

Claim Management

Integraler Bestandteil des Project Management

Dr. Wolfgang Bruns

Braunschweig, 14.04.2010

Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Dr. Wolfgang Bruns

Claim Management Integraler Bestandteil des Project Management

Dr. Wolfgang
Bruns

- Programmier-
umgebung X/SDE
- ERP Software
ALX Comet
- Community
Visual Framework
- Mobile Life
- CCIS FÜInfoSys SK

- 1981 – 1987 Studium der Informatik an der TU Braunschweig
- 1987 -1991 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Programmiersprachen und Informationssysteme der TU Braunschweig
- seit 1991 Mitarbeiter der Siemens AG in Paderborn

Siemens IT Solutions and Services
IT Dienstleister mit ca. 40.000 Mitarbeitern weltweit

Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim Management Motivation und Begriffe

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim
Management



Gregorc, Walter; Weiner, Karl-Ludwig

Claim Management

Ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam

Publicis Publishing
ISBN 978-3-89578-335-7

Claim:

Forderung (finanzielle, terminliche oder sachliche) eines Vertragspartners infolge von Handlungen, Unterlassungen oder Abweichungen etc in Zusammenhang mit Verträgen

Claim Management:

Summe aller Maßnahmen, um berechtigte eigene Forderungen durchzusetzen und unberechtigte Fremdforderungen abzuwehren

Grundsätzliche Unterscheidung zwischen:

Incoming Claims: Fremdforderungen, die von Vertragspartner eingehen (Fremd-Claim)

Outgoing Claims: eigene Forderungen, die sich gegen Vertragspartner richten (Eigen-Claim)

Vertragspartner können sein:

der Kunde, Subunternehmer, Konsortialpartner

Die Behandlung von Claims ist Bestandteil von jedem Projekt

Arten von Claims

Finanzielle Forderungen:

- Mehrkosten
- Preisminderung
- Schadenersatz
- Vertragsstrafe

Terminliche Forderungen:

- Zeitverlängerung oder -verkürzung
- Unterbrechung
- Termineinhaltung

Sachliche Forderungen:

- Erfüllungen von Lieferungen oder Beistellungen in der vereinbarten Menge und Qualität, Mängelbeseitigung
- Erfüllung von Spezifikationen, Performance, Verfügbarkeit, Sicherheit oder Service Level Agreements

Forderungen zum Vertragsumfang:

- nicht im Vertragsumfang enthaltene Leistungen als Vertragsänderung / Change Request zu vereinbaren

Handlungsorientierte Forderungen:

- Abnahme oder Zustimmung in der vertraglichen Frist
- Unterlassung von Vertragsverletzungen wie Nutzung ohne die vertraglichen Rechte
- Ansprüche oder Forderungen wegen äußerer Umstände, die nicht vom betroffenen Vertragspartner zu verantworten sind (z.B. höhere Gewalt)

Abgrenzung der Begriffe

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim
Management

Eigenes Verschulden, nicht durchgesetzte Claims und schlecht verhandelte Change Requests führen zu Non Conformance Costs

NCC:

Non Conformance Costs (NCC) sind alle Kosten, die über den kalkulatorischen Kostenansatz zur Erfüllung von vereinbarten Anforderungen hinausgehen. Sie sind Teil der Gesamtkosten und damit ergebniswirksam.

Change Request:

Antrag auf Änderung des vertraglich vereinbarten Liefer- und Leistungsumfangs.

Change Order:

Änderungsvertrag zu einem bestehenden Vertrag in Folge von Anpassungen und Ergänzungen des Liefer- und Leistungsumfangs.

Für die Behandlung von NCC und Change Requests gibt es eigene Prozesse im Project Management

Abgrenzung Claim / Change Request

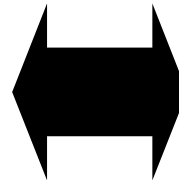
Claim Management

Claims sind **Forderungen** im Zusammenhang mit einer Vertragsabweichung

Geltendmachung liegt in der Verantwortung des Anspruchstellers (Beweispflicht)

Vertragliche / gesetzliche Grundlage

Beweispflicht in der Regel beim Anspruchsteller



Change Request Management

Change Requests sind **Anforderungen** einer Vertragspartei zur Änderung des zwischen den Parteien bestehenden Vertrages

Die Partei, die eine Vertragsänderung wünscht, geht auf die andere zu

Beide Parteien einigen sich auf eine Änderung / Anpassung des Vertrags → Change Order

Finanzielle Auswirkung des Claim Management

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

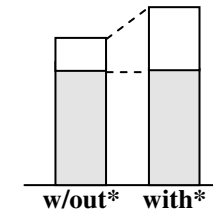
Zusammenfassung

Claim Management

Claim Management aus kaufmännischer Sicht:

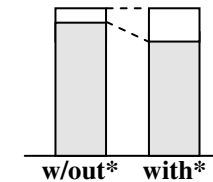
Geltendmachung von Ersatz von Schäden aus nicht vertragskonformer Leistung

Pushing through justified claims against customers



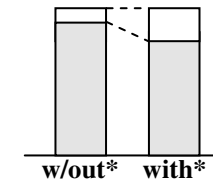
- Increased EBIT

Pushing through justified claims against suppliers regarding open services, which the supplier must provide



