

**P Vertragsmanagement beim Bauen im Ausland  
Alpträume und Gegenmittel**

Dipl.-Ing. Thomas Hofbauer, München



# Vertragsmanagement beim Bauen im Ausland

## Alpträume und Gegenmittel

### Inhalt

1.	Einleitung.....	2
2.	Vertragsrisiken.....	3
3.	Dokumentationsrisiken.....	5
4.	Kommunikationsrisiken.....	7
5.	Zusammenfassung.....	10

## 1. Einleitung

Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in ausländische Märkte wird von vielen Unternehmen als große Chance gesehen, um sinkende Umsätze durch die seit Jahren anhaltende Krise der deutschen Bauwirtschaft zu kompensieren. Neben den großen Chancen, die unbestreitbar bestehen, darf jedoch nicht vergessen werden, dass man sich im Ausland in einem Markt bewegt, der einem im Gegensatz zu Deutschland weniger vertraut ist. Dies birgt teilweise erhebliche Risiken. Um diesen Risiken zu begegnen gibt es eine Reihe von Maßnahmen. Eine dieser Maßnahmen ist das Vertragsmanagement.

Was ist Vertragsmanagement? Vertragsmanagement ist ein System, um berechnigte Forderungen aus z. B. Vertragsänderungen systematisch durchzusetzen, bzw. ungerechtfertigte Forderungen des Vertragspartners abzuwehren.

Andere Begriffe, die fast synonym für Vertragsmanagement verwendet werden sind Nachtragsmanagement, Contract Management oder Claim Management.

**Drei Faktoren** entscheiden über Erfolg und Misserfolg im Vertragsmanagement: Der **Vertrag**, die **Dokumentation** und die **Kommunikation**.

Der **Vertrag** hat im Auslandsbau eine noch größere Bedeutung als im Inlandsbau. Er soll ein in sich geschlossener Interessenausgleich sein, so dass das nationale ausländische Recht, dem der Vertrag untersteht, so wenig wie möglich zur Anwendung kommt. Wer glaubt, dass nationales, noch dazu unbekanntes Recht, Vertragslücken zufrieden stellend schließt, erlebt eine Welt voller Überraschungen, allerdings meist unliebsame.

Die **Dokumentation** hat die Aufgabe, Vertragsänderungen zu belegen. Und zwar sowohl dem Grunde, als auch der Höhe nach. Bewährte Hilfsmittel sind u. a. Terminpläne, Briefe, Tagesberichte, Fotos, Besprechungsprotokolle. Es gilt die Leitlinie: Nur wenn ein Nachtrag gut genug für einen Richter ist, ist er auch gut genug für die andere Vertragspartei!

Die **Kommunikation** hat die gleiche Bedeutung, wie die beiden zuvor genannten Faktoren. Überraschenderweise ist dies in der angloamerikanischen, nicht aber in der deutschen Literatur ausreichend gewürdigt. Wird ein Nachtrag zu einem Zeitpunkt verhandelt, wenn die eine Partei nicht mehr auf die andere angewiesen ist, schmilzt dessen Erfolgchance wie Schnee in der Sonne.

---

Zudem ist der Streit der Schatten des Nachtrags. Es kommt daher neben der richtigen Zeit auch darauf an, wie der Nachtrag vorgetragen wird. Hierbei gilt es, kulturelle Unterschiede zu beachten.

Alle drei Faktoren sind gleichen den Beinen eines Schemels. Ist ein Bein kürzer, steht der Schemel zwar noch, aber darauf zu sitzen ist unbequem und man fällt leicht herunter. Das Dreigestirn aus Vertrag, Dokumentation und Kommunikation gilt für inländische wie internationale Bauvorhaben gleichermaßen. Die Gefahr, aus dem Gleichgewicht zu geraten ist jedoch im Ausland ungleich höher.

Die drei Faktoren Vertrag, Dokumentation und Kommunikation dienen nachfolgend als Gliederung. Die aufgeführten Beispiele sollen sensibilisieren.

## **2. Vertragsrisiken**

Beim Bauen im Inland bewegen wir uns aus vertraglicher Sicht auf recht sicherem und vor allem bekanntem Terrain. In der Regel wurde die VOB vereinbart und auf die Idee, ausländisches Werkvertragsrecht zu vereinbaren, kommen die wenigsten Vertragspartner. Lücken im jeweiligen Vertrag werden – sofern vereinbart – durch die VOB und die gesetzlichen Bestimmungen geschlossen. Im Auslandsbau kann davon nicht ausgegangen werden.

