

Legal Departments als Profit Center

Chancen für Unternehmen durch Vertrags- und Claimmanagement

Sponsored Article

Jean L. Saliba, LL.M. | Attorney at Law, Legal Counsel | MCM Klosterfrau
Vertriebsgesellschaft mbH

21. November 2019

LR 2019, Seiten 186 bis 191 (insgesamt 6 Seiten)

Das Zeitalter der Digitalisierung schreitet voran und mit ihm auch die aus digitalisierten Vorgängen gewonnenen Daten. Der Ertrag an Daten ist quantitativ wie qualitativ spürbar. Nicht viele Unternehmen erkennen das Potenzial dieser neuerdings anfallenden Datenmengen. Die Mehrwerte zeigen sich regelmäßig erst in organisierten Datenlandschaften. Initialer Anlass zur Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen gut organisierter Unternehmen sind immer häufiger werdende Ansprüche, welche an Vertragspartner gestellt werden. 1

2016 skizzierte eine Vertreterin der Deutschen Bahn im Rahmen einer Kartellrechtsveranstaltung in Berlin, dass man Lieferverzögerungen durch Zulieferer mittlerweile systematisch angehe. Allerdings sei es nicht so, dass dies im Vorbeigehen geschehe. Vielmehr erfordere es ein hohes Maß an Planung und Organisation. Man habe sogar eine eigene Organisationseinheit gegründet, die mit einer Hand voll Juristen besetzt sei. Diese würden bei untreuen Lieferanten für selbige verschmerzbar Sanktionen durchsetzen und hierdurch mittlerweile hunderte Millionen Euro Kompensation erwirtschaften. 2

Wenig überraschend greift diese Form der organisierten Kompensationsforderung zunehmend Platz. Der Markenverband informierte 2019 seine Mitgliedsunternehmen darüber, dass neben der ReWe-Gruppe nun auch Unternehmen wie Aldi-Nord und Aldi-Süd Sanktionen für künftige Lieferverzögerungen ankündigten. 3

I. Was ist Claimmanagement?

Unter Bezugnahme auf DIN 69905 wird *Claimmanagement* oftmals auf den Umgang mit Forderungen im Rahmen des *Projektmanagements* reduziert. In der DIN-Norm wird Claim Management (auch als Nachforderungsmanagement bezeichnet) nämlich definiert. Es 4

handelt sich danach um die „Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen“. Im Zusammenhang mit Projekten mag dies überwiegend zutreffend. *Claims*, oder auch *Ansprüche*, spielen im unternehmerischen Rechtsverkehr jedoch auch und insbesondere außerhalb von (originären) Projekten eine große Rolle.

Ansprüche können überall dort zutage treten, wo Schuldverhältnisse eingegangen werden. Im unternehmerischen Rechtsverkehr handelt es sich dabei zumeist um vertragliche Schuldverhältnisse. Nahezu jeder Leistungsaustausch mit Dritten birgt potenzielle Claims. 5

Grundsätzlich können dem Claimmanagement daher das Aufdecken, Vorbereiten, Bewerten, Abwehren und die Geltendmachung von Ansprüchen aus (überwiegend vertraglichen) Schuldverhältnissen zugeordnet werden. 6

II. Claimsituationen

Die genannten Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen Leistungsstörungen in Schuldverhältnissen zunehmend Aufmerksamkeit schenken. Der in Deutschland immer prominenter werdende Anwendungsbereich betrifft besonders Forderungen, die infolge von Lieferverzug geltend gemacht werden. 7

