

Stempkowski Rainer

Die 10 Schritte zum sicheren Rechtsstreit

... oder doch lieber Miteinander statt Gegeneinander ?



Wir steuern in der Baubranche bei vielen Bauprojekten auf immer mehr Streitigkeiten, eine immer größere Eskalation der Probleme und eine immer höhere Unbehaglichkeit bei allen Beteiligten zu.

Es ist dringend erforderlich unsere Einstellung, unser Handeln und unsere Herangehensweise bei der Abwicklung von Bauprojekten kritisch zu hinterfragen und nach neuen Wegen, nach neuen Lösungsansätzen des Miteinanders zu suchen. Der folgende Artikel zeigt nicht nur auf mit welchen weit verbreiteten Irrtümern ein Rechtsstreit todsicher provoziert werden kann, sondern zeigt vor allem konkrete Maßnahmen und Lösungsansätze auf, wie Streitigkeiten präventiv vermieden bzw. professionell abgewickelt werden können.

DIE 10 TODSÜNDEN BEI DER ERSTELLUNG UND ABWICKLUNG VON BAUVERTRÄGEN

In der Folge werden 10 klassische Irrtümer bzw. Meinungen, die einer kooperativen partnerschaftlichen Abwicklung entgegenstehen, dargestellt. Alle angeführten Aussagen sind leider keine erfundenen Aussagen sondern stellen eine in der Praxis noch viel zu verbreitete Haltung dar, der wir in der Baubranche gemeinsam entgegenwirken müssen.

Denn viele positive Beispiele bei komplexen Projekten zeigen auch, dass sich viele Rechtsstreitigkeiten präventiv vermeiden lassen, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt sind. Daher werden in der Folge zu jedem der 10 angeführten Punkte ganz konkrete Empfehlungen für Maßnahmen dargestellt, die helfen sollen, Rechtsstreitigkeiten und eine Eskalation von Problemen zu vermeiden.

1 GENAUE ZIELDEFINITION UND STRUKTURVORGABEN

„Definieren Sie ja nicht zu genau die Ziele und die Strukturen, das schränkt nur den kreativen Prozess ein und wird ohnehin später definiert. Außerdem kann der Auftragnehmer bei einer unscharfen Leistungsbeschreibung ja sowieso keine Leistungsabweichungen geltend machen!“

Unklare Zieldefinition, unklare Vorgaben für die Planer und eine unklare Bau-Soll Definition ist einer der großen Auslöser für Streitigkeiten in der Planungs- und Bauphase. Nicht nur, dass unklar ist wo die Leistungsabweichung beginnt und wo die ursprünglich vereinbarte Leistung endet, auch der korrekte aus dem Vertrag abgeleitete Nachweis ist in diesen Fällen nicht eindeutig zu führen und muss daher zu unterschiedlichen Interpretationen führen. Und da die unklare Regelung ja zum Nachteil dessen ausgelegt wird, der sie formuliert hat, so kann jedem AG nur empfohlen werden dieses Thema sehr ernst zu nehmen.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Mehr Ressourcen in die Vorgaben für Planung und Ausschreibung investieren > führt zu besseren Planungsergebnissen und besseren Ausschreibungen
- > Verbesserung der Ausschreibungsqualitäten durch bessere Vergütung, Mehr-Augen Prinzip, Ausschreibungslesungen, Einbinden der ÖBA in die Ausschreibungserstellung, ausreichend Zeit für Diskussion und Optimierungen im Zuge der Ausschreibungserstellung [2]



Abb. 1: Beispiel Projektstruktur – gegenseitige Abhängigkeiten und Zusammenhänge [3]

- > Klare Strukturvorgaben vermeiden Widersprüche in der Projektbeschreibung und in der Vertragsabwicklung
- > Wenn bei der Projektzieldefinition und der Projektstrukturplanung die in der Abb. 1 angeführten Themenbereiche berücksichtigt werden, dann ist bereits eine wichtige Fehlerquelle für Widersprüche ausgeschaltet.
- > Abb. 1

2 KLARE ORGANISATION & AKTIVE KOORDINATION

„Die Organisation ist nur ein Randthema; mit der Klausel „es müssen sich alle Beteiligte untereinander koordinieren“ ist alles Wichtige gesagt, die weitere Verantwortung liegt dann bei den einzelnen Beteiligten.“

Die Qualität der Dienstleistungsverträge und die Definition der Schnittstellen unter den beteiligten Dienstleistern und ausführenden Unternehmen müsste in der Praxis leider bei sehr vielen Projekten verbessert werden. Wenn nicht klar ist, wer für was verantwortlich ist, werden die unklaren Schnittstellen bei heiklen Themen immer dazu ausgenutzt, um die „heißen Kartoffeln“ rasch weiterzugeben und sich nicht darum kümmern zu müssen, Probleme zu thematisieren und rasch zu beheben.

