



Forschungsgesellschaft
Landschaftsentwicklung
Landschaftsbau e.V.

Auftraggeber

Auftragnehmer



Kundenorientiertes Claim-Management

Leitlinien zur Umsetzung eines beziehungserhaltenden Ansatzes zur Geltendmachung und Durchsetzung von Ansprüchen aus Bauvertragsabweichungen für Auftragnehmer

HOCHSCHULE
WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Hochschule Ostwestfalen-Lippe
University of Applied Sciences

Kundenorientiertes Claim-Management

Leitlinien zur Umsetzung eines beziehungserhaltenden Ansatzes zur Geltendmachung und Durchsetzung von Ansprüchen aus Bauvertragsabweichungen für Auftragnehmer

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

Hochschule Ostwestfalen-Lippe

Kundenorientiertes Claim-Management

Leitlinien zur Umsetzung eines beziehungserhaltenden Ansatzes zur Geltendmachung und Durchsetzung von Ansprüchen aus Bauvertragsabweichungen für Auftragnehmer

Laufzeit des Forschungsvorhabens:

2014 - 2018

Herausgeber:

Forschungsgesellschaft Landschaftsentwicklung Landschaftsbau e. V. – FLL
Friedensplatz 4, 53111 Bonn
Telefon: 0228/965010-0, Telefax: 0228/965010-20
E-Mail: info@fll.de, Homepage: www.fll.de

Bearbeitung:

Hochschule Weihenstephan Triesdorf – University of Applied Sciences
Hochschule Ostwestfalen-Lippe – University of Applied Sciences

Autoren:

Prof. Dr. Rudolf Haderstorfer,
Fachgebiet Baubetrieb und Bauprozessmanagement
an der University of Applied Sciences Weihenstephan
Prof. Dr.-Ing. Felix Möhring,
Fachgebiet Bauwirtschaft und Baumanagement im Landschaftsbau
an der University of Applied Sciences Ostwestfalen-Lippe Standort Höxter

Ansprechpartner in der FLL-Geschäftsstelle:

Dipl.-Ing. (FH) Sebastian Kramps, FLL, Bonn

Redaktion und Layout:

Hochschule Ostwestfalen-Lippe – University of Applied Sciences
Fachgebiet Bauwirtschaft und Baumanagement im Landschaftsbau
Lektorat: Erwin Puschkarsky
Layout: Kilian van Lier

Umschlagsgestaltung:

Dipl.-Ing. (FH) Sebastian Kramps, FLL, Bonn

Titelbild:

Baustellensituation in München 2008, (Foto: Prof. Dr.-Ing. Felix Möhring)
Hände Auftraggeber/Auftragnehmer 2018, (Zeichnung: Kilian van Lier)

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck nur in vollständiger Fassung mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.
Vertrieb durch den Herausgeber.
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier.

1. Ausgabe, Bonn, Februar 2019

Vorwort der FLL:

Regelmäßig kommt es während der Bauphase für Unternehmen im Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau zur Erteilung verschiedener Nachtragsarbeiten bzw. Änderungsaufträgen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine Änderung des vereinbarten Werkerfolgs handelt oder um eine Änderung, die zum Erreichen des vereinbarten Werkerfolgs notwendig ist. Das Resultat ist dasselbe: die zu erbringende Leistung und damit auch die Vergütungsansprüche weichen von dem ursprünglichen Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ab.

Der Garten- und Landschaftsbaubetrieb befindet sich nun als Auftragnehmer in der unangenehmen Lage zwischen Fordern und Fördern. Einerseits möchte der Unternehmer nicht auf seine berechtigten finanziellen Forderungen verzichten, andererseits legt er Wert auf eine positive Bewertung seiner Arbeit durch den Auftraggeber, um Zusatz- und Folgeaufträge zu generieren.

In der Praxis führt diese Situation häufig zur teilweisen oder sogar völligen Aufgabe der berechtigten Forderungen zur Wahrung der Kundenzufriedenheit, aber zu Lasten seiner Umsatz- und Gewinnbilanz. Das andere Extrem, ein kompromissloses Einfordern der Zahlungen für Nachtragsleistungen, führt schnell zu Verstimmungen beim Auftraggeber. Damit reduzieren sich die Chancen für Folgeaufträge direkt durch den Auftraggeber und es sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der Auftraggeber Dritten das Unternehmen empfiehlt.

Auch nach den Änderungen durch das seit dem 1. Januar 2018 geltende neue Bauvertragsrecht können neue Konflikte zwischen den Vertragsparteien entstehen. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang das Anordnungsrecht des Auftraggebers, die daraus resultierende Vergütungsanpassung durch den Auftragnehmer oder auch die Herbeiführung der Abnahme.

Umso wertvoller ist es, wenn mit dem hier vorliegenden Forschungsvorhaben Wege aufgezeigt werden, das Konfliktpotenzial zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in Bezug auf die Vergütungsansprüche zu reduzieren. Ich freue mich deshalb über das Ergebnis des Forschungsvorhabens „Kundenorientiertes Claim-Management“ und möchte im Namen der FLL Herrn Prof. Dr. Rudolf Haderstorfer von der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf sowie Herrn Prof. Dr. Felix Möhring von der Hochschule Ostwestfalen-Lippe für die Erarbeitung dieser vorliegenden Leitlinien ganz herzlich danken.

Prof. Dr. Ulrich Kias
Präsident der FLL

Das Forschungsvorhaben wurde durch folgende Institutionen datentechnisch gefördert:

Verband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Bayern e.V.
Lehárstraße 1
82166 Gräfelfing



Verband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau
Nordrhein-Westfalen e.V.
Sühlstraße 6
46117 Oberhausen-Borbeck



Das Forschungsvorhaben wurde durch folgende Institutionen finanziell und sächlich gefördert:

Förderverein Landschaftsbau Hochschulen e.V. – FLH
Hellgrundweg 45
22525 Hamburg



FairCM² GmbH Ingenieurgesellschaft für Baubetrieb
Am alten Born 3
37627 Deensen



Haderstorfer Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau GmbH
Albing 2
84030 Ergolding/Landshut



„[...] es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“ (Goethe)

Vorwort

Getrieben von der Erkenntnis, dass zum einen im tagtäglichen Umgang mit Vertragsstörungen jeglicher Art („Möglicher Anspruch auf einen Nachtrag“) vielerlei juristische und baubetriebliche Regelungen und Modelle nicht zu befriedigenden Lösungen führen und gar Konflikte zutiefst verschärfen können, zum anderen das reine Verfolgen von Vertragsstörungen jeglicher Art wenig lösungsorientiert und damit beziehungsfördernd wirkt, wollten wir uns speziell für die Branche Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau mit dem Zielkonflikt zwischen „strategischer Kundenentwicklung“ und dem auftragnehmerseitigen „Claim-Management“ auseinandersetzen.