Hierzu einige Beispiele mit der Tendenz zum Alptraum:

Bei einem Inlandsprojekt sei der Annahmeverzug nicht geregelt. Wenn es nun zu einem Annahmeverzug käme, könnte ein Auftragnehmer zwar keine vertragliche, aber immerhin eine gesetzliche Anspruchsgrundlage, nämlich § 642 BGB, für einen Entschädigungsanspruch nutzen. Wie ist so etwas im Ausland geregelt? Bei einem Projekt in China kam es zu einem Annahmeverzug durch den Auftraggeber. Eine vertragliche Anspruchsgrundlage für einen Nachtrag des Auftragnehmers auf Erstattung der Mehrkosten existiert nicht. Auch das chinesische Recht liefert keine gesetzliche Anspruchsgrundlage, die mit § 642 BGB vergleichbar wäre. Somit ging der Auftragnehmer das Risiko ein, für den häufigen Fall des Annahmeverzugs weder eine vertragliche noch eine gesetzliche Anspruchsgrundlage zu haben. Dieses Risiko ging er übrigens unbewusst ein! Eine Stichprobenprüfung ergab ferner, dass er in sechs von sieben Auslandsprojekten keine Anspruchsgrundlage für den Annahmeverzug vereinbart hatte.

---

Im Ausland tätige Unternehmen kennen derartige Risiken und formulieren umfangreiche Vertragsdokumente. Dabei beginnen insbesondere angloamerikanisch geprägte Verträge regelmäßig mit umfassenden Begriffsdefinitionen. Diese Definitionen sind teilweise gefährlich. Bei einem Projekt in Nigeria hatte ein Auftragnehmer bei Behinderungen aus der Risikosphäre des Auftraggebers das vertragliche Recht, zusätzliche Kosten erstattet zu bekommen. Was will man mehr? Wäre da nicht die Definition des Kostenbegriffs zu Beginn des Vertrags: Dort wurden Kosten im Sinne von Ausgaben definiert! Entgangener Gewinn sowie Abschreibung und Verzinsung auf eigene Geräte waren somit nicht erstattungsfähig.

Was kann noch übersehen werden?

Bei einem Projekt in Venezuela war ein Vertrag in englischer Sprache geschrieben, die englische Vertragssprache allerdings nicht explizit vereinbart. Kurz nach Projektbeginn wurde der einzig Spanisch sprechende Bauleiter zur Schlüsselfigur des Auftragnehmers, da der Auftraggeber wichtige Korrespondenz in Spanisch verfasste.

Welches Maßsystem ist vereinbart, wenn in einem Vertrag mit einem irakischen Kunden hierzu nichts definiert ist? Das metrische oder doch lieber das amerikanische Maßsystem? Letzteres könnte für einen Auftragnehmer unangenehm werden, wenn die Planunterlagen bereits nach dem metrischen System erstellt worden sind?

Welche **Gegenmittel** gibt es?

Ziel eines Vertrages beim Bauen im Ausland muss sein, einen in sich geschlossenen Interessenausgleich zu schaffen, um so wenig wie möglich auf nationales Recht, dem der Vertrag untersteht, zurückgreifen zu müssen. Ferner ist eine detaillierte Vertragsprüfung unumgänglich. Diese ist jedoch aufwändig. Dabei entsteht der meiste Aufwand auf der Suche nach dem, was **nicht** im Vertrag spezifiziert wurde. Wer nur das prüft, was im Vertragsentwurf steht, übersieht eventuell, dass keine Regelungen für Force Majeure, Unterbrechung oder Schiedsgericht vorhanden sind. Wer auf eine gründliche Vertragsprüfung verzichtet, verhält sich so, als würde er mit verbundenen Augen durch den Wald laufen.

Was ist zu tun? Was ist beispielsweise bei der Vertragsprüfung zu beachten? **Was sollte in einem Bauvertrag hauptsächlich geregelt sein?**

---

Zunächst die **Hauptpflichten des Auftragnehmers**: Die genaue Beschreibung von Art und Umfang der vereinbarten Leistung (Leistungsbeschreibung/Lastenheft), die gewünschte Qualität (Spezifikationen, anerkannte Regeln der Technik) sowie die Leistungszeit (Terminplan).

