

Claim Management: Reibungslos Ansprüche im industriellen Einkauf managen

Claim Management bezeichnet das strukturierte Erkennen, Bewerten, Verhandeln und Erledigen von Ansprüchen zwischen Unternehmen und deren Lieferanten oder Kunden. Im industriellen Alltag entstehen solche Ansprüche häufig aus Lieferverzögerungen, Qualitätsmängeln, Mehrkosten oder geänderten Rahmenbedingungen. Wer Claims systematisch statt fallweise behandelt, reduziert Streitkosten, schützt Lieferbeziehungen und sichert die eigene Verhandlungsposition.

Das Wichtigste in Kürze

- Claim Management umfasst das gesamte Spektrum von Anspruch, Gegenanspruch und dessen wirtschaftlicher Einigung – vom Mängelrügen-Schreiben bis zur Vertragsanpassung.
- In der Praxis entsteht ein erheblicher Teil der Claims aus Mengen-, Termin- und Spezifikationsabweichungen, die frühzeitig dokumentiert wurden.
- Je früher ein Claim dokumentiert und vertraglich verankert wird, desto höher ist typischerweise die Erfolgsquote in der Einigung.
- Wirksames Claim Management verlangt klare Zuständigkeiten, Fristen im Vertrag und eine lückenlose Belegkette.
- Eskalationsstufen und ADR-Verfahren (Schiedsgutachten, Mediation) senken in der Regel Zeit- und Kostenrisiken vor Gericht.

Definition: Claim Management

Claim Management ist die systematische Steuerung von Ansprüchen und Gegenansprüchen entlang der Lieferkette. Es verbindet vertragsrechtliche, technische und kaufmännische Bewertung zu einem geregelten Prozess mit definierten Rollen, Fristen und Entscheidungswegen.

Abgrenzung zum Reklamationsmanagement

Die Reklamation betrachtet üblicherweise den einzelnen Fehlerfall an einem Produkt, etwa eine Mängelrüge wegen Nichtkonformität. Claim Management geht darüber hinaus: Es bewertet die finanziellen und terminlichen Folgen eines Vorfalles auf Vertragsebene, einschließlich Ersatzvornahmen, Mehrkosten, Vertragsstrafen und Gegenausforderungen. Beide Prozesse greifen ineinander, folgen aber unterschiedlichen Zielen und Dokumentationslogiken.

Typische Anlässe im Industrie-einkauf

Häufige Auslöser sind verspätete oder Teillieferungen, Qualitätsabweichungen, preisige Nachforderungen, geänderte Mengenabrufe oder Leistungsänderungen bei Rahmenbestellungen. Auch Vertragsautomatiken wie die Automatische Vertragsverlängerung können Auslöser sein, wenn sie übersehen werden und Fristen zur Kündigung versäumt werden. Im Anlagenbau und Projektscheiben kommen Menge- und Terminansprüche aus Bau- oder Engineering-Verzögerungen hinzu.

Rechtlicher Rahmen

Der rechtliche Hintergrund sind im Wesentlichen kauf- und werkvertragliche Mängelrechte, Schadensersatz- und Verzugsregelungen sowie vereinbarte Vertragsstrafen. Ausschlussfristen, Verjährungs- und Prüffristen variieren je nach Vertragstyp und AGB-Konstellation erheblich. Der folgende Beitrag gibt allgemeine Hinweise und ersetzt keine Rechtsberatung; konkrete Vertragsentwürfe sollten stets im Einzelfall geprüft werden.

Ablauf im Claim-Prozess

Ein tragfähiger Prozess gliedert sich in die Phasen Anzeige, Bewertung, Verhandlung und Abwicklung. Jede Phase hat klar definierte Verantwortliche, Fristen und Dokumentationsanforderungen, damit Ansprüche nicht an Formalfehlern scheitern.