Als Wesentlich wurden von uns zwei Punkte angesehen: Erstens sollte die Arbeit auf einem wissenschaftlich-empirischen Ansatz basieren, der grundlegend das Vorgehen und die Verhaltensweisen in diesem Kontext zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer klärt – der Anspruch von einer regelmäßigen Effizienz- hin zu einer Effektivitätsdiskussion; damit wurde die Erarbeitung von etwaigen Handlungsempfehlungen durch „Expertenkreise“ negiert –, dies bewusst aus der Erfahrung eines wahrscheinlichen Ergehens in Plattitüden, die diese Thematik schnell mit sich bringt. Zweitens sollte bewusst ein interdisziplinärer Ansatz verfolgt werden, indem Lösungsansätze der Baubetriebswissenschaft mit den Konzepten der Marketingwissenschaft kombiniert wurden – dies eröffnet eine völlig neue Perspektive auf das Themengebiet „Claim-Management“ als Teilgebiet der Baubetriebslehre –, wir nennen es die „*Bauwirtschaftspsychologie*“. Schlussendlich lässt sich die vorliegende Arbeit daher in den Kontext der nachhaltigen Ökonomie einordnen.

Mit der vorliegenden Studie legen wir nach rund vier Jahren Forschungstätigkeit und zwei vorangegangenen Vorveröffentlichungen aus den Jahren 2014 und 2016 die Ergebnisse sowohl aus der Befragung von Branchenteilnehmern als auch die daraus abgeleiteten Leitlinien sowie ein „*Verbundmodell aus technischer und sozialer Normung*“ dar. Als Resultat wird ein grundlegender konzeptioneller Baustein zur Gestaltung einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung im Projektgeschäft geschaffen.

Mit dem Wissen, dass eine Mehrzahl der Unternehmen der Branche Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Vertragsstörungen jeglicher Art auf „andere Weise“ löst und damit der genannte Zielkonflikte nicht so stark zum Tragen kommt, wobei die Gründe hierfür schlichtweg oftmals in der mangelnden Kompetenz beider Vertragsparteien zu suchen sind, erhoffen wir uns einen positiven Anklang bei den betroffenen Unternehmen. Insbesondere die Leitlinien sowie Regelungen in Kombination mit dem Verbundmodell bedürfen des „Ausprobierens“ und „Austestens“ in der Praxis und der Rückkopplung in die Wissenschaft. Hierzu stehen wir selbstverständlich jedem kritischen Dialog offen gegenüber.

Die Generierung firmenexterner Ansätze, wie sie in Kapitel 8.1 als Vorüberlegungen aufgeworfen wird und die die Entwicklung eines Gütezeichens oder eines abwicklungstechnischen Wertekodex zum Inhalt hat, sowie die Verankerung von diesbezüglichen Themen in unserem Normenwesen bleiben spannende und arbeitsintensive Aufgaben. Sie aus der bisherigen Feststellung voranzutreiben, soll unsere Aufgabe für die Zukunft sein.

Wir bedanken uns speziell bei den Personen, die an beiden Befragungen teilgenommenen haben, bei den Kollegen Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky und Prof. Dr. Wolf-Rainer Kluth für die stete Diskussionsbereitschaft sowie bei den Landesverbänden Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V. Bayern und Nordrhein-Westfalen für die Mitwirkung bei der Datenerhebung, desgleichen bei den Sponsoren. Ebenfalls bedanken wir uns bei Herrn Jürgen Rohrbach für die Ermöglichung der Veröffentlichung in der Forschungspublikation der Forschungsgesellschaft Landschaftsentwicklung Landschaftsbau e.V. (FLL).

Wir wünschen dem geneigten Leser eine kritische, aber auch selbstkritische und selbstreflektierende sowie humorvolle Haltung bei der Lektüre der vorliegenden Studie mit dem Titel „Kundenorientiertes Claim-Management“.

Höxter, Weihenstephan im Herbst 2018

Prof. Dr. Rudolf Haderstorfer

Prof. Dr.-Ing. Felix Möhring

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	
Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Bedeutung des Claim-Managements für die Branche Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau.....	1
1.2 Problemstellung „Claim-Management versus Strategische Kundenentwicklung“.....	2
1.3 Zielsetzung der Studie	3
1.4 Abgrenzung der Studie	4
1.5 Angang der Problemstellung	5
2 Ursprung und Inhalte des Claim-Managements.....	7
3 Ursprung und Inhalte der strategischen Kundenentwicklung.....	17
4 Konflikte als grundlegende Rahmenbedingung beim Claim-Management	26
5 Bisherige Behandlung des Claim-Managements in Bezug auf die strategische Kundenentwicklung in der Literatur (Literatur- und Forschungsstand)	30
6 Ansatz und Methoden der Untersuchung (Forschungsdesign).....	46
7 Vorstellung der Methoden und der Ergebnisse	49
7.1 Theoretische Voruntersuchung (Positionsbeitrag 2014).....	49
7.1.1 Claim-Managementprozess (Analysefeld I)	51
7.1.2 Mehrkostenforderungsarten (Analysefeld II)	52
7.1.3 Claim-Strategie (Analysefeld III)	53
7.1.4 Arbeitsthesen	53
7.2 Empirische Untersuchung	54
7.2.1 Vorgehensweise zur quantitativen Datenerhebung.....	55
7.2.2 Entwicklung eines Fragebogens zur quantitativen Datenerhebung.....	56
7.2.3 Quantitative Ergebnisdarstellung und Interpretation des Aufnahmезustandes.....	57
7.2.4 Ausblick zu diesem Zeitpunkt	63
7.2.6 Bildung eines Ausgangsmodells („SOR-Claim-Modell ‚Grundvariante‘“).....	64

7.2.7 Entwicklung eines offenen problemzentrierten Interviewleitfadens zur qualitativen Datenerhebung.....	69
7.2.8 Durchführung und Ergebnisdarstellung der Experteninterviews.....	74
7.3 Darstellung des Ist-Zustandes der Praxis.....	97
8 Aufstellung eines ganzheitlich idealtypischen Konzeptes.....	100
8.1 Vorüberlegungen.....	100
8.2 Strukturmodell zum Beziehungsmarketing	102
8.3 Ableitung von Leitlinien	103
8.3.1 Kooperation	104
8.3.2 Kommunikation und Leistungsbeweise.....	105
8.3.3 Controlling	108
8.4 Formulierung von Leitlinien	111
9 Zusammenfassung und Schlussbemerkung	119
Literaturverzeichnis	123

