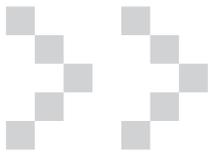


Wagner René

Claim Management Prozess (CMP)

Erfolgreiches CM durch strategische Planung bereits in der Angebotsphase



Das grundlegende Ziel unternehmerischer Tätigkeiten war schon immer die Erwirtschaftung maximaler Erträge bzw. Gewinne. Die aktuelle Marktsituation und die sich daraus ergebenden geringeren Margen beim Gewinn lassen dem Auftragnehmer jedoch heute keine Möglichkeit mehr offen, eventuell entstehende zusätzliche Kosten aus der Sphäre des AG selbst zu tragen.

Der vorliegende Prozess stellt die einzelnen Schritte für ein erfolgreiches Claim Management in den unterschiedlichen Phasen eines Projektes dar und soll den Auftragnehmer bei der Bearbeitung und Durchsetzung von berechtigten Forderungen unterstützen. Grundlage dieses Artikels ist die Diplomarbeit „Claim Management im Bauwesen – Entwicklung eines praxisorientierten Management Prozesses für den Auftragnehmer“, die 2004 an der FH JOANNEUM am Studiengang Bauplanung und Baumanagement unter der Betreuung von FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rainer Stempkowski erstellt wurde.¹

GRUNDLAGEN FÜR EIN ERFOLGREICHES CM

Eine sorgfältig durchgeführte Angebotskalkulation ist und bleibt die Grundlage positiver Projektabschlüsse. Claim Management ist kein Instrument zur Ausbesserung mangelhaft kalkulierter Preise. Es dient allein dazu, zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht vorhersehbare Ereignisse und deren Auswirkungen beim Bauherrn einzufordern. Die erfolgreiche Geltendmachung dieser Forderungen setzt jedoch ein systematisch strukturiertes Claim Management voraus.

Die Einführung eines Claim Management Prozesses stellt in der Praxis eine schwierige Aufgabe dar. Das Claim Management muss in allen Projektphasen des Auftragnehmers integriert werden und erfordert von allen Beteiligten eine konsequente Durchführung. Erst dann können gewünschte Erfolge erreicht werden. Es darf zudem nicht als einmalige, zeitpunktbezogene Handlung verstanden werden, sondern muss als parallel laufender eigenständiger Prozess zu den eigentlichen Unternehmensaktivitäten installiert werden. Claim Management soll einen kontinuierlichen Prozess im Unternehmen darstellen, dessen Anwendung für jeden Mitarbeiter selbstverständlich ist.

ERFOLGREICH DURCH NEUE ANSÄTZE

Claim Management im herkömmlichen Sinne bedeutet, dass nachtragswürdige Sachverhalte erst bei ihrem Auftreten erkannt werden. Dies hat zur Folge, dass den Projektbeteiligten nicht genügend Zeit zur Verfügung steht geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um den weiteren Verlauf der Verhandlungen ausreichend zu steuern.

Der Erfolg und Misserfolg von Nachtragsforderungen ist in erster Linie von der Einhaltung formeller Erfordernisse abhängig. Diese bilden eine der Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Claim Management. Die Praxis zeigt, dass gerade formale Versäumnisse wie Einhaltung der Fristen und unzureichende Dokumentation der häufigsten Grund für die Abwehr eigentlich berechtigter Forderungen sind.

Im Vergleich zu den in der Praxis gängigen Nachtragsprozeduren soll der Auftragnehmer mit Hilfe dieses Prozesses sowohl Risiken als auch potentielle Claims bereits in der Angebotsphase erkennen, Entscheidungen über den Umgang mit den Risiken bereits vor der Ausführung treffen und den Mitarbeitern

in der Ausführungsphase Anweisungen für eine erfolgreiche Claim-Bewältigung geben. Zusätzlich sollen noch nicht berücksichtigte, unerwartete Claims in der Ausführungsphase frühzeitig erkannt und „richtig“ behandelt werden.

ANFORDERUNGEN AN DEN PROZESS

Ein effizienter Claim Management Prozess zeichnet sich wie folgt aus:

- > Methoden zur Erkennung von potentiellen Claims.
- > Informationen für eine erfolgreiche Bearbeitung von Forderungen.
- > Einfache und schnelle Handhabung.
- > Universelle Anwendbarkeit in allen Sparten des Baugewerbes.
- > Praxisorientierung und ein nach Projektphasen gegliederter Aufbau.
- > Implementierung in bestehende Systeme möglich.