Claim-Anzeige und Frühwarnung

Der Claim beginnt mit einer fristgerechten und präzisen Mangelanzeige oder Verzugsmitteilung, die den Sachverhalt, die vertragliche Grundlage und die beabsichtigte Rechtsfolge nennt. Frühwarnsignale liefern u. a. das Lieferantenportal, Meldungen aus Material Requirements Planning (MRP) und offene Punkte aus der Bedarfsanalyse. Wer Verzögerungen früh erkennt, kann Rechte sichern und Alternativen steuern, bevor ein Schaden voll entsteht.

Bewertung und Schadenaufwand

In der Bewertungsphase werden Anspruchsgrundlage, Kausalität und Höhe geprüft. Dazu gehören Mengen- und Zeitrachweise, Labor- und Prüfberichte, Konformitätserklärung, Fehlerdokumentation sowie interne Mehrkosten wie Umrüstung, Sondertransporte oder Ausfallzeiten. Im Idealfall existieren vorab vereinbarte Bewertungskriterien im Vertrag, etwa Tagessätze für Ersatzeinsatz oder Pauschalen für verspätete Lieferung.

Verhandlung und Einigung

Ansprüche werden in der Regel nicht vor Gericht, sondern im Gespräch gelöst. Vorbereitung ist entscheidend: klare Faktenlage, realistische Ziele, vorgedachte Kompromissoptionen wie Kulanzrabatt, Nachlieferung, Gutschrift oder Vertragsanpassung. Professionelle Bieterkommunikation und ein gepflegtes Lieferantenbeziehungsmanagement helfen, den Claim zu lösen, ohne die Geschäftsbeziehung zu belasten. Erst wenn eine gütliche Einigung scheitert, folgen Mahnstufen, Schiedsgutachten oder gerichtliche Schritte.

Wichtige KPIs im Claim Management

Ohne messbare Kennzahlen bleibt Claim Management anekdotisch. Sinnvolle Indikatoren machen Häufigkeit, Ursachen, Dauer und wirtschaftliche Auswirkung von Claims sichtbar und unterstützen Benchmarking im Einkauf über Standorte und Lieferanten hinweg.

Claim-Rate und Ursachenverteilung

Die Claim-Rate wird typischerweise als Anzahl Claims je 100 Bestellungen oder je Millionenvolumen gemessen; in stabilen Serienlieferbeziehungen liegen Praxiswerte häufig im niedrigen einstelligen Bereich. Die Ursachenverteilung (Termin, Menge, Qualität, Preis) zeigt, ob das Problem im Beschaffungsprozess, in der Qualitätssicherung oder in der Vertragsgestaltung liegt.

Durchlaufzeit und Erfolgsquote

Die Claim-Durchlaufzeit von Anzeige bis Abschluss sollte in definierten Zielbanden liegen, etwa 30 bis 90 Tagen je Komplexitätsstufe. Die Erfolgsquote gibt an, wie viel des geltend gemachten Betrags durchgesetzt oder gegengerechnet werden konnte. Wichtig ist auch der Share der Claims, die ohne Eskalation gelöst werden, denn das wirkt direkt auf Streitkosten und Lieferantenbeziehungen.

Wirtschaftlicher Effekt

Gemessen werden sollten wiedererstandene Beträge, vermiedene Mehrkosten und die durchschnittlichen internen Bearbeitungskosten je Claim. Diese Daten fließen in Lieferantenbewertungen ein und speisen das Lieferantenausfall Risiko als eine der zentralen Eingangsgrößen für Strategieentscheidungen wie Make-or-Buy.

Risiken und Kontrollen

Claim Management birgt operative und rechtliche Risiken: verpasste Fristen, unvollständige Nachweise, überzogene Forderungen und Beziehungsabbruch. Gegensteuern lässt sich mit klaren Verträgen, Systemunterstützung und Trainings.

Fristen und Dokumentation

Mängelrügen, Abnahmefristen, Verjährungs- und Kündigungsfrist-Ketten müssen lückenlos überwacht werden, besonders bei lang laufenden Rahmenverträgen und der Automatischen Vertragsverlängerung. Ein zentrales Dokumentenarchiv mit Claim-Dossiers, Prüfberichten und Korrespondenz sichert die Beweisbarkeit. Wer reine E-Mail-Verfolgung betreibt, verliert in der Praxis regelmäßig Nachweise und Fristen.

