

Mayerhofer Eva Maria

Strategisches Claim Management

Strategischer Einsatz des Verhandlungswesens zur Durchsetzung von Claims



Im Folgenden soll speziell das Thema Kundenorientierung ins Bewusstsein gerufen werden. Kundenorientierung muss die Grundeinstellung im Verhalten gegenüber dem Bauherren sein. Leider wird der Bauherr in in der Baupraxis oft immer noch nicht als klassischer „Kunde“ sondern als „Gegner“ gesehen.

Obwohl Mehrkostenforderungen verständlicherweise für jeden Bauherren einen unerwünschten Störfaktor darstellen, ist es kein Widerspruch zur Grundeinstellung „Kundenorientierung“ vorhandenes Claim Potential zu nutzen und berechnete Forderungen zu stellen. Außerdem wurden Mehrkostenforderungen heute zu einem unverzichtbaren Beitrag für Bauunternehmer, um Aufträge wirtschaftlich abschließen zu können.

Die Vorbereitung auf die Verhandlung ist ein oft unterschätzter Schritt zum Erfolg. Die Meinung, eine gute Strategie würde eine schlechte Vorbereitung ausgleichen, ist falsch. Die Strategie hängt vielmehr von der Vorbereitung ab, denn durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Verhandlungsthema und dem Gesprächspartner im Vorhinein ergibt sich die Strategie von selbst.

Durch die Informationen, die man bei der Vorbereitung gewinnt, wird es offensichtlich, wo die Schwerpunkte zu legen sind und welche Argumente das Gegenüber vorbringen könnte. Es wird klar, welche eigenen Interessen man zu welchem Zeitpunkt vorbringen kann und

Claim Management ist ein wichtiges Element bei der Projektabwicklung, das zwischen vertragsgemäßer Leistungserbringung unter Berücksichtigung aller Abweichungen, Optimierung des Baustellenergebnisses und Sicherung von Kundenbeziehungen liegt.

Der folgende Artikel analysiert den Ablauf des Claim Management Prozesses mit besonderem Focus auf die Verhandlungen und deren strategischer Planung. Die Vorbereitungen dazu reichen von einer genauen Analyse des Verhandlungspartners, seiner Motive und Ziele über die Definition der eigenen Verhandlungsziele bis zur klassischen inhaltlichen Aufbereitung der Forderung.

welche eher bei einer anderen Verhandlung diskutiert werden sollten.

Beim Festlegen der Ziele für die Claim Verhandlung ist, um sicherzugehen, dass diese der Strategie entsprechen, im Hinterkopf zu behalten, dass ein durch das Durchsetzen von Nachtragsforderungen optimiertes wirtschaftliches Baustellenergebnis nicht über einer guten und vor allem dauerhaften Beziehung zum Bauherren, die die Basis des Geschäftserfolges darstellt, stehen darf. So gilt es, um den Auftraggeber als Kunden nicht zu verlieren sowie um einen Zivilprozess zu vermeiden, Mehrkostenforderungen einvernehmlich abzuwickeln.

Dabei ist nicht nur wichtig, den Nachtrag fair und auf Basis sachlicher Grundlagen aufzubauen, sondern auch entsprechend mit dem Vertragspartner umzugehen und ihn mit Respekt zu behandeln.^{4,7}

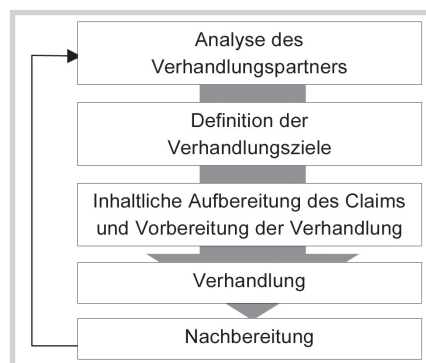


Abb. 1: Strategische Planung und Durchsetzung von Claims im Zuge der Nachtragsverhandlung

STUFEN DES STRATEGISCHEN CM-PROZESSES

Der in der Folge beschriebene Prozess zur strategischen Planung und erfolgreichen Durchsetzung von Claims besteht aus fünf Stufen: (vgl. Abb. 1)

1. ANALYSE DES VERHANDLUNGSPARTNERS

Die Analyse des Bauherren ist ein grundlegender Teil der Vorbereitung von Nachtragsverhandlungen, um die eigenen Ziele für die Verhandlung sowie auch die Vorgehensweise entsprechend anzupassen. So wird sich durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Gegenüber zwar nicht die grundsätzliche Vorgehensweise ändern, jedoch die Gewichtung unterschiedlicher Argumente oder die Reihenfolge des Vorbringens bestimmter Punkte wird je nach Auftraggeber variieren. Auch die Zielsetzungen hinsichtlich dessen, welche Claims unbedingt durchgebracht werden müssen beziehungsweise können und bei welchen man eher bereit ist Kompromisse einzugehen, hängt sehr stark von der Analyse des Bauherren ab.

Öffentliche und private Bauherren

Die wohl einfachste Unterscheidung bei der Analyse von Auftraggebern ist die Differenzierung zwischen öffentlichen und privaten Bauherren. Diese Kategorisierung von Bauherrenorganisationen ist auch für das Claim Management von

großer Bedeutung, weil sie hilft, unterschiedliche Motive und Möglichkeiten abzuschätzen oder zu verstehen.

So stehen öffentliche Auftraggeber in der Regel unter politischem und gesellschaftlichem Druck. In dieser Position ist es wichtig, sich keine Fehler zu erlauben. Deshalb muss man als Bauunternehmen bei der Aufbereitung von Nachträgen für öffentliche Bauherren besonders darauf achten, dass diese im Hinblick auf eine externe Prüfung plausibel und gut nachvollziehbar sowie auch eindeutig vom Vertrag ableitbar sind.

