

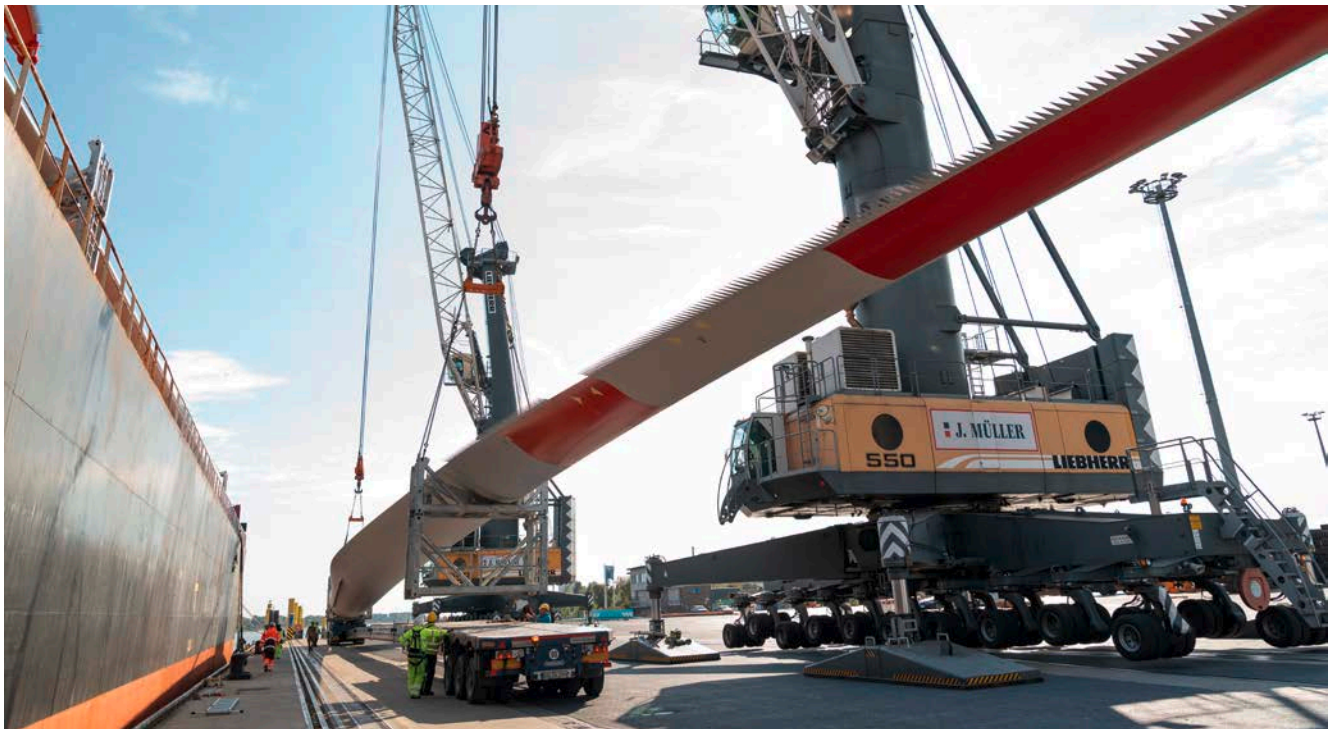


Foto: MEDAMUS GmbH - J. MUELLER

Was tun, wenn steigende Rohstoff- und Komponentenkosten oder Lieferengpässe die Vertragsbedingungen ändern? Symbolbild: Umschlag an der Weser

Flexible Verträge im globalen Handel

Politische wie finanzielle Risiken treiben Investoren, Projektentwickler und Hersteller von Solar- oder Windkraftanlagen oft in Liquiditätsprobleme und Verluste. Wie sie nachverhandeln können.