Lieferantenrisiken und Bonität

Ein Claim an einen zahlungsunfähigen Lieferanten verpufft wirtschaftlich. Die Lieferantenbonitätsprüfung, regelmäßige Überwachung von Kennzahlen und Pfand- oder Sicherheitsleistungen reduzieren das Risiko wertloser Ansprüche. Bei kritischen Zulieferern sollte parallel ein Notfallplan für die Beschaffung vorbereitet sein, um Ausfallzeiten zu vermeiden.

Qualifikation und Governance

Claims verlangen technisches, kaufmännisches und juristisches Verständnis zugleich. Erfolgreiche Unternehmen definieren Ansprechpartner, Eskalationsstufen und Freigabebefugnisse und schulen Einkäufer und Fachbereiche gemeinsam. Ein zentraler Claim-Koordinator, oft im Einkauf oder Qualitätswesen verankert, verhindert Insellösungen.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Claim Management wandert zunehmend in digitale Plattformen und wird Teil einer datengetriebenen Lieferantensteuerung. Künstliche Intelligenz und standardisierte Schnittstellen beschleunigen Erfassung, Klassifizierung und Nachweisaufbereitung.

Digitale Tools und Lieferantenportale

Moderne Lieferantenportale erfassen Reklamationen und Claims strukturiert, verknüpfen sie mit Bestellungen, Materialnummernsystem und Prüfhistorie und automatisieren Fristenüberwachung. KI-gestützte Klassifizierung hilft, wiederkehrende Muster zu erkennen und präventiv anzusetzen.

Wichtig bleibt, dass digitale Workflows vertraglich vereinbarte Form- und Fristvorgaben korrekt abbilden.

Nachhaltigkeit und neue Claim-Themen

Zunehmend werden auch Nachhaltigkeitsansprüche vertraglich fixiert, etwa Vorgaben zum Product Carbon Footprint (PCF), zur Restricted Substances List (RSL) oder zur Recyclingfähigkeit von Verpackungen. Verstöße lösen neue Anspruchsarten aus: Nachbesserung, Preisminderung oder Vertragsstrafen. Einkäufer müssen diese Kriterien in Bestellung, Bewertung und Claim-Prozess integrieren.

Prävention durch Zusammenarbeit

Der wirksamste Claim ist der, der nie entsteht. Ansätze wie Co-Creation mit Lieferanten, Design-to-Value und gemeinsame Design-Reviews reduzieren Spezifikationskonflikte, während regelmäßige Lieferantenaudits und gemeinsame Verbesserungsprojekte systemische Ursachen angehen. Ein transparenter Preisindex oder Materialindexklauseln verhindern Streit über Nachforderungen und Preisanpassungen.

Typische Kennzahlen

Claim-Rate: häufig < 5 je 100 Bestellungen

Richtwert; je nach Branche und Produktkomplexität stark variierend

Claim-Durchlaufzeit: 30–90 Tage

je Komplexitätsstufe; einfache Fälle kürzer

Erfolgsquote: > 70 %

Anteil des geltend gemachten Betrags, der durchgesetzt oder verrechnet wird

Anteil ohne Eskalation: > 90 %

Anteil gütlich gelöster Claims; hoher Wert schont Beziehungen und Kosten

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog Präzisionsbaugruppen von einem Zulieferer. Nach wiederholten Qualitätsabweichungen und einer verspäteten Anlieferung, die eine Kundenbestellung gefährdete, forderte das Unternehmen Ersatzlieferung, Sondertransportkosten und eine Vertragsstrafe. Statt isoliert zu streiten, aktivierte der Einkäufer den vereinbarten Claim-Prozess.

