

PROFESSIONELLES CLAIM MANAGEMENT

Forderungen aus Vertragsstörungen
professionell durchsetzen und abwehren



Ein Whitepaper von Cornelius Schneller
moveon GmbH

Professionelles Claim Management: eine unternehmerische Notwendigkeit

Vertragsstörungen, Claim Management, Vertrags- und Forderungswesen? Das hört sich an nach Recht, Rechtsanwalt, Gericht, Klage und Urteil, nach dem Gang durch die Instanzen; und nach Aufwand, Zeit und Geld, nach EBIT, nach Gewinn und Verlust.



Irgendwann betreffen Vertragsstörungen auch Ihr Unternehmen, und Sie.

Es muss gar nicht das ganz große und öffentlich ausgetragene Thema sein, wie wenn z.B. VW und sein Lieferant Prevent sich in aller Öffentlichkeit gegenseitig mit Klagen überziehen wegen Forderungen aufgrund von Preisanhebungen bzw. Kündigung und Abbruch der Geschäftsbeziehung.

Und auch in anderen Branchen wie der Elektronik-, der IT-, der Pharma- oder der Chemieindustrie müssen Unternehmen viel Zeit und Geld aufwenden, um sich z.B. gegen Patentrechtsklagen durch sogenannte Patentrolle zur Wehr zu setzen.

In der Automobilindustrie hat die Anzahl der „stillen“ und „lauten“ Rückrufe in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Gründe hierfür können Konstruktionsmängel, Montagefehler, Qualitätsmängel und vieles mehr entlang der gesamten Wertschöpfungskette sein.

Vertragsstörungen – und dann?

Solche Vertragsstörungen können also jedes Unternehmen jeglicher Größe in jeder Branche betreffen, jeden Tag: die Vertragsbedingungen werden verletzt, die Qualität stimmt nicht, die Lieferfähigkeit ist gefährdet.

Daraus können sich gravierende Konsequenzen ergeben, die zu hohen gegenseitigen Forderungen (Claims) führen. Sie können die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens massiv beeinflussen, zum Guten oder zum Schlechten; es geht um Geld, um viel Geld, um das Geld Ihres Unternehmens.



Und es geht um die Geschäftsbeziehung mit Ihrem Vertragspartner, die unter solchen Vertragsstörungen erheblich leiden kann.

Claim Management betrifft alle Funktionen in einem Unternehmen, ist eine Methode und ist ein Teil des Risikomanagements; Claim Management dient der Vorbereitung auf mögliche Vertragsstörungen, und der Lösung tatsächlicher Vertragsstörungen durch die Abwehr bzw. die Durchsetzung von Forderungen. Mit einem professionellen Claim Management können solche Vertragsstörungen auf Augenhöhe gelöst werden; die Lösung berücksichtigt in einer abschließenden Vereinbarung die beiderseitigen wirtschaftlichen Interessen, und ist dazu geeignet, die Geschäftsbeziehung zwischen den Vertragspartnern in gutem Einvernehmen weiterzuführen.

Professionelles Claim Management: Was genau ist das eigentlich?



Claim Management wird häufig bezeichnet als „Nachforderungsmanagement“, im Sinne eines Nachverhandelns von bestehenden Verträgen. Das Ziel dabei kann sein, die vereinbarten Bedingungen zum eigenen Vorteil zu verbessern oder den Leistungsumfang zu vergrößern.

Im Fokus von Claim Management im hier verwendeten Sinn steht die Vorbereitung auf Vertragsstörungen, ebenso wie die Aufbereitung und Lösung von möglichen und tatsächlichen Störungen der abgeschlossenen Verträge, von Claims.

Claims sind außerordentliche Ereignisse, also grundsätzlich kein Geschäftsmodell. Sie können zu jedem Zeitpunkt und in jeder Phase des Produktlebenszyklus auftreten.

Die tatsächliche oder auch nur behauptete Nichterfüllung der tatsächlich oder vermeintlich vertraglich vereinbarten Leistungspflicht ist der Auslöser von Claims. Auch die Änderung der Rahmenbedingungen außerhalb Ihres Einflussbereichs kann einen Claim begründen; z.B. Störungen der Lieferkette, weil ein Schiff im Suez-Kanal quersteht oder aufgrund einer Pandemie, oder Preissteigerungen durch grassierende Inflation und Engpässe in der Energieversorgung.