Die Möglichkeit der Implementierung des Prozesses in bestehende Projektmanagementsysteme, insbesondere in ein bestehendes Risikomanagementsystem, ist für die Wirtschaftlichkeit des Systems eine der wichtigsten Herausforderungen. Risiko- und Claim Management ergänzen sich und bilden einen gemeinschaft-

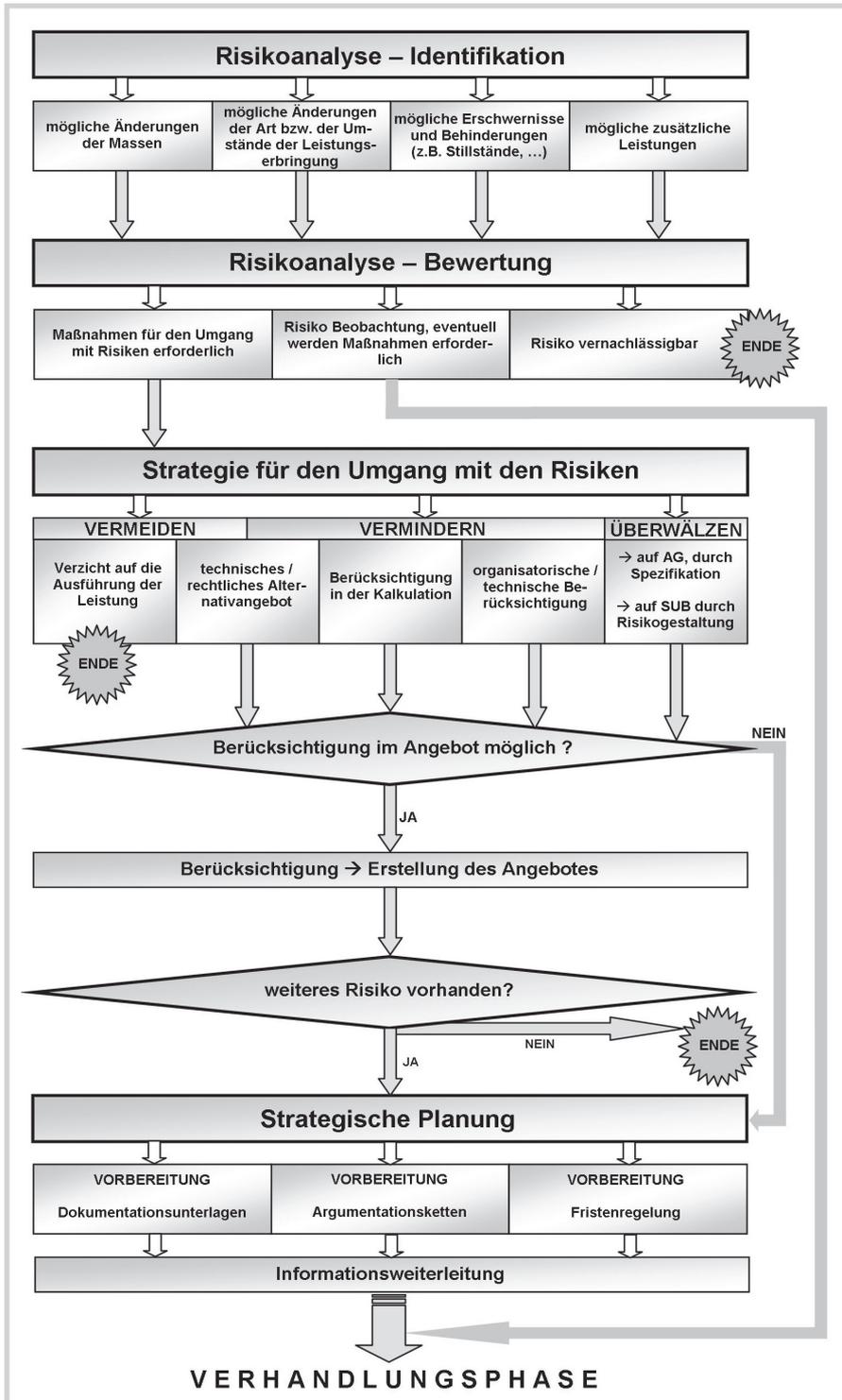


Abb. 1: Claim Management Prozess - Angebotsphase

lichen, kontinuierlichen Prozess im Bauablauf.