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Darstellung des Zielkonfliktes, HADERSTORFER/MÖHRING, 2014, S. 41.	3
Abb. 2: Prämissendarlegung zur Abgrenzung der Themenstellung.	5
Abb. 3: Aufbau der Arbeit.	6
Abb. 4: Teilaufgaben/-schritte im Claim-Management, HADERSTORFER/MÖHRING, 2014, S. 43 in Anlehnung an und Erweiterung von GONSCHOREK, 2013, S. 55/59 und VIERING ET AL. (HRSG.), 2007, S. 230.	11
Abb. 5: Ursachen von Nachträgen und deren Anspruchsgrundlage nach VOB/B, HADERSTORFER ET AL., 2010, S. 351.	14
Abb. 6: Zielvariablen des Beziehungsmarketings, verändert nach GRUNWALD/SCHWILL, 2017, Abb. 1-7, S. 28.	19
Abb. 7: Nachfrage-Sog-Trichter in Erweiterung von HADERSTORFER ET AL., 2010, S. 134 nach BERGER, 1990.	20
Abb. 8: „Erweiterter allgemeiner Akquisitionsprozess“ (Vertriebsprozess), in Erweiterung von MÖHRING, 2014, S. 279 in Erweiterung von ZIOUZIYOU, 2013, S. 95 ff. nach DILLER/HAAS/IVEN 2005 und nach der Akquisitionsgliederung nach MARHOLD, 1992, S. 184.	21
Abb. 9: Kommunikationspolitik mit der Corporate Identity als ganzheitliches Strategiekonzept, Konzeption nach FRETTER, 2004, S. 131 mit zusammenfassenden Marketing-Mix-Subkommunikations-instrumenten aus dem Garten- und Landschaftsbau.	24
Abb. 10: Konfliktdarstellung im Claim-Managementprozess.	29
Abb. 11: Kompetenzfelder für das Claim-Management nach Wissensbereichen.	40
Abb. 12: Ableitung der Methodenkomponenten der Untersuchung.	48
Abb. 13: Darstellung der Konzeptualisierung, HADERSTORFER/MÖHRING, 2014, S. 41.	49
Abb. 14: Vorgehensweise der quantitativen Datenerhebung in Anlehnung an MAYER, 2013, S. 30 ff., explizit S. 58.	55
Abb. 15: Hauptfragstellung 1 „Inwieweit machen Sie bei Ihren Bauvorhaben Ansprüche geltend?“ (n = 127), HADERSTORFER/MÖHRING, 2016, S. 42.	58
Abb. 16: Hauptfragstellung 2 „Wie machen Sie Ihre Ansprüche geltend?“ – Kategorie „Zeitpunkt“ (n = 127) HADERSTORFER/MÖHRING, 2016, S. 42.	59
Abb. 17: Hauptfragstellung 2 „Wie machen Sie Ihre Ansprüche geltend?“ – Kategorie „Art“ (n = 118), HADERSTORFER/MÖHRING, 2016, S. 42.	59
Abb. 18: Hauptfragstellung 3 „Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Durchsetzung von Nachträgen?“ (n = 118), HADERSTORFER/MÖHRING, 2016, S. 43.	61

Abb. 19: Ablauf der qualitativen Erhebungsmethode in Anlehnung an MAYER, 2013, S. 30 ff. sowie den Inhalten nach HELFFERICH, 2011, S. 26 ff. aus HADERSTORFER/MÖHRING, 2016, S. 44.	64
Abb. 20: SOR-Claim-Modell „Grundvariante“ nach HADERSTORFER/MÖHRING, 2016, S. 45 in Anlehnung an das Beispielmodell von SCHARF ET AL., 2015, S. 62.	66
Abb. 21: Sensibilisierendes Konzept für die Gestaltung des problemzentrierten Interviewleitfadens.....	71
Abb. 22: Erfolgsfaktoren des Beziehungsmarketings, GRUNWALD/SCHWILL, 2017, Abb. 6-1, S. 321.....	102
Abb. 23: „Geläufige Projektabwicklung aus kommerzieller Betrachtung“, BUDDE, 2013b, S. 4.....	104
Abb. 24: Differenzierung der Kommunikation um die Baustelle, MÖHRING, 2018, S. 332. ...	106
Abb. 25: Stimmungsverlauf im Projekt, in Anlehnung an BUDDE, 2013a, S. 154.	107
Abb. 26: Pragmatische Aufgaben des Marketingcontrollings, WEIS, 2015, S. 657.	109
Abb. 27: BSC, ZIEGLER, 2013, S. 31; siehe auch BEA/HAAS, 2016, S. 219 nach KAPLAN/NORTON, 1996.	110
Abb. 28: Zusammenfassung zu einer Gesamtleitlinie.	114
Abb. 29: Schalenmodell zur Kooperation bei Bauprojekten (<i>Verbundmodell aus technischer und sozialer Normung</i>).	116

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht über internes und externes Claim-Management nach MÜLLER /STEMPKOWSKI (HRSG.), 2015, S. 18.....	16
Tab. 2: Klassifizierung der gesichteten Literatur.....	45
Tab. 3: Einstufung der Teilschritte des Claim-Managements in Bezug auf ihre Konfliktträchtigkeit (Analysefeld I), HADERSTORFER/MÖHRING, 2014, S. 44.....	51
Tab. 4: Einstufung der Mehrkostenforderungsarten in Bezug auf ihre Konfliktträchtigkeit (Analysefeld II), HADERSTORFER/MÖHRING, 2014, S. 45.....	52
Tab. 5: Übersicht über die Projektinterviews.....	75
Tab. 6: Angaben zu den Austausch kategorien durch die Auftraggeber.....	96
Tab. 7: Angaben zu den Austausch kategorien durch die Auftragnehmer.....	97

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADR	Alternative Dispute Resolution
AG	Auftraggeber
AGK	Allgemeine Geschäftskosten
AN	Auftragnehmer
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGK	Baustellengemeinkosten
BGL	Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.
BSC	Balanced Scorecard
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CI	Corporate Identity
CM	Claim-Management
CRM	Customer-Relationship-Management
Def.	Definition
DIN	Deutsches Institut für Normung
d.h.	das heißt
ebd.	Ebenda
EN	Europäische Norm
en	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgend
ff.	fortfolgend
Fn.	Fußnote
FLH	Förderverein Landschaftsbau Hochschulen e. V.
GW	gewerblich
Herv.	hervorgehoben
Hg.	Herausgeber
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
i.w.S.	im weitesten Sinne
ISO	International Organization for Standardization
Kap.	Kapitel

KLR	Kosten-Leistungs-Rechnung (Bau)
LV	Leistungsverzeichnis
m ²	Quadratmeter
MKF	Mehrkostenforderung
Mw	arithmetischer Mittelwert
n	Grundmenge
NA	Nachtrag
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
Ö	öffentlich
o.J.	ohne Jahresangabe
P	Privat
S.	Seite
sog.	sogenannt
SOR	Stimulus-Organism-Response-Modell
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
v.	von
Vgl.	vergleiche
VGL	Verband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V. (Landesverband)
VHB	Vergabehandbuch des Bundes
VOB	Vertragsordnung für Bauleistungen
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Bedeutung des Claim-Managements für die Branche Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau

Das Nachtragsmanagement respektive Claim-Management hat im letzten Jahrzehnt auch Eingang in die Branche des Garten- Landschafts- und Sportplatzbaus gefunden. Im Landschaftsbau wird die Thematik in ihrem gesamten Umfang erstmalig auf den Landschaftsbautagungen 2007, 2008 und 2009 aufgegriffen.¹ Die Osnabrücker Baubetriebstage folgen der Themenstellung im Februar 2014 mit dem Titel „*K(l)eine Nachträge – Änderungen bei kleinen Bauvorhaben* –“.² Auch die branchenspezifische Literatur behandelt die Thematik zunehmend intensiver.³ Das systematische und vertragskonforme Vorgehen zur Geltendmachung von Mehrkosten aus Vertragsabweichungen führt jedoch regelmäßig zu starken psychischen Belastungen der Vertragsparteien auf beiden Seiten und erzeugt mehr ein Gefühl des Gegeneinander als des Miteinander. LECHNER bezeichnet das Claim-Management auch als „*giftsprühende Vokabel*“,⁴ eine metaphorische Bezeichnung, die die negative emotionale Behaftung zum Ausdruck bringen soll. Gerade in der auf hohe Kundenfreundlichkeit getrimmten Dienstleistungsbranche Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau nehmen daher viele Unternehmen Abstand von einem systematischen Claim-Management und lösen Abrechnungsprobleme situativ unterschiedlich.⁵ Dies löst allerdings keineswegs die Problematik der berechtigten Mehrkostendurchsetzung, sondern verschiebt sie nur in Graubereiche und/oder schlägt sich letztendlich in negativen Baustellenergebnissen nieder. *„Es hat sich [zudem] in vielen Köpfen der Eindruck verfestigt, der AN versuche durch überzogene Nachtragsforderungen seinen vorher unterkalkulierten Preis aufzubessern.“*⁶ WENDEBOURG formuliert kritisch mit Blick auf die Branche: *„Natürlich nennt man das Ganze nicht ‚übers Ohr hauen‘. Sondern man schaut, wie man das Angebot so formuliert, dass es gerade noch der Form entspricht und doch jeden Fehler und jede Ungenauigkeit der ausschreibenden Stelle für den eigenen Erfolg nutzt. Am Ende geht der bessere Pokerspieler als Sieger vom Platz. [...]“*⁷ Infolgedessen werden aus Sicht der Unternehmen