Bei privaten Auftraggebern hingegen geht es weniger um die strenge Ableitbarkeit von Forderungen aus dem Vertrag. Vielmehr ist es wichtig, Verständnis für den Nachtrag zu erzeugen, dem Bauherren zu vermitteln, warum die Forderung notwendig wurde. Es gilt, dem Auftraggeber seinen persönlichen Nutzen, wie beispielsweise die zeitgerechte Fertigstellung durch Forcierungsmaßnahmen, klar zu machen.

Dies macht deutlich, dass nicht nur die Vorgehensweise, sondern auch das Potential, Claims zu legen, je nach Bauherrenorganisation sehr variiert und Angebote, die an Auftraggeber gerichtet sind, je nach deren Maßstäben und dem Handlungszwang, dem sie ausgesetzt sind, aufzubereiten sind. Dem Bauherren muss trotz des grundsätzlich negativ besetzten Themas von Mehrkostenforderungen etwas geboten werden können. Dies muss genau auf ihn zugeschnitten sein um ihn zu überzeugen.

Individuelle Analyse des Bauherren als Einzelperson

Es sollte jedoch bei der Analyse des Auftraggebers als Verhandlungspartner nicht nur die Bauherren-Organisation betrachtet werden. Besonders die Analyse der Entscheidungsträger des Bauherren ist in die Vorbereitung der Claim-Verhandlung miteinzubeziehen. So soll in

dieser Phase die Person im Mittelpunkt des Denkens stehen und nicht nur die allgemeine Gruppe. Allgemeine und persönliche Daten des Bauherrenvertreters wie auch seine Kompetenzen und Zuständigkeiten zu kennen und sich über seine eventuellen Zielsetzungen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen Gedanken zu machen hilft, ein Verhandlungsklima zu erzielen, bei dem sich der andere wohl fühlt. Näheres dazu wird in der Diplomarbeit beschrieben.¹

Jedoch nicht nur diese relativ allgemeinen Informationen über den Auftraggeber sind von Bedeutung. Wesentlich wichtiger für den Erfolg von Claim Verhandlungen ist es, die Persönlichkeit des Gegenübers richtig einzuschätzen. So muss man sich in die Situation des Bauherren versetzen und darüber nachdenken, wie man an seiner Stelle auf den Nachtrag reagieren würde. Dabei ist die Persönlichkeit des Auftraggebers sehr ausschlaggebend. Wurden schon viele Projekte gemeinsam abgewickelt, sind seine persönlichen Reaktionen, die Art wie mit ihm umzugehen ist und wie er am besten überzeugt werden kann meist bekannt. Ist es aber der erste Auftrag dieses Bauherren, muss vom Verhalten in Vertragsverhandlungen oder ähnlichen Gesprächen auf mögliche Reaktionen geschlossen werden. Da jedoch nicht immer dieselben Mitarbeiter für Vertragsverhandlungen sowie auch Claim Management zuständig sind, ist es empfehlenswert, ein Psychogramm des Auftraggebers schon von Beginn an zu erstellen und immer weiter zu verfeinern. Kann auf dieses zurückgegriffen werden, ist der Erfolg beim Durchsetzen von Claims wahrscheinlicher, denn da Kommunikation und Entscheidungen zu über 90 Prozent aus dem Bauch heraus geführt werden, wird es mit Hilfe des Psychogramms eher gelingen, den Bauherren von eigenen, realistischen und fairen Argumenten zu überzeugen als ohne vorheriger Analyse seiner Persönlichkeit.

Ebenso sind die Persönlichkeiten von Bauherrenvertretern wie z.B. ÖBA, PS

oder externe PL zu analysieren, wenn diese befugt sind über Nachträge zu entscheiden bzw. Empfehlungen auszusprechen. Weiters ist in solchen Fällen zu hinterfragen, ob die Verantwortlichen unter Umständen erfolgsbeteiligt sind und somit teilweise selbst für zu zahlende Forderungen einstehen müssen.

Ebenso wichtig ist das Miteinbeziehen der Persönlichkeit des Bauherren und die Beachtung der Ergebnisse der Analyse während der Verhandlung hinsichtlich der Streitprävention. Ist nämlich bekannt, wie mit dem Auftraggeber umzugehen ist, kann Streit verhindert werden oder dieser wird bewusst zugelassen. (Näheres zur Konfliktprävention und -entstehung wird in der Diplomarbeit dargestellt.¹) Die Vorgehensweise, um zum erwünschten Verhandlungsziel zu kommen, variiert folglich je nach den Persönlichkeiten der Teilnehmer sehr stark.

Um erfolgreiches Claim Management sicherzustellen, müssen die Verantwortlichen also nicht nur bestenfalls technische, wirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse besitzen, um Nachträge durchsetzen zu können, sondern auch viele so genannte Soft Skills aufweisen. Sie müssen Persönlichkeitsbildung haben, Grundwissen im Umgang mit Mitmenschen aufweisen können, teamfähig sein, Verhandlungen führen können, geschult in Rhetorik und Präsentation sein sowie Problemlösungsbereitschaft zeigen.^{7,8}

Kategorisierung nach Sachkenntnissen

Eine wichtige Unterscheidung bei der Analyse der Bauherren als Personen ist, seine Sachkenntnis zu untersuchen, denn je nachdem, wie fachkundig der Auftraggeber ist, müssen die Nachträge auf eine jeweils etwas andere Art ausgearbeitet werden.