Und besonders das Thema Koordination erfordert die aktive Mitwirkung aller bei einem Bauprojekt Beteiligten, allen voran natürlich des Bauherrn. Und dieser muss die organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen, um eine effektive Koordination zu ermöglichen. Bei mangelhafter Koordination liegt es auch an ihm rasch Maßnahmen zur Verbesserung zu setzen.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Organisation als zentrales Führungs-

thema erkennen und lfd. optimieren

- > Möglichst detaillierte Aufgabenbeschreibungen ermöglichen die Identifikation und Spezifizierung von Schnittstellen
- > Koordination als Aufgaben aller Beteiligten erkennen und aktive Maßnahmen setzen
- > Rahmenbedingungen für zielorientierte Koordination schaffen (Besprechungswesen, Informationsplattformen, klare Entscheidungsprozesse,...)

Beispielhaft sind in der folgenden Abb. 2 die typischen Beteiligten bei einem Bauprojekt dargestellt. Jede Linie definiert ein Vertragsverhältnis, jede strichlierte Linie eine Koordinationsverpflichtung. Jede dieser Linien stellt auch Schnittstellen dar, die in den einzelnen Verträgen möglichst klar und widerspruchsfrei spezifiziert werden sollten.

- > Abb. 2

3 PROFESSIONELLES TERMINMANAGEMENT INKL. DETAILLIERTER TERMINPLANUNG UND LAUFENDER TERMINFORTSCHREIBUNG

„Nur keine zu detaillierten Terminvorgaben, am besten Sie überlassen das Terminthema ganz den Auftragnehmern, dann liegt es ganz in der Sphäre des AN und dieser kann keine Mehrkosten geltend machen.“

Das Terminmanagement ist das nächste in der Praxis in vielen Fällen unterschätzte Thema, das bei mangelhafter Abwicklung zu massiven Leistungsstörungen führen kann.

Der AN muss von gewissen Umständen der Leistungserbringung ausgehen, und diese werden am besten im Terminplan abgebildet. Wenn es nun zu einer Störung der Leistungserbringung kommt ist eine Nachweisführung ohne ausreichend genauen Vertragsterminplan (Bau-Soll), ohne fortgeschriebenen Vertragsterminplan (Bau-Sollte) und ohne Ist-Terminplan praktisch nicht möglich. Wenn dann kein Detailterminplan vorliegt, kommt es wieder unweigerlich zu unterschiedli-

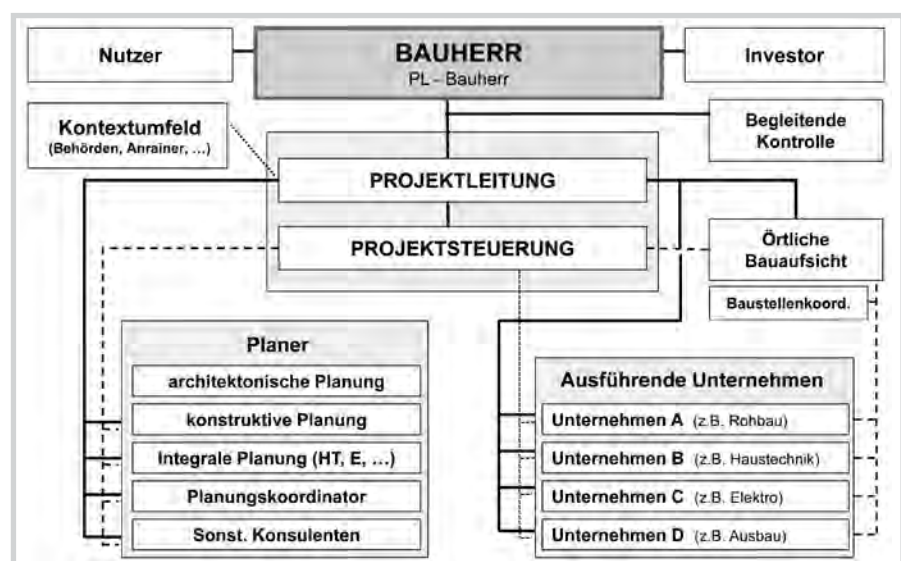


Abb. 2: Beispiel Schnittstellendefinition im Organigramm [1]