¹ „Claimmanagement – erfolgreiche Durchsetzung von Ansprüchen im Bauverlauf“ (2007), „Claimmanagement – ‚Von der Wiege (Vergabe) bis zur Bahre (Kündigung)‘“ (2008) und „Claimmanagement – was sich liebt, das neckt sich (von Bauzeitverzögerung und Außergerichtlicher Streitbeilegung)“ (2009); www.landschaftsbautagung.de/index.html [14.07.14].

² www.al.hs-osnabrueck.de/45033.html [14.07.14].

³ Vgl. Haderstorfer et al. 2010; Kluth, 2013 allerdings schon in 4. Aufl.; Möhring, 2012; Niesel et al., 2010 sowie zahlreiche Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften.

⁴ Vgl. Lechner, 2009, S. 3; von Girmscheid als „Pandora-Büchse“ titulierte, 2013, S. 351.

⁵ Eine wesentliche zu beobachtende Rolle spielt aber auch der mangelnde kompetente Umgang mit der Gesamthematik, den die Verfasser in diversen Seminaren für Unternehmer oder Unternehmensvertreter festgestellt haben (Zeitraum 2013 bis 2018).

⁶ Echterhoff, 2015, S. 75; ähnlich Girmscheid, 2013, S. 351.

⁷ Wendebourg, 2008.

viele Kundenbeziehungen negativ beeinflusst oder gar zerstört. Oder plakativ formuliert: „*Wenn man das hart fährt [Nachtragsverhandlung], vergrault man den Kunden oder der stellt sich dann auch an einer anderen Seite stur, zum Beispiel bei der Abnahme, wenn man dann sagt ‚komm‘, sei doch nicht so kleinlich‘, dann sagt der: ‚Ihr wart auch kleinlich.‘*“⁸

Beides führt zu einem erheblichen Reputationsverlust derjenigen Unternehmen, die aktiv und konsequent Nachträge vertragskonform abrechnen wollen und vielfach auch durch die preiswettbewerbliche Auftragsbeschaffungssituation dazu gezwungen sind.

Die Abhilfe aus den verschiedenen Institutionen, wie Hochschulen, Forschungsverbänden, fachbezogenen Arbeitskreisen etc., die sich mit der Fülle von Nachtragsproblematiken auseinandersetzen, scheint nach Ansicht der Verfasser in der bisherigen Herangehensweise fragwürdig. Vor dem Hintergrund eines sich ständig wiederholenden Wechselspiels – Rechtsprechungen auf Basis von Urteilen, die jedoch anschließend teilweise ohne Reflektion der besonderen Umstände des Einzelfalls herangezogen werden, führen zu immer neuen baubetrieblichen Modellen und Vorgehensweisen mit Rezeptcharakter⁹ – entsteht für die anwendungsbezogene Leserschaft eine nicht mehr handhabbare Gemengelage unter größter Rechtsunsicherheit.¹⁰ Vielfach lassen sich juristische Systematiken und baubetrieblich tatsächliche Gegebenheiten nicht in Einklang bringen. Akteure dieses Wechselspiels sind mit wenigen Ausnahmen ausschließlich Baujuristen und Baubetriebe. Damit sind bereits die konditionierten Denkmuster und -haltungen häufig klar definiert. Die Einordnung in Rechtsdogmatiken und die Darstellung von Nachtragsverhalten in allen Varianten rechnerischer Darstellungen werden jedoch das sich einstellende negative „Gefühl“ der Vertragsparteien bei der Bauabwicklung mit Nachtragsverhalten nicht grundlegend ändern können – ergo werden sich trotz der Weiterführung des genannten Wechselspiels keine wirklich tiefgreifenden Veränderungen in der täglichen praktischen Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ergeben bzw. ergeben können.

1.2 Problemstellung „Claim-Management versus Strategische Kundenentwicklung“

Die Verfasser haben in einem Positionspapier mit dem Titel *„Claim-Management und die Auswirkung auf die strategische Kundenentwicklung“*¹¹ die Problematik eingehend dargelegt. Demnach *„[e]ntstehen bei der systematischen Feststellung, Verantwortungszuweisung und Sanktionierung von Mehrkostenforderungen respektive Terminverlängerungsansprüchen und*

⁸ Syben, 2014, S. 276 nach Bauleiter „F8“.

⁹ Die Verfasser nehmen sich von dem Wechselspiel nicht aus; das sich immer wieder abzeichnende Scheitern dieses Wechselspiels bedingt nach unserer Auffassung jedoch ein zwingendes „Andersdenken“. Damit werden die drei von Foucault angesprochenen Ausschlussysteme des Diskurses, „das verbotene Wort“, „Ausgrenzung des Wahnsinns“ und „Wille zur Wahrheit“ (2014/1970, S. 16) immer wieder durchkreuzt, wenn nicht gar durchbrochen werden müssen. Dies geschieht in der vorliegenden Arbeit maßgeblich durch den Einbezug des Marketing unter der Interpretation einer „selbständigen Wissenschaft“ (vgl. hierzu Wöhe, 2010, S. 384), d.h. unter Einbezug der Untersuchung zwischenmenschlicher Beziehungen in wirtschaftlichen Situationen.

¹⁰ Kritisch muss angemerkt werden, dass sich teilweise der Eindruck einer bewussten Wahrung von „Zunftgeheimnissen“ aufdrängt und/oder von der absichtlichen Generierung von dienstleistungs-basierten Geschäftsmodellen auszugehen ist.

¹¹ Haderstorfer/Möhring, 2014.

der damit einhergehenden möglichen Zielverfehlung unvereinbare Interessenkonflikte. Aufgrund der oftmals negativen monetären und zeitlichen Auswirkungen auf das Bauprojekt werden geradezu ‚Schuldige‘ erzeugt. Folglich werden gestellte Ansprüche personifiziert. Daraus resultierend entsteht in vielen Fällen eine ablehnende Haltung zwischen den handelnden Personen.“¹² Dies führt regelmäßig zu einem Vertrauensabbau und steht konträr zu den Zielstellungen einer nachhaltigen Auftragsbeschaffung. Der derzeitige Umgang mit diesem Zielkonflikt wurde über die zwei Extremhaltungen – Aufgabe jeglicher rechtmäßiger Ansprüche unter Wahrung der Harmonie und rigoroses Claim-Management ohne Kompromissbereitschaft – beschrieben.¹³ Nachfolgende Abbildung visualisiert diesen Zielkonflikt (vgl. Abb. 1):

