

Claim Management – Ein Appell an Projektleiter

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Eike Eilks



Projekt erfolgreich, wirtschaftlich aber ein Desaster? Sie haben wieder ein Projekt erfolgreich beendet. Ihr Kunde zumindest ist zuletzt doch zufrieden. Aber die Freude daran ist schal. Die Kosten sind explodiert und mehr Zeit als geplant musste aufgewandt werden. Sicherlich lagen die Ursachen überwiegend nicht in ihrem Einflussbereich, dennoch wurden die damit verbundenen Kosten die Ihren. Hätte man das Desaster verhindern können? Wichtige Impulse zum Thema Claim Management finden Sie in diesem Beitrag. Weitere Beiträge der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).

Wieder einmal haben wir ein Projekt recht erfolgreich beendet. Die Anlage läuft.

Der Kunde ist zuletzt dann doch noch recht zufrieden gewesen und kann nun seine Produktion hochfahren.

Klar, eigentlich war das schon ein paar Wochen früher geplant, und es gab deswegen viele Diskussionen und schlechte Luft beim Kunden. Aber wir haben uns reingehängt und nun sind wir durch.

Leider ist auch das eigene Projekt-Controlling nicht so ganz zufrieden. Wieder Mal ein Projekt, bei dem die geplanten Kosten erheblich überschritten wurden.



Aber da konnten wir ja nichts dafür. Einige Lieferanten hatten nicht wie abgesprochen performt, da fehlte dann mal irgendein Teil oder der Experte kam erst deutlich später. Und zuletzt war beim Kunden wegen fehlerhafter Fußbodenbeschichtung die Halle nicht rechtzeitig nutzbar. Und ein paar kleinere technische Änderungen gab es auch noch. Aber jetzt sind wir durch.

Eine Projektzusammenfassung, wie es viele gibt. Warum eigentlich?

Was auffällt: Immer dabei: „Wir konnten nichts dafür“ und „Trotzdem sind bei uns die Kosten dafür aufgelaufen“.

Warum eigentlich?

Sprechen wir also mal über etwas Ungeliebtes und meist Vernachlässigtes, das aber eigentlich selbstverständlich sein sollte: Claim Management.

Fangen wir mit dem Grundsätzlichen an. Was ist überhaupt ein Claim im Bereich der Projektabwicklung? Claims sind einfach nur Ansprüche, die das Projekt gegenüber anderen am Projekt beteiligten Parteien aufgrund der Tatsache hat, dass irgendetwas nicht so verläuft, wie es abgesprochen war. Damit sind sie die Ursache für ungeplante Mehrkosten und oft auch für erhöhten Zeitaufwand. Sie stören also die reibungslose Abwicklung des Projektes.

Der Begriff Claim Management ist im deutschen Sprachraum leider negativ besetzt. Es ist in Projekten nicht außergewöhnlich, dass ein anderer Projektbeteiligter seine Leistung nicht wie abgesprochene erbringt oder nur abweichend von der Planung erbringen konnte. Hieraus resultierend entstand uns ein Schaden, der zu kompensieren ist.

Die deutsche Übersetzung für „Claim Management“ wäre Anspruchsmanagement. Das klingt schon viel freundlicher. Claim Management muss ein integraler Bestandteil jedes kommerziellen Projektes sein. Projekte sind im Regelfall bei allen Beteiligten eng kalkuliert und Mehrkosten sind nicht vorgesehen. Solche Ansprüche entstehen aus Abweichungen gegenüber dem Lieferumfang der zum Projekt gehörenden Verträge, sowohl gegenüber dem Kunden als auch gegenüber Sublieferanten und in bestimmten Fällen sogar gegenüber außenstehenden Stakeholdern und Sponsoren.

Claim Management hat den Ruf, unangenehm zu sein. Man muss ja schließlich auf einen Partner zugehen und sagen, „Hey Du bist mit Deiner Leistung im Rückstand! Hey Du, durch Dein Verhalten, ist uns ein Schaden entstanden! Hallo, Deine Leistung ist fehlerhaft“.

