

PROFI-GUIDE	Branche	Anlagenbau	● ● ●	ENTSCHEIDER-FACTS	Für Planer und Betreiber <ul style="list-style-type: none"> ● Im deutschen Chemieanlagenbau führt das Claimsmanagement bislang ein Aschenputtel-Dasein. Dabei können die Methoden helfen, das Projektergebnis zu sichern. ● Claimsmanagement dient nicht dazu, aus einem schlechten Projekt ein gutes Ergebnis zu erwirtschaften. Vielmehr sollten die Parteien erbrachte Mehr- und Minderleistungen fair berücksichtigen. ● Voraussetzung für ein erfolgreiches Claimsmanagement ist ein deutliches Bekenntnis der Unternehmensleitung und eine zum Gesamtbild der Firma passende Claimsphilosophie.
		Chemie	● ● ●		
		Pharma	● ● ●		
		Ausrüster	● ● ●		
	Funktion	Planer	● ● ●		
		Betreiber	● ● ●		
		Einkäufer	●		
		Manager	● ● ●		

Claimsmanagement im Chemieanlagenbau

Aschenputtel oder Erlösfaktor?

Aus dem Ruder laufende Projekte wie der Flughafen Berlin-Brandenburg, die Elbphilharmonie in Hamburg oder Stuttgart 21 sind zurzeit in aller Munde. Was haben sie mit der Chemischen Industrie zu tun? Auf den ersten Blick sehr wenig. Größenordnung oder an den Vorhaben hauptsächlich beteiligte Branchen sollten aber nicht den Blick darauf verstellen, dass die zugrunde liegenden Phänomene der Chemischen Industrie nicht fremd sind, auch wenn die Dimension des politischen Skandals fehlt.

Gemeinsames Kernproblem dieser Vorgänge ist das Abweichen eines tatsächlichen vom vorgestellten Projektverlauf. Bei den zitierten Vorhaben trägt die daraus entstehenden Mehrkosten – Verantwortung hin oder her – letztlich meist der Steuerzahler. Wen aber belasten die

Konsequenzen, wenn die Beteiligten privatwirtschaftliche Marktteilnehmer der Chemischen Industrie sind, die nicht auf die Finanzierung durch die Allgemeinheit zurückgreifen können?

Zur Lösung der sich aus Störungen des Vertragsverlaufs ergebenden Probleme hinsichtlich Vergütung und Leistungszeit verkünden (etwa auf Kongressen oder Verbandsveranstaltungen) große Betreiber, aber auch Auftragnehmer gern oft hehre Begriffe: strategische Partnerschaften, Kooperationen und Allianzverträge sollen helfen, mit den misslichen Auswirkungen geänderter Vorstellungen eines Auftraggebers, angeordneten Baustopps oder inhaltlich wie zeitlich mangelhaften Leistungen und Lieferungen der Auftragnehmer und ihrer Zulieferer fertig zu werden. Die Nennung des Claimsmanagement (CM) als des eigentlich berufenen Instruments aber unterbleibt geflissentlich. Es ist ein Aschenputtel der Industrie.

Das verwundert bei einer international tätigen Branche umso mehr, als globale Wettbewerber aus dem angelsächsischen Bereich ohne jede Scheu Ertragsicherung durch CM betreiben. Gründe für diese unterschiedliche Handhabung mögen in der ausgeprägten technischen Prozessorientierung des deutschen Chemieanlagenbaus, seiner Marktmentalität, die die Kundenzufriedenheit deutlich in den Vordergrund stellt und in unserem Rechtssystem liegen; dessen materielle und prozessuale Ergebnisse sind trotz mancher Unwägbarkeiten vergleichsweise überschaubar und gut abzuschätzen.

Claimsmanagement sichert das Projektergebnis

Angesichts auch für erfolgreiche Unternehmen schwieriger werdender Märkte, ständig steigender Erwartungshaltung der (inter)nationalen Kunden und des damit ver-

Der Autor:



Rechtsanwalt
Dr. Wolfgang Kühnel
ist Partner von
claimsmanagement.de



Bild © Alexey Kurnaisov - Fotolia.com

bundenen Margendrucks scheint es aber angebracht, dem Begriff „Claimsmanagement“ objektiver als in der Vergangenheit gegenüber zu treten. Dazu gehört zunächst einmal eine belastbare Definition des Diskussionsgegenstands, den die deutschsprachige Praxis übrigens auch als Nachforderungsmanagement oder ungenauer und aus Imagegründen euphemistisch als Änderungsmanagement bezeichnet. Gemeint ist damit nach gängiger Auffassung das geplante und kontrollierte Vorsehen, Beobachten, Feststellen, Dokumentieren und Geltendmachen oder Abwehren von nicht ursprünglich zwischen den Parteien geregelten Forderungen, die sich erst aus Abweichungen des tatsächlichen vom vereinbarten Vertragsverlauf ergeben. Diese Tätigkeiten dienen dem Ziel, das unternehmerische Ergebnispotenzial eines Projekts zu sichern, indem CM