chen Interpretationen und Streitigkeiten.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Terminplanung mit ausreichender Genauigkeit ermöglicht eine bessere längerfristige Planung
- > Ausführungsterminplan als Teil der Angebotsunterlagen vom AN einfordern und zum Vertragsbestandteil machen
- > Laufende Terminplanfortschreibung inkl. Soll-Ist-Vergleich und Maßnahmenplan zur Vermeidung von kurzfristigen Überraschungen und zur Erhöhung der Terminstabilität
- > Vertragsterminplan bei Leistungsabweichungen zeitnah fortschreiben
- > Bei Leistungsabweichungen mit MKFs auch immer das Thema Auswirkungen auf die Termine und Pönalen mitberücksichtigen und ggf. anpassen

4 RISIKOMANAGEMENT INKL. FAIRER UND TRANSPARENTER RISIKOTEILUNG

„Offen über Risiken zu sprechen ist etwas für Problemneurotiker. Am besten der Bauherr versucht mit einer möglichst allgemeinen Formulierung alle Risiken dem AN zu überwälzen und diese im Vertrag zu verstecken, dann wird es der AN schon bei der Kalkulation übersehen!“

Viele Streitigkeiten entbrennen an der Frage der Sphärenabgrenzung und Verantwortlichkeit für nicht ganz klar oder widersprüchlich definierte Risikoregelungen. Bei einem professionellen Risikomanagement werden bereits bei der Ausschreibungsgestaltung in einem ersten Schritt möglichst viele Risiken identifiziert und bewertet um dann in einem nächsten Schritt entscheiden zu können ob und in welchem Ausmaß und mit welcher Abgrenzung die Risiken dann auf

den AN übertragen werden sollen. Und dabei ist es zweckmäßig nur jene Risiken zu übertragen, die der AN besser als der AG steuern kann, also z.B. die Wahl des Bauverfahrens oder die Detailabfolge des Arbeitsablaufes.

Und nur wenn die Risiken ausreichend genau beschrieben und abgegrenzt werden und auch transparent im Vertrag dargestellt werden, können sie überhaupt übertragen werden. Andernfalls fallen sie unter nicht kalkulierbare – und damit auch nicht übertragbare – Risiken.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Risikoanalyse zur Identifikation der Risiken
- > Bewertung der Risiken bzgl. Sphärenzuordnung
- > Klare Spezifizierung der Risikoszenarien für die zu übertragenden Risiken
- > Nur jene Risiken an den AN übertragen, die von AN besser gesteuert werden können
- > Darstellung aller Risiken (auch jener, die vom AG selbst getragen werden sollen) im Bauvertrag, nach Möglichkeit in einem eigenen Dokument oder als Teil der Baubeschreibung)

5 ZEITNAHE BEHANDLUNG DER STRITTIGEN PUNKTE

„Die strittigen Punkte kann man ruhig liegen lassen, am besten man klärt das alles am Ende bei der Schlussrechnung und einigt sich dann über ein Gesamtpaket.“

Eine zeitnahe Behandlung und aktive Maßnahmen zu Lösung möglichst aller strittigen Punkte ist ein wichtiges Ziel bei der Behandlung von MKFs. Je mehr strittige Punkte zusammenkommen und je länger sich die Lösungsfindung dahinzieht, desto eher eskaliert die Stimmung,

desto eher muss der AN zur Absicherung seiner Ansprüche härter auftreten und desto eher beginnen die gegenseitigen Beschuldigungen (nicht prüfbare MKFs vs. zu lange Prüfungen und unfaire Ablehnung dem Grunde nach).