Dann die **Hauptpflichten des Auftraggebers**: Die Zahlung der Vergütung (Vergütungsbedingungen) und die Abnahme der Leistung (Abnahmeregulung), sowie die **Mitwirkungspflichten des Auftraggebers**: Etwa bauseits zu erbringende Leistungen und die Koordination von Vorleistungen.

Weitere wichtige Punkte, die ein Vertrag enthalten sollte, sind Regelungen zu **Leistungsstörungen / Schlecht- oder Nichterfüllung, Beendigung** des Vertrages, **Risiken** (aus Auftragnehmersicht), wie Gewährleistung, Zahlungssicherung, Gefahrübergang und Versicherungen. Nicht zu vergessen: Die Regelung der **Rangfolge der Vertragsunterlagen**.

**Welche Regeln gelten für die Bestimmung des geschuldeten Liefer- und Leistungsumfangs bei widersprüchlichen Vertragsunterlagen?** Hierzu einige Grundsätze bei der Prüfung von Widersprüchen innerhalb eines Vertrages:

- Sind die betreffenden Vertragspassagen überhaupt widersprüchlich oder ergänzen sie sich vielleicht sogar? Manchmal stellt eine abweichende Formulierung lediglich eine Konkretisierung der allgemeineren Beschreibung, wie sie sich in der anderen Formulierung findet, dar.
  - Ist eine der von einander abweichenden Formulierungen unwirksam (z. B. wegen Verstoßes gegen §§ 305 ff BGB - Regelungen oder gegen Kartell-Recht)?
  - Enthält der Vertrag eine Regelung der Rangfolge bei Widersprüchen im Vertrag? Ansonsten sind Widersprüche durch Auslegung zu beseitigen. Folgende Kriterien spielen dabei eine Rolle:
    - Sicht eines objektiven Erklärungsempfängers
    - Wortlaut des Vertrages
    - Generelle Projektumstände
    - übliche Standards
    - Treu und Glauben
-

- Bei Widersprüchen zwischen gleichrangigen Plänen und wörtlichen Beschreibungen hat derjenige Vertragsbestandteil Vorrang, der die Leistung konkreter beschreibt. Damit kommen die Kriterien für die Auslegung des Liefer- und Leistungssolls wieder zur Anwendung.

### 3. Dokumentationsrisiken

Das deutsche Sprichwort „Wer schreibt, der bleibt“ wird im Englischen gerne mit „Publish or perish“ übersetzt. Diese Übersetzung passt nicht genau, denn „perish“ bedeutet auch „untergehen“, was dem englischen Sprichwort eine Aggressivität verleiht, die das deutsche nicht hat. Für Projekte im Auslandsbau ist es zudem ungeeignet! Dies liegt jedoch nicht an der Aggressivität des Verbs „perish“, sondern an der falschen Konjunktion! „Publish *and* perish“ muss es heißen. Dies trifft bei einer wachsenden Zahl von Verträgen im Auslandsbau zu, insbesondere bei angloamerikanisch geprägten.

Hierzu Beispiele zum gestörten Bauablauf aus drei Projekten aus Indien, Saudi Arabien und Marokko. Bei allen drei Verträgen war der Auftragnehmer verpflichtet, seine Nachträge innerhalb einer relativ kurzen Frist beim Auftraggeber anzumelden sowie innerhalb einer etwas längeren Frist detailliert einzureichen. Zudem, und nun beginnt die Herausforderung, musste er monatlich Fortschrittsberichte beim Auftraggeber einreichen. Bei den Projekten in Indien und Saudi Arabien war er außerdem verpflichtet, kurz nach Vertragsunterzeichnung dem Auftraggeber einen detaillierten Terminplan mit einer dazugehörigen schriftlichen Erläuterung einzureichen. Ferner war der Terminplan monatlich zu aktualisieren und dem Auftraggeber vorzulegen. Diese Bestimmungen sind häufig in Verträgen enthalten.

Bei einem gestörten Bauablauf muss der Auftragnehmer nun, wenn sein Nachtrag Aussicht auf Erfolg haben will, seine Argumentation und Kalkulation mit den bereits eingereichten Terminplänen, Terminplanerläuterungen und Fortschrittsberichten harmonisieren. Wer den Zusammenhang von Ursache und Wirkung einer Störung nicht stimmig beweisen kann und die zuvor beschriebenen Prozeduren nicht beherrscht, kann – selbst bei einem unstrittig gestörten Bauablauf – sechs- bis siebenstellige Eurobeträge verlieren. Publish and perish!