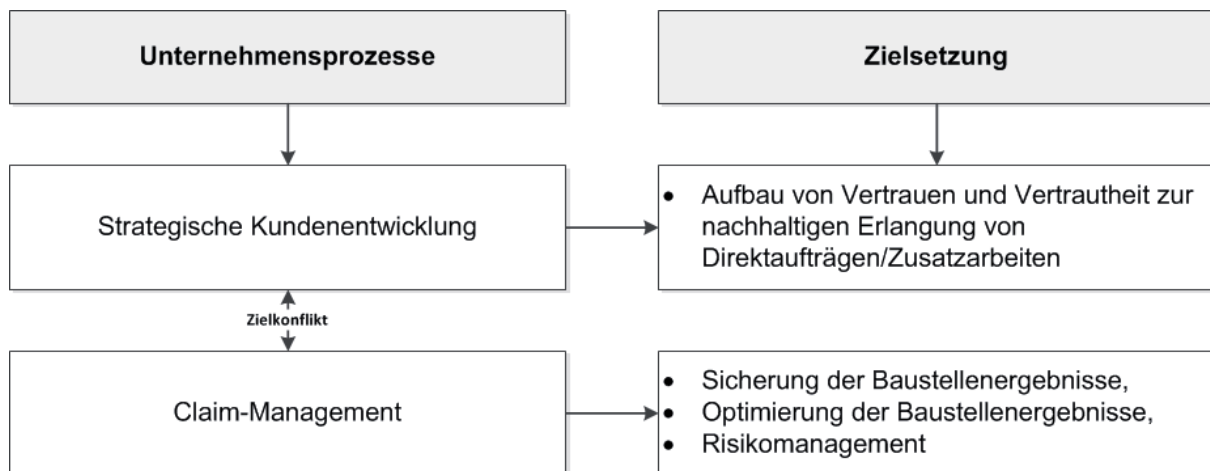


Abb. 1: Darstellung des Zielkonfliktes, HADERSTORFER/MÖHRING, 2014, S. 41.

1.3 Zielsetzung der Studie

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Darlegung von Leitlinien zur Umsetzung eines „kundenorientierten Claim-Managements“ für Auftragnehmer. Diese Zielstellung wird umgesetzt, indem Handlungsempfehlungen ohne verbindlichen Charakter begründet aus systematischen Feststellungen aus der Praxis entwickelt werden. Kern ist dabei die Darstellung anhand eines zuvor strukturiert aufgestellten Claim-Managementprozesses, der in eine Claimstrategie eingebettet wird, die auf das Beziehungsmarketing angepasst wird (Systematische Leitstruktur zum kundenorientierten Claim-Management). Zudem werden die brisanten Claim-Forderungen in der Praxis herausgestellt. Zum anderen werden auf Basis empirischer Untersuchungen Umgangsformen in Form von Leitlinien/Regeln entwickelt, die auch Niederschlag in dem strukturierten Claim-Managementprozess finden werden. Damit entsteht eine soziale Normung (in der Projektabwicklung) für die Abwicklung von Claims, die unter der Begriffsgebung „Prinzipien zur Claimzuverlässigkeit, -gerechtigkeit und -fairness“ geführt werden soll. Infolge dessen wird ein Konstrukt generiert, welches auf sozialer

¹² Haderstorfer/Möhring, 2014, S. 39.

¹³ Haderstorfer/Möhring, 2014, S. 40.

Kontrolle durch die Baubeteiligten basiert (*Verbundmodell aus technischer und sozialer Normung*).

1.4 Abgrenzung der Studie

Die vorliegende Arbeit bezieht sich in ihrer Untersuchung auf sog. „*bausolldefinierende Auftraggeber*“¹⁴, die Aufträge direkt vergeben können und nur bedingt an die Regelungen der VOB/A gebunden sind. Diese umfassen:

- „*Öffentliche Auftraggeber in der freihändigen Vergabe nach § 3 Abs. 5 VOB/A.*
- *Gewerbliche Auftraggeber, die die Bauleistung zur Weiterveräußerung einkaufen (B2B-Leistung), z.B. Generalunternehmer, Bauträger usw.*
- *Private Auftraggeber, die Bauleistungen für den Eigenbedarf einkaufen (B2C-Leistung) und das Bausoll selbst definieren oder sich zur Bausolldefinition eines Erfüllungsgehilfen bedienen.*
- *Absatzmittler, die Bauleistungen für Kunden für den Eigenbedarf oder zur Weiterveräußerung einkaufen (B2B- oder B2C-Leistung), z.B. Architekten, Landschaftsarchitekten, Projektsteuerer usw.*“¹⁵

Die Arbeit konzentriert sich des Weiteren auf folgende abgeleitete Prämisse, die sich aus der Gesamteinordnung des Umganges mit Claims in der derzeitigen Situation ergibt. Damit wird die Prävention, die mehrheitlich in der Planungsphase angesiedelt ist, nicht betrachtet, da sich scheinbar die alternativen Vertragsmodelle bei kleinen und mittelgroßen Bauvorhaben kaum durchsetzen¹⁶ sowie die sich aus Österreich verbreitenden Anti-Claim-Managementsysteme nur der Abwehr von Mehrkostenforderungen durch die Auftraggeber dienen. Die nachträgliche „Heilung“ über die Einschaltung von Dritten unparteiischen „Konfliktlösern“ wird ebenfalls ausgeklammert – sie stellt jedoch aus Sicht der Verfasser ein vernünftiges Mittel dar, um unüberwindbare Ansichten ohne die Beschreitung des ordentlichen Gerichtsweges zu lösen. Ansatzpunkt dieser Arbeit ist vielmehr die Betrachtung der bisherigen Vorgehensweisen mit der Maßgabe einer deutlichen Verbesserung des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer im konventionellen Umgang mit Vertragsabweichungen aller Art. Nachfolgende Abbildung zeigt diese Abgrenzung auf (vgl. Abb. 2). Weiterhin sei zu ergänzen, dass die Verfasser die zunehmende Heilsuche zur Nachtragsvermeidung und/oder verbesserten und nachvollziehbaren Bearbeitung von Nachträgen in dem BIM-Ansatz als durchaus zukunftsorientiert betrachten – es ist aber wie in Kap 1.1 bereits dargelegt auch hier wieder zu erkennen, dass ein durchweg technischer Lösungsansatz die komplexe Thematik entschärfen soll.

¹⁴ Anmerkung der Verfasser: Hierunter werden Auftraggeber subsumiert, die Bauinhalt und Baumstände in Form einer Leistungsbeschreibung zur Erstellung eines Angebotes selbst definieren.

¹⁵ Haderstorfer/Möhrling, 2014, S. 43.

¹⁶ Vgl. zu der Einschätzung der Verfasser in diesem Kontext auch Racky, 2016, S. 107.



Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen

**Forschungsgesellschaft
Landschaftsentwicklung
Landschaftsbau e.V.**

**Friedensplatz 4
53111 Bonn**

**Tel: 0228/96 50 10-0
Fax: 0228/96 50 10-20**

info@fll.de
www.fll.de

Die Schriftenreihe der FLL umfasst vielfältige Regelwerke und Veröffentlichungen zur Planung, Herstellung, Entwicklung und Pflege der Landschaft und Freianlagen.

Sie richten sich insbesondere an

- Öffentliche und private Auftraggeber,
- Landschafts-, Hochbau- und Innenarchitekten,
- Produktionsgartenbaubetriebe (Baumschulen, Stauden-, Zierpflanzen- und Saatgutzüchter),
- Landschaftsgärtner und Ausführende von landschaftsgärtnerischen Bau- und Pflegearbeiten,
- Produkthersteller
- Sachverständige für die genannten Bereiche.