- Fristgerechte Mängel- und Verzugsrüge mit dokumentiertem Sachverhalt, Prüfberichten und Konformitätserklärung
- Sofortige Absicherung der Versorgung über eine zweite Bezugsquelle aus dem Lieferantenstammdatenpool und Anpassung des Material Requirements Planning (MRP)
- Strukturierte Claim-Verhandlung mit Faktenlage, verrechneten Mehrkosten und Zielkorridor für Gutschrift und Nachbesserung
- Anschließende Verankerung der Erkenntnisse in Lieferantenbewertung, geänderten Bewertungskriterien und neuen Prüfvorgaben im Dock-to-Stock-Prozess

Fazit

Claim Management ist weit mehr als Mängelrügen schreiben: Es ist eine systematische Disziplin an der Schnittstelle von Einkauf, Qualität, Recht und Logistik. Wer mit klaren Verträgen, sauberer

Dokumentation und messbaren KPIs arbeitet, löst Ansprüche schneller, durchsetzungsfähiger und beziehungsorientierter. Präventive Bausteine wie Co-Creation mit Lieferanten, Design-to-Value und transparente Preisanpassungsklauseln senken das Aufkommen von Claims von vornherein. Gleichzeitig schützt ein gepflegter Prozess vor verlorenen Fristen und wertlosen Forderungen gegen zahlungsunfähige Geschäftspartner. Für Einkäufer ist Claim Management damit ein unverzichtbarer Baustein einer resilienten Beschaffung.

Häufige Fragen

Was ist Claim Management im Einkauf?

Claim Management ist der strukturierte Prozess zum Erkennen, Bewerten, Verhandeln und Erledigen von Ansprüchen gegenüber Lieferanten oder Kunden. Er umfasst rechtliche Grundlagen, technische Nachweise und kaufmännische Verhandlung. Ziel ist eine schnelle, dokumentierte und wirtschaftliche Einigung ohne unnötige Eskalation.

Welche Fristen sind im Claim Management zu beachten?

Je nach Vertragstyp sind Mängelrüge- und Prüffristen, Verjährungsfristen sowie Kündigungs- und Abnahmefristen zu überwachen. Bei Rahmenverträgen mit Automatischer Vertragsverlängerung drohen zusätzlich versäumte Ausstiegsoptionen. Konkrete Fristen hängen vom Vertrag und von AGB ab und sollten juristisch im Einzelfall geprüft werden.

Wie unterscheidet sich Claim Management von Reklamationsmanagement?

Reklamationsmanagement behandelt den konkreten Produktfehler und seine Beseitigung. Claim Management bewertet darüber hinaus die vertraglichen und wirtschaftlichen Folgen, etwa Mehrkosten, Vertragsstrafen und Gegenansprüche. Beide Prozesse arbeiten zusammen, verfolgen aber unterschiedliche Ziele und Dokumentationsanforderungen.

Welche KPIs sind im Claim Management üblich?

Typische Kennzahlen sind Claim-Rate je Bestellvolumen, Durchlaufzeit, Erfolgsquote bei durchgesetzten Ansprüchen, Eskalationsanteil und interne Bearbeitungskosten je Claim. Diese Werte werden in der Praxis als Richtwerte verglichen und in Lieferantenbewertungen einbezogen. Wichtig ist die konsequente Erhebung über Standorte hinweg.

Wie verhindert man Claims mit Lieferanten?

Wirksam sind eindeutige Spezifikationen, verbindliche Bewertungskriterien, Design-Reviews und gemeinsame Projekte wie Design-to-Value oder Co-Creation mit Lieferanten. Auch Preisanpassungsklauseln mit Preisindex und regelmäßige Lieferantenaudits reduzieren Streitpotenzial. Frühwarnsysteme im Lieferantenportal und Lieferantenbonitätsprüfung senken das Risiko wertloser oder unerwarteter Fälle.

Lohnt sich Claim Management auch bei kleineren Lieferanten?

Ja, auch bei kleineren Lieferanten lohnt sich ein strukturierter Prozess, allerdings schlanker skaliert. Wichtig sind klare Ansprechpartner, einfache Musterformulare und dokumentierte Fristen. Der Aufwand amortisiert sich schnell, weil Ansprüche sonst typischerweise an Formalfehlern oder fehlenden Nachweisen scheitern.