- Avoid Reduced EBIT

Countering unjustified claims from contract partners



- Avoid Reduced EBIT

Ein erfolgreiches Claim Management ist direkt ergebniswirksam

Claim Dreieck

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim
Management

Sachverhalt

- Fakten
- Dokumentation

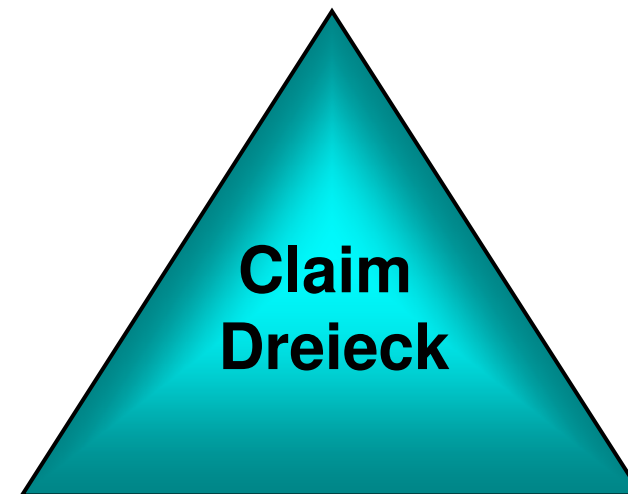
Anspruchsgrundlage

- Verträge
- Gesetze
- Normen

Durchsetzung/Abwehr

- Verhandlung
- Mediation
- Schiedsgericht

Sachverhalt



Anspruchsgrundlage