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Monitoring des aktuellen Umsetzungsstatus von MKFs
- > Soll-Ist-Vergleich: Was wurde bis jetzt in welchem Umfang abgearbeitet
- > Klare Anweisungen an die Dienstleister (PS, ÖBA) zur zeitnahen Abwicklung der offenen Punkte inkl. ggf. Anreizsysteme für einen raschen SR-Abschluss
- > Maßnahmenplan bei nicht zeitnahe Abschluss von strittigen Themen inkl. Einbeziehen von Externen (Auslagern der Streitfälle weg vom operativen Personal auf der Baustelle)

In der folgenden Abb. 3 ist eine Übersicht über den Status der Mehrkostenforderungen dargestellt. Damit erhält man rasch einen Überblick über den Bearbeitungsstand der MKF bei diesem Projekt. Ein zu hoher Anteil an noch nicht der Höhe nach behandelten MKFs, die schon vor längerer Zeit eingereicht wurden weist auf einen Handlungsbedarf zur Forcierung der MKF-Behandlung hin und erfordert entsprechende Maßnahmen bei den einzelnen Beteiligten.

> Abb. 3

6 VERMEIDUNG VON SPEKULATIONEN

„Wenn wir als AN beim Angebot einem Massenfehler gefunden haben, dann müssen wir den im Sinne der Spekulation auch ordentlich ausnützen. Das ist unsere einzige Chance bei den derzeitigen Marktpreisen doch noch irgendwie

miteinander

auf ein positives Ergebnis zu kommen!“

Wenn bei einer Massenüberprüfung im Zuge der Angebotserstellung zukünftige mögliche Mengenabweichungen erkennbar werden, dann ist der AN gezwungen darauf in der Kalkulation zu reagieren. Das hat noch nicht mit Spekulation zu tun, das sind i.w. risikominimierende Umlagen, denn der AN muss sich gegen fehlende Deckungsbeiträge bei Mengenminderungen oder gegen Materialeinkaufsrisiken bei Mengenmehrungen absichern.

Doch leider werden in der Praxis solche risikominimierenden Umlagen häufig überreizt, dann sprechen wir von einer echten Spekulation. Der Einheitspreis wird nicht um den Faktor 1,2 oder 1,5 erhöht oder vermindert, sondern um den Faktor 10 oder gar 100. Kommt es dann tatsächlich zu dieser Mengenüber- oder -unterschreitung ist der Streit vorprogrammiert.

Bei einer Beauftragung sind zwar die Einheitspreise mit beauftragt, in der Praxis kann sich der AN aber auch nicht darauf

verlassen, dass der AG keine Minderkostenforderungen für die Mengenmehrung anstrebt, jedenfalls dauern diese Streitigkeiten meist Jahre und werden oft sehr emotional geführt.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Kein Ausreizen von prognostizierten Mengenabweichungen beim Angebot durch den AN > Umlagen immer als risikominimierende Maßnahmen mit „Maß und Ziel“
- > Die effizienteste Maßnahme des AG zur Vermeidung von Spekulationen ist eine gute und stabile Ausschreibung mit einer detaillierten und nachvollziehbaren Massenermittlung. Wenn es keine Mengenabweichungen gibt, gibt es auch kein Spekulationspotential

7 NACHVOLLZIEHBARE DETAILKALKULATION

AN: „Im Zuge der K7-Blätter geben wir besser keine allzu transparente Detailkalkulation ab. Am besten nur eine Auftei-

lung in Lohn und Sonstiges, dann kann man im Fall von Leistungsabweichungen immer noch das K-Blatt entsprechend interpretieren!“

AG: „Wenn wir keine K7-Blätter fordern, dann bleibt das Ausführungs- und Dispositionsrisiko ganz beim AN und dieser kann bei Abweichungen keine Forderungen stellen.“

Da sich das Bau-Soll bekannter Weise aus der Leistungsbeschreibung und den Umständen der Leistungserbringung zusammensetzt, sollten beide Teile im Vertrag möglichst klar beschrieben und abgegrenzt werden. Wenn nun ein Teil wie z.B. die Umstände der Leistungserbringung nicht spezifiziert werden indem keine K7-Blätter, keine nachvollziehbar aufgegliederten K7-Blätter oder kein detaillierter Terminplan vorliegen, gibt es die Umstände der Leistungserbringung trotzdem. Sie sind eben nur nicht klar definiert und das führt bei Leistungsabweichungen und insbesondere bei Leistungsstörungen zu Streitigkeiten aufgrund unterschiedlicher Interpretationen des Bau-Solls und der Umstände.

