

## **Transparenz im Änderungsmanagement – ein Vorteil für alle Vertragspartner?**

---

Neben der juristischen und der kaufmännischen Betrachtungen des Nachtragsmanagements möchte ich mit der Diskussion der „Transparenz der Prozesse“ den organisatorischen bzw. den Projektmanagement-Blickwinkel beisteuern.

Änderungen in Projekten, auch Änderungen in Bauprojekten sind normale Prozesse, bei denen den geänderten Rahmenbedingungen und Anforderungen Rechnung getragen wird. Gegen derartige Änderungen kann man sich nicht versperren, auch wenn wir ohne Änderungen der Vertragsinhalte so schön in Ruhe unser Projekt abarbeiten könnten. Aber genau diese Fähigkeit, die Änderungen aufzunehmen und gezielt im Projekt umzusetzen ist eine Aufgabe, die wir heute im Projektmanagement i. A. und im Änderungs- und Nachtragsmanagement i. B. bewerkstelligen.

Natürlich haben wir gerade im Bereich des Projektmanagements - und dabei ist die organisatorische Ansiedlung (AG-seitig oder AN-seitig) uninteressant – die Aufgabe, Budgets einzuhalten. Aus diesem Zusammenhang kommen sicherlich auch die ein oder anderen „Blüten“ des Nachtragsmanagements. Generell geht es jedoch bei der Betrachtung des Prozesses um die Transparenz des Änderungsprozesses und damit auch um die Steuerungsmöglichkeiten dieses Prozesses. Änderungen dürfen nur gezielt in den Prozess einfließen.

Katastrophen in den Projekten, hinsichtlich der Kosten- und Terminentwicklung bzw. der Einhaltung der ursprünglichen Budgets passieren regelmäßig dann, wenn man unvorbereitet ist und derartige Änderungen ungesteuert laufen.

Natürlich haben wir weder eine Druckmaschine für zusätzlich erforderlich gewordene Finanzen noch können wir die Zeit anhalten, um die ursprünglichen Termine trotz Änderungen doch noch einzufangen.

Ein Ansatz heißt für uns: Transparenz durch Organisation – ein gut durchdachtes Änderungsmanagement im Projekt schaffen, um rechtzeitig Informationen über derartige Änderungseinflüsse zu haben und steuend eingreifen zu können.

Über die Gefahr der Forcierung der Änderungs- und vor allem der Nachtragswünsche, die in der offiziellen Installation eines „Änderungsmanagements“ im Projekt liegt, bin ich mir wohl bewusst. Ich möchte Ihnen diesen Ansatz dennoch vorstellen, da die Offenlegung dieser Verfahrensweise wesentlich besser ist, als das Nachtragspotential bis zum Abschluss einer Baumaßnahme stetig aufzubauen und erst dann, und meist ohne Bezug zu den sachlichen Inhalten und dem tatsächlichen Ablauf, zu verhandeln.

Der Ablauf der Einbringung einer Kostenanmeldung bzw. der Einholung eines Nachtragsangebotes über die Bewertung der Anspruchsgrundlage bis zur Ablehnung oder Freigabe eines Nachtrages ist in Bild 1 schematisch dargestellt.

Wir unterscheiden dabei in Kostenanmeldungen, die von den Ausführungsfirmen ausgehen und ihren Ursprung meist in veränderten Ausführungsbedingungen haben oder indirekt auch auf Anordnungen des Auftraggebers zurückzuführen sind. Kostenanmeldungen müssen nicht immer mit konkreten Angebotssummen hinterlegt sein, sondern stellen nur eine Ankündigung dar, die später präzisiert wird. Nachtragsangebote sind Angebote zu konkret angefragten Leistungsinhalten, d. h., der Auftraggeber hat eine konkrete Leistungsanfrage gestellt, die seitens des Unternehmers mit einem Angebot beant-



wortet wird. Der Weg von der Einreichung über die Prüfung bis zur Freigabe ist in der Grafik in Bild 1 dargestellt.