> Fachkundiger Auftraggeber

Um diesen Bauherren von der Rich-



tigkeit der Darstellung der Mehrkosten überzeugen zu können, muss die Forderung sehr detailliert und sachlich ausgearbeitet werden. Bei der Verhandlung ist es wichtig zu signalisieren, dass man sich seiner Sachkenntnis bewusst ist und diese schätzt.

> **Unfachkundiger Auftraggeber**

Bauherren dieser Art werden kaum Verständnis für umfangreiche Kalkulationen und einen Aufbau der Claim Präsentation auf fachlicher Basis haben. Gehört das Gegenüber dieser Auftraggeber-Kategorie an, muss der Aufbau des Nachtrags wesentlich einfacher gestaltet werden, um für ihn nachvollziehbar zu bleiben. Um dies zu erreichen, muss besonders bei der Claim Präsentation für den unfachkundigen Auftraggeber nach dem Prinzip Ursache – Wirkung – Kosten vorgegangen werden. So können Zusammenhänge logisch erklärt und damit Verständnis für die Notwendigkeit des Nachtrags erzeugt werden.

Weiters muss bei der Aufbereitung des Claims unbedingt darauf geachtet werden, dass dem Bauherren auch der durch die unvorhergesehene Leistungserbringung entstehende Nutzen bewusst gemacht wird. Es soll gezeigt werden, dass durch den Nachtrag nicht nur eine Forderung in den Raum gestellt wird, sondern diese durch eine Leistung entsteht, die für den Bauherrn auch einen Zusatznutzen bringt.

> **Hartnäckiger Auftraggeber**

Auftraggeber dieses Typs sind, egal ob sie Sachkunde besitzen oder nicht, meist nicht bereit faire Geschäftsbeziehungen einzugehen. Als Antwort auf Nachträge senden sie beispielsweise Mängellisten, zeigen keine Bereitschaft für Gespräche, Problemlösungen oder zur Zusammenarbeit. In solchen Fällen können Forderungen meist nur auf sehr hartem Weg durchgesetzt werden. Oft schaukelt sich

die Beziehung zueinander so sehr auf, dass Druckmittel wie zum Beispiel die Baueinstellung notwendig werden, um überhaupt zu Verhandlungen zu kommen.

Solche Bauherren wollen meist die billigste Möglichkeit, die beauftragte Bauleistung zu erhalten, ohne zu Kompromissen bereit zu sein. Ist es das Ziel des Bauunternehmers Verträge fair abzuwickeln, wird empfohlen, keinen Auftrag eines solchen Bauherren mehr anzunehmen und das aktuelle Projekt so gut wie möglich abzuwickeln, wobei man in der Regel auf sehr harte Vorgangsweisen zurückgreifen muss und die Claims auch entsprechend darzustellen sind.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sich bei der Projektabwicklung ein Konflikt entwickelt, ist sehr groß, wobei bei dieser Auftraggeber-Kategorie oft auch die Mittel der alternativen Streitbeilegung – von Verhandlungen bis zum Schiedsgericht – nicht die gewünschte Wirkung zeigen und Zivilprozesse oft unvermeidbar werden. Die Methoden der alternativen Streitbeilegung im Vergleich zum Zivilprozess werden in der Diplomarbeit vorgestellt.^{1,8}

2. DEFINITION DER VERHANDLUNGSZIELE

Bei der Definition der Verhandlungsziele geht es darum sich Ziele zu setzen, die der Gesamtstrategie des Claim Managements entsprechen. Will man bei der Umsetzung der Strategie erfolgreich sein, muss diese immer an die jeweilige Situation, an das jeweilige Projekt, den Bauherren und das vorhandene Claim Potential angepasst werden.

In Abhängigkeit der Ergebnisse der Analyse des Bauherren muss also vorerst entschieden werden, welche Claims überhaupt gelegt werden. Um eine gute

Beziehung zueinander aufrecht zu erhalten und das Vertrauen des Auftraggebers nicht zu enttäuschen, ist es aber im Regelfall zu empfehlen, nur berechnete Forderungen in einer angemessenen und fairen Höhe zu stellen.

Obwohl Ziele genau definiert werden müssen, um sich selbst Zielvorgaben zu setzen, ist es hilfreich, in Bandbreiten zu denken, um sich nicht auf genaue Zahlen oder Werte zu versteifen. So kann das Verhandlungsergebnis in Maximal- und Minimalziele geteilt werden. Das Maximalziel steht für den optimalen Ausgang der Verhandlung, das Minimalziel steht für die „untere Schmerzgrenze“ für den Fall, bei dem die Verhandlung gerade noch weitergeführt werden kann.

Ebenso ist die Zieldefinition und das Sich-Bewusstmachen der Ziele wichtig, um auch in Stresssituationen gut zu verhandeln und zielgerichtet zu argumentieren. Dadurch wird das Ziel während der Verhandlung nicht so leicht aus den Augen verloren, man bleibt beim Thema und kann dementsprechend schnell Informationen aufnehmen und diese entsprechend den Verhandlungszielen kategorisieren. (Mehr zum Thema Stresssituationen findet sich in der Diplomarbeit.¹)

Um sich die Ziele der Verhandlung ins Bewusstsein zu rufen, ist es hilfreich, diese niederzuschreiben. Besonders wichtig ist dies bei Verhandlungen in einem Team, um sicherzugehen, dass alle Mitglieder die Ziele kennen und dementsprechend in eine gemeinsame Richtung verhandeln.

