekt schwer machen, ohne dass die Vertragsparteien eine Handhabe haben, hierauf Einfluss zu nehmen. Um diesem Umstand für das Projekt risikominimierend Rechnung zu tragen, ist es notwendig professionelles Claim & Contract Management schon während der Ausschreibungsphase (Tender-Phase) eines Projektes zu betreiben. Es gibt zwar noch keine Claims zwischen den Vertragsparteien, weil das Projekt ja noch in der Vertragsverhandlung ist, aber der schönste Claim ist jener, der nicht entsteht. Also gilt es das Vertragswerk dahingehend zu gestalten, dass entweder Claims vermieden werden können („Das Leistungssoll schärfen“) oder dass das Vertragswerk ein Instrumentarium enthält, welches erlaubt, mit Störungen des geplanten Projektablaufs sachgerecht umgehen zu können. Dies nennt man „präventives Claim Management“.

### Ingenieure, Kaufleute und Juristen sprechen eine andere Sprache

Zweck des Claim Managements ist es, sach- und vertragsgerecht mit Situationen in der

Projektentwicklung umzugehen, in der eine Vertragspartei etwas haben möchte, was die andere Vertragspartei nicht hergeben will. Das klingt nach Ärger. Und solchen Ärger will eigentlich niemand haben. Schon gar nicht, wenn man selbst in einer Ingenieursdisziplin ausgebildet ist und in einem Projekt rein für die technische Ausgestaltung eines Schienenfahrzeuges verantwortlich ist. Zweck des Contract Managements ist es, eine vertragskonforme Abwicklung des Projektes zur Konstruktion, Fertigung, Zulassung und Lieferung von Schienenfahrzeugen zwischen den Vertragsparteien sicherstellen zu können.

Um beide vorgenannten Zwecke erfüllen zu können, ist eine für das jeweilige Arbeitsgebiet passende Vertragskenntnis in der erforderlichen Tiefe notwendig. Claim & Contract Management sind daher Aufgaben von Ingenieuren, Juristen und Kaufleuten im Projekt.

### „Am 18. Mai müssen wir liefern. Es ist keine Zeit für Papierkram“

Der Termindruck in der Abwicklung von Projekten des Schienenfahrzeugbaus, hervorgerufen durch kurze, vom Markt verlangten Projektlaufzeiten, fordert besonders die technischen Disziplinen der Auftragnehmer. In immer knapper werdenden Zeiträumen müssen immer innovativere Designkonzepte erarbeitet werden. Da liegt es nahe, dass sich Konstruktionsingenieure auf die Lösung der technischen Probleme im Projekt konzentrieren, um Vertragsstrafen in Zusammenhang mit verspäteter Lieferung der Fahrzeuge zu vermeiden. Auf den ersten Blick ist dies sicher richtig. Auf den zweiten Blick stellt sich jedoch die Frage, was bedeutet „verspätet“? Ist eine verspätete Lieferung der Schienenfahrzeuge jene, welche hinter dem vertraglich vereinbarten Zeitpunkt liegt oder ist es jene, die hinter dem vertraglich vereinbarten Zeitpunkt liegt und die Gründe hierfür fallen ausschließlich in den Verantwortungsbereich des Auftragnehmers? An dieser Stelle kommt der von den Ingenieuren und Technikern oftmals ungeliebte „Papierkram“ ins Spiel. Es geht jetzt für beide Vertragsparteien – den Schienenfahrzeughersteller und den Auftraggeber – darum, die Gründe für eine verspätete Lieferung der Fahrzeuge zu identifizieren und zu dokumentieren. Und es geht darum, festzustellen was der Vertrag von den Parteien fordert (Abb. 1).

### Ingenieure: „Keine Zeit für Paperwork“

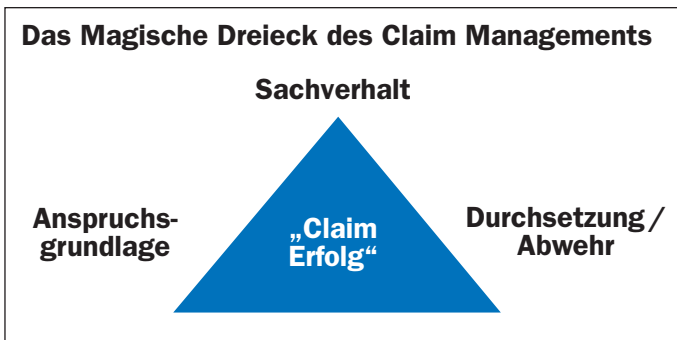
„Ich lese nur die technische Spezifikation im Vertrag. Den Rest machen die Kaufleute.“ Diese Aussage ist immer wieder zu hören, wenn man mit den technischen Disziplinen im Projekt spricht. Dies gilt nicht nur im Schienenfahrzeugbau, sondern generell für die Abwicklung industrieller Projekte.