[FLL-Regelwerke](#)

FLL-Regelwerke ergänzen einschlägige DIN - Normen und die Allgemeinen Technischen Vertragsbedingungen (ATV) der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB), Teil C. Sie enthalten Regelungen zu Anforderungen an Stoffe, Bauteile, Pflanzen und Pflanzenteile sowie für Ausführung und vertragsrechtliche Regelungen bei Landschaftsbau- und Pflegearbeiten. Die Regelungen sind **neutral**, also unabhängig von Produkten oder Systemen. Von der Wissenschaft als theoretisch richtig anerkannt, haben sie sich in der Praxis bewährt. Sie sind damit als **anerkannte Regeln der Technik** zu werten und enthalten wichtige Ausführungen zum **Handelsbrauch** und der **gewerblichen Verkehrssitte**.

Verschiedene Regelwerke werden durch ausdrückliche Aufführung in DIN-Fachnormen Bestandteil von Verträgen (z.B. DIN 18915 ff. Landschaftsbau-Fachnormen, DIN 18035 Sportplatzbau-Fachnorm, etc.). Darüber hinaus werden FLL-Regelwerke zum Bestandteil von VOB-, VOL- und Werkverträgen als anerkannte Regeln der Technik sowie als formulierter Handelsbrauch oder gewerbliche Verkehrssitte. (PDF-Katalog mit ausführlichen Inhaltsangaben zum [Download](#) ca. 4MB)

[Arbeitsgremien](#)

Für die Bearbeitung der FLL-Regelwerke gelten Grundsätze der DIN-Normungsarbeit: Mitarbeit der betroffenen Kreise, z.B. Auftraggeber, Landschaftsarchitekten, Landschaftsgärtnern, Produzenten von Stoffen, Bauteilen, Pflanzen und Pflanzenteilen, Wissenschaftler; bei Bedarf werden Sonderfachleute hinzugezogen. Gegenwärtig werden in 60 Gremien Regelwerke und andere Empfehlungen bearbeitet.

[Forschung](#)

Die FLL fördert die Forschung in den Bereichen Landschaftsarchitektur, Landschaftsentwicklung und **Landschaftsbau**. **Dazu engagiert sie sich bei Organisation und Koordinierung von Forschungsthemen** und fördert Dissertationen, Masterarbeiten durch finanzielle Leistungen.

[Mitgliedschaft](#)

Die FLL benötigt eine breite Basis von Mitgliedern, die ihre Ziele unterstützen. Sollten Sie Interesse an der Arbeit der FLL und einer aktiven Mitarbeit in einem Arbeitsgremium haben, informieren wir Sie gern.

Mitglieder erhalten **30 % Rabatt** bei Broschüren (Ausnahme: MLV/MZW, Schadensfallsammlung) und 25 % bei Seminaren. Die **Gemeinnützigkeit der FLL** wird jährlich bestätigt; alle finanziellen Zuwendungen sind **steuerlich absetzbar**.

Bitte beachten Sie unsere allgemeinen Bestellhinweise!

FLL – Arbeit für die Landschaft (Stand: Februar 2019, Preisänderungen vorbehalten)

Art. Nr.	<u>Bäume und Gehölze</u>	€
102 110 01	Baumkontrollrichtlinien , Richtlinien für Regelkontrollen zur Überprüfung der Verkehrssicherheit von Bäumen, 2010	30,00
102 313 01	Baumuntersuchungsrichtlinien , Richtlinien für eingehende Untersuchungen zur Überprüfung der Verkehrssicherheit von Bäumen, 2013	20,00
103 713 01	Sparpaket Baumkontrollrichtlinien + Baumuntersuchungsrichtlinien , 2013 <i>Sparpreis</i>	43,00
100 215 01	Empfehlungen für Baumpflanzungen, Teil 1 : Planung, Pflanzarbeiten, Pflege, 2015	27,50
102 210 01	Empfehlungen für Baumpflanzungen, Teil 2 : Standortvorbereitungen für Neupflanzungen, 2010	27,50
100 615 01	Sparpaket Empfehlungen für Baumpflanzungen, Teil 1 +Teil 2 , 2015/2010 <i>Sparpreis</i>	44,00
100 118 01	Fokus Baum -"Von der Pflanzenqualität bis Pflege und Ausschreibung", 2018	78,00
102 411 01	TP-BUS-Verticillium - Techn. Prüfbestimm. zur Untersuchung v. Böden u. Substraten auf <i>Verticillium dahliae</i> , 2011	33,00
101 417 01	ZTV-Baumpfleger - Zusätzliche Technische Vertragsbedingungen und Richtlinien für Baumpfleger, 2017	35,00
Download	ZTV Baum-StB 04 , ZTV und Richtlinien für Baumpflegerarbeiten im Straßenbau, 2004	16,50
101 605 01	ZTV-Großbaumverpflanzung , Zusätzliche Technische Vertragsbedingungen und Richtlinien für das Verpflanzen von Großbäumen und Großsträuchern, 2005	13,00
Download	Fachbericht zur Pflege von Jungbäumen und Sträuchern , 2008	11,00
104 118 01	FLL-Verkehrssicherheitstage 2018 Teil 1: Bäume (Tagungsband)	29,00
104 218 01	FLL-Verkehrssicherheitstage 2018 Teil 2: Spielplätze/Spielgeräte (Tagungsband)	20,00
104 318 01	Sparpaket FLL-Verkehrssicherheitstage 2018 (Teil 1 + Teil 2)	43,00
Hinweis	FLL-Verkehrssicherheitstage 2011 – 2017 (einzeln erhältlich)	
Art. Nr.	<u>Bauwerksbegrünung</u>	€
120 118 01	Dachbegrünungsrichtlinien , Richtlinien für Planung, Bau und Instandhaltung von Dachbegrünungen , 2018	35,00
160 102 01	Hinweise zur Pflege und Wartung von begrünten Dächern , 2002	11,00
120 218 01	Fassadenbegrünungsrichtlinien , Richtlinien für Planung, Bau und Instandhaltung von Fassadenbegrünungen, 2018	35,00
120 311 01	Innenraumbegrünungsrichtlinien , Richtlinien für die Planung, Ausführung und Pflege von Innenraumbegrünungen, 2011	33,00
120 513 01	Leitfaden Gebäude Begrünung Energie (Forschungsbericht), 2014	34,50
120 615 01	Wandgebundene Begrünungen (Forschungsbericht), 2015	38,50
Art. Nr.	<u>Biotoppflege/Biotopentwicklung</u>	€
130 292 01	Tagungsband: Stützung u. Initiierung von Biotopen durch landschaftsbauliche Maßnahmen, 1992	11,00
130 495 01	Tagungsband: Biotoppflege im besiedelten Bereich , 1995	11,00
Art. Nr.	<u>Gewässer/Entwässerung</u>	€
Download	Empfehlungen von Abdichtungssystemen für Gewässer im GaLaBau, 2005 inkl. „Verfahren zur Bestimmung der Rhizomfestigkeit v. Gewässerabdichtungen “, 2008	30,00
140 206 01	Tagungsband: Abdichtungen von Gewässern und Nutzungen von Dachflächen im GaLaBau, 2006	16,50
140 305 01	Empfehlungen zur Versickerung und Wasserrückhaltung , 2005	27,50
140 507 01	Empfehlungen für Planung, Bau, Pflege und Betrieb von Pflanzenkläranlagen , 2008	27,50
141 111 01	Richtlinien für Freibäder mit biologischer Wasseraufbereitung (Schwimmteiche), ohne Berechnungsprogramm, 2011	33,00
141 112 01	Richtlinien für Freibäder mit biologischer Wasseraufbereitung (Schwimmteiche), mit Berechnungsprogramm , 2011	169,00
140 717 01	Schwimmteichrichtlinien , Richtlinien für Planung, Bau und Instandhaltung von privaten Schwimm- und Badeteichen , 2017	35,00
Art. Nr.	<u>Kalkulation/Abrechnung/Ökonomie</u>	€
230 113 01	Kostenplanung nach DIN 276 (incl. Excel-Tabellen auf CD-ROM), 2013	33,00
Download	Empfehlungen für die Abrechnung von Bauvorhaben im GaLaBau, 2006	22,00
211 108 01	Besondere Leistungen, Nebenleistungen, DIN 18915 bis DIN 18920 , 2008	22,00
230 218 01	Musterbauvertrag – Bauvertrag für Unternehmen des Garten-, Landschafts- und Sportplatzbaus zur Verwendung gegenüber privaten Auftraggebern, 2018	27,50
110 610 03	CD-ROM MLV Pflege- und Instandhaltungsarbeiten + MZW , 2010	235,62
230 316 03	CD-ROM MLV + MZW Freianlagen , 2016	235,62
230 119 01	Kundenorientiertes Claim-Management (Forschungsbericht), 2019	27,50
Art. Nr.	<u>Schadensfälle</u>	€
110 316 01	FLL-Schadensfallsammlung GaLaBau 2016, (2000-2016 incl. 1.-4. Ergänzung)	165,00
110 216 01	4. Ergänzung zur Schadensfallsammlung GaLaBau, 2016	34,00
Art. Nr.	<u>Kompost/Dünger/Abfall</u>	€
150 316 01	Qualitätsanforderungen und Anwendungsempfehlungen für organische Mulchstoffe und Komposte – Garten- und Landschaftsbau, 2016	30,00

