

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	15
<b>2</b>	<b>Der rote Faden</b> .....	18
<b>3</b>	<b>Einführung in das Claim Management</b> .....	20
3.1	Ursprünge des Claim Managements .....	20
3.1.1	Vom Quantity Surveyor zum Projektberater .....	20
3.1.2	„Pacta sunt servanda“ .....	23
3.1.3	Warum wird geclaiamt? .....	31
3.2	Projektmanagement – wichtiger denn je .....	35
3.2.1	Was bedeutet „Projekt“? .....	35
3.2.2	Projektübersicht und Claimverwaltung .....	35
3.2.3	Klassifizierung von Projekten .....	38
3.2.4	Projektphasen und Projektinhalte .....	40
3.2.5	Betrachten von Risiken .....	42
3.2.6	Die drei wichtigen Prozesse im Rahmen des Claim Managements	45
3.2.7	Die Vertragsanalyse beim Project Kickoff .....	46
3.3	Die Projektorganisation als Teil der Linienorganisation, die Menschen im Projekt, ihre Rollen und ihre Verantwortung .....	46
3.3.1	Der Projektleiter als Unternehmer auf Zeit .....	46
3.3.2	Empowerment .....	48
3.3.3	Der Geschäftsverantwortliche .....	51
3.3.4	Der kaufmännische Projektleiter .....	52
3.3.5	Der Projektleiter, sein Team und seine Partner .....	52
3.3.6	Der Claim Manager .....	54
3.3.7	„Controlled Flight into Ground“ .....	55
3.4	Stakeholder im Projekt .....	56
3.4.1	Aufbau und Durchführung einer Stakeholderanalyse .....	56
3.4.2	Zwei Beispiele einer Stakeholderanalyse aus der Praxis .....	61
<b>4</b>	<b>Contract Management</b> .....	66
4.1	Der Weg von der Anfrage bis zum Inkrafttreten des Vertrags .....	66
4.1.1	Das Angebot .....	67
4.1.2	Der Vertragsabschluss .....	68
4.2	Vertragsarten .....	69
4.2.1	Werkvertrag nach §§ 631ff BGB .....	70
4.2.2	Dienstvertrag nach §§ 611ff BGB .....	70