Richtig wird das Zitat oben nicht dadurch, dass man es auch branchenübergreifend häufig hört. Technische, kaufmännische und vertragliche Aspekte in Projektverträgen wechselwirken sehr stark. Hinzu kommt der starke Einfluss von europäischen Richtlinien, Technischen Spezifikationen für Teilsysteme (TSI), internationalen Normen, nationalen Vorschriften und den Eisenbahnaufsichtsbehörden, der in die Projektentwicklung mit hinein spielt.

Hieraus wird ersichtlich, dass die technischen, kaufmännischen und juristischen Fachdisziplinen kontinuierlich während der Projektentwicklung interagieren müssen, um das Projekt zum vertraglich vereinbarten Ziel führen zu können. Diese geforderte Interaktion setzt voraus, dass Ingenieure, Kaufleute und Juristen im Projekt wissen, welche Aspekte im Vertrag wechselwirken und zu welchem Sachverhalt und zu welchem Zeitpunkt andere Fachdisziplinen informiert werden müssen. Dieses Wissen lässt sich nur erreichen, indem die Besonderheiten des Vertragswerks in seiner Gesamtheit allen Beteiligten bekannt sind [2].

### „Kenne Deinen Vertrag und handle danach“

Dies bedeutet, dass auch die technischen Beteiligten im Projekt kaufmännische und vertragliche Besonderheiten in diesem kennen müssen. Erreichen lässt sich dieses Kenntnis unter anderem dadurch, dass zum Projektstart, dem „Kick-off-Meeting“, das Kernteam eines komplexen Projektes eine gemeinsame Vertragslesung durchführt. Während dieser Vertragslesung sollte in einem gemeinsamen Dokument niedergeschrieben werden, welche Aspekte des Vertrages besonderer Aufmerksamkeit bedürfen und wie das gemeinsame Verständnis dieser Aspekte zwischen Ingenieuren, Kaufleuten und Juristen ist. Neben der Niederschrift dieses gemeinsamen Verständnisses ist es essentiell, zu dokumentieren, wie das Kernteam im Projekt mit diesen Aspekten umzugehen beabsichtigt. Im Nachgang zu



**Abb. 1:** Das Magische Dreieck des Claim Managements Grafik: [1]

dieser Vertragslesung sollte vom Projektleiter ein Extrakt des Vertrages niedergeschrieben werden, der allen Beteiligten im Projekt ausghändig wird. Dieser Extrakt sollte in klar verständlicher, nicht juristischer Sprache verfasst werden, damit er eine Hilfe für die Projektabwicklung ist und wirklich alle Unklarheiten im Tagesgeschäft des Projektes beseitigt. Ein geeigneter Handlungsrahmen für das Claim Management wird so im Projekt geschaffen. Projektbegleitendes Contract Management stellt eine vertragskonforme und damit risikominimierende Projektabwicklung sicher, zu der gerade Konstruktionsingenieure in erheblichem Maße beitragen können. In den oben genannten Vertragsextrakt hinein gehören unter anderem:

- Nennung des Datums der Inkraftsetzung des Vertrages, einschließlich der hierfür notwendigen Bedingungen, wie zum Beispiel Austausch von Zahlungsgarantien gegen Anzahlung, Notice-to-proceed etc.,
- Angaben zu den vertraglich bindenden Korrespondenzadressen und Korrespondenzfristen,
- namentliche Nennung der Verantwortlichen im Projekt, einschließlich ihrer Autorisierungen und
- für das Projekt anwendbare spezifische Normen für Bahnanwendungen und Verordnungen, einschließlich ihrer hierarchischen Einordnung in den Vertragskontext. Diese Angaben sind besonders vor dem Hintergrund der dem Projektvertrag zugrunde liegenden technischen Spezifikation wichtig.
- Darstellung der Besonderheiten in Zusammenhang mit der Erlangung der behördlichen Zulassung der Schienenfahrzeuge,
- Nennung von Form- und Fristenfordernissen zur Mitteilung von Sachverhalten im Projekt, wie z. B. Konstruktionsfreigaben, Einladung des Auftraggebers zur Werksabnahme von Großkomponenten, Anzeige und Dokumentation von Störungen, Verpflichtungen zur Abgabe von Early-Warnings etc.,
- vertraglich vereinbarte Abläufe sowie Form- und Fristenfordernisse zur Änderung des Vertragsgegenstandes („Variation Order“) sowie
- „WILD“-Aspekte des Vertrages, das heißt: vertragliche Besonderheiten hinsichtlich

Gewährleistung („Warranty“), Schadenersatz („Indemnification“), Haftung („Liability“) und Verzögerungen („Delays“).