Bitte beachten Sie unsere allgemeinen Bestellhinweise!

FLL – Arbeit für die Landschaft (Stand: Februar 2019, Preisänderungen vorbehalten)

Art. Nr.	<u>Pflege von Grün</u>	€
160 415 01	Bewässerungsrichtlinien - Richtlinien für die Planung, Installation und Instandhaltung von Bewässerungsanlagen in Vegetationsflächen, 2015	33,00
160 509 01	Freiflächenmanagement - Empfehlungen für die Planung, Vergabe und Durchführung von Leistungen für das Management von Freianlagen, 2009 (inkl. OK FREI, 2016)	33,00
161 418 01	Leitfaden Nachhaltige Freianlagen , 2018	50,00
Download	Objektartenkatalog Freianlagen (OK FREI 2016) inklusive Anlage „ Übersicht zur Signaturenbibliothek - Flächeninhalte “, 2016	30,00
Download	SK FREI Signaturenbibliothek-QGIS , inklusive Anlage „ Übersicht zur Signaturenbibliothek - Flächeninhalte “ 2016	520,00
Download	SK FREI Signaturenbibliothek-ArcGIS , inklusive Anlage „ Übersicht zur Signaturenbibliothek - Flächeninhalte “ 2016	520,00
160 116 01	Fachbericht „ Winterdienst “, 2016	22,00
160 716 01	Bildqualitätskatalog Freianlagen (BK FREI), 2016	115,00
160 614 01	Fachbericht Staudenverwendung im öffentlichen Grün – Staudenmischpflanzungen für trockene Freiflächen , 2014	27,50
160 306 01	Fachbericht: Pflege historischer Gärten - Teil 1: Pflanzen u. Vegetationsflächen , 2006	22,00
190 298 01	Empfehlungen zur Begrünung von Problemflächen , 1998 - <i>Sonderpreis</i>	10,00
Art. Nr.	<u>Produktion/Gütebestimmungen</u>	€
170 104 01	Gütebestimmungen für Baumschulpflanzen , 2004	9,00
170 215 01	Gütebestimmungen für Stauden , 2015	9,00
170 514 01	Empfehlungen für Begrünungen mit gebietseigenem Saatgut , 2014	27,50
170 319 01	Regel - Saatgut - Mischungen Rasen, RSM Rasen 2019 (Jährliches Abo möglich)	17,50
170 616 01	TL Fertigrasen , Technische Lieferbedingungen f. Rasensoden aus Anzuchtbeständen, 2016	30,00
Art. Nr.	<u>Spiel/Sport</u>	€
180 816 01	Empfehlungen für Planung, Bau und Instandhaltung von Skate- und Bikeanlagen , 2016	30,00
180 714 01	Sportplatzpflegerichtlinien – Richtlinien für die Pflege und Nutzung von Sportanlagen im Freien; Planungsgrundsätze, 2014	33,00
180 614 01	Reitplatzempfehlungen – Empfehlungen für Planung, Bau und Instandhaltung von Reitplätzen, 2014	27,50
180 308 01	Golfplatzbaurichtlinie , Richtlinie für den Bau von Golfplätzen, 2008	33,00
180 507 01	Fachbericht Golfanlagen als Teil der Kulturlandschaft , Planung u. Genehmigung, 2007	24,00
180 109 01	Richtlinie Golfplatzbau + Fachbericht Golf- Kulturlandschaft , <i>Doppelpack-Sparpreis</i>	48,00
Art. Nr.	<u>Sonderthemen der Freiraumplanung</u>	€
211 412 01	Empfehlungen für Planung, Bau und Instandhaltung der Übergangsbereiche von Freiflächen zu Gebäuden , 2012	27,50
211 211 01	Fachbericht Garten und Therapie , 2011 <i>Sonderpreis</i>	10,00
210 707 01	Fachbericht Licht im Freiraum , 2007	25,00
Art. Nr.	<u>Wegebau/Mauerbau</u>	€
200 812 01	Empfehlungen für Planung, Bau und Instandhaltung von Trockenmauern aus Naturstein , 2012	27,50
201 012 01	Empfehlungen für Planung, Bau und Instandhaltung von Gabionen , 2012	27,50
201 112 01	Empfehlungen Trockenmauern und Empfehlungen Gabionen , <i>Doppelpack-Sparpreis</i>	44,00
200 418 01	Richtlinien für Planung, Bau und Instandhaltung von begrünbaren Flächenbefestigungen , 2018	35,00
200 507 01	Fachbericht zu Planung, Bau u. Instandhaltung von Wassergebundenen Wegen , 2007	22,00
201 213 01	ZTV-Wegebau – Zusätzliche Technische Vertragsbedingungen für den Bau von Wegen und Plätzen außerhalb von Flächen des Straßenverkehrs, 2013	25,00
Art. Nr.	<u>Friedhof/Bestattung</u>	€
211 008 01	Fachbericht Aktuelle Trauerkultur - Begriffsbestimmungen u. religiöse Herleitung, 2008	22,00
211 118 01	Fachbericht Standards für die Durchführung von Friedhofsentwicklungsplanungen , 2018	27,50
Download	MLV Friedhofsrahmenpflege , 1997 (Scan)	16,50
Art. Nr.	<u>Pflanzenkrankheiten/Schädlinge</u>	€
211 807 01	Kiefernholznekrose , Faltblatt (JKI/FLL/GALK), 2014	0,60
210 615 01	Netzwanzan an Heidekrautgewächsen , Faltblatt (JKI/FLL/GALK), 2015	0,60
Hinweis	Darüber hinaus sind diverse weitere Faltblätter über den Online-Shop erhältlich	0,60
Art. Nr.	<u>English publications/Englische Veröffentlichungen</u>	€
Download	Green roof guidelines , 2018	35,00
Hinweis	Darüber hinaus sind weitere englischsprachige Veröffentlichungen über den OnlineShop erhältlich	

Bitte beachten Sie unsere allgemeinen Bestellhinweise!