4.2.3	Generalunternehmer-Vertrag – General Contractor . . . . .	71
4.2.4	Consulting-Vertrag . . . . .	71
4.2.5	Konsortium (Consortium) . . . . .	71
4.2.6	Kostenerstattungsvertrag – Cost Reimbursable Contract . . . . .	73
4.2.7	Aufwandsvertrag – Time & Material Contract . . . . .	73
4.2.8	Pauschalpreis – Fixed Price Contract . . . . .	73
4.2.9	Weitere Vertragsarten . . . . .	74
4.3	Vertragsinhalte . . . . .	74
4.3.1	Rangfolge der Dokumente – Ranking of Documents . . . . .	76
4.3.2	Leistungsumfang – Scope of Work (SOW) . . . . .	77
4.3.3	Lieferumfang – Scope of Supply . . . . .	77
4.3.4	Termin- und Lieferplan – Schedule/Programme . . . . .	78
4.3.5	Liefertermin – Delivery Period/Date . . . . .	79
4.3.6	Verzug und Fristverlängerung – Delay and Extension of Time . . .	81
4.3.7	Preis und Preisgleitklausel – Price and Price Escalation . . . . .	82
4.3.8	Zahlungsbedingungen/Fakturierung – Terms of Payment/ Invoicing . . . . .	83
4.3.9	Zusatzaufträge und Preisanpassung – Variation Orders and Adjustment to Price . . . . .	83
4.3.10	Claim-Prozedere – Claim Procedure . . . . .	84
4.3.11	Höhere Gewalt – Force Majeure (Acts of God) . . . . .	84
4.3.12	Versicherungen – Insurances . . . . .	84
4.3.13	Bonusregelungen und Vertragsstrafe – Incentives and Penalty . . .	85
4.3.14	Pauschalisierung Schadensersatz – Liquidated Damages . . . . .	85
4.3.15	Inspektionsrecht – Right of Inspection . . . . .	86
4.3.16	Leistungs- und Vollständigkeitsprüfung – Performance and Completion Test . . . . .	87
4.3.17	Vertragsunterbrechung – Suspension of Contract . . . . .	87
4.3.18	Vertragsbeendigung – Termination of Contract . . . . .	88
4.3.19	Anwendbares Recht – Applicable Law . . . . .	88
4.3.20	Streitigkeiten und Schiedsgericht – Dispute and Arbitration . . . .	88
4.3.21	Vertragssprache – Contract Language . . . . .	89
4.3.22	Steuern und Zölle – Taxes, Duties . . . . .	89
4.3.23	Geheimhaltungsvereinbarung – Secrecy Regulations . . . . .	89
4.3.24	Entschädigungsleistung, Freistellung – Indemnification . . . . .	90
4.3.25	Abnahme und Mängelhaftungszeit – Taking-Over and Warranty Period . . . . .	90
4.3.26	Garantien und Bürgschaften – Bonds and Guarantees . . . . .	91
4.3.27	Haftung – Liability . . . . .	91
4.3.28	Haftungsbegrenzung – Limit of Liability . . . . .	92
4.3.29	Vertragsbeginn – Effective Date of Contract . . . . .	92
4.3.30	Aufgabenteilung und Mitwirkungspflichten – Division of Work (DOW) and Obligations . . . . .	92
4.3.31	Eigentumsübergang – Transfer of Title . . . . .	93
4.4	Mitwirkungspflichten . . . . .	93
4.4.1	Wesentliche Mitwirkungspflichten . . . . .	93

4.4.2	Besonderheiten	94
4.4.3	Ein Beispiel aus dem kaufmännischen Umfeld	96
4.5	Vertragsstruktur	98
4.6	Vertragsanalyse	100
4.6.1	Wozu dient die Vertragsanalyse?	100
4.6.2	Wie setzt sich das Projektkernteam zusammen?	101
4.6.3	Wie kann eine Vertragsanalyse aussehen, wie wird sie durchgeführt?	101
4.6.4	Welche Aspekte können Back-to-Back weitergegeben werden?	102
4.6.5	Allgemeine Prüfpunkte	103
4.7	Fallstricke – was ist zu beachten?	106
4.7.1	Unbegrenzte Haftung	106
4.7.2	Übernahme von Folgekosten – entgangener Gewinn	106
4.7.3	Änderungen ohne Preisanpassung – geringfügige Änderungen	107
4.7.4	Vollständigkeitsklauseln	107
4.7.5	Stand der Technik (nach Wikipedia)	107
4.7.6	Vertragsbeendigung oder Rücktritt	108
4.7.7	Kettengewährleistung, jetzt Mängelhaftungszeit	108
4.7.8	Fehlende Zahlungssicherheiten	109
4.7.9	Back-to-Back	109
4.7.10	Vorleistungen	110
4.7.11	Unsachgemäßer Betrieb und übermäßiger Verschleiß	110
4.7.12	Selbstunterrichtungsklausel	110
4.7.13	Vorgeschriebene Lieferanten	111
4.7.14	Fertigungszeichnungen und Software-Quellcodes	111
4.7.15	Montage- und Inbetriebnahmeüberwachung – Supervision	111
<b>5</b>	<b>Claim Management im internationalen Projektumfeld: FIDIC-Vertragsmuster</b>	<b>113</b>
5.1	FIDIC als Vertragsmuster	115
5.1.1	Standardbedingungen im internationalen Anlagengeschäft	116
5.1.2	Übersicht über FIDIC-Standardvertragsbedingungen	117
5.1.3	Exkurs: Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	119
5.1.4	Exkurs: Vertrags- und Vergabeordnung (VOB)	120
5.2	Spezielle Regelungen der FIDIC-Standardvertragsbedingungen	121
5.2.1	General Conditions (Allgemeine Vertragsbedingungen)	121
5.2.2	Passagen und Klauseln der FIDIC-Vertragsmuster	121
5.3	Anmelden und Verfolgen von Ansprüchen nach FIDIC	128
5.3.1	Anmeldung beim Ingenieur	128
5.3.2	Das Dispute Adjudication Board (DAB)	130
5.3.3	Das Schiedsgericht (Arbitration)	131
5.3.4	Streitbeilegung nach VOB/B	132