Als Schienenfahrzeug-Ingenieur im Projekt lediglich die technische Spezifikation der zu konstruierenden Fahrzeuge zu lesen, ist nachlässig. Projektverträge sind überwiegend dadurch gekennzeichnet, dass sie aus einer Vielzahl von Einzeldokumenten bestehen, die in ihrer Gesamtheit hierarchisch strukturiert sind. Die technische Spezifikation ist hier nur eines unter vielen. Hat ein Vertragsdokument einen höheren vertraglichen Rang gegenüber der technischen Spezifikation, so „überspielt“ dieses Dokument die technischen Spezifikationen.

Die vereinbarte Rangfolge der Vertragsdokumente kann überwiegend dem Dokument an höchster Rangfolge der Vertragsrangfolge entnommen werden. Meist ist dieses als „Contract Agreement“, „The Contract“ oder „The Agreement“ benannt. Nicht vergessen werden sollte, dass aus dem Vertrag heraus auf anwendbare Gesetze, Normen oder die Betriebsordnung des Auftraggebers verwiesen werden kann, welche kraft ihrer möglicherweise bestehenden vertraglichen Definition einen höheren Rang einnehmen als die technische Spezifikation auf zum Beispiel Rang 7 der Vertragsdokumente. Hier besteht meist großes Überraschungspotential für den Auftragnehmer. Der Schienenfahrzeughersteller ist gut beraten, wenn er sich schon während der Tender-Phase eines Projektes Kenntnis über die anzuwendende Normenlage und die betriebsinternen Vorschriften des Auftraggebers verschafft.

### „Nicht anderer Leute Probleme lösen“

Ablaufstörungen, die nicht in den Verantwortungsbereich gehören, sind dem Vertragspartner schriftlich anzuzeigen. Diese schriftliche Anzeige einer Ablaufstörung ist einer der wesentlichen Bestandteile effizienten Claim Managements. Claim Management zu betreiben bedeutet jedoch nicht, Konflikte zu schüren. Effizientes Claim Management bedeutet idealerweise, Konflikte vorzubeugen und/oder diese sachgerecht zu lösen. Hier kommt Fairness ins Spiel. Um solche Fairness zu erreichen und um den Konflikten vorzubeugen, ist es zwingend notwendig, zeitnah Sachverhalte

dem Vertragspartner mitzuteilen, welche die eigene vertraglich vereinbarte Vorgehensweise im Projekt stören und in den Verantwortungsbereich des Vertragspartners fallen. Ein Umstand, der in der – zeitlich knappen – Konstruktionsphase immer wieder auftritt, ist jener, dass der Auftraggeber Designfreigaben zu spät erteilt, sodass der Auftragnehmer auf den ersten Blick mit seiner Fahrzeugkonstruktion in Verzug gerät. Genauso oft tritt es auf, dass der Auftragnehmer dazu neigt, Wochenendschichten zu leisten, um diesen Verzug wieder aufzuholen. Dies ist jedoch ein „Probleme anderer Leute lösen“. Zwar aus ehrenhafter Motivation, „der Kunde ist König“, jedoch brandgefährlich, wenn bei der Verhandlung der Schlussrechnung plötzlich eine Vertragsstrafe auf der Agenda steht. Und nicht nur das. Hat man selbst bei aufgetretener Ablaufstörung keine Behinderungsanzeige an den Auftraggeber gestellt und auch die eigenen Mehraufwände für die Wochenendschichten nicht geeignet dokumentiert, ist die Mehrvergütung, mit der man als Auftragnehmer fest gerechnet hat, dahin.

Das Wort „Behinderungsanzeige“ klingt schon etwas unfein und „riecht“ auch nach Ärger. Diesem Dokument kommen jedoch drei wichtige Funktionen zu:

- Informationsfunktion: Der Vertragspartner wird über einen Sachverhalt informiert, der seiner Aufmerksamkeit bedarf.
- Warnfunktion: Der Vertragspartner wird vor einem Umstand gewarnt, der das Erreichen der vertraglich vereinbarten Ziele im Projekt gefährdet.
- Schutzfunktion: Das Projekt (und die von der Ablaufstörung betroffenen Vertragsparteien) werden davor geschützt, dass Termine aus dem Ruder laufen. Gleichmaßen wird der behindernden Vertragspartei die Möglichkeit gegeben, die Ablaufstörung aus dem Weg zu räumen und somit kostenminimierend zu wirken.