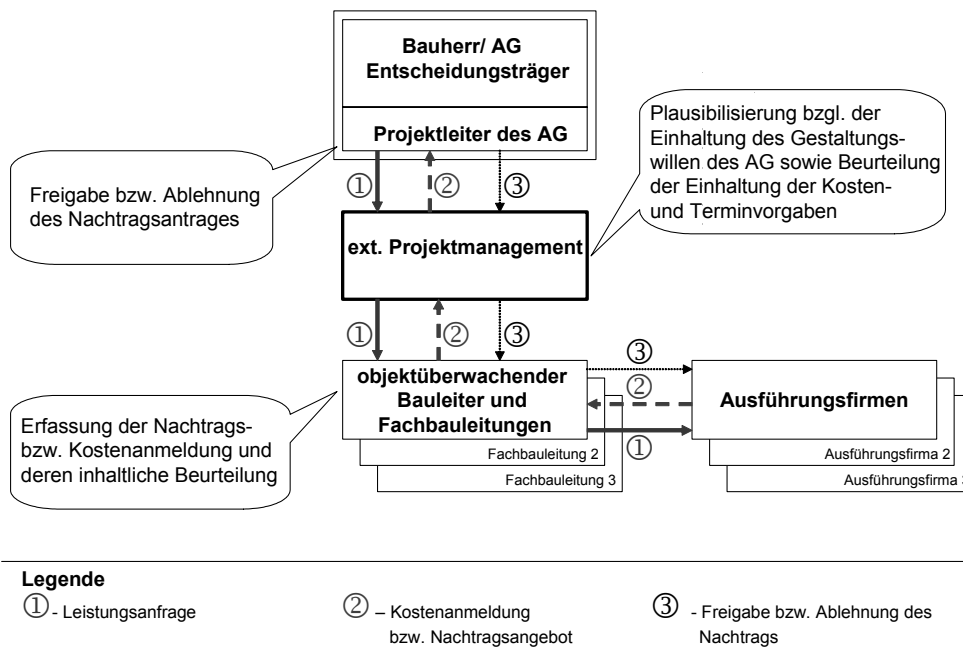


Bild 1 Schematische Darstellung des Nachtragsmanagements

Unabhängig vom o. g. Informationsfluss und der Anzeigepflicht der „Änderungen“ empfiehlt es sich immer, *Zeitpunkt, Ursache, Inhalt und die Art der Freigabe bzw. den Bearbeitungsstatus* derartiger Nachträge entsprechend zu dokumentieren, um späteren Auseinandersetzungen über Kosten- und Terminauswirkungen vorzubeugen.

Gerade bei größeren, sehr komplexen Bauvorhaben ist die Installation eines geeigneten Nachtragsmanagements von außerordentlicher Bedeutung. Insbesondere wegen der sich zeitlich überschneidenden Vorgänge der Abarbeitung des Hauptauftrages und der zusätzlichen oder geänderten Leistungen, die dann wiederum Inhalte von Kostenanmeldungen sind, ist das exakte Aufführen des jeweiligen Status des Nachtrages wichtig. Der Status eines Nachtrages gibt Auskunft über den Stand der Prüfung, Bearbeitung und Genehmigung des selben. Den Aufbau eines derartigen Arbeitsmittels zeigt Bild 2.

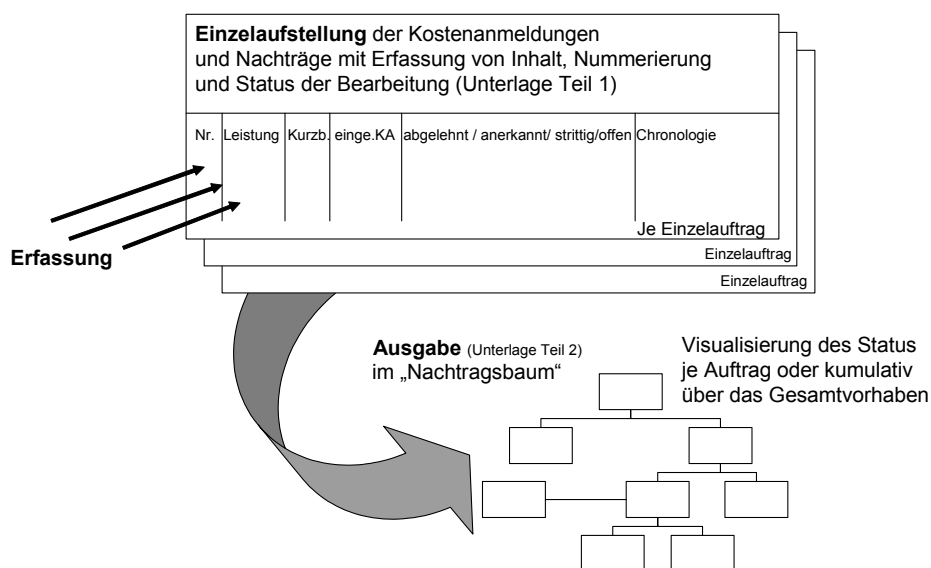
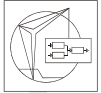