GLIEDERUNG DES PROZESSES

Gemäß den im Vorfeld definierten Anforderungen, ist der Claim Management Prozess (CMP) nach den vier wesentlichen Projektphasen gegliedert.

- > Angebotsphase (Angebotserstellung bis Angebotsabgabe)
- > Zuschlagsphase (bis Vertragsabschluss)
- > Ausführungsphase (Baubeginn bis Bezahlung Schlussrechnung)
- > Projektabschlussphase

PHASE 1: CMP – ANGEBOTSPHASE

Die wesentliche Neuerung im Vergleich zu gängigen Claim Management Prozessen bildet die Identifikation und Bearbeitung potentieller Claims in der Angebotsphase. Die Steuerung des nachfolgenden Prozesses beginnt bereits in dieser frühen Phase des Projektes.

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte vorgestellt und kurz beschrieben.^{2,3,4}

(1) Identifikation

Die frühzeitige Erkennung von Risiken ist einer der wichtigsten und auch schwierigsten Bestandteile des Claim Management Prozesses und ein wesentliches Element für die erfolgreiche Umsetzung. Bei der Erkennung von Risiken und Claim Potentialen finden unterschiedlichste Identifikationsstrategien Anwendung. So finden hier klassische Risikomanagement – Tools Anwendung.

Das Projekt mit all seinen Bestandteilen wird nun gründlich hinsichtlich folgender Kriterien bzw. möglicher Risiken durchleuchtet:

- > Änderungen von Massen,
- > Änderungen der Art bzw. Umstände der Leistungserbringung,
- > Erschwernisse und Behinderungen,
- > entstehende Zusatzleistungen.

In jedem Fall ist zu beachten, dass der Identifikation von potentiellen Claims immer das „Ursache / Wirkung Prinzip“ zu Grunde liegt. Nur wenn den Auswirkungen auch eine Ursache zugewiesen werden kann, ist es dem Auftragnehmer möglich, Forderungen gegenüber dem Auftraggeber zu stellen. Daher ist es bei der Identifikation von wesentlicher Bedeutung, diese originären bzw. prä-originären Ursachen zu erkennen und alle weiteren Schritte darauf aufzubauen.

(2) Bewertung

Die identifizierten Risiken und potentiellen Claims werden nun hinsichtlich ihrer Auswirkung und der zu erwartenden Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. So können bekannte Risiken quantifiziert und hinsichtlich deren Auswirkungen auf den Erfolg des Bauvorhabens sinnvoll gereiht werden.

Darauf folgen die risikopolitische Entscheidung des Unternehmers und die Einstufung der Risiken in folgende Bereiche:

- > Maßnahmen für den Umgang mit Risiken sind erforderlich.
- > Das Risiko muss beobachtet werden und eventuelle Maßnahmen müssen rechtzeitig gesetzt werden.
- > Risiko kann vernachlässigt werden.

(3) Strategie für den Umgang mit den Risiken

Sind Risiken des Unternehmers bzw. potentielle Claims identifiziert, ist eine Strategie für den Umgang mit den Risiken erforderlich. Der Unternehmer ist gefordert, die für die Bewältigung der Risiken am besten geeigneten Steuerungsmaßnahmen zu treffen um negative Auswirkungen zu verhindern bzw. zu minimieren. Zudem sollten die Folgen verbleibender oder neu entstandener Risiken

durch die Möglichkeit von Nachtragsforderungen abgeschwächt werden.

Grundsätzlich lassen sich die Strategien für den Umgang mit den Risiken in zwei Methoden unterteilen:

- > Ursachenbezogene Risikogestaltung: Risiken werden verhindert/minimiert.
- > Wirkungsbezogene Risikogestaltung: Hierbei wird nicht versucht auf die Risiken Einfluss zu nehmen. Es wird jedoch versucht die negativen Auswirkungen zu mildern. Dies kann entweder durch die Überwälzung auf andere Vertragspartner oder durch die Bildung risikominimierender Umlagen („Spekulationen“) erfolgen.

