Mittelständler ersetzen Ressourcen durch Ideen

Typisch deutsche Vorgehensweisen sollten bei Bauausschreibungen in Thailand genau hinterfragt werden. Umso wichtiger ist es, die nationalen Regulatorien einzuhalten – dafür suchen internationale Investoren nach lokalen Generalunternehmen, mit denen noch vor der Ausschreibung detaillierte Bauplanungen diskutiert werden.

VON GUNTER DENK ::: Internationale Unternehmen unterhalten für den Aufbau von Produktionsstätten ganze Planungsstäbe. Mittelständler können Ihre Projekte auch ohne diese Ressourcen kostensparend und reibungslos umsetzen. Voraussetzung ist, dass sie „feste Regeln“ aus der Heimat zunächst einmal hintanstellen. Viele gewohnte Regeln passen nicht. Oft gibt es bessere Alternativen, was am Beispiel Thailands aufgezeigt werden soll.

Lokal planen

So sind schnell hohe Planungskosten „versenkt“, weil die Detailplanung des Baus und der technischen Einrichtungen mit heimischen oder internationalen Planern erstellt werden, die nicht über dezidierte spezielle Erfahrung im Land verfügen. Einen solchen Fall konnte ich in der Praxis verfolgen. Als es nach der Planung durch ein internationales, in Europa beheimatetes Ingenieurbüro zur Ausschreibung kam, musste die gesamte Vorarbeit verworfen werden. Materialien, zum Beispiel bestimmte Stähle, waren in Thailand nicht zertifiziert. Andere Materialien waren zwar zugelassen, mussten allerdings mit hohen Zoll- und Beschaffungskosten im Ausland eingekauft werden. Lokale Angebote waren erst für die Ausschreibungsphase vorgesehen.

Abweichungen beim lokalen Feuerschutz führten zu langen Diskussionen und Verzögerungen bei der Baugenehmigung. Die baulichen Vorgaben berücksichtigten nicht lokale Bedingungen wie die Belüftung, Luftfeuchtigkeit oder Veränderungen in der Regenzeit. Gleiches galt für die elektrischen Leitungen, die Dachgestaltung und die gewünschten Isolationsmaßnahmen.

Am Ende, neun Monate und 460.000 US-Dollar „später“, wurde die komplette Planung durch eine Neuvergabe an einen lokalen Dienstleister ersetzt, der zudem um 70% preiswerter war. Dabei hatte der Investor inzwischen auch die Erfahrung gemacht, bereits das Layout der Produktion wie auch die bauliche und technische Planung gemeinsam mit dem eigenen Produktionsmanagement und dem lokalen Planer durchzuführen.

Bild: Sanet

Bei der Planung von Bauprojekten sind örtliche Projektberater internationalen Investoren eine große Hilfe – zum Beispiel bei der Identifikation von Generalunternehmen, die für die Bauausschreibung infrage kommen.

Architekt oder Generalunternehmer?

Auch der klassische Weg, zunächst mit einem Architekten zu planen, dann verschiedene Gewerke auszuschreiben und schließlich dem Architekten die Bauaufsicht zu übertragen, darf in Thailand getrost hinterfragt werden. Die Koordination ist schwierig, und schnell wirft ein Beauftragter von heute auf morgen seinen Teil der Arbeit hin, wenn ihm etwas nicht passt. Viele Investoren gehen deshalb einen anderen Weg. Sie lassen örtliche Projektberater zunächst eine Liste guter Generalunternehmer mit eigenem Planungsbüro erstellen. Diese werden anhand konkreter Kriterien, zum Beispiel der Referenzprojekte, der Kapital- und Ertragslage, des Schlüsselpersonals oder der benannten Subunternehmer bewertet. In diesem ersten Auswahlprozess kristallisiert sich zumeist bereits ein Partner heraus, mit dem die „Chemie“ und die Datenlage passen. Mit diesem Partner werden sodann Produktions-Layout, Bau- und Detailplanungen intensiv diskutiert und gemeinsam entwickelt.

Natürlich wird der Planer für diese Leistungen bezahlt. Er verpflichtet sich aber, die gesamte Planung im Rahmen der Ausschreibung allen Bietern zugänglich zu machen. Darauf wird er sich deshalb einlassen, weil ihm die planerische Zusammenarbeit schon gewisse Vorteile für die spätere Ausschreibung bringt – ein fairer Deal für beide Seiten.

Internationale oder lokale Firmen?