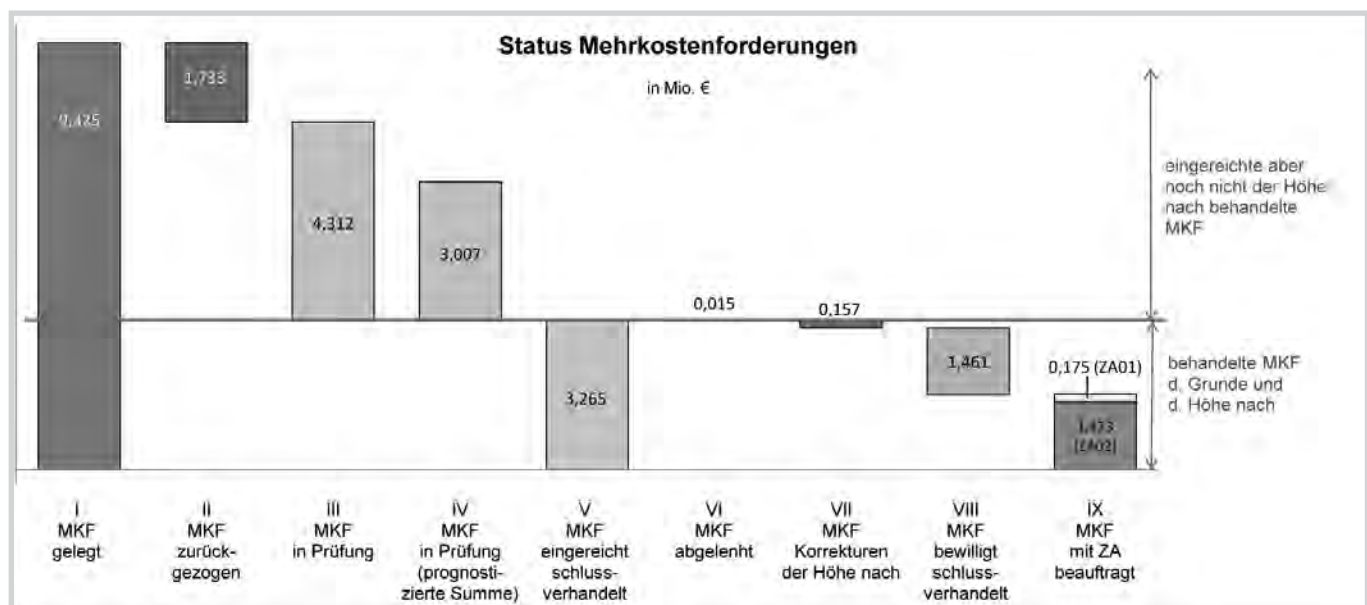


Abb. 3: MKF-Status in BK-Berichten



Weder kommt es zu einer Risikoverschiebung zum AN wenn der AG keine K7-Blätter fordert, noch hat der AN wirklich einen Vorteil durch größere nachträgliche Interpretationsmöglichkeiten.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Einfordern von K7-Blättern durch den AG als Teil des Angebots
- > Nachfordern von nachvollziehbar auf gegliederten K7-Blättern durch den AG im Zuge vertiefter Angebotsprüfung wenn die abgegebenen K7-Blätter nicht ausreichend aufgliedert sind
- > Abgabe von ausreichend detaillierten K7-Blättern durch den AN, auch wenn der AG das nicht explizit fordert
- > Abstimmung der Detailkalkulation lt. K7 mit dem Detailbauzeitplan

8 FOCUS AUF RELEVANTE ABWEICHUNGEN

„Nur wer schreibt der bleibt – daher muss jede Kleinigkeit und jede kleine Abweichung dem AG sofort als MKF übermittelt werden und jede MKF durchgekämpft werden.“

Grundsätzlich gilt natürlich schon, dass jede Abweichung, die Auswirkungen auf die Kosten oder die Zeit haben könnte, rechtzeitig und schriftlich anzumelden ist, um nicht etwaige Anspruchsverluste zu riskieren.