Durchsetzung/Abwehr

Das Claim Dreieck, das Spannungsfeld bzw. Arbeitsfeld des Claim Managers

Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

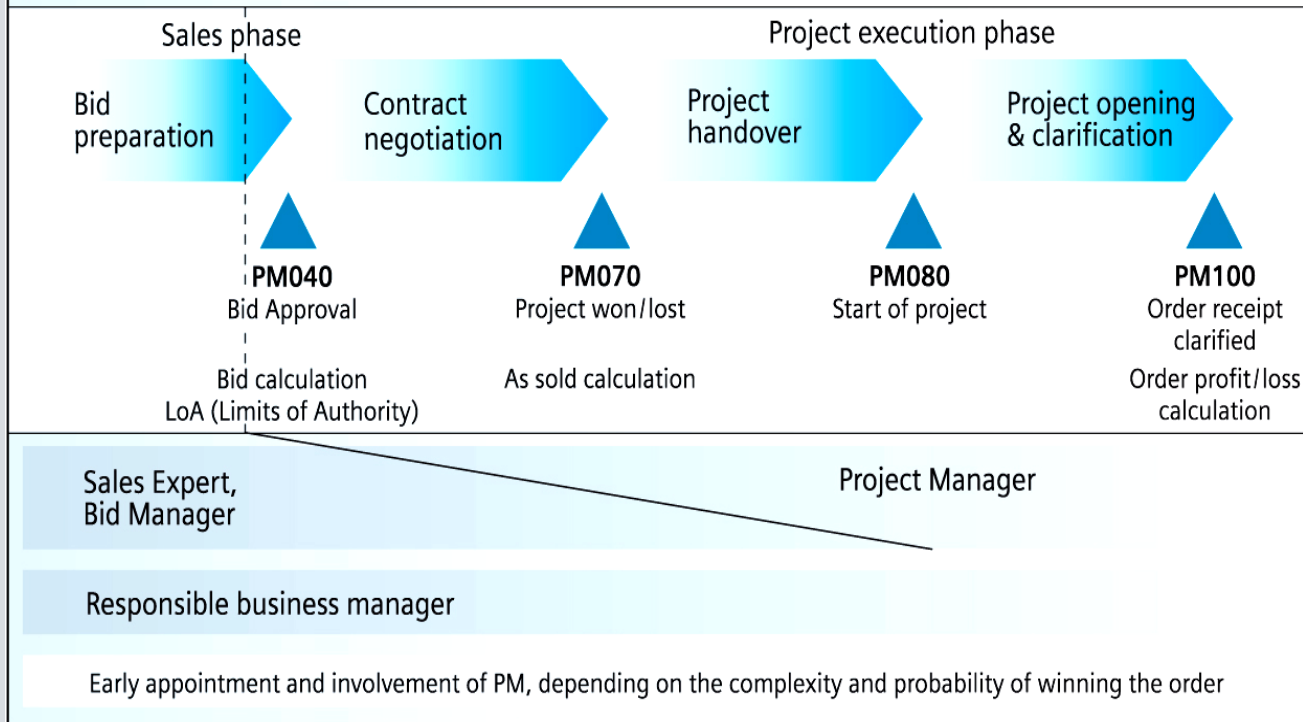
Zusammenfassung

Projektphasen

Projektphasen

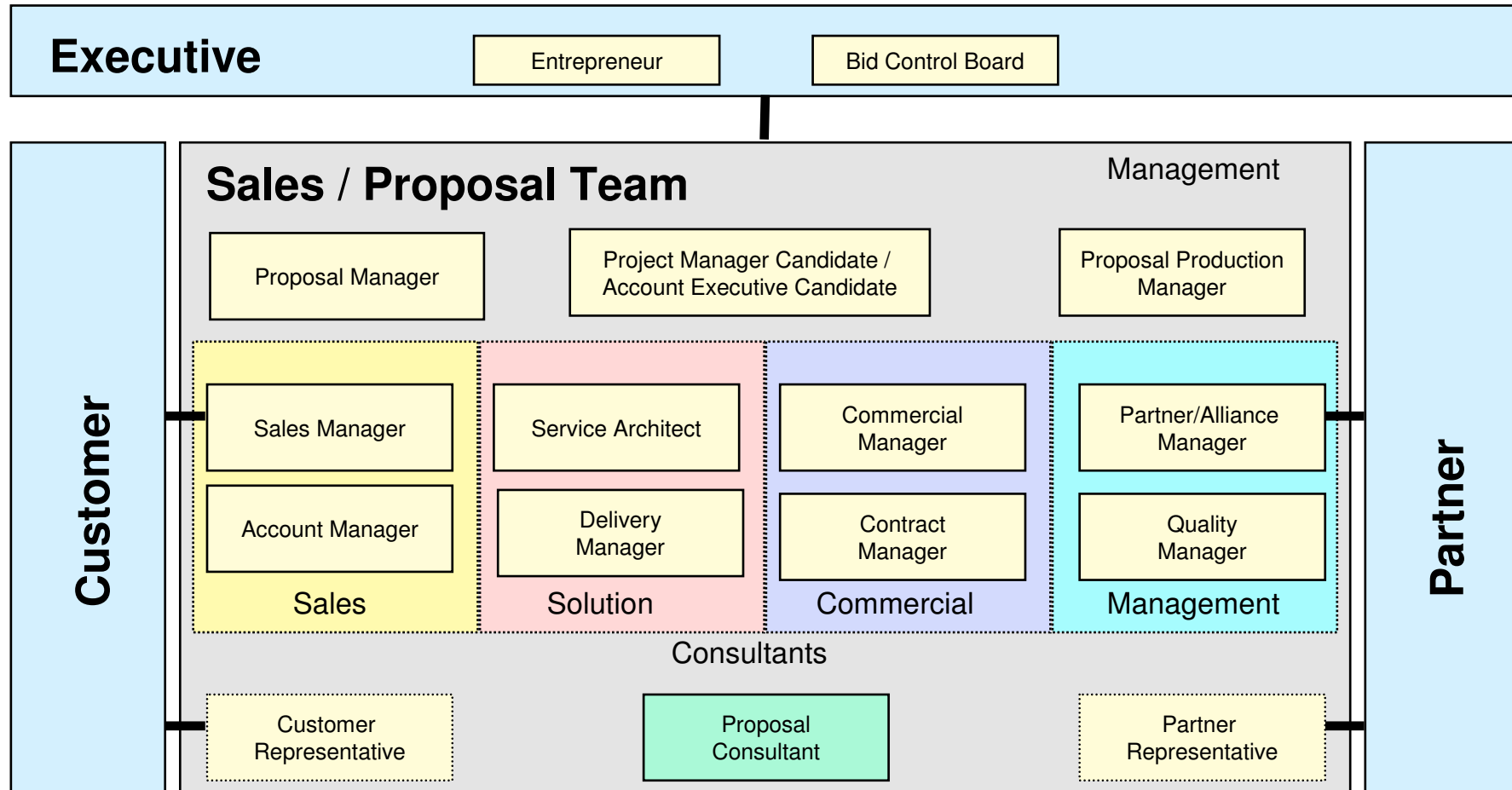
Wird die Rolle des Claim Managers nicht mit einer eigenen Person besetzt, kann in der Sales Phase der Contract Manager und in der Delivery Phase der Project Manager diese Aufgabe wahrnehmen.

