

Maschinen- und Anlagenbau in der Getränkeindustrie

Vertragsgestaltung und Änderungsmanagement in Investitionsprojekten

Investitionsprojekte erfordern, nicht nur in der Getränkeindustrie, Planungs- und Erfolgssicherheit für Auftraggeber und Auftragnehmer. Um diese Sicherheit zu erreichen, bedarf es vielfältiger Maßnahmen während der Projektabwicklung, aber auch besonders in der Vorbereitung dieser Projekte, also während der Gestaltung des Projektvertrages. Der folgende Artikel gibt einen Überblick über diesbezügliche Besonderheiten, mit dem Schwerpunkt auf der Handhabung von Änderungen im Projektverlauf.



„Sage mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es enden wird.“ Der Verfasser dieses Zitates ist zwar unbekannt, aber jeder, der an Abwicklung industrieller Projekte unmittelbar beteiligt war, wird die Wahrheit der Aussage hinter diesem Zitat schon einmal in der eigenen Projektarbeit erlebt haben.

Wobei mit dem Beginn des Projektes sicherlich nicht der Zeitpunkt der Unterschrift der Parteien unter den Pro-

jektvertrag gemeint ist. Der Zeitpunkt, zu dem die Weichen für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes gestellt werden, ist derjenige, zu dem die Verträge inhaltlich ausgestaltet werden.

Konkret heißt dies, das wechselseitig zwischen den Vertragsparteien geschuldete Leistungsoll muss eindeutig und nicht interpretierbar vertraglich festgelegt werden. Fairness zwischen den Vertragsparteien sollte genauso im Vertragswerk walten, wie exakte Proze-

duren im Vertrag enthalten sein müssen, die den Umgang der Vertragsparteien mit den Widrigkeiten des Projektalltages verbindlich regeln.

Mehr oder weniger belastbares Versprechen

Welche Widrigkeiten können dies sein? Projekte im Maschinen- und Anlagenbau weisen hohe Komplexität auf. Letztendlich ist der Vertragsschluss zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aber auch nur ein wechselseitiges Versprechen dahingehend, dass der Auftragnehmer eine Maschine oder eine Anlage konstruiert, liefert, montiert und in Betrieb nimmt und der Auftraggeber ihn dafür vergütet. Da aber zum Zeitpunkt des Abschlusses des Projektvertrages noch nicht alle technischen, logistischen und infrastrukturellen Details des Projektes bekannt sein können, kann der Projektvertrag eben nur ein mehr oder weniger belastbares Versprechen der Vertragsparteien sein.

Der faire und eindeutige Vertrag

Um das vorstehende Versprechen der Vertragsparteien belastbarer zu machen, sind verschiedene Maßnahmen erforderlich. Neben der Schärfung des vertraglichen Leistungsolls des Auftragnehmers („Scope“) sind im Vertrag Instrumente erforderlich, welche den Vertragsparteien erlauben, sachgerecht

und fair mit Ablaufstörungen, Abweichungen und Änderungen im Projekt sowie den daraus resultierenden Konsequenzen umzugehen.

Während des Projektverlaufes erfahren die Vertragsparteien unter Umständen einen Erkenntnisgewinn, der dazu führt, dass Änderungen am Leistungsumfang notwendig werden. Um vertragsgültig zu werden, muss der Umgang der Vertragsparteien mit solchen Änderungen formalisiert dokumentiert werden. Diese formalisierte Dokumentation der umzusetzenden Änderung schafft Sicherheit für die Parteien hinsichtlich der Vergütung des Auftragnehmers, des von ihm in geänderter Form zu erbringenden Leistungsumfangs sowie in Bezug auf einen möglicherweise aus der Änderung resultierenden späteren Fertigstellungstermin.

Üblicherweise fragt der Auftraggeber beim Auftragnehmer eine Änderung an, dieser stellt an den Auftraggeber einen Change Order Request („Variation Order Request“). Der Change Order Request beschreibt den geänderten Leistungsumfang, die Mehr- oder Mindervergütung für den Auftragnehmer sowie eine möglicherweise in diesem Zusammenhang dem Auftragnehmer zu gewährende Bauzeitverlängerung. Ist der Auftraggeber mit diesem Change Order Request einverstanden, erteilt er dem Auftragnehmer eine Change Order.

Keine Änderungen außerhalb des Projektvertrags

All dies hat zu geschehen unter den Bedingungen des Hauptvertrages. Wünscht der Auftraggeber zum Beispiel eine Änderung eines technischen Details und bestellt diese beim Auftragnehmer lediglich unter seinen eigenen Allgemeinen Einkaufsbedingungen, so kann dies nachteilig für den Auftragnehmer sein. Nachteilig deshalb, weil der eigentliche Projektvertrag schon umfangreiche Anforderungen unter anderem hinsichtlich Qualität, Terminen und Haftungsfragen beinhaltet. Bewegen sich die Vertragsparteien bei solchen Änderungen außerhalb des Projektvertrages, so lässt sich die vom Auftragnehmer umzusetzende Änderung nicht mehr in den konstruktiven, vertraglichen und kommerziellen Gesamtkontext des Projektes umsetzen.