Bild 2 Aufbau der Arbeitsmittel zum Nachtragsmanagement



In einem ersten Arbeitsschritt werden sämtliche Kostenanmeldungen mit Nummerierung, Bezeichnung, Kurzzinhalt und dem Datum der Kostenanmeldung erfasst. Dies ist wichtig, da gerade bei langlaufenden Bauvorhaben Kostenanmeldungen zum gleichen Problem oft mehrfach und mit geringfügig veränderten Inhalten zu unterschiedlichen Projektzeitpunkten eingereicht werden können.

Die Kostenanmeldung oder der Nachtragsantrag erhält mit seiner Erfassung den Status *eingereichte Kostenanmeldung*.

Während der Prüfungszeit kann es, z. B. durch den weiteren Projektfortschritt, sowohl zur Ablehnung eines Nachtragsantrages durch den Auftraggeber, aber auch zur Zurückziehung der Kostenanmeldung durch den Auftragnehmer kommen. In diesem Fall erhält der Nachtrag den Status *abgelehnt/zurückgezogen*.

Die Kostenanmeldungen und Nachtragsangebote werden nach Prüfung zunächst *dem Grunde nach* verhandelt. Es wird also der Inhalt, die Technologie und die Abweichung vom Hauptauftrag u. ä. geklärt und damit der Vergütungsanspruch generell festgestellt. Erst im nächsten Schritt erfolgt die Verhandlung *der Höhe nach*, d. h., erst in diesem Status kann der Nachtrag auch als solcher mit einer monetären Bewertung als Nachtrag zum Hauptauftrag eingestellt werden.

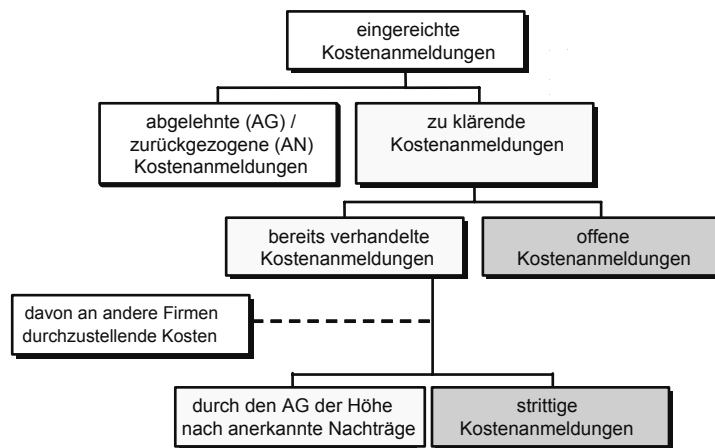


Bild 3 Status eines Nachtrages

Die Auskunft über den unterschiedlichen Status des Nachtrages wie in Bild 3 dargestellt, ist für die Abschätzung des Kostenrisikos von Projekten maßgeblich. Die in Bild 4 gezeigte „Einzelaufstellung der Kostenanmeldungen und Nachträge – Teil I“ beinhaltet im rechten Tabellenbereich eine Chronologie der Nachtragsbearbeitung.

Iff. Nr. Datum	Leistung	Kurz- bemerkung	Kostenmanagement Bauvorhaben XXL - Firma XYZ					Chronologie der Nachtragsbearbeitung			
			eingereichte Kosten- anmeldung	abgelehnt/ zurück-gezogen	bereits verhandelte Nachträge anerkannt	strittig	offen	Angebot vom	Prüfung BÜ	Freigabe Bauherr	abgelehnt Bauherr
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
XX1 15.01.03	Mehrkosten Musterfassade	nur teilweise vereinbart	78.625,00 €	38.625,00 €	40.000,00 €	0,00 €	0,00 €	15.01.03	19.02.03	20.02.03	-
XX 2 28.01.03	Mehrkosten Ausstattung Aufzugskabinen gem. Bemusterung		1.392,00 €	0,00 €	1.392,00 €	0,00 €	0,00 €	28.01.03	10.02.03	12.02.03	-
XX3 02.02.03	Verlegung von Mieteinheiten		2.455,00 €	455,00 €	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €	02.02.03	10.02.03	10.03.03	-
XX4 12.06.02	Bürotüren mit Oberlicht	im Vertrag	12.410,00 €	12.410,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	02.02.03	14.02.03	-	10.03.03
XX5 12.06.02	Naturstein in der Außenanlage		83.412,00 €	0,00 €	83.412,00 €	0,00 €	0,00 €	12.02.03	22.02.03	10.03.03	-
XX6 12.06.02	Schutzbeton im AA- Bereich		2.315,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.315,00 €	24.02.03	12.03.03		
XX7 12.06.02	Winterbau- maßnahmen	3 Wochen	115.000,00 €	0,00 €	0,00 €	115.000,00 €	0,00 €	24.02.03	15.03.03		
Stand per: 25.04.2003			295.609,00 €	51.490,00 €	126.804,00 €	115.000,00 €	2.315,00 €				
davon an andere Firmen durchzustellen:					0,00 €						