Current status of activities in the early stages of A and B projects



„Sage mir, wie ein Projekt anfängt, und ich sage Dir, wie es aufhört!“

Rollen Modell der Sales Phase



Rollen Modell der Delivery Phase

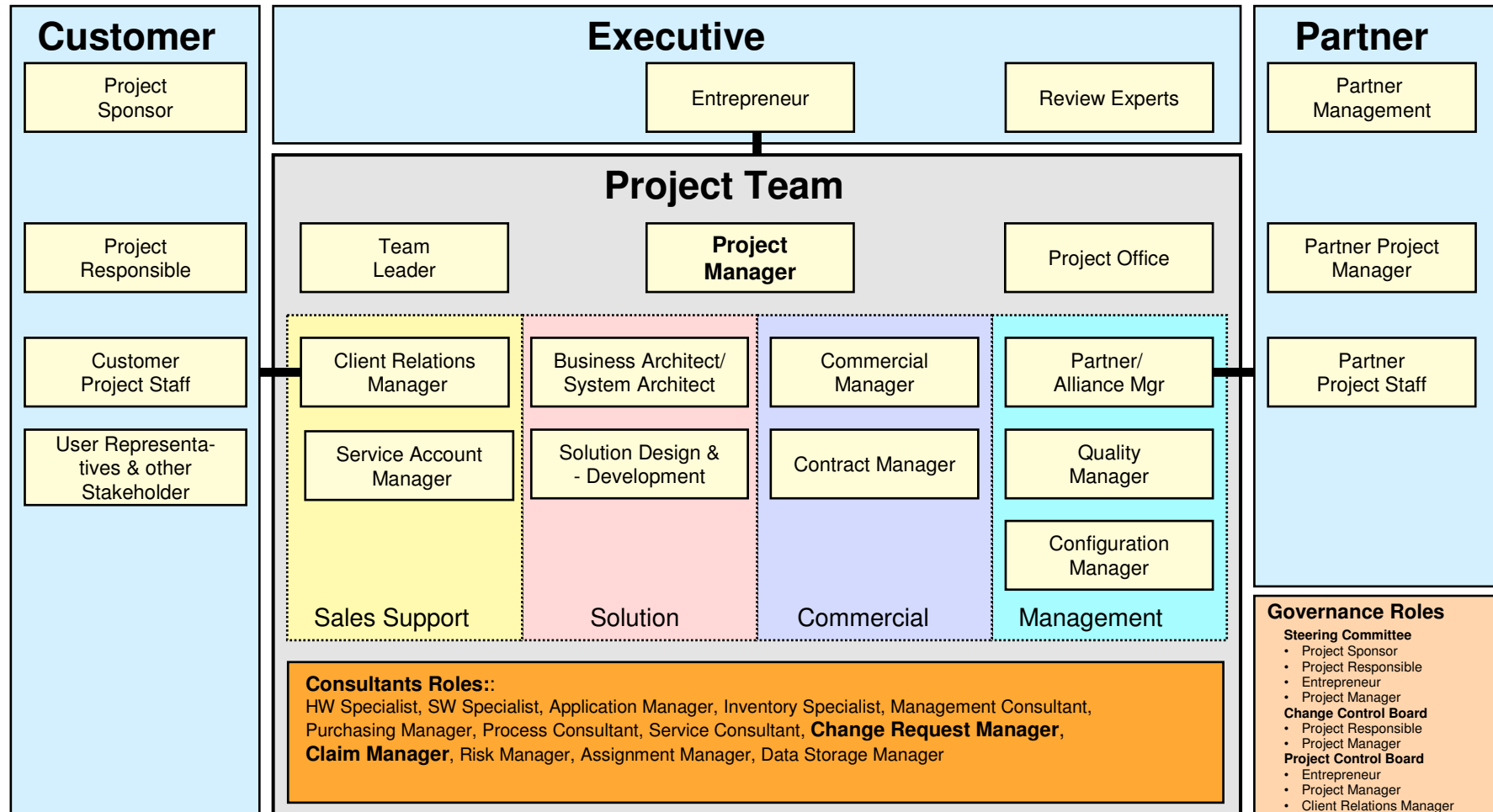
Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

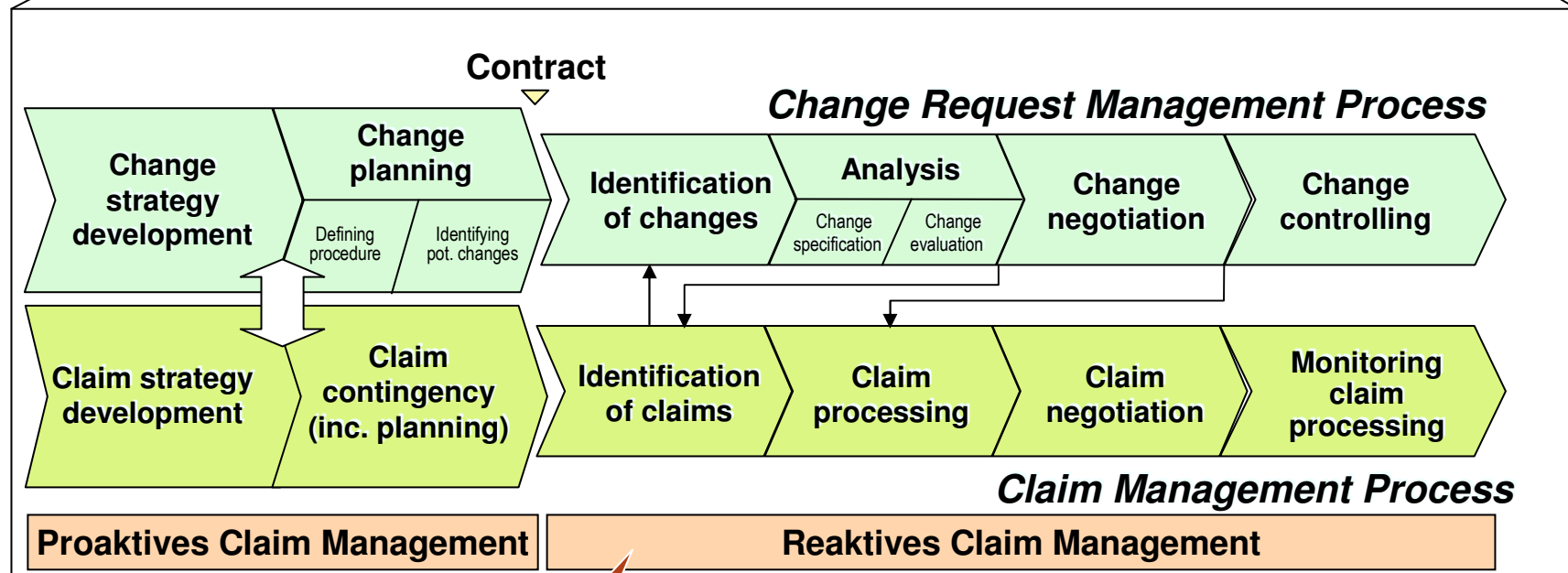
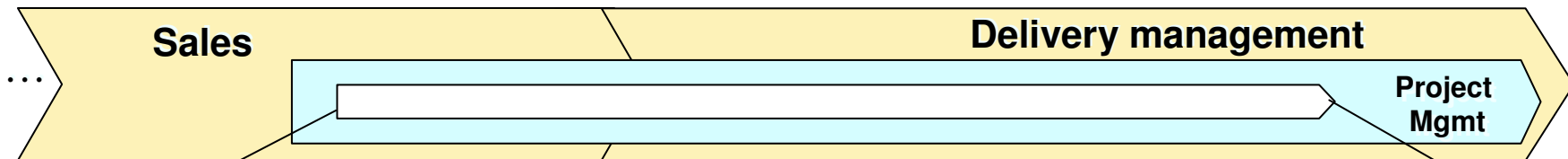
Zusammenfassung