Es gibt **aktive** Claims (gegen Ihre Vertragspartner) und **defensive** (gegen Ihr Unternehmen); sie können sich auf die Kunden- oder die Lieferantenseite beziehen oder gar auf beide Marktseiten.

Claims betreffen alle am Produktlebenszyklus beteiligten Funktionen in einem Unternehmen: die Geschäftsleitung selbst, die Entwicklung, den Einkauf, den Vertrieb, die Produktion, die Qualitätssicherung, die Logistik, das Rechnungswesen und einige mehr.

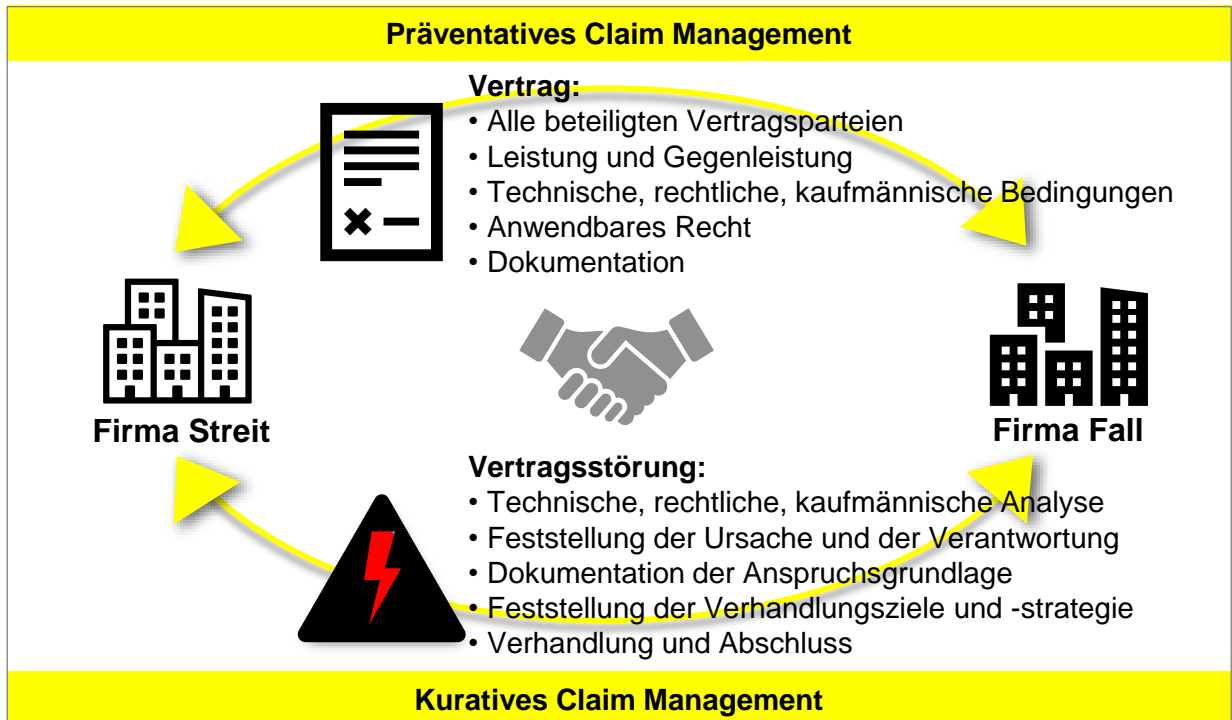
Claim Management ist also eine Methode des Risikomanagements; die Integration von Claim Management in die Organisation und die Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie die wiederauffindbare Dokumentation von Geschäftsvorgängen in Ihrem Unternehmen sind die wichtigsten Eckpfeiler für ein professionelles Claim Management.

Das Präventive Claim Management umfasst Maßnahmen, um einen später möglichen Claim zu vermeiden bzw. auf später mögliche Claims optimal vorbereitet zu sein.

Das Kurative Claim Management sind die notwendigen Maßnahmen zur professionellen Aufarbeitung, Verhandlung und Abschluss späterer Claims.

Beide Formen des Claim Managements finden Anwendung auf aktive Claims (Durchsetzung von Claims gegen Ihre Vertragspartner) und defensive Claims (Abwehr von Claims Ihrer Vertragspartner).