Beim Formulieren der Ziele kann sich herausstellen, dass diese nicht vereinbar sind. Sie müssen in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und es müssen Prioritäten gesetzt werden. Mögliche Ziele bei der Nachtragsverhandlung können beispielsweise die Festigung der Kundenbeziehung, ein möglichst hoher Gewinn oder die Durchsetzung einer bestimmten technischen Lösung sein.

verhandlung

Regeln zum Formulieren klarer Verhandlungsziele:

- > Ziele sollen immer konkret sein!
- > Ziele sollen immer quantifizierbar sein!
- > Möglichkeiten realistisch einschätzen!
- > Ziele sollen positiv formuliert werden!
- > Möglicher Zielkonflikte prüfen!
- > Interesse an der Erreichung der Ziele bewusst machen!

Zeitpunkt der Claim Verhandlung

Ebenso wie die Entscheidung, welche Nachträge überhaupt gestellt werden, ist es wichtig, je nach Persönlichkeit des Bauherren die Forderungen einzeln oder gesammelt zu legen. Dabei sind jedoch unbedingt eventuelle vertragliche Regelungen und Fristen zu berücksichtigen. Um alle formalen Erfordernisse zu erfüllen, müssen somit alle Claims zumindest dem Grunde nach sofort gestellt werden, wenn Entscheidungen in sachlicher oder terminlicher Hinsicht vom Bauherren gefordert werden.

Bei der gesammelten Behandlung mehrerer Nachträge ist jedoch darauf zu achten, durch die summarische Behandlung nicht zu schnell auf Kompromisse zu Lasten des Auftragnehmers einzugehen.⁴

3. INHALTLICHE AUFBEREITUNG DES CLAIMS UND VORBEREITUNG DER VERHANDLUNG

Wurde für den jeweiligen Fall das Verhandlungsziel definiert und wurde kontrolliert, ob dies auch dem Gesamtstrategischen Ziel entspricht, kann die Verhandlung mit dem Bauherren vorbereitet werden. Dabei sind mehrere Aufgaben zu erfüllen wie z.B. das Erstellen einer Agenda, die persönliche Vorbereitung oder auch die Verteilung der Rollen bei Verhandlungen im Team (Detailliertere Erläuterungen dazu und eine kurze Checkliste für die Vorbereitung finden sich in der Diplomarbeit¹). Die aus baupraktischer Sicht wohl wichtigste Aufgabe bei der Vorbereitung der Verhandlung stellt die korrekte Darstel-

lung der Mehrkostenforderung auf sachlicher Basis dar, wobei sich der Detaillierungsgrad der Darstellung nach dem Sachverstand des Bauherren sowie auch nach Schwere und Komplexität der Ursache und Auswirkung des Claims richtet.

Die verständliche und nachvollziehbare Aufbereitung des Nachtrages dient einerseits der Überzeugung des Bauherren und andererseits um Streitigkeiten vorzubeugen. Sind Forderungen also nicht schlüssig und basieren sie nicht auf beweisbaren Fakten, sind diese viel zu leicht anfechtbar und werden daher abgelehnt.^{5,7}

Nachweisführung nach dem Prinzip Ursache – Wirkung – Kosten

Um Mehrkosten vom Bauherren erstattet zu bekommen, muss der Auftragnehmer als fordernder Partner die Ursache, die zur Forderung führt, die Auswirkungen auf die Leistungserbringung sowie den kalkulatorischen Nachweis der Höhe nach erbringen. Um jedoch den Anspruch nicht zu verlieren, müssen sämtliche Formalerfordernisse in jedem Fall erfüllt werden. Diese ergeben sich einerseits durch spezifische Vertragsregelungen und sind andererseits auch in ÖNORMEN definiert.

Durch die Anmeldung der Mehrkosten dem Grunde nach und den „Vorab“-Auftrag des Bauherren die Änderungen auszuführen, kann die Leistungserbringung

nicht durch die Preisverhandlungen verzögert werden. Der Anspruch der Höhe nach wird in der Praxis oftmals erst während oder nach der Leistungserbringung verhandelt.

Diesem Grundsatz, dass die notwendige Leistung erbracht wird, sobald geklärt ist, ob dem Bauunternehmer dem Grunde nach Mehrkosten zustehen, entspricht auch der Nachweis nach dem Prinzip Ursache – Wirkung – Kosten. So sollte, um eine logische und nachvollziehbare Darstellung des Claims zu garantieren, zuerst der Kausalzusammenhang zwischen Ursache und baubetriebswirtschaftlicher Wirkung nachgewiesen werden, um davon ausgehend die finanziellen Folgen herzuleiten, die durch die Auswirkung entstehen. Die Mehrkosten müssen aus der dem Vertrag zugrunde liegenden Kalkulation abgeleitet werden.

Um dem Bauherren wirklich transparent zu machen, wodurch die Mehrkosten entstanden sind, ist im ersten Schritt der Claim-Aufbereitung die Ursache zu analysieren und darzustellen. Ohne die Ursache als Grundvoraussetzung anzuführen, kann dem Auftraggeber nicht klar gemacht werden, dass vertragsrechtlicher Anspruch auf Mehrkosten besteht. Jedoch wird oft der Fehler gemacht, dass sofort eine bestimmte Summe gefordert wird, ohne überhaupt die Grundlagen und das Zustandekommen der Forderungen aufzuzeigen.

Klassische Ursachen für Claims sind unter anderem Änderungen im Zusammenhang mit dem Baugrund, Bestelländerungen des Bauherren, Planverzug, Behinderungen, Erschwernisse oder extreme Witterungsverhältnisse. Da aber durch das sehr komplexe Umfeld der Vertragserfüllung die Ursachen so versteckt sein können, dass Abweichungen von Soll-Werten erkannt werden und man erst aufgrund dieser die Ursache suchen kann, ist es essentiell zur Erkennung von Nachträgen regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen.