Wurden die Steuerungsmaßnahmen gesetzt, sind die potentiellen Claims erneut auf eventuell übrig gebliebene Restrisiken oder entstandene Nebenrisiken hin zu untersuchen. Diese identifizierten Risiken werden in die strategische Planung zur Vorbereitung für die Baudurchführung übergeleitet.

(4) Strategische Planung nachfolgender Prozessschritte

Nach dem Abschluss der Analyse und der Suche nach Bewältigungsstrategien erfolgt die strategische Planung der für die Bauausführung notwendigen Prozessschritte. Potentielle Claims und Risiken, für deren Behandlung keine strategischen Maßnahmen gesetzt werden konnten, werden für die weitere Bearbeitung aufbereitet. Zweck der strategischen Planung ist es den Projektbeteiligten eine fundierte Grundlage für die konkrete Detailplanung in der Ausführungsphase zu geben und somit den Erfolg des Claim Management Prozesses zu unterstützen.

Die strategische Planung sollte die Analyse und Zusammenstellung der zu beachtenden Fristen enthalten, die Aufbereitung von geeigneten Dokumentationsmodellen gewährleisten und den Mitarbeitern der Ausführungsphase Informationen über Argumentationsketten zur Geltendmachung von Forderungen geben.

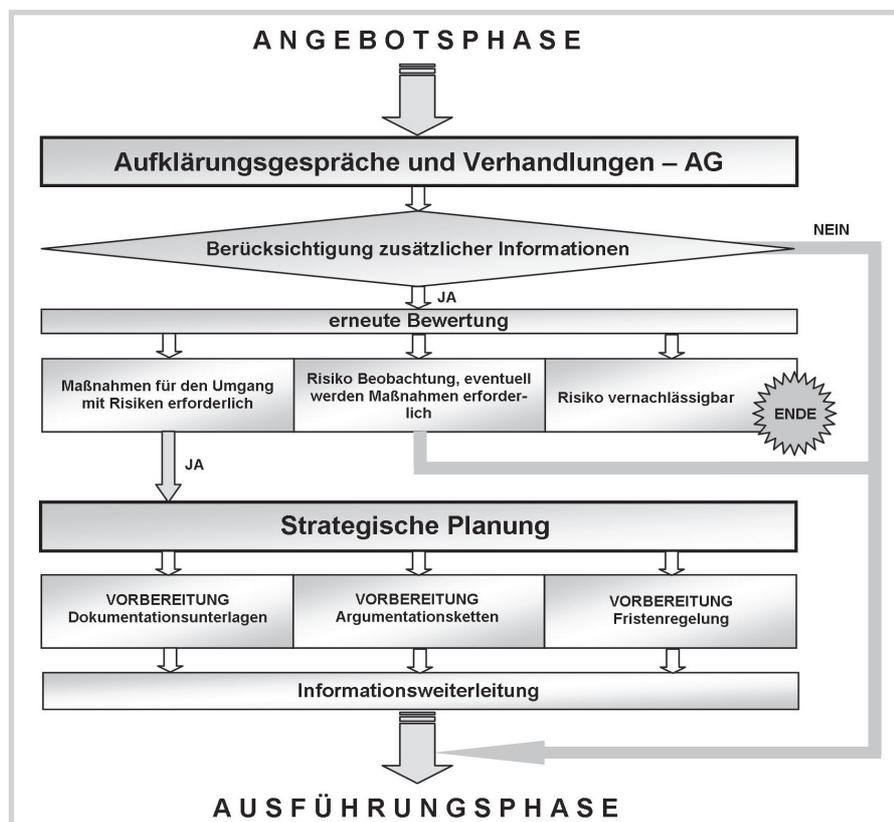


Abb. 2: Claim Management Prozess - Zuschlagsphase



claim

(5) Strategische Planung, Kommunikation

Wurden die Analyse und Bewertung von Risiken, die strategische Planung sowie die Vorbereitung der Bauausführung abgeschlossen sind die gewonnenen Informationen weiterzuleiten. Eine lückenlose Kommunikation aller relevanter am Projekt beteiligten Mitarbeiter ist hierfür unumgänglich.

PHASE 2: CMP – ZUSCHLAGSPHASE

Der Angebotsphase folgt nach Abgabe der Ausschreibungsunterlagen die Zuschlagsphase. In dieser Phase sollten beide Vertragsparteien versuchen, weitere Informationen zu erhalten bzw. evtl. vorhandene Unklarheiten zu beseitigen.