Der Konstruktionsingenieur im Schienenfahrzeugprojekt sollte, wenn verspätete Konstruktionsfreigaben seitens seines Auftraggebers vorliegen, die für die Claim-Behandlung im Projekt verantwortliche Person unverzüglich nach Erkennen des störenden Umstandes darüber informieren, was verspätet ist und wie lange es schon verspätet ist. Meist ist dies der Claim Manager im Projekt oder der kaufmännische Projektleiter. Dieser wird dann eine formelle Behinderungsanzeige an den Auftraggeber richten und die Behinderung auch nach Beseitigung der Ablaufstörung beim Auftraggeber wieder abmelden. Es ist davon abzuraten, in diesem Fall die Konstruktionsarbeiten unter Annahme von Maßnahmen fortzuführen.

Neben der Gefahr, dass die Arbeit nochmals erbracht werden muss, weil der Auftraggeber nunmehr andere Vorstellungen für das Fahrzeug-Design entwickelt hat, als man selbst mutmaßte, besteht die Gefahr, dass An-

sprüche auf Bauzeitverlängerung nicht geltend gemacht werden können. Dies geschieht deshalb, weil schlicht die Kalkulationsgrundlage zur Berechnung dieser Ansprüche fehlt. Darüber hinaus fehlt unter Umständen die rechtliche Grundlage, weil der Auftragnehmer nicht das Ergebnis der Konstruktionsfreigabe des Auftraggebers abgewartet – und dadurch nicht schadenminimierend gewirkt – hat.

### Dokumentation von Mehraufwänden: Essenziell

In den Konstruktionsabteilungen der Schienenfahrzeughersteller wird oft darüber geklagt, dass die Anzahl der Engineering-Stunden signifikant über dem liegt, was die Vertriebsabteilung kalkuliert hatte. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Sind es jedoch solche, die der Verantwortung des Auftraggebers zuzurechnen sind, so ist rechtzeitige, detaillierte und geeignete Dokumentation dieser Mehrstunden notwendig. Jeder einzelne Mehraufwand muss dem Grunde nach und der Höhe nach vom Vertragspartner, und schlimmstenfalls sogar vom Gericht, prüfbar sein. Konkret heißt dies, sind dem Auftragnehmer Mehraufwände im Engineering entstanden, weil der Auftraggeber nach Erreichen des Meilensteins „Design-Freeze“ Änderungen z. B. an der Getriebebox wünschte, so ist auf Tagesbasis Folgendes zu dokumentieren:

- Was wurde getan? Zum Beispiel: „Änderung der Aufhängung der Getriebebox“.
- Auf wessen Veranlassung entstand der Mehraufwand? Namentliche Nennung des Veranlassenden auf Auftraggeberseite.
- Wann wurde der Mehraufwand durch den Auftraggeber veranlasst? Bitte schriftlichen Nachweis beifügen.
- Wann entstand der Mehraufwand? Datum, Uhrzeiten und Stundenanzahl nennen (tagesgenau).
- Wer tat es? Namentliche Nennung des ausführenden Konstruktionsingenieurs im eigenen Unternehmen.

Zur Erfassung dieser Mehraufwände, wie

vorstehend dargestellt, bietet sich eine unternehmensinterne Mustervorlage\* an, deren Verwendung im Konstruktionsprozess auf dem Wege einer Arbeitsanweisung vorgeschrieben sein sollte.

### Fazit: Mit Claim & Contract Management klar im Vorteil

Sicherlich ist Claim Management nicht die Hauptaufgabe des Konstruktionsingenieurs im Schienenfahrzeugbau. Aber er hat dennoch seine Aufgaben innerhalb dieses Themengebietes, deren erfolgreiche Umsetzung maßgeblich ist für den kaufmännischen Projekterfolg. Diese Aufgaben sind unter anderem: Kenntnis und Anwendung aller für die Konstruktionsarbeit relevanten Bestimmungen des Vertrages, einschließlich deren Wechselwirkungen, genauso wie die Pflicht zur Information der im Projekt für die Behandlung von Planabweichungen verantwortlichen Personen. Diese Pflicht beinhaltet zwingend die Kenntnis der vertraglichen Form- und Fristenregelungen zur Anzeige von Ablaufstörungen. Und nicht zuletzt: Dokumentation, Dokumentation und Dokumentation von Mehraufwänden.

