

Phase 4 des Vertragsmanagement: Der Vertragsabschluss

Vertragsabschluss
nicht prüfungsrelevant!

THE LINDE GROUP

Linde

1 Vertragsplanung

3 Vertragsverhandlung

2 Vertragsgestaltung

4 Vertragsabschluss

Welche Rechte ergeben sich aus dem Vertrag?

Welche Pflichten ergeben sich aus dem Vertrag?

Wie werden diese Rechte und Pflichten durch die spiegelbildlichen Positionen der anderen Seite beeinflusst?

Vertragsziel: beidseitiger Erfolg, ggf. auch gegen Konflikte

➔ Kontrolle ausüben

Der Kunde nimmt Einfluss auf das versprochene Werk



Auftraggeber sichern sich in aller Regel umfassende Mitspracherechte.

Beispiele:

- Dokumentenprüfdurchlauf
- Vergabeempfehlungen
- Bestellinhalte (technisch und teilweise kommerziell)
- Recht auf Änderungen

Der Grund hierfür liegt im Wesen des Werkvertrags.

§ 631 (1) BGB Werkvertrag:

Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des **versprochenen** Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

Mitspracherechte des Kunden bergen das Risiko des Verzugs bei Nichteinhaltung vertraglicher Fristen in sich. Oftmals werden geringfügige formale Fehler des Auftragnehmers ausgenutzt.

Entgegenwirken mittels:

- Reaktionsfristen im Terminplan berücksichtigen
- Fristeneinhaltung durch den Kunden überwachen und ggf. anmahnen
- korrekte eigene Zuarbeiten zur Vermeidung von Formfehlern oder kleinlicher, zeitraubender Kontrollen sicherstellen

Dies muss verhandelt werden!

- Verhandlung einer Verkürzung der kundenseitigen Reaktionsfristen
- Verhandlung und Vereinbarung von Maximalfristen für den Kunden
- Eigene Zugeständnisse mit Vereinbarung von Mitwirkungspflichten verbinden



Mitwirkungs- und Mitspracherechte sind Elemente vertraglicher Risikoverteilung!



„Mit Vertragsschluss ändert sich die Perspektive beider Partner – dies hat Auswirkungen auf deren Verhalten und deren Machtpositionen.“

Rechte und Pflichten der Parteien exzerpieren und symmetrisch aufteilen (Matrix)

nicht chronologisch, sondern nach Themen aufbauen:

- Wirksamkeitsvoraussetzungen
- eigene Hauptpflichten (vor allem Mitwirkungspflichten)
- eigene Nebenpflichten (Information, Warnung)
- Hauptpflichten des Vertragspartners
- Nebenpflichten des Vertragspartners
- Sicherungsmaßnahmen außerhalb des Vertrags
- nicht beherrschbare Risiken
- Risiken, die durch Dritte beherrschbar sind

➔ **Projekt-Vertragshandbuch** für alle Teammitglieder

Als Auftraggeber haben Sie hoffentlich eine unmittelbare Prüfpflicht des Auftragnehmers erreicht.

Als Auftragnehmer Vertragsunterlagen unmittelbar nach Eingang der Bestellung prüfen, besser noch: vor Auftragsannahme (Auftragsbestätigung!)

Im Falle von Widersprüchen in der Bestellung Auslegung der betroffenen Klauseln vornehmen:
Rangfolgeklausel zur Interpretation widersprüchlicher Regelungen anwenden.

Auftragnehmer muss auf Widersprüche oder Bedenken **unverzüglich hinweisen**:

- Nicht auflösbare Widersprüche unverzüglich melden
- Bedenken an einer verlangten Ausführung unbedingt anmelden
- Schriftform und Fristen des Vertrags einhalten
- Weisungsrecht des Auftraggebers beachten (Arbeitseinstellung, Änderung, Weiterführung)
- Weisungen an Unterauftragnehmer weiterreichen
- Ggf. Mehrkosten und Termineinflüsse anmelden → Änderung

Vertragsüberwachung – Kontrolle ausüben, Ziele sichern!



Zweck:

- Alle Pflichten frühzeitig überwachen
- Verzug rechtzeitig erkennen und anmahnen
- Schlechterfüllung rechtzeitig erkennbar machen
- Rechte bei Leistungsstörung frühzeitig ergreifen können

Unterstützung der übergeordneter Unternehmensziele wie z.B.:

- Risikominimierung
- Kostenvermeidung bzw. Ertragssteigerung
- Ressourcenschonung

Die Schlussrechnung zu einer Bestellung ist nicht selten höher als der Bestellwert!

Nachforderungen und ggf. Claims sind nicht die Ausnahme, sie sind die Regel!

Claims entbehren oft eines konkreten Anspruchs, sie werden oft einfach in den Raum gestellt!

Über Krisen und Probleme entscheidet letztlich immer die Rechtslage. **Es kommt aber nur selten zum Prozess** – und wenn, dann ist der Vertrag gescheitert.

Da immer Menschen beteiligt sind, ist die Qualität des Vertrags von hoher Bedeutung:

- Vertrag mit klaren Meilensteinen versehen (keine Zahlung ohne Gegenleistung)
- Leistung des Lieferanten überwachen (Controlling, Expediting)
- Lieferanten offen über Probleme informieren
- bei erkennbaren Problemen **sofort reagieren** (Problemlösung, Rechte sichern)
- auch eigene Fehler wahrnehmen
- wenn es ernst wird, parallel rechtliche Prüfung vornehmen
- und...



Krisen managen!

THE LINDE GROUP

Linde



Niemals die Kommunikationslinie abreißen lassen!
Sofort (re)agieren!

- Ellram, Lisa M., Total Cost of Ownership, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2002, 2. Auflage, Wiesbaden
- Grossmann, M., Cleverer Umgang mit Monopolisten, <http://www.einkaufstraining.de/UserFiles/File/Publikationen/pub7.pdf>
- Hirschsteiner, G., Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, 2. Aufl. 2006, Friedrich-Kiehl-Verlag Ludwigshafen
- Kamphaus, R., Preisverhandlungen im Einkauf, Norderstedt 2010, Books on Demand GmbH
- Keller, C., 2009 in Voeth M. und Herbst U., Verhandlungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Pucken, Thibault, „Das bringt doch nix!“ - Glosse: Erfolg im Global Sourcing vermeiden, in: Beschaffung aktuell, URL: http://www.beschaffung-aktuell.de/durchblick/-/articles/16537505/26486267/-/art_li_INSTANCE_sF6Z/maximized/?_art_li_INSTANCE_sF6Z_returnToFullPageURL=%2Fdurchblick, 29.08.2010

Jedem aktuellen oder künftigen Vertragsprofi sei folgendes Standardwerk ans Herz gelegt:

**Dr. B. Heuß: Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement,
3. Aufl. 2007, Dr. Otto Schmidt**

Diesem Werk wurden mehrere Themen der Vorlesung entnommen oder daran angelehnt.