Das macht man nicht gern.





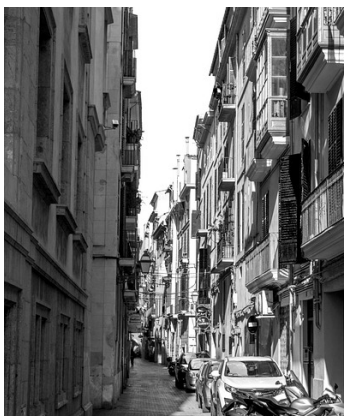
Wie aber gehen Sie zum Beispiel mit einem Schaden um, der Ihnen privat beigefügt wird? Ein Nachbar beschädigt aufgrund seiner Unerfahrenheit mit seinem neu gekauften Caravan beim Ausparken Ihr Fahrzeug. Sie würden sicherlich den Verursacher in die Verantwortung nehmen und erwarten selbstverständlich die Kompensation Ihres Schadens. Aber das persönliche Verhältnis zu Ihrem Nachbarn muss darunter nicht leiden.

Warum sollten wir dieses also nicht auch in Projekten so sehen?

Claim Management ist ein entscheidender Bestandteil eines erfolgreichen Projektmanagements. Und je größer und komplexer das Projekt ist, desto wichtiger ist das Claim Management. Sie haben in Ihrer Kalkulation die zugesagte Verfügbarkeit von Leistungen anderer Projektbeteiligten berücksichtigt und wollen diese ja nicht auf eigene Kosten dann selbst erbringen. Und etwaige Schäden waren auch nicht Bestandteil Ihrer Kalkulation. Sicher, ein guter Projektleiter hat ein funktionierendes Risikomanagement. Ziel des Risikomanagement sollte es aber sein, das Eintreten der Risiken zu vermeiden und die Rückstellungen in Richtung Ergebnis aufzulösen.

Lassen Sie uns also unsere berechtigten Ansprüche realisieren. Lassen Sie uns ein gutes, faires und ehrliches Claim Management aufsetzen und durchführen. Claim Management umfasst die Analyse und Identifizierung von Ansprüchen sowie deren Bewertung und Durchsetzung. Solche Ansprüche können verschiedener Natur sein. Sie ergeben sich aus Abweichungen gegenüber den Verträgen, entstehen durch Veränderungen während der Projektlaufzeit, durch unvorhergesehene Umstände oder durch verschwiegene Informationen.

Fahren Sie in engen zugeparkten Straßen, in der Nähe von Kindergärten und Schulen und in anderen kritischen Situationen auch besonders vorsichtig und aufmerksam?



Ja?

Und warum?

Wahrscheinlich wollen Sie vermeiden, in Haftung für Schäden genommen zu werden, in dem Sie den Eindruck vermeiden, potenzieller Verursacher von Schäden zu sein.

Auch das Vermeiden (und die Abwehr) von in Ihre Richtung adressierten Claims ist eine Aufgabe des Claim Managements.

Grundlagen erfolgreichen Claim Managements

Das Ziel jedes Claim Managements ist es, keine Mehrkosten tragen zu müssen, die nicht eindeutig auf eigene Fehler zurückzuführen sind und fremdverursachte Mehrkosten erstattet zu bekommen. Mehrkostenverhandlungen sind damit ein unvermeidlicher Teil jeder Projektarbeit.

Nach meinen Erfahrungen gibt es zehn wesentliche organisatorische Faktoren, deren konsequente und bewusste Wahrnehmung ein erfolgreiches Claim Management fördert. Diese sind jedoch nichts Unbekanntes oder Überraschendes, sondern Basis jeder erfolgreichen Projektleitung in Kundenprojekten.

