

China 2007: Risikovermeidung durch professionelles Claims-Management

23.08.2007, 16:26 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Trempe & Associates*



Die anhaltende Diskussion über den Produktionsstandort "China" und die vor allem von leichtfertigen Handelshäusern zu vertretende Qualitätsmisere wirft die Frage nach einer strategischen Risikominimierungsstrategie auf. Die Stichworte lauteten: "claims management" oder "Vertragsmanagement". Hierzu aus den Materialien von Trempe & Associates zur richtigen Marktbearbeitungsstrategie im China-Geschäft:

Der Begriff des Claimsmanagement hat sich unter Risikogesichtspunkten im Anlagenbau entwickelt und zielte ursprünglich auf die Auseinandersetzung um Kostensteigerungen und Nachforderungen im Großanlagenbau. Heute werden international unter Claims-Management Fragen auch solche verstanden, die die zu schützende Rechtsposition einer Vertragspartei gegenüber Wettbewerbern betreffen. Dennoch liegt der Schwerpunkt der Betrachtung hier bei der Sicherung vertraglicher Ansprüche in Bezug auf solche Leistungen, die im Rahmen einer Projektabwicklung zusätzlich auf den Auftragnehmer hinzukommen. Eine allgemeine Definition des Begriffs Claims-Management gibt es bis heute nicht. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Claims-Management ist eine permanente Betreuung eines Großprojekts in Bezug auf eine Abweichung der Ist- von der Sollbeschaffenheit und umgekehrt. Claims-Management beinhaltet demzufolge unter Risikogesichtspunkten Kontrolle, Beobachtung, Sichtung von Beweisen und Feststellungen, Dokumentation und gegebenenfalls Geltendmachung von Ansprüche oder deren Abwehr.

Nicht wenige Anbieter orientieren bei der Angebotsabgabe auf geringe Einstiegspreise, die sie bei der Projektrealisierung dann durch Nachträge oder Nachforderungen auszugleichen versuchen. Gut strukturierte Leistungsbeschreibungen, die alle Eventualitäten berücksichtigen, sind die Grundlage für die erfolgreiche Abwehr unberechtigter Nachforderungen. Umgekehrt helfen hinreichend bestimmte Leistungsverzeichnisse auch, Nachforderungen zu gründen, insbesondere dann, wenn nicht schlüsselfertige Anlagen beauftragt und geschuldet sind. Nur bei der Beauftragung schlüsselfertiger Anlagen wird die Übertragung des Planungs- und Realisierungsrisikos auf den Auftragnehmer zwingend zu erwarten sein. Ein permanenter Soll-Ist-Vergleich sowie die Gewährleistung einer hinreichend bestimmten Leistungen sind die Voraussetzung für die Vermeidung unnötiger Auseinandersetzungen. Dies gilt in Bezug auf China insbesondere, wenn es um die Klarstellung unbestimmter oder auslegungsbedürftiger rechtlicher oder aber auch technischer Begriffe geht. Durch hinreichend bestimmte Vereinbarungen werden Zweifelsfragen geklärt, Risiken vermieden und die Leistungsinhalte bestimmt.

Zielrichtung Claims-Management

Ein professionelles Claims-Management gewährleistet eine Ergebnisoptimierung, da die vom Kunden verursachte Leistungserweiterungen aber auch Erschwerungen erfasst, dokumentiert und zeitnah abgerechnet werden. Typisch für das deutsche Bauwesen ist allerdings, dass erforderliche Nachträge als solche nicht frühzeitig benannt und auch eine Klarstellung unterlassen wird, dass derartige Nachträge zu vergüten sind. Die Fortsetzung von Tätigkeiten ohne Absicherung des Nachvergütungsanspruchs erweist sich vielerorts als schwierig. Auch im Ausland und vor allem China kann die Erwartung des Auftraggebers groß sein und von einer pauschalen Abdeckung aller Zusatzleistungen ausgehen. Ein professionell ausgerichtetes Claims-Management dient in diesem Fall sowohl zur Durchsetzung als auch Abwehr von „Fremdclaims“, wenn diese keine sachliche Berechtigung haben.

Ein Claims-Management sichert damit nicht nur die Gewähr des kalkulierten wirtschaftlichen Ergebnisses und der Vermeidung von Einwendungen wie Schadensersatzforderung oder Vertragsstrafen. Es dient auch dem Ansehen des Unternehmens, welches im Ergebnis zu seinem Wort und der Qualität der Arbeit steht, den Misserfolg reduziert und auch die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter mit dem Arbeitsergebnis bestätigt.