- der Kontrolle des Projektverlaufs hilft,
- vor kosten- und zeitträchtigen Abweichungen warnt,
- Störungen in der Abwicklung vermindert,
- der Beweissicherung dient,
- Voraussetzungen für das Geltendmachen und Abwehren von Nachforderungen schafft,
- bei der Verhandlung von Änderungsaufträgen nützt,
- zur Vermeidung von Streitigkeiten beiträgt,
- das Projektergebnis gegen aushöhlende Zusatzforderungen sichert,
- die Bewertung des Unternehmens durch Außenstehende verbessert,

BUCH ZUM THEMA

Claimsmanagement in Schlüsselwörtern

Im Handbuch „Claimsmanagement in Schlüsselwörtern“ beschreibt Dr. Wolfgang Kühnel auf 420 Seiten, welche Beiträge Claimsmanagement zum Industriebau leisten kann. Der im VDMA-Verlag erschienene Band wendet sich nicht an Juristen, sondern an Ingenieure und Kaufleute, denen das Werk „praktische Lebenshilfe“ leisten soll. Das Thema ist in 90 Schlüssel-

wörter unterteilt, die einen schnellen Einstieg in die Probleme an verschiedenen Stellen ermöglichen. Die Praxisnähe wird auch durch Überlegungen, Ratschläge und Vertragsbeispiele zu dargestellten Projekten hergestellt.

Das Buch kostet 58 Euro und ist unter ISBN 978-3-8163-0587-3 zu beziehen.

- zunehmend unverzichtbarer Bestandteil des professionellen Auftritts als Auftraggeber oder Auftragnehmer wird.

Projekt im Griff und trotzdem Streit mit dem Betreiber?

Den Zusammenhang zwischen den beschriebenen Tätigkeiten und dem Ziel macht ein einfaches Beispiel deutlich: Der Betreiber einer chemischen Fabrik als Auftraggeber behauptet, sein Vertragspartner habe Lieferung und Montage der geschuldeten Pumpe um zwei Wochen verspätet erbracht. Schnell eskaliert diese Auffassung zu einem Streit über die Berechtigung einer



Bild © adam - Fotolia.com

Claimsmanagement dient dem Ziel, das unternehmerische Ergebnispotenzial eines Projekts zu sichern

Vertragsstrafe, die – sollte sich die Position des Auftraggebers als berechtigt erweisen – mit durchaus üblichen 2% des Projektvolumens den Pumpenhersteller einen erheblichen Teil der Marge kosten kann.

Kann dieser sich aber aufgrund der oben beschriebenen Maßnahmen darauf stützen, dass er seinen vertraglichen Verpflichtungen nachgekommen ist, Verzögerungen durch nachträgliche Anforderungen oder Eingriffe des Auftraggebers in den Projektverlauf entstanden sind und eine Dokumentation der Begebenheiten vorliegt, wird er wahrscheinlich den Claim der Gegenseite ablehnen und insoweit seine Marge retten können.

Die Praxis sieht häufig anders aus: Der Vertrag beschreibt vielleicht schon die Anforderungen an die Pumpe nicht eindeutig, der Auftragnehmer hat die Bedeutung bestimmter Entwicklungen für den Zeitverlauf gar nicht erkannt, unterschätzt und jedenfalls nicht dokumentiert, die Verantwortlichen vor Ort waren zuversichtlich, das Projekt im Griff zu haben. ...

Voraussetzung eines erfolgreichen CM ist ein deutliches, verständlich erklärtes und nachhaltig bewiesenes Bekenntnis der Unternehmensleitung. Sie muss eine zum Gesamtbild der Firma passende Claimsphilosophie entwickeln. Diese mag eher aggressiv oder defensiv sein; sie sollte aber im Interesse der Glaubwürdigkeit immer von der Erkenntnis geprägt sein, dass CM nicht etwa dazu dient, aus einem schlechten Projekt ein gutes Ergebnis zu erwirtschaften. Vielmehr sollen die Parteien erbrachte Mehrleistungen ebenso wie Minderleistungen fair hinsichtlich Zeit und Vergütung berücksichtigen.