(1) Aufklärungsgespräche bzw. Verhandlungen mit dem AG

In dieser Phase ist grundsätzlich zwischen öffentlichen Aufträgen, die nach dem BVergG abgewickelt werden und privaten Aufträgen zu unterscheiden. Bei öffentlichen Aufträgen besteht Verhandlungsverbot, lediglich im Rahmen der Aufklärungsgespräche ist teilweise eine Spezifizierung und damit Eingrenzung der Risiken möglich. In dieser Phase muss der AN jedoch aufpassen, dass er nicht zusätzliche Risiken, die z.B. in den Ausschreibungsunterlagen unklar definiert waren, übernehmen muss.

Bei privaten Aufträgen sind die Verhandlungen ein wichtiger Zeitpunkt etwaige Risiken zu spezifizieren und damit einzuschränken. Es ist auch möglich gewisse in der Ausschreibung enthaltenen Risiken rückzuüberwälzen, z.B. durch die Gewährung eines Preisnachlasses unter Änderung gewisser Klauseln. Jedenfalls sollte eine möglichst klare Risikoteilung zwischen AG und AN angestrebt werden.

(2) Umsetzung von Ergebnissen der Aufklärungsgespräche in den CMP

Können zusätzliche Informationen in der Verhandlungsphase gewonnen werden, sind die Ergebnisse entsprechend in den

CMP zu integrieren. Hierbei sollte folgendermaßen vorgegangen werden.

- > Haben zusätzlich gewonnene Informationen Einfluss auf die Identifikation potentieller Claims, oder können diese die Bewertung bereits identifizierter Risiken beeinflussen?
- > Werden die Informationen als wesentlich eingestuft, ist eine erneute Bewertung bereits identifizierter Risiken bzw. eine erste Bewertung neu erkannter Risiken durchzuführen.
- > Sind Maßnahmen für den Umgang mit den Risiken erforderlich, ist eine erneute bzw. eine angepasste strategische Planung als Vorbereitung für die Baudurchführung zu erstellen und entsprechend zu dokumentieren.

PHASE 3: CMP – AUSFÜHRUNGSPHASE

Zu den in den Phasen der Angebotserstellung und der Aufklärungen bzw. Verhandlungen bereits identifizierten Risiken und potentiellen Claims ist im Zuge der Bauwerkserstellung eine Erkennung weiterer, noch nicht berücksichtigter Claims durchzuführen. Zusätzlich hat eine Identifizierung vertraglicher Abweichungen, vom definierten Bau-Soll, zum tatsächlich ausgeführten Bau-Ist, bis zum Abschluss der Realisierungsphase zu erfolgen.

(1) Identifikation theoretisch möglicher, potentieller Claims

In der Ausführungsphase wird versucht, den Umfang der bereits identifizierten Claims um theoretisch mögliche, potentielle Claims zu erweitern. Das Projekt wird hierbei auf denkbare Sachverhalte untersucht, die zu Nachträgen führen könnten, jedoch zum Zeitpunkt der Identifikation keine Anspruchsgrundlage zur Geltendmachung von Forderungen bilden.

Besonderes Augenmerk ist immer auf die Identifikation von Risiken und potentiellen Claims in den „kritischen Positionen“ eines Leistungsverzeichnisses zu legen. Soweit diese noch nicht berücksichtigt wurden, kann hier von der theoretischen

Möglichkeit eines Ereignisses ausgegangen werden. Die Vorgehensweise bei der Identifikation in dieser Phase des Projektes gleicht dem in der Zuschlagsphase bereits beschriebenen Prozess.

(2) Strategische Planung – Vorbereitung für die Definition konkreter Claims

Der Identifikation folgt die strategische Planung der für die weitere Bearbeitung notwendigen Prozessschritte. Diese Aufbereitung muss alle wesentlichen Rahmenbedingungen, die für die Durchsetzung von Forderungen notwendig sind, enthalten.

Die strategische Planung hat die Analyse und Zusammenstellung der zu beachtenden Fristen zu enthalten und muss die Aufbereitung von geeigneten Dokumentationsmodellen gewährleisten. Die Ergebnisse der Analyse von theoretisch möglichen, potentiellen Claims sind zur weiteren Bearbeitung der laufenden Kontrolle zu übergeben.