---

Welche **Gegenmittel** gibt es?

**Welche Möglichkeiten hat der Auftragnehmer, Nachträge zu dokumentieren?** Nicht nur die Ursachen für die Entstehung eines Nachtrags sollten dokumentiert werden, sondern auch dessen Folgen wie z. B. Stillstandszeiten, längere Vorhaltezeiten für Geräte und Baustelleneinrichtung, längere Transportzeiten usw. Hierzu sollten projektbegleitend folgende Dokumentationsmöglichkeiten genutzt werden:

- Führen eines Bautagebuches
- Erstellen von Planlieferlisten
- Auswerten des Schriftverkehrs
- Interne Aktenvermerke
- Besprechungsprotokolle
- Periodische Statusberichte
- Foto- oder Videodokumentation
- Erstellen von Aufmaßprotokollen
- Gegenüberstellen von Soll-Ist-Terminplänen
- Sonstige Soll-Ist-Vergleiche von Mengen, Gerätekapazitäten, Lohnstunden, Subunternehmerleistungen, Lieferzeitpunkten, Qualitäten, etc.

Einer der wichtigsten – und häufig vernachlässigten – hier aufgeführten Punkte ist der **Terminplan**. **Es stellt sich die Frage, welche Regeln für die Festlegung der vertraglichen Terminplans zur Projektabwicklung gelten? Welche inhaltlichen Anforderungen soll ein Terminplan erfüllen?**

Der Terminplan muss **glaubhaft** sein, d. h. er muss einen Montageablauf zeigen, der in technischer und zeitlicher Hinsicht realisierbar ist. Der Terminplan sollte **realistisch** sein, d. h. anhand des Terminplans sollte es möglich sein, den Ablauf einzelner wichtiger Arbeitsschritte und Arbeitsfolgen und deren Verknüpfung nachzuvollziehen. Hierzu sollte auch der vom Auftragnehmer geplante Beginn- und Endtermin des Projektes ausgewiesen sein. Der Terminplan sollte **vollständig** sein und wesentliche Genehmigungen, Planlieferungstermine und die Fertigstellungstermine von Vorleistungen enthalten. Der Terminplan sollte **rechenbar** sein, um die zeitlichen Auswirkungen von Verzögerungen feststellen zu können.

---

**Während der Projektdurchführung** sollte der Terminplan (Soll-Terminplan) ständig als Ist-Terminplan **weitergeführt** und **aktualisiert** werden. Durch diese Maßnahme lassen sich sowohl eigenverschuldete als auch auftraggeberseitige **Behinderungen und Verzögerungen frühzeitig erkennen**.

#### **4. Kommunikationsrisiken**

Die Kultur eines Verhandlungspartners beeinflusst die Art, wie er verhandelt. Wer schon einmal Verhandlungen in China führen konnte, wird dies bestätigen. Chinesische Verhandlungspartner nehmen sich Zeit für Verhandlungen und Entscheidungen. Nachträge, die in Deutschland an maximal zwei Verhandlungstagen verhandelt werden, können in China zwei Wochen oder mehr beanspruchen. Dafür kommt man aber eher in den Genuss, mal nicht beschimpft zu werden. Ohne einheimische Kollegen vor Ort ist es ferner schwierig den Entscheider auf der anderen Seite zu identifizieren. Mitunter sitzen einem ein Dutzend chinesische Verhandlungspartner gegenüber; zudem in wechselnder Zusammensetzung. Entscheidend kann es auch sein, wer verhandelt. Das Lebensalter ist hier wichtig. Wem die grauen Schläfen fehlen, kann Probleme mit der Akzeptanz, nicht nur bei Chinesen, finden. In den Vereinigten Arabischen Emiraten wurde einem Kaufmann, Anfang dreißig, vom Verhandlungspartner mitgeteilt „We would like someone more senior“!

Im Ausland ist es wichtig Verhandlungen zu führen, solange der Verhandlungspartner noch auf Vertragsleistungen angewiesen ist. Wer dies verpasst, läuft dem Geld hinterher. Dies gilt übrigens nicht nur im Ausland! Bei Auslandsprojekten kommt allerdings erschwerend hinzu, dass häufig teure Schiedsgerichtsverfahren oder ausländisches Recht vereinbart wurden. Somit wird Vertragsmanagement auch zum Rennen gegen die Zeit.