Wenn man aber andererseits die Anzahl der Abweichungen analysiert erkennt man rasch, dass nur ganz wenige große MKF für das Gesamtergebnis des AN bzw. für die Gesamtkosten des AG verantwortlich sind. Bei der MKF Behandlung sollte auf beiden Seiten ein größerer Focus auf die wesentlichen Abweichungen und etwas weniger Energie in die Schattenkämpfe bei 1.000 €-Positionen gelegt werden, damit sich die beiden

Vertragspartner auf der Baustelle nicht wegen ganz kleiner Streitsummen unnötig aufreiben.

D.h. nicht, dass die kleineren MKFs alle schlampig abgewickelt werden dürfen, aber bei den wenigen großen MKFs sollte auf eine besonders hohe Qualität einerseits bei der Erstellung und Nachweisführung und andererseits bei der Prüfung der MKF geachtet werden. Und gerade die wenigen großen MKFs sollten nicht auf die lange Bank geschoben werden sondern die Energie sollte vorrangig in die Lösung der großen Themen gesteckt werden.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Focus auf die wesentlichen MKFs durch AN > fundiertere Erstellung und gut dokumentierte und nachvollziehbare Nachweisführung bei MKF
- > Focus auf die wesentlichen MKFs durch AG > fundiertere Prüfung inkl. div. Plausibilitätsüberprüfungen und rasche Bearbeitung der großen MKFs

9 VORAB-ABSTIMMUNG ZWISCHEN AN UND AG BEI HEIKLEN MKFS

„Vorabstimmungen zu MKFs sind unseriös, der AN soll seine MKF einreichen und erst dann wenn alles vorliegt wird sie geprüft und beurteilt.“

Komplexe bauwirtschaftliche Mehrkostenforderungen wie zum Beispiel gestörte Bauabläufe zeichnen sich dadurch aus, dass es einerseits oft mehrere Ursachen, unklare Sphärenzuordnungen und verschiedene Folgen und Auswirkungen gibt, und andererseits auch unterschiedliche Methoden der Nachweisführung wie z.B. Globalbetrachtung, Detailnachweis oder Repräsentative Einzelnachweise. [1]

Wenn nun der AN mit hohem Aufwand nach einer Methode die MKF aufbaut

und der AG aber der Meinung ist, dass diese Art von Nachweis im ggst. Fall nicht passend oder nicht ausreichend ist, dann ist ein langer mühsamer Konflikt vorprogrammiert.

Daher ist es zweckmäßig, wenn bei komplexen Mehrkostenforderungen, insbesondere bei Leistungsstörungen vorher zwischen den Bauwirtschaftsvertretern von AN und AG abgestimmt wird, wie die Nachweisführung für die ggst. Leistungsabweichung aufgesetzt, dokumentiert und interpretiert werden soll. Je offener und ehrlicher bei dieser schrittweisen Erarbeitung die Gesprächskultur ist, desto rascher wird ein Ergebnis gefunden werden können, das für beide Seiten gerade noch akzeptabel ist und bei dem alle Erfordernisse an Dokumentation und Nachvollziehbarkeit erfüllt werden können.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Vorzeitige Abstimmung zwischen AN und AG bei komplexen bauwirtschaftlichen Fragestellungen zur Definition der Methode der Nachweisführung und zur Spezifizierung der Dokumentation der Leistungsabweichung
- > Schrittweise Abstimmung bei der Erarbeitung komplexer MKFs zur Sicherstellung einer für beide Seiten akzeptierbaren Lösung

10 MITEINANDER „REDEN“ ALS PRÄVENTIVE CLAIM VERMEIDUNG

„Maßnahmen zur Streitbeilegung werden dann getroffen, wenn die Streitigkeiten eskaliert sind, die beiden Vertragspartner gar nichts mehr miteinander können und eine Unterstützung von außen brauchen.“

Der Fehler, der in der Praxis oft gemacht wird, ist der zu späte Start eines Streitbeilegungsverfahrens oder entsprechender Vorstufen, die eine Eskalation von

miteinander

Streitigkeiten verhindern sollen.

Ein interessanter Lösungsansatz, mit dem wir bereits mehrfach sehr gute Erfahrungen machen durften, ist die Abhaltung von Review Workshops. Das sind moderierte Halbtagesworkshops, die losgelöst vom typischen Baustellenalltag abgehalten werden und bei denen die Verantwortlichen (inkl. aller Entscheidungsträger) auf Seite des AN und des AG (ggf. auch unter Einbeziehung der Dienstleister des AG wie ÖBA oder PS) anwesend sind. Ziel dieses Workshops ist es einerseits als Reflexion in Form eines Rückblicks jene Dinge anzusprechen, die bisher gut oder auch weniger gut gelaufen sind und in einer Vorschau dann jene Punkte herauszuarbeiten wie die Kommunikation und Projektabwicklung zwischen AN und AG noch verbessert werden kann, um die gemeinsamen Ziele erreichen zu können.