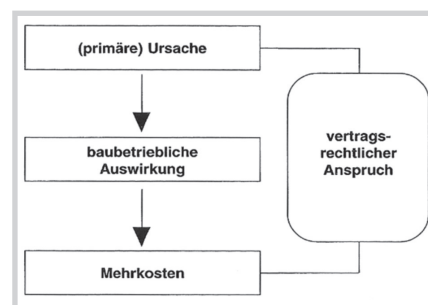


Abb. 2: Zusammenhang zw. Vertrag und Ursache, Wirkung und Höhe der Mehrkostenforderung⁵



Außerdem ist nachzuweisen, dass das Ereignis, das der Ursprung der Mehrkosten ist, der Risiko- beziehungsweise Verantwortungssphäre des Bauherren zuzuordnen ist, denn nur dann besteht ein Anspruch auf Vergütung der Mehrkosten.

Kann das Ereignis, das die Abweichung des Bau-Solls verursacht hat und aus der Bauherrensphäre stammt, nachgewiesen werden, ist zu definieren, welche Abweichungen im Bauablauf dadurch entstanden sind. Solche Auswirkungen können beispielsweise Änderungen in der Zusammensetzung der Produktionsmittelgruppe, Änderungen im Verzehr von Produktionsmitteln oder mengenabhängige Kostenänderungen sein.

Die Darstellung des Zusammenhangs zwischen der Ursache und den Auswirkungen auf baubetrieblicher Ebene sind so auszuarbeiten, dass sichergestellt werden kann, dass der Bauherr dies versteht. Wichtig bei der Ausarbeitung ist darauf zu achten, dass durch das sehr komplexe Umfeld bei Abwicklungen von Bauprojekten schon geringfügige Abweichungen vom Bau-Soll starke Auswirkungen mit sich ziehen können. So muss man einerseits selbst alle Zusammenhänge erkennen, um sämtliche Forderungen auch wirklich geltend zu machen und andererseits diese sehr deutlich darstellen.

Im Zuge der Verhandlung müssen dem Auftraggeber all diese Wechselwirkungen näher gebracht werden und erst danach darf auf den nächsten Zusammenhang, nämlich den zwischen Wirkung und Kosten, übergegangen werden. Dieser Nachweis erfolgt auf Basis der baubetrieblichen Auswirkungen sowie auf den Preisgrundlagen des ursprünglichen Vertrages.

Es muss detailliert und nachvollziehbar beschrieben werden, wie sich die Folgen der Abweichung bezüglich der Kosten der Auftragsabwicklung auswirken. Es geht dabei jedoch nicht um die Berech-

nung oder den Nachweis der tatsächlichen Kosten für die jeweilige Leistung, sondern um eine Herleitung auf Basis der vertraglich vereinbarten Preise.

Wichtig, um eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Bauherren und Auftragnehmer zu schaffen, ist in diesem Fall die Offenlegung der Preisgrundlagen, sprich der K3- bis K7-Blätter, die für die Berechnung der betroffenen Positionen herangezogen wurden (wenn diese nicht ohnehin Vertragsbestandteil sind).

Wenn aber die Leistungserbringung von der vertraglich vorgesehenen abweicht und somit keine direkten Kalkulationsunterlagen existieren, muss die Detailkalkulation rekonstruiert werden. Dabei müssen aber soweit möglich alle Preise und Leistungsansätze von der ursprünglichen Kalkulation abgeleitet werden.^{4,5,7,9}

Einbeziehen der Einwände aus Bauherrensicht bei der Aufbereitung des Claims und Überprüfung der Erreichbarkeit der Verhandlungsziele

Ebenso wichtig wie die eigene Argumentation schlüssig und nachvollziehbar aufzubauen, ist es sinnvoll und nützlich, mögliche Einwände des Bauherren und seine Argumente im Zuge der Vorbereitung in Erfahrung zu bringen, bevor entschieden wird, wie die Verhandlung aufgebaut werden soll und welche Argumente wann einzubringen sind.

Setzt man sich im Vorhinein mit dem Standpunkt des Gegenübers auseinander, kann man sich auf dessen Argumente einstellen und es fällt leichter, die Verhandlung dem Persönlichkeitsbild des Bauherren anzupassen. So kann man ihn einfacher von den eigenen Ansichten und Forderungen überzeugen, solange diese fair und realistisch sind.

Hilfreich bei der Suche nach möglichen Einwänden des Bauherren ist die Technik des Rollentauschs, wobei man sich

in den Partner versetzt, seine Lage nachzuvollziehen versucht und sich fragt, wie in dieser Lage auf den Nachtrag zu reagieren wäre. Ebenso können im Zuge der Nachbereitung dokumentierte Erfahrungen helfen, um typische Einwände bei der Vorbereitung der Verhandlung nicht zu vergessen.

Ist man also auf typische Einwände wie zum Beispiel das Fehlen von beizustellenden Unterlagen oder auf den Vorwurf, diese in mangelnder Qualität ausgearbeitet zu haben, ausreichend vorbereitet und kann Fakten vorlegen, die diese Aussagen widerlegen, sollten diese Einwände kein Problem darstellen. Detaillierte Ausführungen zum Thema Umgang mit Einwänden sind in der Diplomarbeit angeführt.¹

Außerdem sollten auch die eigenen Argumente einer Art Risikoanalyse unterzogen werden, bevor man Genaueres für die Verhandlung festlegt. Dabei geht es darum, starke und schwache Argumente als solche zu definieren und auf Basis dieser Analyse die Verhandlung planen zu können. Nur so kann man sich für die Verhandlung genaue Ziele setzen beziehungsweise überprüfen, ob die im vorigen Schritt gesetzten Ziele auch tatsächlich realistisch sind.^{6,7}