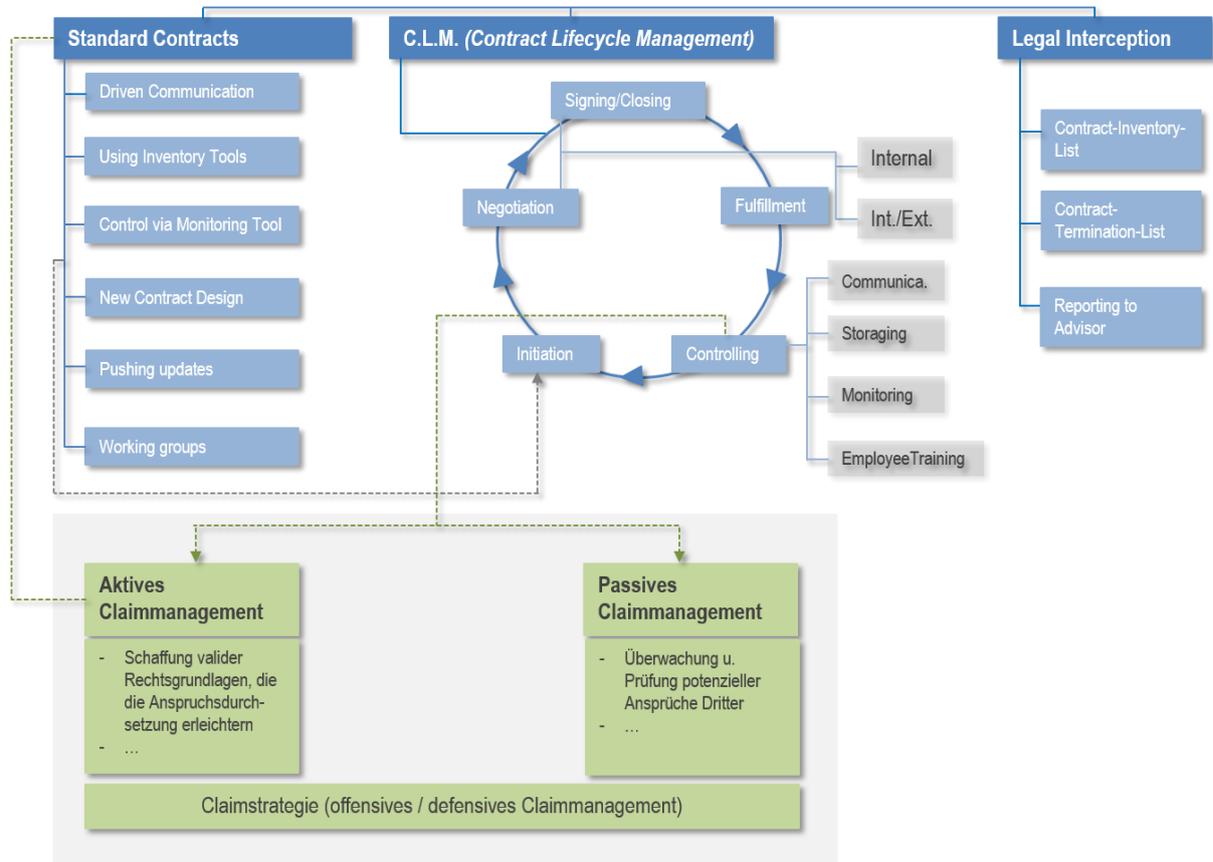
Potenzielle Claims stellen daher nicht nur Chancen für Unternehmen dar, monetäres Potenzial zu heben. Spiegelbildlich sind sie für jede Form von eigener Schlechtleistung auch eine Gefahr. Ein gut organisiertes Claimmanagement widmet sich mithin nicht nur potenziell eigenen Ansprüchen, sondern auch solchen, denen sich das eigene Unternehmen ausgesetzt sehen könnte. Begrifflich ergibt sich hieraus die Gliederung in ein aktives (Geltendmachung eigener Ansprüche) und passives (Abwehr fremder Ansprüche) Claimmanagement. 8

III. Ursachen

Die Ursachen für Claims können in operativer Hinsicht je nach Branche, Unternehmen und Produkt- und/oder Leistungs-Portfolio mannigfaltig sein. Freilich gilt es, diese zu identifizieren. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass die aufgedeckten Umstände regelmäßig „nur“ Auslöser der Claims sind. 9

Ohne eine rechtliche Grundlage fehlt dem Anspruch jeder Rahmen für die Geltendmachung. Unternehmen tendieren überwiegend dazu jene Anspruchsgrundlagen schriftlich zu fixieren. Im unternehmerischen Rechtsverkehr sind sie regelmäßig in AGB-Werken und Rahmen- oder Individualverträgen zu finden. Besonders die bereits erwähnten Fälle von Leistungsstörungen (Lieferverzug) finden regelmäßig Erwähnung. Daneben werden diverse andere Pflichten fixiert, deren Nichtbeachtung pönalisiert wird. 10

Die organisatorische Ausgestaltung eines Claimmanagement-Systems sollte daher eine entsprechend enge Verbindung zum Vertragsmanagement-System aufweisen. Dies macht gleich in mehrfacher Hinsicht Sinn.



Soweit es die Geltendmachung eigener Ansprüche betrifft, gilt es, die erwähnten Anspruchsgrundlagen entsprechend vorzubereiten. Das Betreiben eines aktiven Claimmanagements wird nur unter sehr erschwerten Bedingungen möglich sein, wenn AGB-Werke, Rahmen- und Individualverträge keine rechtlich durchsetzbaren Regelungen dazu vorsehen. Ein effizientes passives Claimmanagement erfordert wiederum Kenntnis von den Rechtsgrundlagen, auf die man sich im Rahmen geschäftlicher Kooperationen eingelassen hat. Beispielhaft kann ein Fristenmanagement, das an die zeitige Kündigung eines Vertrags erinnert und damit gegebenenfalls unnötig wiederkehrende Zahlungen vermeidet, sowohl dem Claim- als auch dem allgemeinen Vertragsmanagement zugeordnet werden.

IV. Strategische Ansätze

Die Möglichkeit, einen Anspruch geltend machen zu können, muss nicht zwangsläufig auch dazu führen, dass man selbigen zu realisieren sucht. Claims sollten nicht wahllos und ohne Rücksicht auf die Geschäftsbeziehung und den Geschäftspartner geltend gemacht oder abgelehnt werden. Je nach Umstand bietet es sich an, einen eher

defensiven oder offensiven Ansatz zu wählen. Für eine Entscheidung darüber können folgende Erwägungen angestellt werden:

- Bisherige Erfahrungen mit dem Geschäftspartner
- Höhe des geltend gemachten oder potenziell abgewehrten Anspruchs
- Ausweichmöglichkeiten auf andere Geschäftspartner (Abhängigkeit / „Second Source“)
- ...