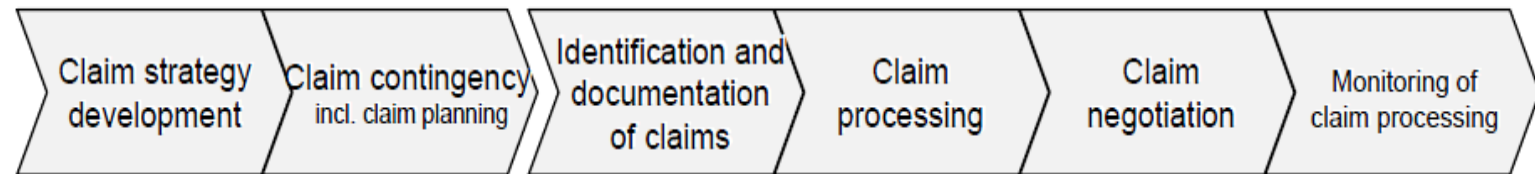
Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns, Braunschweig 14.04.2010

Aktivitäten des Claim Management in den verschiedenen Projektphasen



Überblick über die Rollen und Verantwortlichkeiten im Claim Management Process



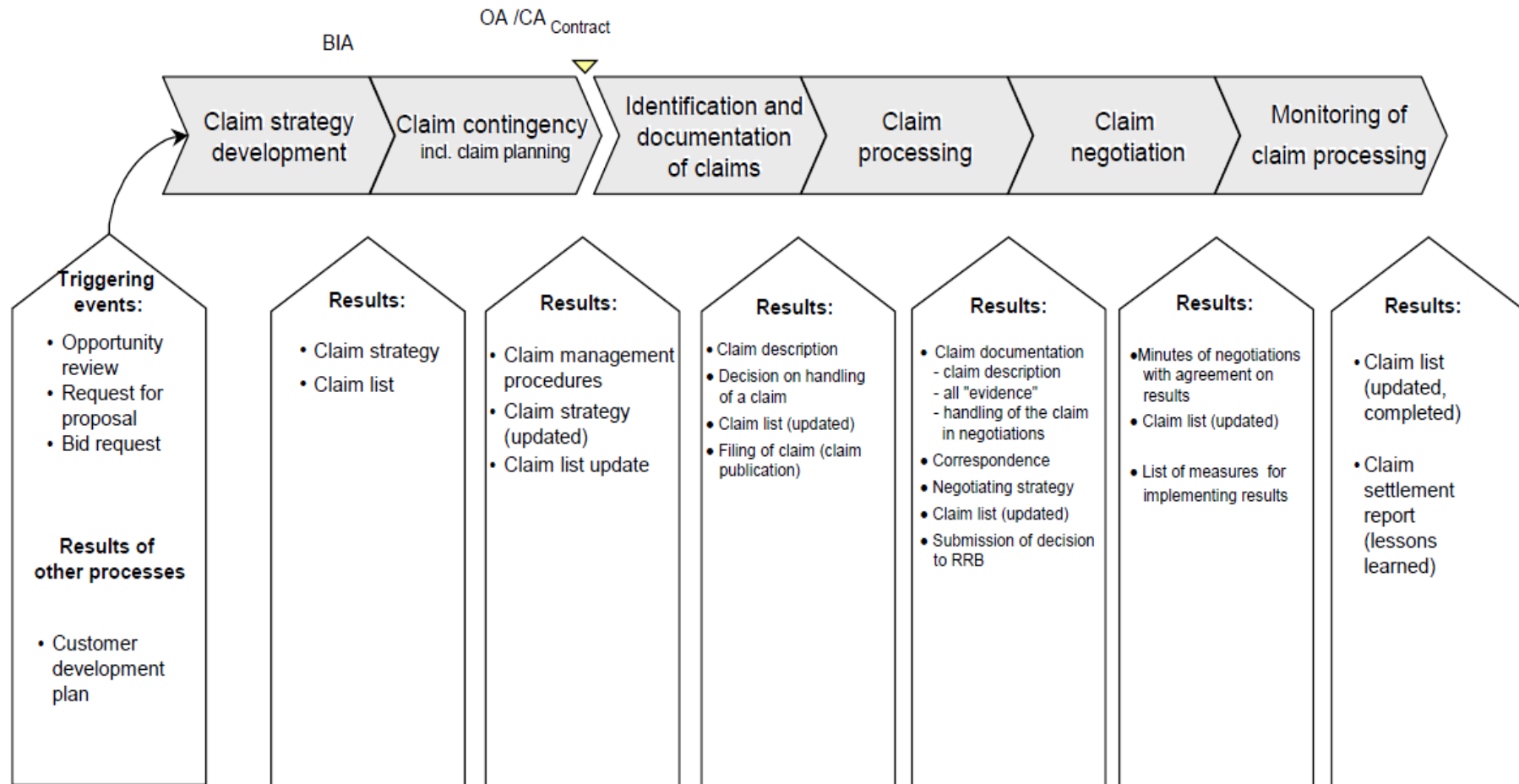
	Claim strategy development	Claim contingency incl. claim planning	Identification and documentation of claims	Claim processing	Claim negotiation	Monitoring of claim processing
Unit manager/Entrepreneur (1)	R				S	
PM of implementation project	S	S	R	R	R	R
Sales executive	S	S	S	S	S	
(Key) account manager	S					
Project sales administrator		S	S	S	S	S
System architect	S	S	S	S	S	
Quality manager		S	S	S	S	S
Proposal manager	I	I,R				
CR manager	S	S	S	S	S	S
Customer			S	S	S	S
Partner manager	S				S	
Contract manager		S	S	S	S	
Claim manager	S	S	I	I	I	I
Risk manager	S	S	S	S	S	S