Beweisführung und Dokumentation als Grundlage der Claim-Darstellung

Wichtig bei der Analyse der Claims bezüglich deren Durchsetzbarkeit und auch zur allgemeinen Vorbereitung der Verhandlung ist zu prüfen, ob die Beweislage Erfolgsaussichten verspricht oder eher ein Risiko darstellt. Um nämlich Ursachen oder Auswirkungen nachweisen zu können beziehungsweise Forderungen glaubhaft und nachvollziehbar darzustellen, muss der gesamte Bauablauf konsequent dokumentiert werden. Werden die Nachträge nicht durch dokumentierte Beweise als Grundlage für eine sachliche Diskussion untermauert, sind sie leicht angreifbar und somit kaum durchzusetzen.

verhandlung

So ist es empfehlenswert bei den Vorbereitungen zur Verhandlung sämtlichen Schriftverkehr, der hinsichtlich des zu diskutierenden Sachverhaltes gewechselt wurde, zu prüfen beziehungsweise als Beweismittel zur Verhandlung mitzubringen. Werden auch die vertraglichen Grundlagen mit entsprechender Vorbereitung bei der Diskussion verwendet, kann nicht abgestritten werden, dass formale Erfordernisse erfüllt wurden.

Die geeigneten Mittel, um Ursachen von Änderungen und deren Auswirkungen nachzuweisen, stellen die Dokumentationsmittel Baubuch und Bautagesbericht sowie auch sonstige Baustellendokumentationen wie Pläne, Fotos, Schriftverkehr, Protokolle, Soll-Ist-Vergleiche, Personaleinsatzpläne, Protokolle von Geräteeinsätzen oder Spezialarbeiten, Lieferscheine und ähnliche dar. Neben der reinen Nachweisführung können diese Mittel auch der Konfliktprävention dienen.¹

Ein weiterer Ansatz hinsichtlich Dokumentation, der ein sehr sinnvolles Mittel zur Streitprävention im Zuge von Claim Management ist, ist die gemeinsame Beweisführung. Dies ist wirtschaftlich wesentlich vernünftiger im Vergleich zur Nachweisbringung durch den Auftragnehmer, wobei die Vertreter des Bauherren die Dokumentationen immer wieder prüfen müssen.^{2,4,5,7}

4. VERHANDLUNG

Die Verhandlung ist i.a. die einzige Möglichkeit direkt auf den Auftraggeber einzuwirken. Im Zuge der Verhandlung hat man die Möglichkeit die Beziehung zueinander maßgeblich zu beeinflussen, eventuelle Missverständnisse aufzuklären und dem Gegenüber trotz des heiklen Themas ein positives Gefühl zu vermitteln. Aufgrund dieses Sachverhalts wird deutlich, weshalb die in den vorigen Schritten zu setzenden Maßnahmen notwendig, für eine dem strategischen Ziel der Durchsetzung der Forderungen

bei gleichzeitigem Erhalt einer positiven Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entsprechende Abwicklung von Nachträgen, sind.

Jedoch auch die beste fachliche Vorbereitung von Nachträgen führt nicht unbedingt zum Ziel, weiß man sich in der Verhandlung selbst nicht richtig zu verhalten. Dabei impliziert richtiges Verhalten nicht nur Durchsetzen, denn es geht schließlich nicht darum, den anderen zu überfahren oder ihm etwas aufzuzwingen. Um dem Ziel der Durchsetzung der Mehrkosten beim Bauherren bei gleichzeitiger Kundenbindung näher zu kommen, ist es essentiell auch seine Sichtweise zu verstehen. Dazu sind bei der Vorbereitung auf die Verhandlung sowie auch während der Gespräche mit dem Bauherren immer wieder dessen Ziele vor Augen zu führen und seine Erwartungen bewusst zu machen.

Da es jedoch bei der Verhandlung meist darum geht, einen Kompromiss zwischen zwei völlig gegensätzlichen Einstellungen zu finden, sollten keine zu hohen Erwartungen aufkommen. Die Nachtragssituation ist eine der schwierigsten im gesamten Bauablauf, und auch die beste Strategie wird es nicht ermöglichen, dass Bauherr und Auftragnehmer die Differenzen ihrer Absichten und Interessen völlig beseitigen können. Dies ist auch nicht das eigentliche Ziel der Verhandlung. Vielmehr geht es darum, trotz unterschiedlicher Standpunkte gemeinsam einen Kompromiss, eine möglichst langfristige, für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden.

Ablauf einer Verhandlung

Abgesehen von der grundsätzlichen Erfordernis einer guten Vorbereitung und auch einer konsequenten Nachbereitung der Verhandlung, kann die Verhandlung selbst in fünf Phasen unterteilt werden, und zwar: Eröffnung, Einstieg, Argumentation, Übergang zu einer konkreten Vereinbarung sowie letztendlich

Abschluss und Verabschiedung (siehe Abb. 3 „Durchsetzung von Claims im Zuge der Nachtragsverhandlung“).

Diese Einteilung kann auch als gedankliches Konzept genutzt werden, das auf dem gemeinsamen Weg zur Lösung als Orientierungsmittel das Gefühl vermittelt, die jeweils nachfolgenden Schritte gut im Griff zu haben und zu wissen, wie es weitergehen wird. In diesem Sinne ist die strategische Planung der Nachtragsverhandlung hilfreich, um zu wissen, wann ein Punkt abgeschlossen werden kann, um zum nächsten überzugehen. Somit verläuft sich die Verhandlung nicht und es kommt zu keinen unnötigen Wiederholungen, wodurch Zeit und Energie aller Beteiligten gespart werden.⁸

Grundregeln in der Nachtragsverhandlung

Um entsprechenden Erfolg in der Verhandlung verzeichnen zu können, gilt es, die in der Folge aufgelisteten Punkte stets als Grundregeln im Hinterkopf zu behalten:

- > **Aufbereitung des Nachtrags**
Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist, die inhaltliche Aufbereitung des Nachtrages im vorigen Schritt auch wirklich zu nutzen und damit dem Bauherren den Claim nachvollziehbar und verständlich darzustellen. Es ist

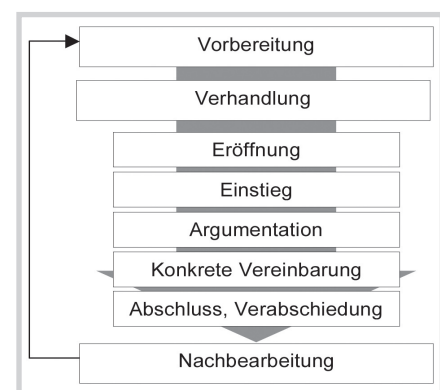


Abb. 3: Durchsetzung von Claims im Zuge der Nachtragsverhandlung



die wohl wichtigste Voraussetzung, um dem gesamtstrategischen Ziel gerecht zu werden, dass der Auftraggeber die Erfordernis des Nachtrags einsieht. Vertrauen diesbezüglich zu erlangen kann nur im persönlichen Gespräch erreicht werden.

- > Keine Schuldzuweisungen
Ebenso ist jedenfalls vorzubeugen, dass der Bauherr für den Nachtrag schuldig gemacht wird. Natürlich liegt der nachtragswürdige Sachverhalt in seinem Verantwortungsbereich, jedoch ist es wenig produktiv, ihm dies vorzuwerfen und eventuell sogar persönlich zu werden. Grundsätzlich ist der Nachtrag neutral zu begründen, um beim Gegenüber nicht das Gefühl des Angegriffenwerdens zu erzeugen. So ist es immer besser, äußere Umstände als Grund für Veränderungen anzuführen als die Schuld beim Bauherren oder seinen Erfüllungsgehilfen zu suchen.
- > Konzentration auf Gemeinsamkeiten
Ebenso hilfreich im Gespräch mit dem Auftraggeber kann es sein, sich auf Gemeinsamkeiten zu konzentrieren. Gemeinsame Ziele beider Seiten, wie zum Beispiel die zeitgerechte Fertigstellung des Projektes, sind einzusetzen um Entscheidungen voranzutreiben oder ein positiveres Gesprächsklima zu schaffen. Näheres dazu und Hilfestellungen zum Verhandlungsablauf werden in der Diplomarbeit beschrieben.^{1,6,7,8}

Die Nachtragsverhandlung als Verkaufsgespräch

Eine besonders wichtige Eigenschaft bei Nachtragsverhandlungen ist das Verkaufsgeschick. In der Regel geht es bei der Diskussion von Claims vorerst darum, sie grundsätzlich durchzusetzen, während der Bauherr versucht, diese um jeden Preis abzuwehren, um schließlich, bei Akzeptanz durch den Auftraggeber dem Grunde nach, zu einem reinen Preisgespräch überzugehen.

Effektiver ist es jedoch vorerst, anstatt dem Bauherren die Notwendigkeit der Leistung einreden zu wollen, zu versuchen ihm klar zu machen, dass er diese wirklich benötigt. Er soll das Gefühl haben, dass die Erfüllung der Leistung für ihn jedenfalls trotz der zusätzlichen Kosten Vorteile bringt. Es geht dabei darum, durch das Darlegen des Sachverhaltes einen Bedarf beim Bauherren zu kreieren. Im nächsten Schritt bei der Verhandlung über einen angemessenen Preis anhand der Grundlagen des Vertrages geht es darum, das Augenmerk des Bauherren vom Preis abzulenken. Man muss ihm die Bereitschaft zeigen, gemeinsam Lösungen für das Problem zu finden und ihm eventuell erbrachte Dienstleistungen bewusst machen.¹⁰

Verhalten im Konfliktfall und Reaktionen auf Beschwerden

Stellt sich heraus, dass sich die Claim-Situation zum Konflikt entwickelt, ist unbedingt zu beachten, nicht dem klassischen Schema der Eskalation nachzugeben und folglich im Verlauf des Konflikts immer weniger Kontrolle über sich selbst beziehungsweise die Situation zu haben sondern bewusst dagegen anzukämpfen und den Konflikt nicht zum Ausarten zu bringen. Details zu den Grundlagen des Konfliktmanagements finden sich in der Diplomarbeit.¹

Ein wichtiger Punkt dabei ist der Blick in die Zukunft. Anstatt auf das Verhalten des Gegenübers zu reagieren und es ihm „heimzahlen zu wollen“, muss in die Zukunft geblickt werden. Wer sich von seinen Gefühlen leiten lässt, verliert leicht die eigentlichen Ziele aus den Augen. Um dies auch während der Verhandlung nicht geschehen zu lassen, sollte man einerseits vor jeder Handlung oder Aussage eine Denkpause einlegen, um darüber nachzudenken, welche Schritte dem langfristigen Ziel, so viele Nachträge wie möglich beim Bauherren genehmigt zu bekommen und gleichzeitig ihn als Kunden nicht zu verlieren, die-

nen und welche vielleicht kurzfristigen Erfolg versprechen, aber langfristig gesehen unvernünftig sind. Das Schlimmste ist also, sich zu Aussagen oder Taten hinreißen zu lassen, die man später bereuen würde beziehungsweise die die strategischen Ziele gefährden könnten.