\* Ein Beispiel kann vom Autor kostenneutral bezogen werden.

### LITERATUR

- [1] Hahn, J.H.: Das Magische Dreieck des Claim Managements, <http://www.1155pm.de/info-center/informationen/fachartikel/magisches-dreieck-claim-management>, letzter Aufruf: 02.06.2016, 14:40 Uhr
- [2] Hahn, J.H.: Das Leitbild des Claim & Contract Managements in Unternehmen, <http://www.1155pm.de/info-center/informationen/fachartikel/magisches-dreieck-claim-management>, letzter Aufruf: 02.06.2016, 14:45 Uhr
- [3] Claim- & Contract-Management als Teamaufgaben, <http://www.chemietechnik.de/claim-contract-management-als-teamaufgaben/1/?view=galerie>, letzter Aufruf: 02.06.2016, 14:50 Uhr



Dipl.-Ing. Jürgen H. Hahn

Leiter Beratung  
11:55 PM consultants GmbH,  
Potsdam  
expertise@1155pm.de

### Zusammenfassung

#### Claim & Contract Management in Projekten des Schienenfahrzeugbaus

Die Behandlung von Ansprüchen auf Kompensation von gestörten Konstruktions- und Fertigungsprozessen ist ein komplexes Thema, welches nicht nur die kaufmännischen Disziplinen in Unternehmen des Schienenfahrzeugbaus betrifft. Um diese Ansprüche effizient behandeln zu können, ist es auch für die am Projekt beteiligten technischen Disziplinen zwingend notwendig, die relevanten vertraglichen Anforderungen zu kennen, zu verstehen und anzuwenden. Dieser Artikel gibt einen Überblick und Tipps, welche dies sind.

### Summary

#### Claim & Contract Management in rolling stock projects

The management of claims for compensation in disturbed design and manufacturing processes is a complex subject which is not only concerned by the commercial disciplines in rolling stock manufacturing enterprises. In order to efficiently deal with these claims, it is also compulsory for the technical disciplines that are involved in a project to know, understand and apply the relevant contractual requirements. This article gives an overview and tips thereof.



### THEMENSCHWERPUNKTE:

#### Ausgabe Nr. 8/16

#### Berichtschrift von der VDEI-Oberbaufachtagung Sonderausgabe Geotechnik

- Dynamische Einsenkungsmessungen im Gotthard-Basistunnel
- Wirksamkeit eines Masse-Feder-Systems nach 20 Jahren
- Schwingungstechnische Auslegung eines Schienenbefestigungssystems
- Fahrbahnerkundung mit dem GEORADAR-Verfahren

Anzeigenschluss: 13.7.16

Erscheinungstermin: 10.8.16

#### Sonderheft Geotechnik

Anzeigenschluss: 15.7.16

Erscheinungstermin: 15.8.16

#### Ausgabe Nr. 9/16



#### Großes Messeheft und Offizieller Medienpartner zur InnoTrans

#### 12. Fachtagung Konstruktiver Ingenieurbau 14. VDEI-Fachtag. Telekommunikationstechnik

- Light Rail – eine neue Ära im ÖPNV in Skandinavien
- Auswirkungen von Geschwindigkeitserhöhung auf den Oberbau
- Brennstoffzellen – eine nachhaltige und alternative Möglichkeit zur Energieerzeugung
- Bahnübergänge auf ETCS-Strecken
- Umbau der Großen Wagenhalle in Berlin-Rummelsburg für Ganzzugwartung ICX

Anzeigenschluss: 15.8.16

Erscheinungstermin: 9.9.16

#### Ausgabe Nr. 10/16

#### Intergeo, Hamburg, 11.–13.10.16

- Lösung zur Erhöhung der Sicherheit von Vegetationsmitarbeitern
- Sicherheitsbeauftragte wichtige Akteure im Arbeitsschutz
- Mobile Abplattenanlage für gebrauchte Holzschwellen
- Untersuchung von Weichenherzstücken
- Eignung von Vignolschienen im Straßenbahnbau
- Instandsetzung und Erneuerung von alten Bahntunneln

Anzeigenschluss: 9.9.16

Erscheinungstermin: 15.10.16

Haben Sie Fragen?

Kontakt: Silke Härtel

Telefon: +49/40-23714-227

E-Mail: [silke.haertel@dvvmedia.com](mailto:silke.haertel@dvvmedia.com)