Durch ungeschickte Kommunikation kann aber bei dem Rennen viel Zeit verloren gehen. Wie? Hierzu einige Beispiele: Wie in Deutschland werden auch im Ausland die meisten Nachträge als Ohrfeige empfunden. Während britische, amerikanische und auch deutsche Projektmanager noch relativ gelassen mit Nachträgen umgehen, kann ein Nachtrag für einen Chinesen oder Vietnamesen sehr viel schneller mit einem Gesichtsverlust verbunden sein. Daher sollten z. B. Störungen durch den Vertragspartner vor einer schriftlichen Behinderungsanzeige mündlich mitgeteilt werden. Ein Asiat auf der anderen Seite sollte die Möglichkeit haben, zu helfen, bevor die Behinderungsanzeige „einschlägt“.

---

Die schriftliche Behinderungsanzeige sollte zudem niemanden mehr überraschen. Eventuell ist es sinnvoll, dem Vertragspartner den Entwurf einer Behinderungsanzeige zuvor informell zu zeigen. Manchmal gibt es Gründe für eine Behinderung, auf die ein Vertragspartner wenig Einfluss hat, wie beispielsweise verspätete Vorleistungen anderer Unternehmen. Wer diese Gründe in einer Behinderungsanzeige zitiert, wird es einfacher haben, als wenn er mangelhafte Leistungen des Projektmanagers auf der anderen Seite anführt. Bei einem gestörten Bauablauf gibt es ohnehin kaum einen Gewinner. Wer es schafft, seine Kosten bei einem gestörten Bauablauf erstattet zu bekommen, gehört zu den Auserwählten. Ein Auftragnehmer ist somit zur effektiven Kommunikation verdammt.

Welche **Gegenmittel** gibt es?

Zunächst zur Behinderungsanzeige: **Welchen Zweck soll eine Behinderungsanzeige erfüllen und welche Anforderungen sind an sie zu stellen?**

Der **Zweck der Behinderungsanzeige** ist zunächst, den Auftraggeber über eine aufgetretene Störung im Bauablauf zu informieren und ihn vor den Folgen dieser Störung warnen. Sie soll dem Auftraggeber gleichzeitig die Möglichkeit einräumen, den sich aus der Störung ergebenden Schaden möglichst gering zu halten, indem er die Störung umgehend beseitigt. Nicht zuletzt soll der Auftraggeber durch eine Behinderungsanzeige vor ungerechtfertigten Behinderungsansprüchen des Auftragnehmers geschützt werden. Deshalb ist eine Behinderungsanzeige durch den Auftragnehmer auch nur in ganz speziellen (und seltenen!) Einzelfällen aufgrund der Offenkundigkeit einer Behinderung für den Auftraggeber entbehrlich.

Die **Anforderungen an eine Behinderungsanzeige** kann man folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Anzeige der Behinderung hat unverzüglich zu erfolgen, sobald der Auftragnehmer subjektiv der Meinung ist, dass behindernde Umstände vorliegen. Dies bedeutet im Falle von ausstehenden Planlieferungen, dass die Anzeige sofort nach Fälligkeit der Planlieferung zu erfolgen hat und nicht erst dann, wenn Arbeiten wegen der fehlenden Pläne nicht ausgeführt werden können.
  - Aus den in der Anzeige enthaltenen Tatsachen müssen sich für den Auftraggeber mit hinreichender Deutlichkeit die Gründe für eine Behinderung ergeben. Es sind die Fakten, die zu der Behinderung führen, zu nennen. Weiterhin ist auch die hindernde Wirkung herauszustellen.
-

- Die Behinderungsanzeige sollte vom Auftragnehmer immer direkt an den Auftraggeber gerichtet werden und nicht nur an seinen Vertreter auf der Baustelle (wie z. B. den mit der Projektleitung beauftragten Ingenieur).
- Weiterhin sollten die Folgen der Behinderung dargelegt werden.