(1) The entrepreneur function can be performed by a variety of roles

Abbreviations of roles:

- R responsible for and driving forward the process
- S supporting
- I implementing

Ergebnisse des Claim Management in den verschiedenen Projektphasen



Claim Strategy Development

Process steps / activities

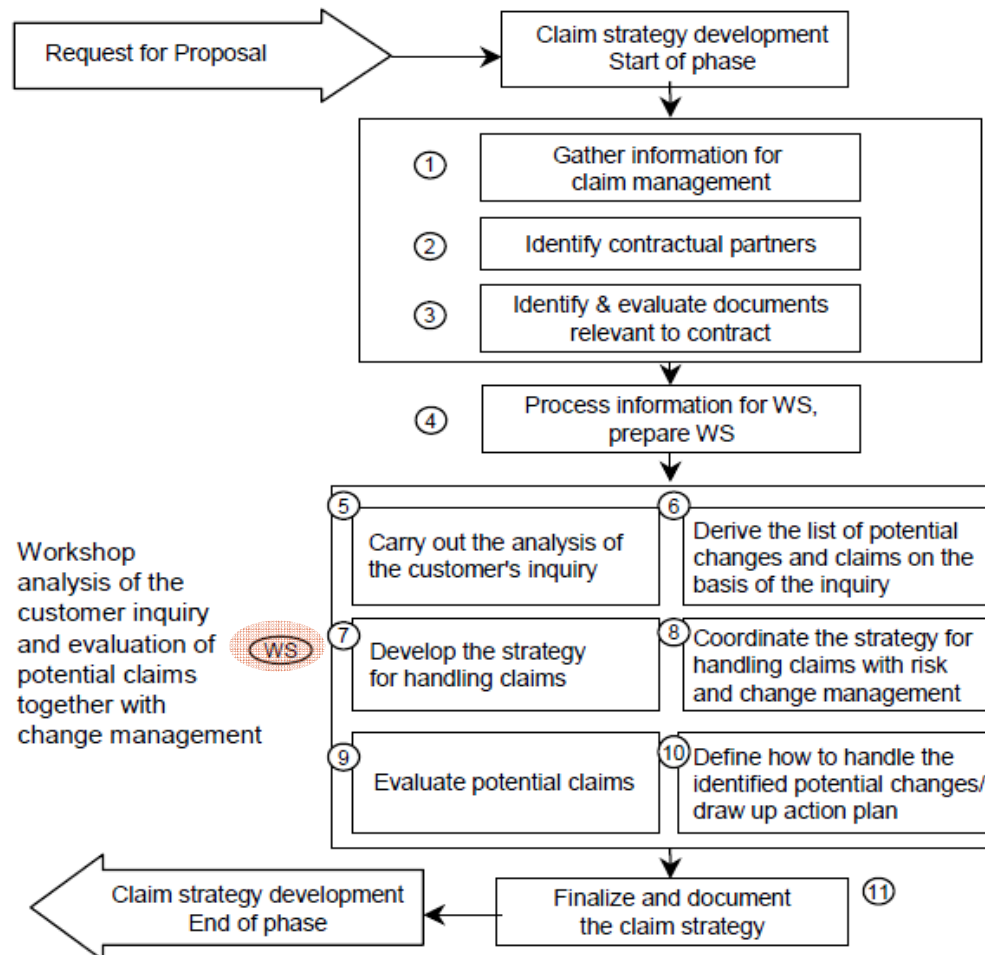
Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung



Notes/explanatory comments

- 1 The following may be of particular importance: stakeholder analysis (information e.g. from CRM system), previous customer behavior, contractual requirements, dependencies in relation to other projects of the customer, etc.
- 2 Particularly strategic suppliers (where suppliers are specified by the customer, a supplier qualification process must be started -> Procurement)
- 3 Call for bids, invitations for tenders, referenced standards, applicable statutes and ordinances, etc.
- 7 For customers, suppliers and syndicate partners
- 10 The action plan contains the measures which are required in the bidding process in order to implement the claim strategy
- 11 Documented claim strategy can be communicated together with a change strategy (should be completed before Bid Invest Approval)

Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim Strategie

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim
Strategie

Die Festlegung der Strategie für die Anwendung des Claim Management in der Delivery Phase erfolgt im Rahmen des Contracting in der Sales Phase.

Mit den Strategien sind unterschiedliche Ziele verbunden.

Defensives Claimverhalten

Umfassende Prüfung von Eigen- und Fremd-Claims auf deren Berechtigung und zurückhaltende Durchsetzung / Abwehr von Forderungen

Offensives Claimverhalten

Umfassende Prüfung von Eigen- und Fremd-Claims auf deren Berechtigung und konsequente Durchsetzung / Abwehr von Ansprüchen
Generierung zusätzlichen Ergebnisbeitrags

Die Strategie bestimmt die Anwendung des Claim Management im Projekt.

Eine ständiger Strategiewechsel oder gar keine Strategie gefährdet den Erfolg des Claim Management.

Vertragsarten und Vertragsinhalte

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Vertrag

Nicht nur für die Prüfung, sondern bereits für die Gestaltung komplexer Verträge und deren Inhalte ist ein erfahrener Jurist notwendig

Vertragsarten:

- Standardverträge (VOB, FIDIC)
- ...

Vertragsinhalte:

- Rangfolge der Dokumente - Ranking of Documents
- Leistungsumfang - Scope of Work
- Lieferumfang - Scope of Supply
- Termin- und Lieferplan
- Liefertermin - Delivery Period/Date
- Verzug und Fristverlängerung - Delay and Extension of Time
- Preis und Preisgleitklausel - Price and Price Escalation
- Zahlungsbedingungen/Fakturierung - Terms of Payment/Invoicing
- Claim-Prozedere - Claim Procedure
- Höhere Gewalt - Force Majeure (Acts of God)
- ...

Der Claim Manager ersetzt nicht den Juristen!

Vertragslesung

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Vertrags-
lesung

Workshop, in dem das Delivery-Team mit den Vertragsbedingungen und Vertragspartnern vertraut gemacht wird.

Prüfpunkte der Vertragslesung

1. Wer ist/sind der Kunde, Endkunde und Ansprechpartner, Rechnungsempfänger, Auftraggeber, interne Ansprechpartner, Berater/Consultants, Konsorten, Konsortialführer, genehmigte Lieferanten
2. Meilensteine und Terminpläne
3. Ausschlüsse und Abweichungen zur Ausschreibung
4. Gesamt- und Schnittstellenverantwortung
5. Kommunikationswege
6. Liefer- und Leistungsumfang (Kurzbeschreibung)
7. Patente, Nutzungsrechte
8. Fertigungszeichnungen, Know-how-Transfer
9. Lizenzen, kaufmännische Prüfpunkte
10. Vertragsarten und Vertragsstruktur
11. Vertragsdokumente

...

Nur wer den Vertrag kennt, kann auch Claims erkennen.

Claim Dokumentation

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim Dokumentation

Die Claimdokumentation enthält die möglichst vollständige Beschreibung eines Claims (u.a. Anspruchsgrundlagen, Vertragsgrundlagen, Beweismittel, Rechtslage, finanzielle Bewertung).

Zur Claim Dokumentation gehören:

- Datum des Eintritts des Ereignisses,
- Beschreibung & Begründung des Claims,
- Bewertung / Kalkulation,
- Nachweise, Beweise:
Rechnungen, Zeugen, Fotos, Schriftwechsel,
- Gutachten