Allgemeine Bestellhinweise (Stand: Februar 2019)

- Bestellungen schriftlich, per Fax, [E-Mail](mailto:info@fll.de) oder direkt über den Onlineshop (www.fll.de)
- Angebot der meisten Broschüren alternativ auch als Download
- Veröffentlichungen, die nur als Download (pdf-Dateiabruf) angeboten werden, können nur über den FLL-Onlineshop bestellt und heruntergeladen werden.
- [Mitglieder](#) erhalten einen Rabatt von 30 % auf FLL-Veröffentlichungen.
- Sonderkonditionen bei Sammelbestellungen von Studenten. Bei Einzelbestellungen erhalten Studenten auf den Normalpreis 20 % Rabatt, bei einer Sammelbestellung (ab 10 Bestellungen) gelten die Sonderpreise. (Namensliste bitte beifügen)
- Alle Preise sind als Bruttopreise angegeben und beinhalten 7 % MWSt.
- Wir berechnen eine Versandkostenpauschale von 3,75 € bei Broschürenbestellungen
- bei Auslandsbestellungen von Broschüren zzgl. 5,00 € Auslandspauschale
- Bitte geben Sie bei EU-Bestellungen die UID-Nummer direkt an.

Bestellung

Mitgliedsnummer _____

Firma _____

Name _____

Straße, Nr. _____

PLZ, Ort _____

Telefon/Fax _____

E-Mail _____

UID-Nummer _____

(bei Bestellungen aus dem Ausland)

Art.-Nr.	Kurztitel	Anzahl	Einzelpreis

- Bitte senden Sie mir Informationen zur [FLL-Mitgliedschaft](#)
- Ich abonniere den [FLL-Newsletter](#), um mich über Aktuelles aus der Gremienarbeit sowie zu neuen/überarbeiteten Publikationen zu informieren (kostenlos)

Bitte beachten Sie unsere allgemeinen Bestellhinweise!

Im täglichen Umgang mit Vertragsstörungen jeglicher Art („Möglicher Anspruch auf einen Nachtrag“) führen zum einen vielerlei juristische und baubetriebliche Regelungen oder Modelle nicht zu befriedigenden Lösungen. Sie können entstandene Konflikte sogar noch zutiefst verschärfen. Zum anderen wirkt das reine Verfolgen der Vertragsstörungen wenig lösungsorientiert und damit nicht beziehungsfördernd. Deshalb setzen sich diese Leitlinien mit dem Zielkonflikt zwischen „strategischer Kundenentwicklung“ und dem auftragnehmerseitigen „Claim-Management“ speziell für die Branche des Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau auseinander.

Für die vorliegende Arbeit werden zwei Punkte als wesentlich angesehen: Erstens soll die Arbeit auf einem wissenschaftlich-empirischen Ansatz basieren, der grundlegend das Vorgehen und die Verhaltensweisen in diesem Kontext zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer klärt – der Anspruch von einer regelmäßigen Effizienz- hin zu einer Effektivitätsdiskussion. Zweitens soll bewusst ein interdisziplinärer Ansatz verfolgt werden, indem Lösungsansätze der Baubetriebswissenschaft mit den Konzepten der Marketingwissenschaft kombiniert werden – dies eröffnet eine völlig neue Perspektive auf das Themengebiet „Claim-Management“ als Teilgebiet der Baubetriebslehre – hier als „Bauwirtschaftspsychologie“ bezeichnet. Schlussendlich lässt sich die vorliegende Arbeit daher in den Kontext der nachhaltigen Ökonomie einordnen.

Mit dieser Studie werden nach rund vier Jahren Forschungstätigkeit und zwei vorangegangenen Veröffentlichungen aus den Jahren 2014 und 2016 die Ergebnisse sowohl aus der Befragung von Branchenteilnehmern als auch die daraus abgeleiteten Leitlinien sowie ein „Verbundmodell aus technischer und sozialer Normung“ dargelegt. Als Resultat wird ein grundlegender konzeptioneller Baustein zur Gestaltung einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung im Projektgeschäft geschaffen.

Forschungsgesellschaft Landschaftsentwicklung Landschaftsbau e.V. (FLL), www.fll.de

Regelwerksgeber der „Grünen Branche“ - Gründung 1975 - anerkannte Gemeinnützigkeit

Die FLL stellt in ihren derzeit 65 interdisziplinär besetzten Arbeitsgremien Richtlinien, Handlungsempfehlungen und Fachberichte für die „Grüne Branche“ auf, schreibt diese fort und veröffentlicht sie in einer eigenen Schriftenreihe. Über die Formulierung konkreter Anforderungen trägt die FLL zu Qualitätssicherung im Sinne der Nachhaltigkeit bei. Die Mitarbeit von ca. 600 Fachleuten (Wissenschaftler, Vertreter von Kommunen, Planungsbüros, Ausführungsbetrieben, Herstellerfirmen, Sachverständige etc.) erfolgt ehrenamtlich. Die FLL engagiert sich darüber hinaus bei der Mitgestaltung von zukunftsweisenden Projekten und Aktionen für die „Grüne Branche“. Die FLL zählt zurzeit 33 Berufs- und Fachverbände zu ihren Mitgliedern - davon 4 internationale - und übernimmt für ca. 33.000 Mitglieder für ihre Fachthemen aus den Bereichen Landschaftsarchitektur, Landschaftsentwicklung und Landschaftsbau eine Rolle als Diskussionsforum.

FLL-Publikationen sind streng produktneutral, entsprechen den Grundsätzen des Deutschen Instituts für Normung (DIN) und genießen daher im Normenwerk des Bauwesens eine hohe Akzeptanz. Sie geben den Stand der Technik wieder und sollen sich als Regeln der Technik einführen.

Aufgrund der frühzeitigen Einbindung der betroffenen Fachkreise sowie eines öffentlichen Einspruchverfahrens besteht für FLL-Publikationen die widerlegbare Vermutung, dass es sich um anerkannte Regeln der Technik im Sinne der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) handelt, wenn sie sich in der Praxis bewährt haben. Zahlreiche FLL-Publikationen bzw. dort genannte Verfahren werden durch ausdrückliche Verweise in den so genannten Landschaftsbau-Fachnormen (DIN 18915 bis 18920) Bestandteil von Verträgen. Bei öffentlichen Ausschreibungen geschieht dies automatisch.

Die Inhalte der FLL-Regelwerke werden in speziellen Fortbildungsveranstaltungen einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt und nahe gebracht.

Forschungsprojekte koordiniert und fördert die FLL zu Themen mit angrenzendem Bezug zu ihren Publikationen.

Der „Forschungsbericht kann im Online-Shop unter www.fll.de/shop als Broschüre und/oder als Download bestellt werden.