Weitere detaillierte Verhaltensregelungen bezüglich schwieriger Situationen in Konfrontationen oder dem Umgang mit Stress und Kommunikationsmethoden, die im Konfliktfall hilfreich sind, aber auch Möglichkeiten der Anwendung von Konfliktprävention werden in der Diplomarbeit beschrieben.¹

Ebenso wichtig wie sachliches Verhalten in Konfliktsituationen ist der Umgang mit Beschwerden des Bauherren. Anstatt in das traditionelle Verhaltensschema zu fallen, in dem Fehler abgestritten werden und eine Teilschuld erst zugegeben wird, wenn der andere nicht nachlässt, sollte aktives Beschwerdemanagement unbedingt ein Teil der strategischen Ausrichtung sein. So kann dem Bauherren das Gefühl gegeben werden, dass an seinem Projekt wirklich partnerschaftlich gearbeitet wird und es wird eine gewisse Vertrauensbasis in der Verhandlung hergestellt, die auch beim Durchsetzen der Nachträge hilfreich sein kann.

Ebenso hat ein konstruktiver Umgang mit Beschwerden für die Kundenbindung große Vorteile, denn über negative Erfahrungen wird in der Regel dreimal so häufig berichtet wie über positive. Werden Beschwerden nicht ernst genommen, erzeugt dies also negative Mundpropaganda, die ein schlechtes Image zur Folge hat. Außerdem zeigen Kunden, die nach Beschwerden zufrieden gestellt wurden, deutlich höhere Loyalität dem Unternehmen gegenüber, als wenn sie enttäuscht wurden.^{3,6}

5. NACHBEREITUNG

Die Nachbereitung der Claim Verhandlung dient einerseits der Erfüllung der

verhandlung

Aufgaben, die sich durch die Verhandlung ergeben, sowie andererseits der Optimierung des Nachtragsmanagements.

Meist kommt es beispielsweise bei Claim Verhandlungen zu Änderungen des Vertragsinhalts. Diese sind gemäß ÖNORM B 2110 in der Regel schriftlich festzuhalten. Selbst wenn dies nicht gefordert ist, ist es aus Beweisgründen empfehlenswert.

So sind also noch während oder auch nach der Verhandlung vertragliche Änderungen niederzuschreiben und von beiden Parteien zu bestätigen. Eventuell müssen auch bestimmte diskutierte Themen nochmals ausgearbeitet oder es muss die nächste Nachtragsverhandlung vorbereitet werden.

Neben den Arbeiten, die sich durch die Vereinbarungen während der Verhandlung ergeben und notwendig sind, um die getroffenen Vereinbarungen zu erledigen, sollte eine persönliche Nachbearbeitung der Verhandlung erfolgen. Dadurch können die Erfolgchancen für die

nächste Argumentation erhöht werden, indem positive Punkte verstärkt werden und man aus Fehlern lernt.

Jedoch geht es bei der Nachbearbeitung ebenso um die Erfolgskontrolle und Optimierung des Claim Managements. Der Erfolg der Claim Strategie und deren Umsetzung sollte analysiert werden, sprich es wird kontrolliert, ob das mögliche Claim Potential ausgeschöpft werden konnte.

Weiters geht es um das Erstellen von Profilen vom Bauherren und das Festhalten seiner Reaktionen auf den Nachtrag selbst sowie auf unterschiedliche Argumente. So kann die Umsetzung der Claim Strategie immer wieder an den jeweiligen Bauherren angepasst werden. Außerdem kann die Dokumentation im Nachhinein auch ein wichtiger Teil des Wissensmanagements eines Unternehmens sein. Im Zuge eines jahrelangen Prozesses ist die jeweilige Vorgehensweise immer wieder anzupassen. Kommt es zu einer kontinuierlichen Verbesserung, war die Umsetzung der Strategie erfolgreich.^{4,5,8} <<

Quellenhinweise:

- > ¹ Mayerhofer Eva Maria: Strategisches Claim Management - Verhandlungsweisen und Konfliktmanagement, Diplomarbeit FH JOANNEUM, 2005
- > ² ONR 22117 „Verfahrensanleitung für Mehr- oder Minderkostenforderungen im Zusammenhang mit dem Baugrund“ Österr. Normungsinstitut, 2003
- > ³ Biermann, Thomas: Aktives Beschwerdemanagement in: Dehr, Biermann: Kurswechsel Richtung Kunde: die Praxis der Kundenorientierung, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlags-Bereich Wirtschaftsbücher, 1996.
- > ⁴ Böker, Lothar: Vertragsrecht und Claimmanagement: Grundlagen für eine gesicherte und zielorientierte Auftragsabwicklung (2. Auflage), Renningen Malmshiem: expert Verlag, 1998.
- > ⁵ Gölles, Hans; Link, Doris: Mehrkostenvergütung bei Bauaufträgen Claimmanagement gemäß ONR 22117, Wien: ON Österreichisches Normungsinstitut, 2003.
- > ⁶ Kellner, Hedwig: Konflikte verstehen, verhindern, lösen, München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2000.
- > ⁷ Oberndorfer, Wolfgang: Claim Management und alternative Streitbeilegung im Bau- und Anlagenverfahren, Teil 1: Grundlagen & Methoden, Wien: MANZ Verlag, 2003.
- > ⁸ Wirth, Volker; Bührle, Siegmund; Schulte-Seeger, Jürgen: Erfolgsfaktor Nachtragsmanagement im Bauwesen: So setzen Sie Ihre berechtigten Forderungen durch, Renningen Malmshiem: expert Verlag, Wien: Linde, 2000.
- > ⁹ Kropik, Andreas: Der Bauvertrag und die ÖNORM B 2110, Wien: ON Österreichisches Normungsinstitut, 2002.
- > ¹⁰ Weng, E. Rüdiger: Entwicklung von Strategien für das zielgruppenorientierte Absatzverhalten mittelständischer Bauunternehmen, Wuppertal: DVP Verlag, 1995.