(3) Baubegleitende Dokumentation und Überwachung

Bei der Durchsetzung von Forderungen bildet die Dokumentation als Beweismittel das wichtigste Element. Auf diese Weise wird dem Auftraggeber verdeutlicht, dass die Nachtragsforderung auf tatsächlich nachweisbare Fakten gestützt ist. Nur eine laufende, systematische und vollständig durchgeführte Dokumentation aller Gegebenheiten und getroffenen Vereinbarungen liefert die Basis eines erfolgreichen Claim Managements. Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass die Dokumentation systematisch vorgeplant und angelegt wird.

Im Streitfall kann jeder aufgezeichnete Sachverhalt entscheidend sein. Die begleitende Dokumentation des Baugeschehens ist die Schnittmenge aller im Vorfeld beschriebenen Schritte des Prozesses.

Die Dokumentation kann in unterschiedlicher Art und Weise erfolgen, es gibt hierfür keine eingrenzenden Vorschriften. Es

gelten der Grundsatz der Unbeschränktheit, der Gleichwertigkeit sowie der freien Beweisführung. In anderen Worten, Beweismittel ist jedes Mittel, dass eine Sache beweisen kann.

(4) Analyse der Abweichungen

Die Dokumentation als Basis der Identifikation von konkreten Claims zeigt Abweichungen von der vertraglich vereinbarten Leistung zur tatsächlich aus-

geführten Leistung an. Für den weiteren Verlauf ist es notwendig den vertragsrechtlichen Anspruch zu erkennen, um damit die Möglichkeit zur Durchsetzung von Forderungen zu begründen.

Für die Geltendmachung von Forderungen ist es daher notwendig, die identifizierten Abweichungen hinsichtlich deren Ursachen, dessen Auswirkungen und der Sphärenverteilung zu untersuchen.

Folgende mögliche Abweichungen sind u.a. zu untersuchen:⁶

- > Mengenerhöhungen
- > Mengenminderungen
- > Entfall von Positionen
- > Gesamtbauzeitveränderungen
- > Verlängerung der Dauer einzelner Vorgänge (kritischer Weg)
- > Änderungen in der Abfolge im Bauablauf (Takte, Zyklen, Abschnitte)
- > Planverzug
- > Kurzfristige Planänderungen
- > Änderungen des Baugrundes

Grundsätzlich führen alle Vertragsanpassungen aufgrund von Abweichungen mit Anspruch des AN auf Entgelt zu Claim-Forderungen. Dazu zählen z.B. Anordnungen des AG, nicht vorhersehbare Ereignisse aus der Sphäre des AG, Zusatzleistungen, Änderungen der Art der Leistung und Änderung der Umstände der Leistungserbringung.

(5) Analyse der Auswirkungen

Nach Abschluss der Analyse von Abweichungen gilt es, den Ursachen eine Auswirkung zuzuordnen. Man spricht vom kausalen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung (Ursache / Wirkung – Prinzip). Die Ursachen können Auswirkungen auf die Bauzeit, auf die Kosten oder auch auf Bauzeit und Kosten haben.

(6) Definition konkreter Claims und Entscheidung über Nachtragsstellung

Ist die Analyse der Abweichung und der Auswirkung abgeschlossen, ist der vertragsrechtliche Anspruch zu prüfen. Besteht die Möglichkeit, Forderungen geltend zu machen, werden die potentiellen Claims als konkrete Claims definiert.

Entschließt sich der Auftragnehmer zur Geltendmachung seiner Forderung, hat er zu entscheiden, in welcher Art und in welchem Umfang er den Nachtrag vorlegt. Für eine für beide Parteien zufriedenstellende Lösung könnte der Auftragnehmer dem Bauherrn beispielsweise Alternativen anbieten, die den Umfang der Forderungen eingrenzen.

