



Vom Claim zur Chance

Professionelles Claimsmanagement im Anlagenbau

Vertrags- und Claimsmanagement sind zentrale Funktionen im Lebenszyklus industrieller Großprojekte. Ausgangspunkt beider Funktionen ist der Projektvertrag, allerdings mit unterschiedlicher Ausrichtung:

Während das Vertragsmanagement auf die strukturierte Gestaltung, Implementierung und laufende Steuerung vertraglicher Regelungen ausgerichtet ist, fokussiert das Claimsmanagement auf die systematische Durchsetzung oder Abwehr von Ansprüchen aus Vertragsabweichungen, Störungen oder Mehrleistungen im Projektverlauf.

Claims können dabei sowohl vom Auftragnehmer gegenüber dem Auftraggeber als auch umgekehrt geltend gemacht werden.

Typische Aufgaben	
Vertragsmanagement	Claimsmanagement
▪ Vertragsentwurf und -prüfung ▪ Festlegung von Leistungen, Terminen, Preisen, Pflichten ▪ Überwachung der Vertragserfüllung (Soll-Ist-Vergleich) ▪ Dokumentation von Änderungen (Nachträge, Amendments) ▪ Risikobewertung Ziel: Einhaltung der vertraglichen Rechte und Pflichten sicherstellen.	▪ Abweichungen und Störungen identifizieren und dokumentieren ▪ Anspruchsgrundlagen im Vertrag prüfen ▪ Ansprüche kalkulieren (Kosten, Zeit, Ressourcen) ▪ Anspruch gegenüber der anderen Partei formulieren und verhandeln Ziel: Berechtigte Ansprüche durchsetzen und unberechtigte Claims abwehren.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die weitere Betrachtung in diesem Artikel auf das **Claimsmanagement** im Projektumfeld. In industriellen Großprojekten entscheidet die professionelle Handhabung von Abweichungen und daraus resultierenden Ansprüchen maßgeblich über wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg.

Präventiv statt reaktiv: Claimsmanagement beginnt vor dem Projektstart

Der Claimsmanagement-Prozess setzt deutlich früher an als oft angenommen: Er beginnt bereits in der technisch-kommerziellen Ausschreibungs- und Vergabephase.

In dieser frühen Phase gilt es, alle potenziell claimrelevanten Sachverhalte sorgfältig zu analysieren – insbesondere:

- Widersprüche und Regelungslücken im Vertrag
- Unklare Formulierungen und undefinierte Schnittstellen
- Fehlende oder unzureichend beschriebene Leistungs- und Mitwirkungspflichten

Für alle als risikobehaftet identifizierten Punkte werden idealerweise gemeinsam mit dem Vertragspartner einvernehmliche Lösungen erarbeitet und vertraglich fixiert. Ist das nicht möglich, werden sie ins Risikoregister aufgenommen und dort systematisch weiterverfolgt.

Diese frühe Phase ist entscheidend, denn hier werden die wesentlichen Grundlagen für eine reibungs- und konfliktarme Projektabwicklung gelegt.

Operatives Claimsmanagement ab Projektstart

Mit dem offiziellen Projektstart beginnt das operative Claimsmanagement. Es begleitet die gesamte Ausführungsphase und wird – je nach vertraglicher Regelung – bis zum Ende der Gewährleistungszeit fortgeführt. Im Mittelpunkt stehen:

- Frist- und formgerechte Sicherung eigener Ansprüche
- Strukturierte Bearbeitung von Leistungsänderungen und Nachträgen
- Prüfung und Abwehr unberechtigter Forderungen des Vertragspartners
- Frühzeitiges Erkennen von Abweichungen, um Eskalationen zu vermeiden

Das Zusammenspiel aus sorgfältiger präventiver Vorbereitung und professioneller operativer Umsetzung bildet die Grundlage für ein Claimsmanagement, das nicht primär konfrontativ, sondern kooperativ, transparent und lösungsorientiert agiert.