Bild 4 Einzelaufstellung der Kostenanmeldungen und Nachträge – Teil I – Eingabe



Mit diesen Informationen zur zeitlichen Abhandlung der Nachtragsanträge bzw. Kostenanmeldungen soll dem oftmals von der Ausführungsseite vorgebrachten Vorwurf der zeitlichen Verzögerung der Bearbeitung entgegengetreten werden.

Das in der Bild 5 dargestellte Formular „Nachtragsbaum“ ist mit den unter Bild 4 gezeigten Aufstellungen verknüpft und kann sowohl als Zusammenfassung für einen Auftrag eines Projektes als auch zur Gesamtdarstellung für alle Aufträge eines Projektes genutzt werden. Das Eingabemedium ist in beiden Fällen die „Liste der Einzelnachträge“, nur die Ausgabe kann unterschiedlich kumuliert werden.

### Bauvorhaben XXL Auftragnehmer XYZ

#### Vergabegrundlagen:

	Brutto	Netto	Bemerkung
Aufsichtsratsbeschluss AG/ Budgetfreigabe:	139.200.000,00 €	120.000.000,00 €	
Vergabe-Soll-Wert (Kostenberechnung):	145.000.000,00 €	125.000.000,00 €	vom 12.04.2002
Vergabeerfolg (in Prozent):	4,00%	4,00%	
Vergabesumme:	139.200.000,00 €	120.000.000,00 €	vom 12.08.2002

#### Sachstand Kosten:

Stand : 25.04.2003

	Brutto	Netto	Bemerkung
<b>aktuelle Auftragssumme incl. anerkannter NA:</b>	<b>139.347.092,64 €</b>	<b>120.126.804,00 €</b>	
Summe der Höhe nach anerkannten NA:	147.092,64 €	126.804,00 €	incl. Planung
noch offene und strittige Kostenanmeldungen:	136.085,40 €	117.315,00 €	