V. Umsetzung des Claimmanagements

Mit der organisatorischen Ausgestaltung des Claimmanagements ist ein erster Schritt getan. Was zwingend hierauf folgt, ist die Kommunikation des konzeptionell erzielten Fortschritts in der Organisation. Jeder noch so gute Vertrag und jede noch so gut geschaffene Struktur um einen Vertrag herum hilft lediglich bedingt, wenn die Anspruchsgrundlagen und die sie begleitenden Prozesse nicht gelebt werden. 15

Die kulturelle Verankerung derartiger Strukturen bedarf bei Einführung in eine Organisation eines wohl durchdachten Projektmarketings. 16



Besonders bei langfristig laufenden Schuldverhältnissen ist es unumgänglich, dass diese auch bewusst gelebt werden. Nicht jede Organisation wird sich eine eigene Abteilung zwecks Umsetzung leisten können, wie dies eingangs beschrieben wurde. Strukturen, die sich „on the job“ zu etablieren haben, sollten fest im Bewusstsein der Zuständigen verankert sein. 17

Bei der Auswahl externer Partner, die bei der Umsetzung helfen, sollte darauf geachtet werden, dass selbige Projektmarketingerfahrung aufweisen. 18

VI. Digitale Abbildung mit Hilfe der HMP Solutions GmbH

Da Forderungen aus vertraglichen Schuldverhältnissen eine denklogische Konsequenz sind und sich mit Gewissheit auf den Unternehmenserfolg auswirken, obliegt es letztendlich dem Management, die Art und Weise zu bestimmen, wie man diesen begegnet. 19

Um das Managen von Ansprüchen effizient dokumentieren, steuern und auswerten zu können, bietet HMP eine professionelle Unterstützung in Form einer integrierten Vertrags- und Claimmanagement Lösung an. 20

VII. Die HMP Lösung für das Claimmanagement

Die HMP Lösung beinhaltet im Einzelnen Unterstützungsfunktionen für das Claimmanagement für die: 21

- Abbildung bereichsübergreifender Prozesse für das Claim- und Change Management
- Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Verwaltung geprüfter Dokumentation zum Claim
- Möglichkeiten, Claims mit dem Vertragspartner und zugehörigen Verträgen in Beziehung zu setzen

- Unterstützung bei der Ermittlung des Claim Typs durch
 - Beschreibung des Sachverhalts
 - Rechtliche Analyse und Vorbereitung von Claims mit Sachverhalt und Anspruchsgrundlagen
 - Claim Strategie
 - Verfahren zur Lösung von Konflikten (Durchsetzung/Abwehr)

- Beschreibung von Claim Arten
 - Finanzielle Forderungen
 - Terminliche Forderungen
 - Sachliche Forderungen (Qualität, Mängel, Lieferzeit etc.)
 - Forderungen zum Vertragsumfang
 - Handlungsorientierte Forderungen (z.B. aus Reklamationen)

- Claimkalkulation und -bewertung
 - Fremdkosten
 - Eigenkosten
 - Angemeldete Claim Höhe / Entscheidung
 - Claim Folgen (für das eigene Unternehmen)

VIII. Fazit

Die Umsetzung eines Claimmanagements ist sicherlich mit Aufwand verbunden. Neben der gezielten Kontrolle von (aktiven wie passiven) Ansprüchen durch digitalisierte Strukturen und Prozesse kann ein gesteuertes Claimmanagement in Zeiten konjunktureller Anspannung aber auch wirtschaftlich entlasten.

Unternehmen kooperieren in mannigfaltiger Weise miteinander. In den meisten Fällen kommt es zu Schuldverhältnissen mit Geschäftspartnern und damit auch zu potenziellen Ansprüchen. Ganz unabhängig von der Haltung eines Unternehmens resultieren aus diesen Geschäftsbeziehungen (monetäre) Potenziale, die gehoben werden können. Ein digitaler Lösungsansatz ist hierbei gleichermaßen Fundament und Erfolgsvoraussetzung, um der Datenvielfalt und -komplexität Herr werden zu können. Um die individuell richtige Claimentscheidung treffen zu können, müssen die Beziehungen zwischen Vertrag, Anspruch und weichen Faktoren der Geschäftsbeziehung digital, transparent und in Echtzeit vorliegen. Hierdurch können zusätzlich resultierende Risiken aus den zugrunde liegenden Schuldverhältnissen innerhalb der Geschäftsbeziehung durch den Hebel eines aktiven wie auch passiven Claimmanagements monetär, sachlich und emotional entschärft werden. Die Potenziale liegen dabei nicht zwingend in unmittelbaren Erträgen in Form von Kompensationszahlungen. Das Potenzial kann sich auch aus EBIT-schonenden Maßnahmen wie der Abwehr von Ansprüchen ergeben. Dem Zufall sollte weder die eine noch die andere Variante überlassen werden.

22