Typische Problemfelder für das Claims-Management:

- ungenaue Leistungsverzeichnisse und Arbeitsbeschreibungen,
- Verwendung unbestimmter technischer und rechtlicher Begriffe, die mehrdeutig sind oder zu Missverständnissen führen,
- Mehrdeutige Bau- und Leistungsbeschreibungen,
- Bezugnahme auf Standards, den „Stand der Technik“, oder sonstige Allgemeinbegriffe, die sowohl zeitlich als auch gegenständlich eine mehrdeutige Auslegung erlauben und oftmals zeitlich nicht fassbar sind (welcher technischer Standard ist maßgebend zu Beginn oder zum Ende des Auftrages?),

Abwehr des Planungsrisikos:

Nicht selten erweisen sich die Zeichnungen oder Auftragsbeschreibungen des Auftraggebers als unzureichend oder gar fehlerhaft. Generalübernehmer neigen in diesen Fällen dazu, sich auf Klauseln zurückzuziehen, wonach der Auftragnehmer die Richtigkeit der Planangaben pauschal und unentgeltlich überprüfen und rechtzeitig Abhilfe schaffen muss. Insbesondere soll der Auftragnehmer verpflichtet sein, Bedenken anzumelden, auch wenn er selbst nicht auf den ersten Blick Bedenken feststellt. Die Vertragsgestaltung hat bereits sicherzustellen, dass der Auftragnehmer das Planungsrisiko nicht übernimmt und der spezifische Auftrag nicht so pauschal auf eine schlüsselfertige Leistung ausgerichtet ist, dass das Planungsrisiko ebenso wie das Herstellungsrisiko vertraglicher Leistungsgegenstand ist.

Risikobereich Leistungsänderung

Die beste Vorbereitung, die beste Mannschaft und der genaueste Vertrag kann im Einzelfall nicht verhindern, dass Änderungen im Rahmen der Ausführung aufgrund von inneren oder äußeren Einflüssen zu einer anderen Leistung führen. Ein vom ursprünglichen Vertrag abweichender Leistungsumfang der Erweiterungen, Veränderungen oder Auslassungen zum Gegenstand hat, steht in Frage. Auch eine schnellere Fertigstellung, Verzögerung oder vorzeitige Beendigung führen zu einer Leistungsänderung, die insbesondere bei Pauschalvergütungen zu Streitigkeiten führen können. Nach deutschem Recht ist ein Auftraggeber im Baubereich in jeder Hinsicht berechtigt, den Leistungsgegenstand zu erweitern oder Anweisungen zu treffen. Nicht selten entsteht gerade in diesen Fällen Streit darüber, ob lediglich eine Anweisung vorliegt oder aber eine Auftragerweiterung in Frage steht. Der Streit setzt sich in Bezug auf die Frage fort, ob vor Ausführung ein Nachtrag verhandelt oder eine sonstige Vereinbarung zur Sicherung des Vergütungsanspruchs erforderlich ist. Auch in diesen Fragen sollte nicht nur vertraglich ein Verfahren zur Klärung vorgesehen, sondern darüber hinaus das Claims-Management eingreifen, welches sicherstellt, dass Leistungen grundsätzlich entgeltlich erbracht werden und hierfür die jeweils übliche Leistungsvergütung gefordert wird. Allerdings ist nicht zu verkennen, dass gerade Subunternehmer auf Schwierigkeiten stoßen, wenn sie auf einen Generalunternehmer treffen, der seine wirtschaftliche Kraft zur einseitigen Bestimmung des Leistungsgebots ausnutzt.

Besonderes Augenmerk dient auch der Lieferkette. Insbesondere in Bezug auf die Leistung von Subunternehmern oder Drittunternehmern, die Vorleistungen erbringen, sind sorgfältige Regelungen in Bezug auf die Risikoverteilung vorzunehmen. Es sollte klargestellt werden, dass Verzögerungen oder Mängel, die von anderen Auftragnehmern oder Beteiligten zu vertreten sind, grundsätzlich auch ohne ausdrückliche Bedenkenanmeldung zu einer Unterbrechung der Leistungspflicht führen, wenn die Leistung tatsächlich mit Rücksicht auf den Mangel unterbrochen wurde.