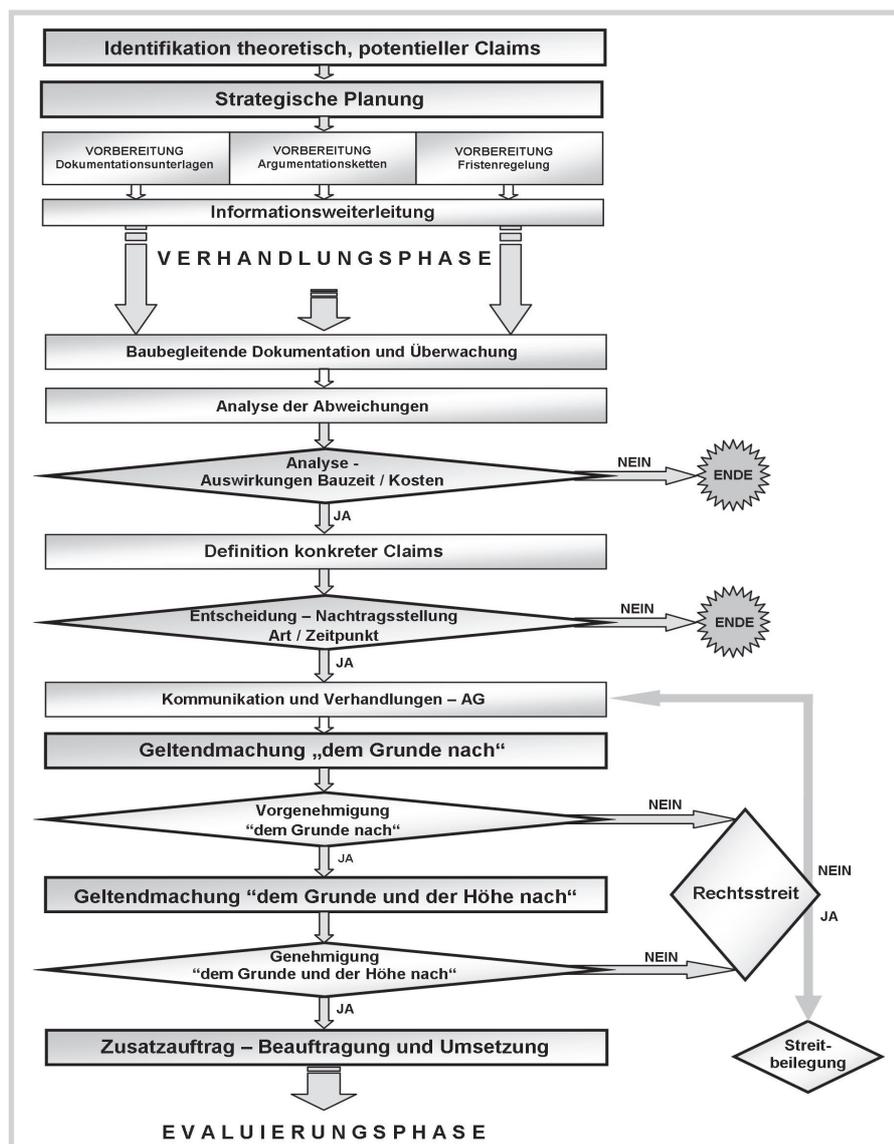


Abb. 2: Claim Management Prozess - Ausführungsphase



claim

(7) Kommunikation und Verhandlungen mit dem Auftraggeber

Im Verlauf des Claim Managements sind Differenzen zwischen den Vertragspartnern unvermeidlich. Während für den Auftraggeber eine ausschreibungsgemäße Abwicklung des Auftrages im Vordergrund steht, zielt der Auftragnehmer auf die Optimierung seiner wirtschaftlichen Ergebnisse ab. Um eine Beeinträchtigung der Unternehmer / Auftraggeber – Beziehung zu vermeiden, ist eine sachlich fundamentierte Kommunikationsbasis und die Anwendung richtiger Verhandlungsstrategien von wesentlicher Bedeutung.⁷

(8) Geltendmachung „dem Grunde nach“

Nach den Verhandlungen des Auftragnehmers mit dem Auftraggeber folgt die Geltendmachung von Forderungen „dem Grunde nach“. Basis für eine „dem Grunde nach“ gültige Geltendmachung sind die lückenlose und nachvollziehbare Dokumentation der Anspruchsgrundlagen, das Aufzeigen des vertragsrechtlichen Anspruches und eine eindeutige Ursache / Wirkung – Beziehung entsprechender Forderungen.

Dem Auftraggeber obliegt nun die Entscheidung über die Genehmigung oder Ablehnung der Forderungen „dem Grunde nach“. Genehmigt der Bauherr die Forderungen des Unternehmers, kann dieser mit der Erstellung des Nachtrages der Höhe nach beginnen.