Im Klartext bedeutet dies, dass die Parteien nicht mehr ihrer ursprünglichen Willensbildung nachkommen und für beide Seiten Risiken im Projekt entstehen können.

Hieraus wird ersichtlich, dass Projektverträge formalisierte Prozeduren enthalten müssen, innerhalb derer mit Änderungen und deren Konsequenzen umgegangen werden muss. Wichtig hierbei ist es, die wechselseitigen Fris-

ten der Vertragsparteien zur Stellung und zur Beantwortung eines Change Order Requests zeitlich angemessen auszulegen. Dies ist notwendig, um zum einen dem Auftragnehmer die Möglichkeit zu geben, seinen Change Order Request technisch, kaufmännisch und hinsichtlich der notwendigen Bauzeitverlängerung geeignet ausarbeiten zu können. Zum anderen aber auch, um dem Auftraggeber die Möglichkeit zu geben, diesen Request sachgerecht prüfen zu können.

Wichtig ist hierbei jedoch, diese Fristen nicht zu lang auszulegen, um Schaden für das Projekt (terminlich und monetär) abzuwenden. Es ist oftmals industrielle Praxis, dass Auftraggeber ihre Auftragnehmer anweisen: „Bauen Sie das mal so, es soll Ihr Schaden nicht sein“ und „Die Change Order bekommen Sie dann später“. Genauso oft ist es so, dass diese angekündigte Change Order den Auftragnehmer nie formalisiert und vertragskonform erreicht.

Es ist eminent wichtig für den Auftragnehmer Änderungen, die nicht vertragsformal vom Auftraggeber angeordnet wurden, erst dann umzusetzen, wenn eine unter den Bedingungen des Projektvertrages gültige Change Order vorliegt. Liegt diese nicht vor, so bleiben Vergütungsfrage, Bauzeitverlängerung und Leistungsumfang und auch die Gewährleistung unter Umständen strittig.

Aber nicht nur für den Auftragnehmer ist vorgenanntes Vorgehen so wichtig. Schnell nachteilig wird es auch für Auftraggeber, wenn diese dem Auftragnehmer eine Änderungsanordnung nicht vertragsformal „mal eben schnell herüberufen“. Insbesondere dann, wenn diese Änderungsanordnung inhaltlich zwingend notwendig für den Auftraggeber ist, er sich aber im Fall einer eventuellen Falscherfüllung durch den Auftragnehmer nicht auf die Vertragsbedingungen beziehen und den Auftragnehmer nicht in Verantwortung nehmen kann.

Änderungen benötigen Bezugspunkt

Dieser Bezugspunkt ist ein rechtsgültiger Vertrag, der, wie bereits erwähnt, das wechselseitig geschuldete Leistungssoll der Vertragsparteien geschärft und detailliert festlegt. Nur mit einem rechtsgültigen Vertrag lässt sich beurteilen, was eine Änderung ist und was schon ursprünglich von den Parteien einander geschuldet war.

Brandgefährlich wird es, wenn Auftragnehmer beginnen, die Arbeiten am vermeintlichen „Projekt“ aufzunehmen, weil die Vertriebsabteilung mit einem Letter of Intent („LOI“) für ein Projekt heimgekommen ist und bedeutet hat:

„Wir müssen uns beeilen. Der Kunde muss die Anlage heute in zwei Jahren in den Produktivbetrieb übergeben. Ansonsten zahlen wir Vertragsstrafe.“

Ein LOI kann jedoch keinen rechtsgültigen Vertrag ersetzen. Die Vergütung des Auftragnehmers für das „Projekt“ bleibt hier strittig, genauso wie alle anderen Rechte und Pflichten der Vertragsparteien. Das „Lösen von Problemen anderer Leute“ beschreibt das vorstehend beschriebene Vorgehen recht gut. Die Ursache hierfür ist meist eine falsch verstandene Partnerschaftlichkeit auf Seiten des Auftragnehmers. Ketzerisch gefragt: Wenn der Auftraggeber die Anlage heute in zwei Jahren in den Produktivbetrieb übergeben will, warum hat er dann nicht rechtzeitig in seinem Unternehmen die organisatorischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen geschaffen, die es ihm erlauben, heute diesen Projektvertrag in Kraft zu setzen?

Und damit ist der Punkt erreicht, an dem die Fortsetzung der Auseinandersetzung mit dem Zitat „Sage mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es enden wird“, lohnenswert erscheint. Arbeiten am Projekt ohne rechtsgültigen Vertrag ist ein schlechter Projektbeginn und es ist sehr wahrscheinlich, dass das Projekt für beide Vertragsparteien kein Erfolg wird.

Fazit

Erfolgreiche Investitionsprojekte setzen voraus, dass Auftraggeber und Auftragnehmer in der Vertragsgestaltung die Unwägbarkeiten des Projektalltages voraussehen und für deren Handhabung geeignete Instrumente vorsehen. Fairness und keine wechselseitigen Arbeiten „am Projekt“, bevor der Vertrag rechtsgültig wurde, sollten selbstverständlich sein. □



Jürgen H. Hahn

Leiter Beratung
11:55 PM consultants,
Potsdam