Wenn die Planungen stehen, folgt die Ausschreibung, an der sich der bisherige Partner beteiligen darf. Lokale Projektberater haben bereits bei der ersten Auswahl des Planungsbüros geholfen und werden jetzt eine Longlist von Generalunternehmern erstellen, von denen der Investor drei bis fünf für die Ausschreibung bestimmt. Dieses Auswahlverfahren kann bereits während der Planungsphase erfolgen, damit die Ausschreibung unmittelbar nach Fertigstellung der Planungen ohne Zeitverlust beginnen kann.

An der Ausschreibung sollten sowohl internationale, als auch rein thailändische Generalunternehmer beteiligt werden. Internationale Baufirmen bieten gute Qualität. Die meisten dieser Firmen lassen jedoch im Hintergrund ausgewählte thailändische Bauunternehmer für sich arbeiten. Es kommt daher vor, dass ein thailändischer Generalunternehmer als Bieter ausscheidet, weil er als Subunternehmer im Gebot der internationalen Firma vorgesehen ist.

Am Ende zahlt man dann die zusätzliche Marge des internationalen Bieters, arbeitet aber operativ mit dessem – gewiss zuverlässigen – thailändischen Auftragnehmer. Insgesamt kostet die „zweistufige Margenstruktur“ schnell zwischen 10% und 25% mehr. Die Qualität bleibt aber die gleiche. Und motiviert arbeitet der direkt engagierte thailändische Generalunternehmer allemal, denn seine Marge wird nicht vom „Zwischenunternehmer“ gedrückt. Eine sorgfältige und lokal erfahrene Auswahl nützt also auf allen Seiten.

Ganz der Eigenkontrolle sollte man den thailändischen Subunternehmer allerdings auch nicht überlassen. Jedenfalls für die Zwischenabnahmen, die für die Fälligkeit der Vorauszahlungen auf den jeweils nächsten Bauabschnitt erforderlich sind, sollte man einen neutralen Fachmann hinzuziehen. Ob man diese Aufgabe eigenen Mitarbeitern, einem erfahrenen Bauingenieur vor Ort oder sogar einem Architekten übertragen will, ist eine Frage der Unternehmenspolitik und der eigenen Ressourcen. In manchen Fällen übernimmt oder organisiert dies auch das für die spätere Werksleitung vorgesehene Management.

Durchsetzung von Rechtsansprüchen

Gerne wollen deutsche Mittelständler deutsches Recht, deutsche Gewährleistung oder sogar die Regeln der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) zur Grundlage ihrer Bauvergabe machen. Allerdings werden sich kaum Vertragspartner finden, die sich darauf einlassen.

Asiatisches Denken schließt auch aus, dass man mehr an Schadensersatz zahlen könnte, als man an einem Projekt verdient hat. Mit anderen Worten: Mangelfolgeschäden sind vor thailändischen Gerichten nur sehr schwierig und in langen Verfahren durchzusetzen. Die übliche Garantiezeit für Bauleistungen ist ein Jahr. Ein Trost: Einige Regeln der FIDIC (International Federation of Consulting Engineers) haben – vereinfacht – auch in thailändischen Standard-Vergabeverträge Eingang gefunden.

Streitigkeiten beugt man am besten nicht über Rechtswahl und Gerichtsstandsklauseln vor. Eine Schiedsregelung ist immer vorzuziehen. Dabei sollte man für Streitigkeiten aus Planungs- oder Bauverträgen zunächst eine Vermittlung durch einen Mediator vereinbaren. Hilft dieser nicht, ist ein Schiedsverfahren zum Beispiel beim „Arbitration Institut“ in Singapur oder auch in Bangkok zu vereinbaren. Dessen Schiedssprüche sind in Thailand bindend und durchsetzbar. Schneller und sicherer vor lokaler Einflussnahme auf die Richter sind diese Verfahren allemal.

Niemals sollte man allerdings vergessen, dass Verträge, Bürgschaften und Prozesse nicht den größten Schaden für einen Investor abdecken können, nämlich den Stillstand des Projekts und den Verzug beim Start of Production (SoP). Hier hilf nur der alte Grundsatz „Trau schau wem“ und damit verbunden zumeist zuverlässige, ortskundige Projektbegleitung und Auswahlberatung vor Ort. :::

Gunter Denk ist Gründer und Präsident der deutsch-thailändischen Beratergruppe Sanet. Die Gruppe bietet seit 2004 umfassende Dienstleistungen mit der Management-Beratung Sanet ASEAN ADVISORS, der deutsch-thailändischen Rechtsanwaltskanzlei Sanet Legal Ltd, der Industrievertretung Sanet Trade & Services Co. Ltd und der mittelständischen Personalvermittlung CREATING CAREERS. Info unter www.sanet.eu.