Milliarden Euro werden heute weltweit in Erneuerbare-Energien-Anlagen investiert, vor allem in Solar- und Windparks. Je nach Technologie, Investor und Region sind das häufig relativ große Projekte. Doch mit solchen Großprojekten sind auch erhebliche Risiken verbunden, die zu juristisch schwierigen und konfliktgeladenen Nachverhandlungen führen können:

- **Vertragsrisiken:** Der Auftrag für den Bau dieser Anlagen wird häufig an ein Generalunternehmen vergeben. Dieses verfügt in der Regel über Erfahrung und Kompetenz bei solchen Projekten, was für den Auftraggeber oft kostengünstiger ist, als selbst die Produktion zu übernehmen. Basis sind meist EPC-Verträge (Engineering, Procurement, Construction). Hier trägt das Hauptrisiko schon per Definition der Generalunternehmer: Er trägt das volle Kosten- und Lieferantenrisiko für das gesamte Projekt von der Planung (Engineering) über die Beschaffung von Materialien und Vorleistungen von Subunternehmen (Procurement) bis hin zum Bau und der



Autorin:
Katharina Weber,
Gründungsmitglied
und CEO, Negotiation
Advisory Group

schlüsselfertigen Übergabe (Construction) zum Festpreis.

- **Zeitliche Risiken:** Kommt es aufgrund von Lieferproblemen oder unvorhergesehenen Ereignissen zu Verzögerungen und steigen in dieser Zeit die Preise wichtiger Rohstoffe, Vorprodukte und Vorleistungen, drohen erhebliche Mehrkosten.
- **Claims aus der Lieferkette:** Aus ähnlichen Gründen reichen Subunternehmer und Lieferanten häufig Claims aufgrund von Preissteigerungen, Lieferverzögerungen oder nachträglichen Auftragsveränderungen ein, die die Kostenkalkulation sprengen.
- **Fehlende Synchronisation von Einkauf und Vertrieb:** Das Interesse des Vertriebs zum Beispiel eines Komponenten oder Anlagen liefernden Unternehmens ist es, den Auftrag zu gewinnen und den Absatz anzukurbeln. Deshalb neigt es dazu, die Preise knapp zu kalkulieren und als Fixpreise anzubieten. Der Einkauf demgegenüber kämpft mit steigenden Kosten bei Stahl, Kupfer, Wechselrichtern oder Kabeln – eine fehlende interne Abstimmung erschwert Nachverhandlungen.

Foto: NAG

- Änderung politischer und finanzieller Rahmenbedingungen: Sinkende Einspeisevergütungen oder veränderte Abschreibungsmodelle belasten die Rentabilität von Projekten. Dazu können Genehmigungsstopps, ungeklärte Netzanschlussauflagen, neue ESG-, also Nachhaltigkeitsauflagen, sowie Sicherheitsauflagen den Bauumfang erweitern und zusätzliche Kosten erzeugen.

Ursachen der Mehrkosten identifizieren

Bei Festpreisvereinbarung scheint es für die Generalunternehmen wenig aussichtsreich, bestehende Verträge nachzuverhandeln, um gestiegene Kosten ausgleichen zu können. Doch dem ist nicht so. Dazu sollten sie für die gesamte Prozesskette Transparenz schaffen und die Ursachen der Mehrkosten identifizieren. Am besten setzen sie dazu ein funktionsübergreifendes Projektteam ein, das die gesamte Verhandlungs- und Vertrags-situation vom Einkauf über die Entwicklung und Produktion bis hin zum Vertrieb bewertet, um die Stellschrauben so anzupassen, dass die Kosten reduziert werden, damit der Windpark oder die Solaranlage profitabel wirtschaften kann.

Zum einen geht es darum, den Subunternehmer oder Lieferanten mit plausiblen Begründungen dazu zu bringen, seine Forderungen zu reduzieren und von weiteren Nachforderungen bis zur Übergabe der Anlage abzusehen. Ansprüche entstehen beispielsweise, wenn der Lieferant oder der Subunternehmer bei Qualität oder Quantität der erbrachten Leistungen von den vertraglichen Vereinbarungen abweicht. Dazu ist es nötig, die Interessen und Anreizstrukturen der Vertragspartner zu verstehen. Ist es kein einmaliges Projekt, hilft häufig schon der Hinweis, dass ein Entgegenkommen in diesem Fall bei zukünftigen Projekten belohnt werde.