To Do-Liste:

Claims-Management ist Chefsache und darüber hinaus Aufgabe jedes einzelnen mit der Durchführung eines Projekts beauftragten Mitarbeiters. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Abwicklung der Vertragspositionen beinhaltet die systematische Überprüfung des Leistungsgebots sowie den Soll-Ist-Vergleich. Vertragsänderungen, Vertragsergänzungen, Anweisungen und ihre Zielrichtung, technische Änderungen, Verbesserungen oder auch Mängelrügen bzw. Fehler sind in Bezug auf jede Leistungsposition zu dokumentieren und nach Art, Gegenstand, Zeitpunkt der Feststellung und Rüge und Beteiligten zu erfassen. Gesprächsinhalte und Regelungsvorschläge bzw. das Abstimmungsergebnis vor Ort sind zwecks Auswertung weiterzuleiten und der Zugang der Weiterleitung ebenso wie die Abstimmung einer Rückantwort festzuhalten. Die moderne Kommunikation, gestützt auf das Internet und die Versendung von elektronischer Post ist heute eine gute Grundlage für das Projektmanagement. Stellt sich bei der Überprüfung eine Ergänzung oder zusätzliche Leistung heraus, ist diese durch das Vertragsmanagement zu bearbeiten. Dies beinhaltet die Bestätigung eines

Einzelpreises, die wunschgemäße Ausführung und die Klarstellung, dass es sich um eine Zusatzleistung handelt.

Claims-spezifische Zusatzkosten

Nicht selten müssen im Zusammenhang mit Ergänzungen oder Änderungen des Leistungsgebots provisorische oder vorübergehende Maßnahmen ergriffen werden, die Aufwand nicht nur am Projekt, auf der Baustelle, sondern darüber hinaus in der Verwaltung schaffen. Provisorien erfordern zusätzlichen und ergänzenden Materialaufwand. Nicht selten kann das Provisorium nicht weiter verwertet werden. Die Kalkulationsbasis für derartige Zwischenfälle sollte frühzeitig klargestellt werden, und zwar in Bezug auf etwaige Aufschlagsfaktoren für indirekte Kosten, Stundensätze für das Management, Engineering, Montage oder Inbetriebnahme. Personalkosten sind Ansätze für die typischen anlagenspezifischen Tätigkeiten wie Aushubarbeiten pro m³.

Tagesraten für spezielle Maschinen z. B. Notstromaggregate, Silos, Kräne, Gabelstapler oder sonstiges. Eine transparente und schon in der ursprünglichen Auftragskalkulation verhandelte Preisbasis für Zusatzarbeiten ist regelmäßig das beste Mittel zur Reduzierung von Verhandlungspotentialen oder Streitpunkten.

Die Definition von allgemeinen Leistungseinheiten, die Material- und Personaleinsatz pauschaliert zum Gegenstand haben, kann sinnvoll sein. Wichtig ist nur, dass derartige Kosten ebenso wie der Reiseaufwand von vornherein festlegen und zum Gegenstand des Vertrages gemacht werden.

Zur Streitvermeidung sollte festgelegt werden, dass ein externer Schiedsgutachter im Zweifel die Angemessenheit des Mehraufwands anhand der Bauprotokolle unter Berücksichtigung von Materialeinsatz, Aufwand und Zeit verbindlich festlegt.

Organisation des Claims-Managements

Das Claim-Management setzt bereits in der Vorphase des Vertragsabschlusses ein, nämlich in der Angebots- und Verhandlungsphase.

Die Analyse des Vertrages in Bezug auf potentielle Risiken und die Identifizierung von Störungspotentialen geht einher mit der Vertragsverhandlung. In Bezug auf die einzelnen Risiken, Verfahrensabschnitte, Liefer- und Leistungsteile sind Szenarienanalysen festzulegen, eine detaillierte Aufbereitung und Dokumentation ist vorzubereiten.

Die Durchsetzung eigener Ansprüche aus einer veränderten Sachlage ist sowohl effizient als auch zeitnah zu gewährleisten. Gleiches gilt für die Abwehr von Ansprüchen.

Weitere Informationen unter: www.trempe.de

Portrait

Trempe & Associates sind auf die Markterschließung in Asien mit den Schwerpunkten China, Thailand, Indonesien, Vietnam, Indien, Korea und Pakistan spezialisiert.