Die Claim Dokumentation muss gerichtsfest (beweissicher) sein

Claim Register und Claim Status

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

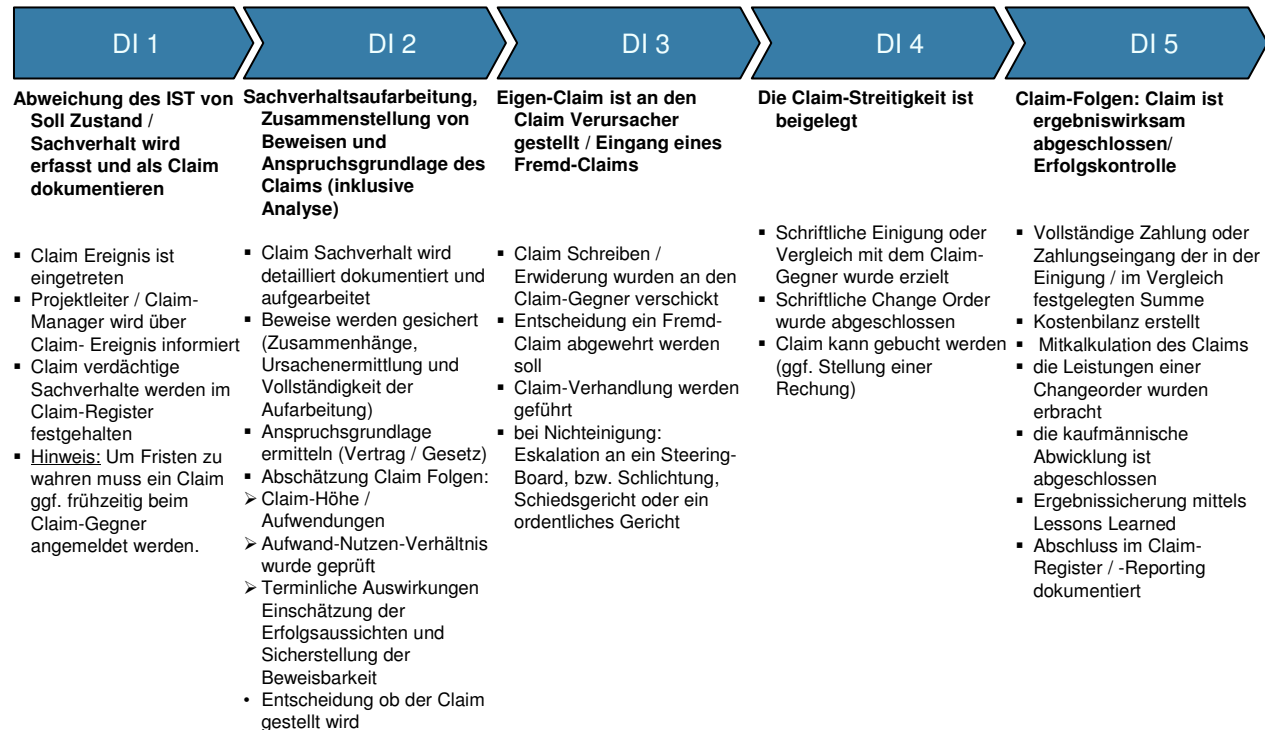
Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim Register

Das Claim Register enthält alle Claims mit

- Claim Identifikation,
- Claim Status,
- Claim Bewertung,
- Claim Dokumentation,
- Aktivitäten und
- Claim Owner



Auf Basis des Claim Registers wird am Ende des Projektes die Claim Bilanz erstellt

Erfahrungen und Fähigkeiten des Claim Managers

Claim Management

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Claim
Manager

Der Claim Manager steuert und treibt alle im Prozess Claim Management durchzuführenden Aufgaben bzw. führt diese selbst aus.

Erfahrungen	Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Projekterfahrung</u> als Projektmanager erwünscht - bei Federführungsaufgaben Erfahrung in <u>konsortialen</u> Aufgaben - bei Generalunternehmer-Projekten: Erfahrung aus bereits abgewickelten Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisorientierung (Konsequent mit Konsequenzen) • Entscheidungsfähigkeit (Konsequent mit Konsequenzen)
<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen im Umgang mit Rechtssystemen (vorw. deutsches und <u>anglo-amerikanisches</u> Recht) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Organisationsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Verhandlungserfahrung</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysefähigkeit (logische Lösungskonzepte, Maßnahmen) und strukturelle Arbeitstechniken
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Führungserfahrung</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden-/Auftraggeberorientierung abgestimmt im Team, Rollenverständnis)
<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung in der verantwortlichen Führung eines PM-Teams durch Claim-Szenarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit (Information in eindeutiger, schriftlicher Form)
<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Arbeitserfahrung</u> im Ausland (erwünscht) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und diplomatisches Geschick (Durchhaltevermögen über längere Zeit)

Dem Claim Manager muss neben Erfahrungen und Fähigkeiten über hinreichende Kompetenzen verfügen

Claim Management

Dr. Wolfgang Bruns

Motivation und Begriffe

Rollen, Phasen und Prozesse

Ausgewählte Aspekte

Zusammenfassung

Zusammenfassung

Claim Management bedeutet die Nutzung aller Möglichkeiten, mit Eigen-Claims vertragsgemäßes Verhalten aller Vertragspartner sicherzustellen, bzw. potenziellen Fremd-Claims frühzeitig entgegenzuwirken.

Aufgabe des Claim Management:

Sicherstellung des vertragsgemäßen Verhaltens aller Vertragspartner.
Geltendmachung von Ersatz von Schäden aus nicht vertragskonformer Leistung.
Abwehr von unberechtigten Ansprüchen der anderen Vertragspartner.

Oberstes Ziel des Claim Management:

Frühzeitiges Analysieren, Aufbereiten, Dokumentieren und Verfolgen vertraglich relevanter Ansprüche um vertraglich nicht begründeten Forderungen der Vertragspartner besser begegnen und drohenden vertraglichen Abweichungen frühzeitig entgegenwirken zu können.

Claim Management bedeutet nicht:

Ungerechtfertigte Forderungen gegenüber anderen Vertragspartnern durchsetzen oder die Erfüllung gerechtfertigter Forderungen anderer Vertragspartner verweigern zu wollen.

Claim Management

Integraler Bestandteil des Project Management

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Dr. Wolfgang Bruns

wolfgang.bruns@siemens.com

Braunschweig, 14.04.2010