Diese Faktoren sind:

- Klare und genaue Vertragsgestaltung
- Realistische Planung und Projektüberwachung
- Frühzeitige Identifikation von Ansprüchen
- Proaktives Risiko-Management
- Saubere Dokumentation und Nachweisführung
- Professionelle Kommunikation
- Zusammenarbeit und Konfliktlösung
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Fachwissen und Kompetenz im Claim Management und Vertragswesen
- Bereitschaft ggf. externe Experten zu nutzen

Die psychologische Seite

In jeder Verhandlung spielen psychologische Faktoren eine entscheidende Rolle. Um erfolgreich zu verhandeln und das gewünschte Ergebnis zu erzielen, sollte dem Gegenüber sowohl auf der kognitiven als auch auf der emotionalen Ebene bewusst sein, dass die Forderungen berechtigt und angemessen sind, sowohl in der Sache als auch in der Höhe. Er sollte wissen, dass wir die Guten sind und dass die von uns erbrachten Mehrleistungen im Sinne des Projektes notwendig waren.

Herrscht jedoch in einer Verhandlung das Gefühl vor, dass eine der Parteien (oder beide) unfair agiert, dass sie versucht die andere zu übervorteilen oder diese sogar „über den Tisch“ ziehen will, dann werden gute überwiegend einvernehmliche Lösungen hinsichtlich der Forderungen verhindert.

Anstatt die „gesäten“ Früchte zu ernten, kommt es zu den legendären „harten“ Verhandlungen, nach denen man bestenfalls mit Respekt für die Härte auseinander geht, selten aber mit einem zufriedenen Gefühl.

Eine konsequente Umsetzung der zehn oben erwähnten Faktoren dient dazu, durch kontinuierliche transparente Kommunikation ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Eventuelle Forderungen werden frühzeitig übermittelt. Überraschungen werden vermieden. Die zu verhandelnden Beträge bleiben klein.

Fazit

Ein effektives Claim Management ist für den Erfolg von Projekten von entscheidender Bedeutung. Indem Projektleiter die hier aufgeführten Erfolgsfaktoren und notwendigen Aspekte berücksichtigen, können sie ihre Projekte besser steuern, Risiken minimieren und potenzielle

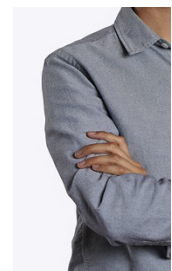


Konflikte effektiv lösen. Letztendlich ist Claim Management ein integraler Bestandteil jeder Projektleitung und trägt – bewusst wahrgenommen – dazu bei, bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Frühzeitige kontinuierliche und transparente Kommunikation mit der Verhandlung überschaubarer Summen aufgrund noch nicht eskalierter Ereignisse lassen ein langfristig kooperatives Miteinander zu.

Wenn kontinuierliches professionelles Claim Management jedoch vernachlässigt wird, führt es dazu, dass Claim Management sich auf Claim Verhandlungen reduziert.



Zu einem sehr späten Zeitpunkt wird über inzwischen hohe Summen und lange zurückliegende Themen gesprochen. Jede Partei hat dann das Gefühl, sein Gegenüber wolle ihn über den Tisch ziehen, oder das ihm Zustehende nicht zugestehen. Die Geschichten um die teilweise sehr lange zurückliegenden Ereignisse haben sich in der Erinnerung bereits gewandelt und sind zu Mythen geworden.



Jedes Dokument, jede Mail muss aufwändig analysiert und bewertet werden. Das kostet oft mehr als der zu verhandelnde Streitwert. Übrig bleibt ein beschädigtes Verhältnis.

Wenn Sie mehr Informationen zu den zehn Aspekten des Claim Managements und die psychologischen Aspekte im Umgang und der Kommunikation mit Mehrkostenforderungen wünschen, so fordern sie gerne mein **LiP-Whitepaper „Claim-Management“** an.

Über den Autor

Eike Eilks unterstützt als Interim Manager, Berater und Projekt-Coach Unternehmen und Projekte in der erfolgreichen Abwicklung ihrer Aufträge. Er analysiert bestehende Probleme und das Umfeld und entwickelt gemeinsam mit dem Team nachhaltige, pragmatische Lösungen. Dazu bringt er eine breitgefächerte Expertise und langjährige Erfahrung als Projektleiter, Führungskraft und Coach in das Team ein.



[Kontakt aufnehmen](#)

Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

[Mehr erfahren](#)

Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

[Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