Professionelles Claim Management: Was genau ist das eigentlich?



Ein professionelles Claim Management ist am besten in einem eigenen Bereich im Unternehmen organisiert, unabhängig vom Tagesgeschäft, vom Einkauf, vom Vertrieb etc.

Dadurch werden bei der Aufarbeitung von Claims Interessenkonflikte zwischen den einzelnen Funktionen im Unternehmen vermieden; vor allem aber auch Interessenkonflikte aus dem Tagesgeschäft mit dem Vertragspartner bei der Verhandlung von Claims vermieden, die sonst die Verhandlung selbst belasten, und zu einem nur zweitbesten Verhandlungsergebnis führen können.

Die besten Ergebnisse eines professionellen Claim Management werden dann erreicht,

- wenn es zu einem selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur wird;
- alle Funktionen im Unternehmen es auf Basis der Organisation und der Prozesse unternehmerisch handelnd unterstützen;
- jederzeit, so dass sie am nächsten Tag wie mit einem „Kaltstart“ und aus dem Stand einen Claim bearbeiten können (Be Prepared!).

Bei Claim-Verhandlungen ist es wie bei jeder Geschäftsverhandlung oder auch vor Gericht: es zählen Zahlen, Daten, Fakten, also Beweise. Dafür ist es notwendig, wichtige und möglicherweise später Claim-relevante Ereignisse im Rahmen eines Projekts oder Geschäfts wie in einem Projekttagbuch (Logbuch) kontinuierlich zu dokumentieren und wiederauffindbar zu archivieren.

Präventives Claim Management – was können Sie z.B. tun?



„Der beste Claim ist kein Claim.“

Und trotzdem treten immer wieder Vertragsstörungen auf, die aufbereitet, verhandelt und abgeschlossen werden müssen. Ein professionelles Claim Management bereitet auf solche Situationen vor. Später im Laufe einer Geschäftsbeziehung kann die Frage im Raum stehen, ob es überhaupt einen Claim gibt.

Für defensive Claims, die gegen Ihr Unternehmen gerichtet sind, ist die Frage leicht beantwortet: Ihr Vertragspartner überreicht seine Forderung; damit gibt es einen Claim.

Aufwendiger ist es, eigene, gerechtfertigte Claims gegen Ihre Vertragspartner überhaupt zu identifizieren und festzustellen. Dazu bedarf es eines laufenden Abgleichs Ihrer Ansprüche aus dem Vertrag mit der Ist-Situation im laufenden Projekt oder Geschäft.

Einige Beispiele für Maßnahmen des Präventiven Claim Managements (Be Prepared!):

- Führen Sie ein Logbuch bereits vor Vertragsschluss sowie laufend für die Zeit danach. Die so zusammengetragenen Informationen fügen sich wie tausend Teile eines Puzzles zu einem Bild, zu einer Geschichte des Claims (Story Telling). Die kontinuierliche Dokumentation dieser Informationen in einem Logbuch ist deshalb wichtig, weil deren nachträgliche Erhebung häufig schwierig bis unmöglich ist;

z.B. weil Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben und auf ihr Wissen und Kenntnis nicht mehr zurückgegriffen werden kann. Die notwendige Dokumentation umfasst technische, rechtliche und kaufmännische Informationen; in Form von Spezifikationen, Zeichnungen, Angeboten, Verträgen, Bestellungen, Besprechungsprotokollen, Kommunikation etc.

- Stellen Sie sicher, dass die Informationen aus dem Logbuch wiederauffindbar archiviert werden (no back-up, no mercy).
- Nehmen Sie in Ihre Angebote alle Bedingungen auf, die für Ihr Unternehmen wichtig sind (und z.B. in den Einkaufsbedingungen Ihres Kunden nicht stehen).
- Prüfen Sie bei Auftragserteilung, ob diese Bedingungen auch tatsächlich Bestandteil der Beauftragung sind.
- Prüfen Sie bei Änderungsanträgen des Kunden, ob diese durch den ursprünglichen Auftrag abgedeckt sind oder ob ein Nachtragsangebot und anschließende Beauftragung notwendig sind.
- Prüfen Sie, ob Ihr Geschäftspartner die vereinbarten Bedingungen im laufenden Geschäft auch tatsächlich einhält; z.B. ob die beauftragte Fertigungskapazität (für die Sie ggf. erhebliche Investitionen geleistet haben) durch entsprechende Abrufe auch tatsächlich ausgelastet ist, und somit der vereinbarte Preis noch Gültigkeit hat.