<b>6</b>	<b>Operatives Claim Management</b>	133
6.1	Erkennen von Abweichungen	134
6.2	Erstprüfung des Claims	136
6.3	Zweckmäßigkeit des Claims	139
6.4	Anmeldung des Claims	139
6.5	Detaillierte Claimausarbeitung	140
6.5.1	Systematischer Aufbau eines Claims	140
6.5.2	Bewertung des Claims in finanzieller Hinsicht	144
6.5.3	Der Tagesbericht	147
6.5.4	Claims übergeben	149
6.6	Claims verhandeln	149
6.6.1	Wie ist der Ablauf einer Claimverhandlung?	150
6.6.2	Was zeichnet eine erfolgreiche Claimverhandlung aus?	152
6.6.3	Welche Abwehrtechniken und Verhaltensmuster können Ihnen begegnen?	153
6.6.4	Wie können Sie damit umgehen?	155
6.7	Claimbilanz	157
6.8	Der Prozess des Claim Managements	158
6.9	Beteiligte am Claimprozess	160
6.10	Zeitverzögerungen, die nicht eindeutig zuzuordnen sind	161
6.11	Eskalation des Claimprozesses	162
6.12	Claimbeispiele und Musterbriefe	163
6.13	Claim-Management-Übung für Projektleiter und Team	168
6.13.1	Ein Workshop zum Claim Management	169
6.13.2	Ergebnisse, Verhandlungen	171
6.13.3	Projektassessment mittels Aufspaltung in Wissensgebiete	174
<b>7</b>	<b>Das Umfeld des Claim Managements</b>	176
7.1	Claimorganisation	176
7.2	Claimstrategie	178
7.2.1	Systemisches Strategiedenken	178
7.2.2	Einzel-/Gruppen-/Managementclaim	180
7.2.3	Claimstrategiematrix	182
7.3	Einführung in den Projekteinkauf	184
7.3.1	Begriffsklärungen	184
7.3.2	Einführung	185
7.3.3	Back-to-Back-Klauseln in Anlagenverträgen	186
7.3.4	Der Projekteinkaufsprozess	192
7.3.5	Der Projekteinkäufer	193
7.4	Vorbehalte zum Claim Management	195
7.5	Schlussbemerkung	196

<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	197
8.1	Werkvertrag .....	197
8.2	Die VOB/B .....	208
8.3	Work Package Responsibility .....	232
8.4	Behinderung: Direktmeldung auf der Baustelle .....	233
8.5	Behinderungsanzeige .....	234
8.6	Abmeldung der Behinderung .....	235
8.7	Bedenkenanzeige .....	236
8.8	Tagesbericht .....	237
8.9	Ankündigung Vergütung für geänderte Leistung .....	238
8.10	Claimerfassungsmatrix .....	239
8.11	Termin- und Kostenclaim „Hochhauskomplex“ .....	240
8.12	Claimanzeige „African Gas Field“ (englisch) .....	244
8.13	Claimanzeige Schallschutzanlage (französisch) .....	250
8.14	Claimanzeige Schallschutzanlage (deutsche Übersetzung) .....	251
8.15	FIDIC Yellow Book (Auszüge) .....	252
<b>9</b>	<b>Glossar</b> .....	324
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	355
	Verwendete Abkürzungen .....	356
	Literaturverzeichnis .....	358
	Stichwortverzeichnisse .....	360