Claimsmanagement ohne Streit: Partnerschaftlich und lösungsorientiert – ist das möglich?

Partnerschaftliche Vertragsmodelle wie das Integrated Project Alliancing (IPA) verfolgen einen strukturell kooperativen Ansatz mit gemeinsamer Risikotragung, Transparenzmechanismen und kollektiver Ergebnisverantwortung. Ein konfrontatives Claimverhalten ist hier systematisch nicht angelegt, da die vertragliche Architektur bereits auf gemeinsame Zielerreichung und kollektive Problemlösung ausgerichtet ist.

Dieser Beitrag bezieht sich dagegen auf klassische Projekt- und EPC-Vertragsstrukturen mit klarer Risikoordnung und getrennter wirtschaftlicher Verantwortlichkeit der Parteien. Gerade in diesem Umfeld stellt sich die Frage, ob und wie ein kooperatives Claimsmanagement möglich ist.

Im Mittelpunkt steht ein fairer und professioneller Umgang mit Auftragnehmern und allen Projektbeteiligten – denn stabile und leistungsfähige Projektstrukturen entstehen nur auf der Grundlage gegenseitigen Respekts und verlässlicher Kommunikation.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die frühzeitige und systematische Einbindung aller fachlich relevanten Bereiche in projektbezogene Prozesse und Entscheidungen – insbesondere:

- Engineering und Technik
- Einkauf
- Projektmanagement
- Baustellenorganisation

Ebenso entscheidend ist die enge Verzahnung strategischer Vorgaben mit der operativen Umsetzung im Vertrags- und Nachtragsmanagement. Claimsmanagement ist keine isolierte Spezialfunktion, sondern integraler Bestandteil der kommerziellen Projektsteuerung.

Klare Rollen, Verantwortlichkeiten und definierte Abläufe – im Sinne eines eindeutigen „wer macht was, wie und bis wann“ – schaffen Orientierung und Handlungssicherheit. Claimkritische Sachverhalte werden so frühzeitig erkannt, strukturiert bewertet und zeitnah bearbeitet, bevor sie sich zu substantiellen Konflikten oder formalen Streitigkeiten entwickeln.

Ein konstruktives Claimsmanagement, das bewusst auf taktische Eskalationen und unrealistische Extrempositionen verzichtet, stellt den gemeinsamen Projekterfolg in den Vordergrund. Grundlage hierfür ist ein realistischer und praxistauglicher Ansatz, der nicht nur konzeptionell überzeugt, sondern operativ – auf der Baustelle ebenso wie im kaufmännischen Backoffice – konsequent umsetzbar ist.

Das zahlt sich auch wirtschaftlich aus: Unnötige Eskalationen, Verzögerungen und langwierige Streitigkeiten werden vermieden, Transaktionskosten gesenkt und Managementkapazitäten geschont. Kooperatives Claimsmanagement ist damit kein Widerspruch zu klarer Interessenwahrnehmung, sondern Ausdruck professioneller Projektführung.

Die Praxis zeigt: Ein kooperativ-konstruktives Claimsmanagement ist für viele Projektorganisationen mit eigenen Mitteln nur schwer umsetzbar – angesichts widersprüchlicher Interessen, hohen Zeitdrucks und komplexer Stakeholder-Strukturen durchaus nachvollziehbar. Genau hier setzen wir an: Mit klaren Prozessen, belastbaren Strukturen und pragmatischer Umsetzungskompetenz schaffen wir die Voraussetzungen, damit Claimsmanagement nicht eskaliert, sondern steuernd wirkt und partnerschaftlich funktioniert.

Konfrontativ	Kooperativ
▪ Eskalation und Formalismus ▪ Hohe Transaktionskosten ▪ Verzögerungen im Projekt ▪ Belastete Partnerschaft	▪ Frühzeitige, einvernehmliche Klärung ▪ Geringere Transaktionskosten ▪ Stabiler Projektfortschritt ▪ Partnerschaftliche Zusammenarbeit