Wehrt hingegen der Auftraggeber die Forderungen des Auftragnehmers ab, hat sich der Unternehmer für eine der nachfolgenden Vorgehensweisen zu entscheiden.

- > Der Unternehmer tritt in neue Verhandlungen mit dem Auftraggeber ein.
- > Der Unternehmer verzichtet auf die Forderung.
- > Der Unternehmer fechtet die Entscheidung des Bauherrn an und wählt den Rechtsweg bzw. ein alternatives Streitbeilegungsverfahren.

(9) Geltendmachung „der Höhe nach“

Hier folgt die Durchsetzung von Forderungen „dem Grunde und / oder der Höhe nach“. Der Ablauf gleicht dem des zuletzt beschriebenen, wobei jetzt zusätzlich die Legung eines Zusatzangebotes durch den Auftragnehmer erfolgt.

Genehmigt der Bauherr die Forderungen des Unternehmers, so ist die Erteilung eines Zusatzauftrages abzuwarten und nach Erhalt unverzüglich mit der Ausführung der zusätzlichen oder geänderten Leistung zu beginnen.

Dem Auftraggeber steht jedoch die Möglichkeit zu, die angemeldeten Forderungen des Auftragnehmers ganz oder teilweise abzulehnen. Lehnt der Auftraggeber die Forderungen des Auftragnehmers ganz oder teilweise ab, hat sich der Unternehmer für eine der drei zuvor beschriebenen Lösungsvarianten zu entscheiden.

(10) Beauftragung und Umsetzung des Zusatzauftrages

Der positiven Entscheidung eines Auftraggebers über die Genehmigung einer Forderung folgt in der Regel die Beauftragung der Ausführung einer geänderten oder zusätzlichen Leistung durch den Bauherrn. In der Praxis erfolgt diese Beauftragung durch einen Zusatzauftrag.

PHASE 4: CMP – PROJEKTABSCHLUSSPHASE / EVALUIERUNG

Nach Abschluss der Ausführungsphase ist das gesamte Claim Management Systems im Rahmen einer Prozessevaluierung zu analysieren. Diese Evaluierung soll helfen, mögliche Defizite im Prozess, in der Wirksamkeit und Angemessenheit der ergriffenen Maßnahmen und in der Claim Management Politik eines Unternehmens zu erkennen.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Der hier vorgestellte Claim Management Prozess umfasst alle für einen Unternehmer relevanten Phasen des Bauprojektes.

Wesentliche Elemente dieses Prozesses sind die Identifikation und die Bewertung nachtragswürdiger Sachverhalte bereits in der Angebotsphase. Durch diese Analyse ist es möglich, Risiken und Strategien bereits in einem frühen Stadium des Bauablaufes zu erkennen und geeignete Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln. Zudem erhält der Unternehmer in der Ausführungsphase ein Instrument für die strukturierte Herangehensweise zur Planung und Durchführung des Claim Managements mit dem Ziel berechnete Forderungen erfolgreich durchzusetzen.

Effektives Claim Management erfordert Engagement und Einsatz von jedem einzelnen Beteiligten eines Bauprojektes. Nur dann kann der Claim Management Prozess als effizientes Werkzeug der Betriebsorganisation dienen, Abläufe verbessern und auf Basis tatsächlicher Anspruchsberechtigungen und einem fairen Umgang mit dem anderen Vertragspartner entsprechende Erfolge bringen. <<

Quellenhinweise:

- > ¹ Wagner René: Claim Management im Bauwesen – Entwicklung eines praxisorientierten Management Prozesses für den Auftragnehmer, Diplomarbeit, FH JOANNEUM, 2004.
- > ² Stempkowski R., Link D.: „Risikomanagement – Grundlagen, praktische Anwendungen und Nutzen im Bauwesen“, Netzwerk Bau Zeitschrift Nr. 03, 2004.
- > ³ Gutmannsthal, Krizantis: Risikomanagement von Anlagenprojekten, Wiesbaden, 1994.
- > ⁴ Patzak, Rattay: Projektmanagement, Wien, 1998.
- > ⁵ Schopf, Wichtige Rechtsfragen der Bauwirtschaft, Wien 2000.
- > ⁶ Stempkowski R.: Ausgewählte Kapitel Bauwirtschaft, Skriptum FH JOANNEUM, 2005
- > ⁷ Oberndorfer, Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenvertrag Teil: 1, Manz, 2003.