Solche Maßnahmen sind keine Garantie, dass Ihre Verträge keine Vertragsstörung erleiden. Sie sind keine Garantie, dass Sie in einer Claim-Verhandlung Ihre Forderungen vollständig durchsetzen bzw. die Ihrer Geschäftspartner abwehren können. Sie verbessern aber in jedem Fall Ihre Verhandlungsposition; denn Sie sind aktuell und gut vorbereitet, und können umgehend die Verhandlungen aufnehmen, so als müssten Sie die Rechtmäßigkeit Ihrer Forderung (oder Ihrer Abwehr einer Forderung) morgen vor Gericht beweisen.

Kuratives Claim Management

Die Aufbereitung, die Verhandlung und der Abschluss eines Claims ist ein Projekt im Rahmen Ihrer üblichen Geschäftsprozesse. Bei der Aufbereitung des Claims entsteht auf Basis des Logbuchs eine Art Lebenslauf für das Claim-gegenständliche Geschäft. Dieser Lebenslauf stellt alle für die Bewertung, die Verhandlungsziele und die Verhandlungsstrategie notwendigen Zahlen, Daten und Fakten explizit, vollständig und korrekt dar.

Der Projektleiter ist der Verhandlungsführer; er stellt ein Claim-Team zusammen mit Vertretern aller an diesem spezifischen Claim beteiligten Funktionen in Ihrem Unternehmen.

Zur Aufbereitung des Claims gehören die Analyse technischer, rechtlicher und kaufmännischer Aspekte sowie die Bewertung dieser Informationen, daraus abgeleitete Verhandlungsziele und eine Strategie zu deren Erreichung.

Dabei ist es wichtig, sich ein vollständiges, ungeschöntes und objektives Bild der Claim-Situation zu verschaffen (tausend Teile Puzzle, Story Telling).

Wie gehen Sie ganz konkret mit Vertragsstörungen um – mit 4 Disziplinen

Erstens: Was ist die **technische Ursache** für die Vertragsstörung? Wer trägt die technische Verantwortung dafür, und damit für den Claim? Eine tiefgehende technische Analyse (Root Cause Analysis) ermöglicht die Ursachenfindung (z.B. über die 5-W-Methode). Sie ermöglicht, das Symptom nicht mit der Ursache zu verwechseln, und

somit die technische Verantwortung dem tatsächlichen Verursacher zuzuordnen. Diese Analysen können umfassen mechanische, physikalische, elektrische, elektronische Untersuchungen, Werkstoff- und chemische Analysen. In zunehmendem Maße spielt die Untersuchung von SW-Programmen und -Applikationen bis hinunter zu den lines of code eine wichtige Rolle.

Zweitens: Bei der Lösung von Vertragsstörungen geht es neben den technischen Aspekten, die im Wesentlichen den Grad der Verantwortung definieren, natürlich auch um die **rechtliche Verantwortung**. Die Vertrags- und Lieferketten werden zunehmend international; dies betrifft sowohl die verschiedenen Geschäftsphasen und die Leistungserbringung (Entwicklung, Fertigung, Lieferung) als auch die verschiedenen juristischen Personen innerhalb von Firmengruppen. Damit gewinnt die Feststellung immer mehr an Bedeutung, wer mit wem für welche geschuldete Leistung zu welchen anwendbaren Bedingungen und zu welchem anwendbaren Recht überhaupt einen Vertrag hat.

Drittens: Die letzte Disziplin dieses unternehmerischen Triathlons sind die Ermittlung und der Nachweis der Rechtmäßigkeit der Forderung in ihrer Höhe, die **Festlegung der Verhandlungsziele und der Verhandlungsstrategie**.