Die Erfahrung zeigt, dass in einem offenen Gesprächsklima die Bereitschaft sehr hoch ist, auch über Verbesserungsmöglichkeiten auf beiden Seiten offen zu sprechen und dass es möglich ist, gemeinsam konkrete Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Arbeitsklimas, der Entscheidungsprozesse, der Qualität der MKFs, der Dokumentation, der frühzeitigen Abstimmung, der rasche und zeitnahen Behandlung der offenen Punkte, u.s.w. zu definieren und umzusetzen. Um in einem Nachmittag zielorientiert ein konkretes Ergebnis zu erarbeiten ist eine externe Begleitung mit entsprechender Vorbereitung und Vorsondierung von relevanten Themen vorteilhaft.

Und die Erfahrung zeigt weiters, dass, wenn diese Review Workshops zu einem Zeitpunkt abgehalten werden, wo es noch keine echten Vertragsstreitigkeiten gibt, wo noch eine grundsätzlich gute Stimmung zwischen den einzelnen Vertragsparteien herrscht, die Reviews noch erfolgreicher sind und sie zu einem echten Instrument der Claim Prävention werden können.

Empfehlung für konkrete Maßnahmen:

- > Abhaltung von Review Workshops bereits bevor erste Streitigkeiten aufkommen
- > Wiederholung dieser Reviews in regelmäßigen Abständen um sensible Themen mit Streitpotential frühzeitig abzufangen und die Abwicklungsprozesse regelmäßig kritisch zu beleuchten und kontinuierlich zu verbessern

ZUSAMMENFASSUNG

10 PUNKTE ZUR VERMEIDUNG VON RECHTSTREITIGKEITEN

Zusammenfassend werden nochmals die wichtigsten Themen zur präventiven Claim Vermeidung dargestellt:

- (1) Projekte professionell aufsetzen > Projektziele und klare Projektstrukturen schon vom Beginn weg definieren und laufend weiter spezifizieren!
- (2) Klare Organisation & aktive Koordination
- (3) Professionelles Terminmanagement inkl. detaillierter Terminplanung und laufender Terminfortschreibung
- (4) Risikomanagement inkl. fairer und transparenter Risikoteilung
- (5) Zeitnahe Behandlung der strittigen Punkte
- (6) Vermeidung von Spekulationen durch den AN
- (7) Nachvollziehbare Detailkalkulation des AN vom AG einfordern
- (8) Focus auf relevante Abweichungen – Blick auf die wesentlichen Streitigkeiten

(9) Vorab-Abstimmung zwischen AN und AG bei heiklen MKFs

(10) Miteinander „Reden“ als präventive Claim Vermeidung, z.B. im Rahmen von Review Workshops

Die Ausführungen zeigen, dass sich viele Rechtsstreitigkeiten präventiv durch entsprechende Maßnahmen, Strukturen, Prozesse oder auch Herangehensweisen und Einstellungen vermeiden lassen. Das Ziel sollte immer eine Win-Win-Situation beim Erreichen des gemeinsamen Projektzieles sein. Und das geht nur, wenn wirklich alle Beteiligten an einem Strang ziehen, und an einem Strang ziehen kann man eben nur miteinander und nicht gegeneinander !!

««

QUELLEN

- [1] Müller K. / Stempkowski R. (Hrsg): Handbuch Claim Management, Rechtliche und Bauwirtschaftliche Lösungsansätze zur Abwicklung von Bauprojekten für Auftraggeber und Auftragnehmer, Linde, 2012
- [2] Stempkowski R.: Überlegungen zur Partnerschaftlichkeit in der ÖNORM B2110, 5. Grazer Baubetriebs- und Bauwirtschaftssymposium, 03/2007
- [3] Stempkowski R.: Life Cycle Management, Vortragsunterlagen Modul 1, LCM-Bau – Nachhaltiges Bauprojektmanagement, Donau Universität Krems, 2012