Kooperative Modelle sinnvoll

Auch gegenüber dem Auftraggeber bestehen Chancen zu erfolgreichen Nachverhandlungen. Allerdings muss sich der Vertrieb des Generalunternehmens auch trauen, einen EPC-Vertrag wieder aufzumachen. Meist besteht jedoch beim Vertrieb in dieser Hinsicht eine gewisse Scheu, weil er es ja war, der diesen Vertrag ausgehandelt hat. Dabei hat er gute Karten, etwa wenn der Auftraggeber nach Vertragsabschluss noch Änderungen beim Projektumfang oder den technischen Spezifikationen vorgenommen hat, was meistens geschieht.

Bei vielen Projekten handelt es sich zudem in der Regel nicht um ein einmaliges Business. Eine Lösung ist dann, von einem starren zu einem

Unternehmen
sollten für
die gesamte
Prozesskette
Transparenz
schaffen.

partnerschaftlichen Modell überzugehen. Viele Energieunternehmen setzen deshalb schon heute auf kooperative Vertragsformen. Dazu gehören Allianzmodelle, die eine Zusammenarbeitskultur definieren und Risiken oder Mehrgewinne aufteilen, oder auch indexierte Preise. So können ja die Preise, die jetzt das Projekt verteuern, auch wieder fallen oder neue technische Möglichkeiten die Baukosten senken. Hierbei haben nun Generalunternehmer wie Auftraggeber das gemeinsame Interesse, die Kosten zu kontrollieren und die Leistung zu optimieren.

Energieversorger und Generalunternehmer

Energieversorger und Stadtwerke profitieren in der Regel davon, wenn sie einen Generalunternehmer mit dem Bau von Windkraft- und Solaranlagen beauftragen. Doch unter Termindruck kommt es häufig zu Fehlern bei der Projektausschreibung: Um schnell einen Generalunternehmer für das Projekt zu finden, werden erst spät im Vergabeverfahren oder sogar erst nach der Nominierung des Unternehmens die Vertragsdetails verhandelt. Aber ist der Auftrag vergeben, büßen die Energieversorger Verhandlungsmacht ein. Der Generalunternehmer ist nun in der stärkeren Position und kann Forderungen leichter durchsetzen. Bei Investitionen im dreistelligen Millionenbereich können so erhebliche Mehrkosten zustande kommen.

Wichtig ist deshalb die sorgfältige Vorbereitung der Vergabe, um die Angebote der konkurrierenden Generalunternehmer richtig zu bewerten, Anreize für Kosteneffizienz zu setzen und klar definierte Meilensteine zu vereinbaren. So ist bei der Ausschreibung darauf zu achten, dass Anbieter ihr Angebot mit einem verbindlichen Preis-Commitment versehen. Die Ausschreibung muss so formuliert sein, dass die Angebote technisch vergleichbar sind und monetär bewertet werden können. Unterschiedliche Konzepte in den Angeboten können durch eine Bonus-Malus-Bewertung vergleichbar gemacht werden. So erhalten zum Beispiel bessere technische Konzepte oder Servicegarantien einen Bonus.

In der Regel kalkulieren Generalunternehmer ihr Preisangebot sehr knapp, um den Auftrag für den Wind- oder Solarpark zu bekommen. Da aber nachträgliche Veränderungen technischer Details im Verlauf solcher Großprojekte geradezu zwangsläufig sind, liegt hierin meist der eigentliche Gewinn des Generalunternehmens. Alle vorhersehbaren technischen Optionen sollten also aus Sicht der Investoren erfasst und Preise dafür festgelegt sein, sodass der Generalunternehmer keinen Spielraum für Preiserhöhungen hat. ■