Mit den Zahlen, Daten und Fakten aus der Aufbereitung des Claims haben Sie alle Informationen für die Bewertung, die Festlegung Ihrer Verhandlungsziele und Ihrer Verhandlungsstrategie. Neben diesen Zahlen, Daten und Fakten sind weitere Aspekte vor allem bei der Festlegung der Verhandlungsziele und der Strategie von herausragender Bedeutung: z.B. die aktuelle Unternehmenssituation, die Marktsituation, die Unternehmensstrategie, die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung mit Ihrem Vertragspartner, die Positionierung Ihres Unternehmens im Markt. All diese Überlegungen finden gemeinsam Eingang in die Festlegung der Verhandlungsziele und der Verhandlungsstrategie.

Mit den Ergebnissen aus diesen 3 Disziplinen des unternehmerischen Triathlons sind Sie gut vorbereitet auf

Viertens: Und dann gibt es wie beim Triathlon noch eine vierte Disziplin. Dort heißt sie „Umziehen“. Und hier beim Claim Management ist sie ungleich wichtiger und heißt **Verhandlung**. Auch und gerade bei der Verhandlung von Claims gilt es die wichtigsten Prinzipien einer erfolgreichen Verhandlungsführung berücksichtigen:

Erfolgreiche Verhandlungen führen

Vorbereitung ist die halbe Miete: Selbst wenn die Verhandlungsposition der gegnerischen Partei übermächtig erscheint, helfen kreative Argumente mit fundierten Begründungen aus der Aufbereitung des Claims dabei, die eigene Verhandlungsposition zu stärken und das Blatt zu wenden.

Leben und leben lassen: Emotionen können den Verhandlungsverlauf stark beeinflussen. Die bewusste Unterscheidung zwischen dem Verhandlungsgegenstand und der Person des Verhandlers hilft für eine sachgerechte Verhandlungsführung.

Ringgen statt Boxen: Der K.o.-Sieg in einer Verhandlung kann auch zum unschönen Ende einer Geschäftsbeziehung führen. Das Ringen um eine für beide Seiten tragbare Lösung sollte den Verhandlungsstil bestimmen.

No ranks, no titles: Die fachlichen, emotionalen und methodischen Fähigkeiten sollten im Vordergrund bei der Auswahl des Verhandlungsführers stehen. Hierarchie, Rang oder Funktion alleine sind keine erfolgsversprechenden Verhandlungsattribute.

Gewonnen wird im Team: Insbesondere kompliziertere Claim-Verhandlungen erfordern häufig die Teilnahme mehrerer Personen. Ein orchestriertes Auftreten als Team, mit klar vereinbarten Rollen und Regeln, bringt entscheidende Vorteile gegenüber einem weniger gut organisierten Geschäftspartner.



(Wenn sie mehr zu Thema Verhandlungstechnik lernen möchten, laden Sie sich unser Whitepaper „PROFESSIONELLES VERHANDELN nach dem Harvard Modell“ herunter oder gehen Sie auf folgenden Link auf der moveon Webseite:

[Verhandlungstraining - moveon GmbH](#)

Zu guter Letzt...

Nicht jede Verhandlung findet ihren Abschluss auf Geschäftsebene. Alternative Lösungswege sind

- die Mediation,
- die Schlichtung,
- Schiedsgerichts- und
- Gerichtsverfahren.

Für jeden dieser Lösungswege sind ein professionelles und konsequent gelebtes Präventives Claim Management und Kuratives Claim Management jedoch unabdingbar.

Die Verhandlung und der Abschluss von Vertragsstörungen auf Geschäftsebene und durch Mediation oder Schlichtung sind die effizientesten Methoden unter den Aspekten von Zeit, Kosten und Geschäftsbeziehung. Bei diesen Methoden haben Sie die Gestaltungsfreiheit und die Verantwortung für die Einigung selbst in der Hand. Mit dem Gang zu einem Schiedsgericht oder Gericht geben Sie Ihre Autonomie ab und legen diese Gestaltungsfreiheit in die Hände anderer: mehr Zeit, höhere Kosten, ungewisser Ausgang.



Sie möchten mehr dazu wissen?
Gerne! Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.



Cornelius Schneller

moveon Unternehmensentwicklung GmbH

email: cornelius.schneller@moveon.de, Mobile: +49 175 6258558

moveon Headquarters

Neumühlen 5, 25548 Mühlenbarbek b. Hamburg

Tel.: +49 89 21026180, email: info@moveon.de

moveon München, Saarstrasse 5, 80797 München-Schwabing