Ferner der Nachtrag: Bei der **Aufbereitung von Nachträgen** ist es sinnvoll, immer das gleiche Schema zu verwenden. Dabei hat sich folgendes Schema als zweckmäßig erwiesen:

- Darlegung des Sachverhalts, Vermittlung unstrittiger Tatsachen zur Einführung in die Nachtragsaufbereitung.
- Feststellung des geschuldeten Liefer- und Leistungsumfanges aus dem Werkvertrag (vertragliche SOLL-Leistung).
- Beschreibung der tatsächlich ausgeführten IST-Leistung.
- Darstellung der Leistungsänderung durch Vergleich SOLL/IST.
- Technische und betriebliche Begründung des Nachtrags durch Darlegung der Kausalität von Ursache, Folge und Wirkung.
- Darstellung der vertragsrechtlichen oder gesetzlichen Anspruchsgrundlagen.
- Zusammenstellung der Mehrkosten mit Angaben zu den Grundlagen der Preisermittlung, Ermittlung der Mengen und Berechnung der Mehrkosten.
- Ergänzende Hinweise zu den Leistungsänderungen wie Angaben zu den terminlichen Auswirkungen, Vorbehalte von weiteren Mehrkosten.
- Dokumentation und Nachweise als Anlagen zum Nachtrag.

Neben der Aufbereitung des Nachtrags ist die Zeit ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Nachtrags. **Welche Möglichkeiten bei der zeitlichen Durchsetzung von Nachträgen gibt es?**

Einigung über den Nachtrag **vor Ausführung** der zugrunde liegenden Leistung: Hier hat der Auftraggeber die Sicherheit zu wissen, wie viel ihn die Leistungsänderung kosten wird und der Auftragnehmer kann relativ sicher sein, dass er Änderungen auch bezahlt bekommt. Allerdings steht dem Unternehmer in den meisten Fällen (AGB-Klauseln!) kein Leistungsverweigerungsrecht als Druckmittel zu, wenn der Auftraggeber einer vorherigen Einigung über den Preis nicht zustimmt.

---

Einigung über den Nachtrag **während der Ausführung**. Dies scheitert meist aus Zeitmangel, da die Projektleitung mit der Abwicklung des Auftrages mehr als beschäftigt ist. Die Lösung lautet hier: Projektbegleitendes Nachtragsmanagement

Einigung über den Nachtrag **nach Ausführung**: Der Auftragnehmer kann unter Umständen die Vergütung des tatsächlich angefallenen Aufwands verlangen, der möglicherweise höher war, als ursprünglich geplant. Andererseits muss der Auftragnehmer aber seine Ansprüche erst beim Auftraggeber durchsetzen, was oftmals langwierige Verhandlungen nach Projektabschluss bedeutet → Auftraggeber pflegen sich nach Fertigstellung des Projektes viiiiieeel Zeit für Preisverhandlungen zu lassen!

## 5. Zusammenfassung

Sowohl im Auslands- als auch im Inlandsbau bestimmen drei Faktoren den Erfolg des Vertragsmanagements: Der **Vertrag**, die **Dokumentation** und die **Kommunikation**. Im Ausland ist es wichtig, in sich geschlossene Verträge zu vereinbaren, um auf unbekanntes nationales Recht so weit wie möglich verzichten zu können. In Auslandsprojekten hat ein Auftragnehmer häufig die Pflicht, den Bauablauf umfangreich zu dokumentieren. Neben dem Einhalten von Fristen ist es vor allem wichtig, Ursache und Wirkung von Änderungen aussagekräftig zu dokumentieren. Aber selbst wenn Vertrag und Dokumentation perfekt sind, kann der Erfolg eines Nachtrags durch eine falsche Kommunikation beeinträchtigt werden. Um unsichere und teure Rechtsstreite zu vermeiden, ist es entscheidend, Nachträge zu verhandeln, bevor der Vertragspartner die Vertragsleistungen vollständig erhalten hat.

Für Bauvorhaben im Ausland ist ein qualifiziertes und in alle Phasen eines Bauvorhabens eingebundenes Vertragsmanagementsystem sinnvoll.

Vertragsmanagement bedeutet:

- Die sorgfältige Überprüfung der Ausschreibungsunterlagen sowie Handhabung des Risikomanagements.
  - Die zeitgerechte Führung des Schriftverkehrs.
  - Die systematische und kontinuierliche Verfolgung sowie Durchsetzung vertraglicher Forderungen bzw. Abwehr von Gegenforderungen.
  - Die positive Gestaltung des Cashflows während der Bauzeit.
  - Die Minimierung von Risiken.
  - Die Maximierung des Ertrags.
-

Nochmals das Bild vom Wald: Wer auf professionelles Vertragsmanagement verzichtet, verhält sich so, als würde er mit verbundenen Augen durch den Wald laufen. Dabei durch einen Wald zu laufen, den Sie wie Ihre Westentasche kennen, kann noch gut gehen. Aber bei einem Ihnen unbekanntem Wald holen Sie sich eine blutige Nase.

---