#### Übersicht Nachträge nach Status:

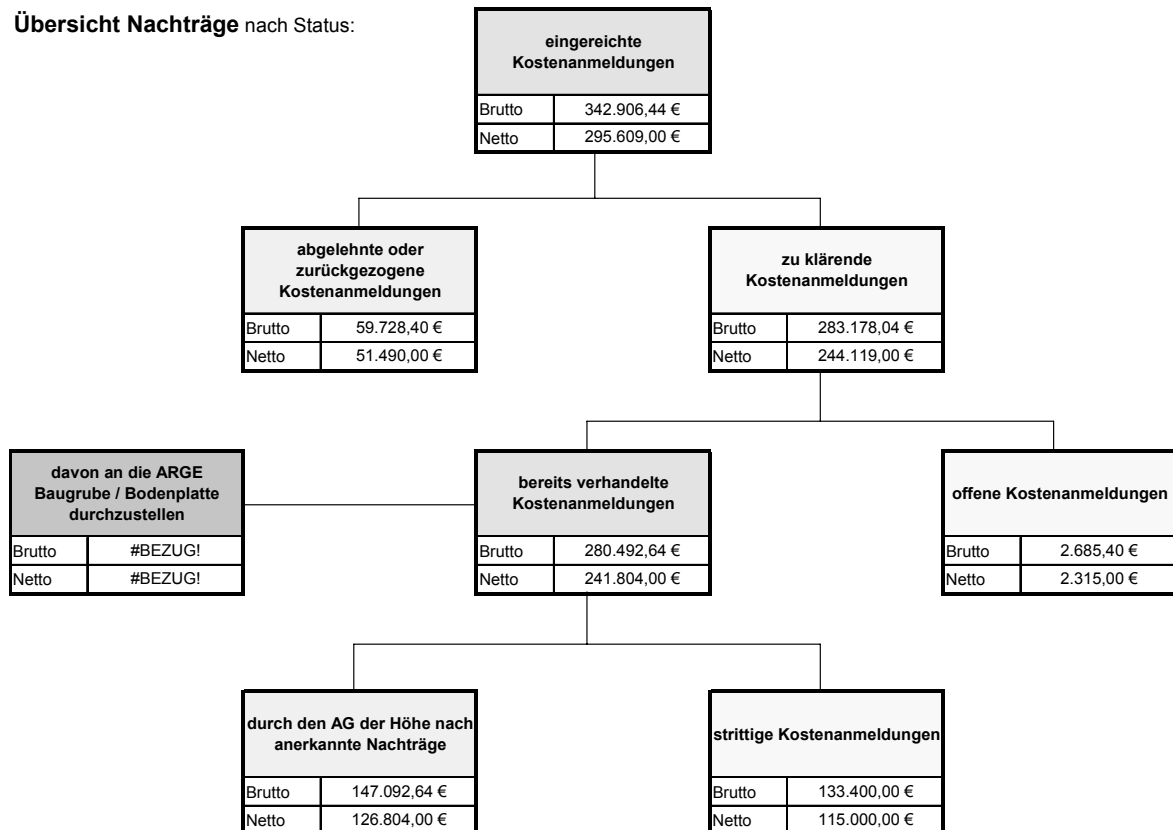
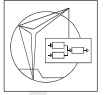


Bild 5 „Nachtragsbaum“ – Teil II - Ausgabe



Auch die Verwendung von Projektänderungsanträgen zur Erfassung und Freigabe der Änderungen hat sich als brauchbar erwiesen. Neben der genauen Beschreibung der Leistungsänderung werden in diesem Formblatt die Kosten- und Terminauswirkungen bei Auslösung des Nachtrages verdeutlicht. Der Zusammenhang zwischen Leistungserweiterung, Kosten und Terminen wird dem Entscheidungsträger bewusst gemacht und Entscheidungen hinsichtlich der Budgeterweiterung dokumentiert.

Die Diskussion der Möglichkeiten der edv-gestützten Behandlung dieser Problematik und der Dokumentation des Bauablaufes sowie der unterschiedlichen Informationsstadien des Projektes versprechen die Themen weiterer Vorträge. Ich möchte mich daher auf die reine Organisation beschränken und nach Darstellung der Mittel und Methoden die eingangserwähnte These von der „Transparenz im Änderungsmanagement“ wieder aufgreifen.

Welche Vorteile bietet ein transparentes Änderungsmanagement?

- einheitliche und zeitnahe Erfassung,
- aktuelle Auskunftsfähigkeit des Projektleiters,
- Vermeidung von Mehrfacheinreichungen,
- verbesserte Möglichkeit der Risikobewertung des Projektes hinsichtlich der Kosten- und Termineinhaltung,
- über die Verfolgung der Chronologie Steuerung der „Abarbeitung“.

Welche Nachteile trägt das v. g. Änderungsprocedere in sich?

- längere Bearbeitungszeiten wegen Einhaltung des formalen Procederes vom Antrag bzw. der Anmeldung bis zur Freigabe,
- die Einrichtung der „Verfahrenswege“ führt möglicherweise zur „Ermunterung“, zur Forcierung der Nutzung derselben.

Trotz der längeren Bearbeitungszeit, die der Vorgang des Nachtragsmanagements verursacht, überwiegen die Vorteile.

Transparenz im Änderungsprozess bedeutet Steuerungsmöglichkeiten im Projekt und zeitnahe Behandlung der Themen. Transparenz objektiviert viele Dinge, die sonst zu Streitpotential heranwachsen.

Transparenz im Änderungsmanagement ist ein Vorteil für alle Beteiligten, da sie frühzeitig Entscheidungen ermöglicht und damit die Sicherheit im Projekt erhöht.

Quellen: HELBIG, W.; BAUCH, U.: Praxiswissen für Bauleiter, Band 6: Kosten und Vergütung von Bauleistungen. – Köln: Rudolf Müller Verlag, 2005