Während des Projektverlaufs muss die Geschäftsführung aber darüber hinaus ihrer Loyalitätspflicht dadurch nachkommen, dass sie den Projektleiter nach außen gegenüber dem Vertragspartner nach Kräften stützt. Die Leitung darf sich den Verzicht auf einen Claim oder auch nur Zugeständnisse nicht leicht machen. Die Verkündung der Ausnahmen muss dem Projektleiter vorbehalten bleiben.

Verträge sorgfältig formulieren!

Sachlicher Ausgangspunkt des CM ist ein sorgfältig formulierter Vertrag. Syndikus oder bei größeren Unternehmen die Rechtsabteilung sind in der Pflicht, schon bei Ausschreibungen oder Angeboten und später bei

den Verhandlungen darauf zu achten, dass trotz aller wirtschaftlichen Zwänge ein Klauselwerk entsteht, das als Basis für die Feststellung des tatsächlichen vom vereinbarten Projektverlauf dienen kann.

Es ist keine Frage, dass der Vertrieb in allen Unternehmen unter starkem akquisitorischen Druck steht. Trotzdem muss ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür bestehen, dass es der Vertrieb ist, der entscheidende Voraussetzungen für die Abwicklung des Projekts vor Ort schafft. Umsatz ist wichtig, Ergebnis lebenswichtig. Am Leistungsort selbst müssen die Verantwortlichen ständig ein Gespür für drohende Vertragsabweichungen haben und diese ebenso wie Konsequenzen für Kosten und Zeitplan an die Zentrale melden. Es ist nicht ungewöhnlich, daß sich bei der Abwicklung des Projekts aufgrund von Kundenwünschen oder auf Vorschlag des Auftragnehmers Änderungen an Verfahren oder Produkten ergeben. Forschungs-, Entwicklungs- und Planungsabteilungen müssen aber rechtzeitig die Auswirkungen auf das Projekt abschätzen und weiterberichten.

Der Einkauf ist erfahrungsgemäß aus verschiedenen Gründen in seiner Einstellung zum CM ausgesprochen konservativ. Er darf sich aber nicht auf das Beschaffungsmanagement beschränken, sondern muss Probleme im Zulieferbereich sofort auf ihre Folgen für das Vorhaben durchleuchten und melden. In der Gegenrichtung sind mit Zulieferern Schwierigkeiten im Gesamtprojekt zu erörtern und Nachverhandlungen zu führen. Ansonsten drohen von dieser Seite Claims. All dies macht deutlich, dass viel mehr Unternehmensbereiche als allgemein angenommen sich ständig in der Obhutspflicht für einen Projektverlauf fühlen müssen, der den vertraglichen Grundlagen entspricht.

Fehleranalyse offenbart Potenziale für CM

Welche praktischen Schritte sollte nun ein Unternehmen ergreifen, das sich ernsthaft und vorbehaltlos mit dem CM auseinandersetzen will? Zunächst einmal ist eine Diskussion des status quo im Hause unerlässlich. Häufig zeigt sich dabei, dass verschiedene Bereiche das Thema durchaus unterschiedlich handhaben. Hilfreich kann eine Fehleranalyse verschiedener Projekte sein, die nicht das erwartete Ergebnis erbracht haben. Sie kann zudem auch wertvolle Hinweise darüber liefern, welche wiederkehrenden Fehler diesen Quantitäten zugrunde lagen.

Die dann folgenden Maßnahmen müssen nicht immer gleich der ganz große Wurf sein. Ohne erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand empfehlen sich für den Beginn oder als punktuelle Verbesserungen gerade für den Mittelstand Schritte wie Schulungen, eine frühzeitige strukturierte Vertragsinformation der Projektleitung, interne Anstoßtreffen der Projektbeteiligten oder eine Überprüfung von Beweisdokumentation und Zuständigkeiten. Aufwendiger kann schon die Erstellung einer Richtlinie oder eines Handbuchs für die Mitarbeiter sein. Wichtig ist, einen Anfang zu wagen. Auch Aschenputtel ist nicht von heute auf morgen zur Prinzessin geworden! ●

Claimsmanagement dient nicht dazu, aus einem schlechten Projekt ein gutes Ergebnis zu erwirtschaften. Vielmehr sollten die Parteien erbrachte Mehr- und Minderleistungen fair berücksichtigen



Mehr Informationen zum Thema und den Link zum Autor finden sie unter www.chemietechnik.de/1305c612 oder einfach QR-Code scannen!