

## Änderungsmanagement bei komplexen Projekten – Paradigmenwechsel beim Claimmanagement

Bauhaus-Universität Wien  
Fakultät Bauingenieurwesen

**Nachtragsmanagement in Praxis und Forschung**

KAPELLMANN  
UND PARTNER  
RECHTSANWÄLTE

---

**Was ist ein Änderungsmagementsystem?**

- Änderungsmagementsysteme beinhalten **systematisch** aufbereitete **Problemlösungsansätze** für die Behandlung der bei Projekten nicht wegzudenkenden Planungs- und Ausführungsänderungen.
- Änderungsmagementsysteme sind **interdisziplinäre Problemlösungsmodelle**, deren Werkzeuge sowohl technisch-wirtschaftlicher wie auch vertragsrechtlicher Natur sind.
- Änderungsmagementsysteme sind einerseits Ausdruck von **Methodenkompetenz** und können **prozessbezogen** beschrieben werden.
- Die Anforderungen an Änderungsmagementsysteme müssen andererseits **projektspezifisch** immer wieder detailabgestimmt werden, und zwar anhand folgender Parameter:
  - ⇒ **Projekttyp** – z. B. Hochbau, Schlüsselfertigbau, Infrastrukturprojekte, Projektentwicklung
  - ⇒ der rechtlichen **Strukturen des Projektes** – z. B. PPP-Projekte als Langzeitvertragsbündel mit Verknüpfungen zu Finanzierung und Betrieb
  - ⇒ Größe und **Komplexität des Projektes** – z. B. bei Großprojekten des Hochbaus oder Infrastrukturprojekten
  - ⇒ vorgegebenen **bauvertraglichen Rahmenbedingungen** – z. B. bei der Abwicklung für die öffentliche Hand (VOB/B) oder ansonsten Pauschal- bzw. CM-Verträge

© Rechtsanwalt Dr. Klaus Eschenbruch, Rechtsanwälte Kapellmann und Partner, Dusseldorf, Tel: 0211/600500-0Folie 2 von 13

Bauhaus-Universität Wien  
Fakultät Bauingenieurwesen

**Nachtragsmanagement in Praxis und Forschung**

KAPELLMANN  
UND PARTNER  
RECHTSANWÄLTE

---

**Was ist ein Änderungsmagementsystem?**

- Änderungsmagementsysteme für Immobilien- und Bauprojekte haben die klassischen **Handlungsbereiche** des Projektmanagements zu erfassen.
  - ⇒ Organisation – z. B. nachträgliche Aufgliederung in Pakete
  - ⇒ Qualität – z. B. Abstandnahme von technisch anspruchsvollen TGA-Systemen
  - ⇒ Kosten – z. B. Einsparrunden
  - ⇒ Termine – z. B. Beschleunigungsmaßnahmen

wobei die Handlungsbereiche nie singulär betrachtet werden dürfen, sondern Zielkonflikte erkannt und gelöst werden müssen.

© Rechtsanwalt Dr. Klaus Eschenbruch, Rechtsanwälte Kapellmann und Partner, Dusseldorf, Tel: 0211/600500-0Folie 3 von 13



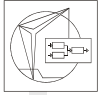
### Was sind die dominierenden Nachtragsursachen? - nach statistischer Häufigkeit geordnet -

- Änderungswünsche des AG (z. B. aus der Nutzerorganisation)
- Verspätete Planlieferung / fehlerhafte Leistungsbeschreibung und Planung
- Verspätete oder fehlerhafte Vorunternehmerleistungen
- Unzureichende Projektgrundlagen / Baulogistik
- Unzureichendes Entscheidungsmanagement des AG
- Dritteinflüsse (Behörden), höhere Gewalt

Besonders anfällig sind Tiefbau- und Tunnelprojekte sowie punktuelle Baustellen, wie Hochhäuser. Der Schwerpunkt der Nachtragsentwicklung liegt bei 50 % bis 75% der Projektdauer (Beginn von TGA- und Ausbaurbeiten).

### Was können Änderungsmanagementsysteme leisten?

- **Auftraggebern helfen**
  - ⇒ Änderungen einzudämmen bzw. zu vermeiden
  - ⇒ Änderungsfolgen sicher abzuschätzen
  - ⇒ Über die Ausführung von Änderungsleistungen strukturiert zu entscheiden
  - ⇒ Unberechtigte Claims abzuwehren
  - ⇒ Das Projekt im Griff zu halten
- **Auftragnehmern helfen**
  - ⇒ Auftraggeberseitige Änderungen bzw. zu vertretende Störpotenziale zu identifizieren
  - ⇒ Ansprüche auf Grund von Änderungen und Behinderungen zu erfassen und zu bewerten
  - ⇒ Berechtigte Claims durchzusetzen
- Änderungssachverhalte **zeitnah zu dokumentieren** und prüfbar aufzuarbeiten
- **Eskalationen** im Projekt **reduzieren helfen**; die **Performance der Projektabwicklung zu steigern**



### Was können Änderungsmanagementsysteme nicht leisten?

- Änderungsmanagementsysteme sind **keine Rundum-Sorglos-Pakete**, sondern können das Erreichen der verfolgten Ziele lediglich wahrscheinlicher machen
- Änderungsmanagementsysteme sind **keine Selbstläufer**, sondern bedürfen der qualifizierten Planung und nachhaltigen Umsetzung
- **Änderungen von vornherein ausschließen**
- Dem AG helfen, **berechtigte Nachtrags- und Behinderungsfolgenansprüche** der AN abzuwehren, ohne dass dies **negative Folgen** im Projekt hätte
- Änderungsmanagementsysteme sind insbesondere **keine Allheilmittel für undisziplinierte und nicht entscheidungskräftige Auftraggeber**
- Erst recht sind Änderungsmanagementsysteme **keine belastbare Strategie für AN, unlukrative Aufträge zu gewinnträchtigen Verträgen** zu machen
- **Opportunistisches und obstruktives Verhalten** leitender Projektbeteiligter von vornherein auszuschließen – wohl können Änderungsmanagementsysteme helfen, derartige Verhaltensweisen einzudämmen

### Paradigmenwechsel durch geänderte rechtliche Anforderungen

- Grundsätzlich besteht **Vertragsfreiheit**, aber:
  - ⇒ §§ 307 ff. BGB (AGB-Problematik)
  - ⇒ VOB/B-Vorgaben
  - ⇒ §§ 134, 138, 242 BGB sowie zwingendes Werkvertragsrecht, wie z. B. § 648a BGB
- Es bestehen nur sehr eingeschränkte einseitige **Änderungsbefugnisse** des AG
  - ⇒ nach § 242 BGB und § 1 Nr. 3 / 4 VOB bzw. vertraglichen Regelungen möglich
  - ⇒ insbesondere: grundsätzlich keine einseitigen Beschleunigungsanordnungen



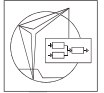
### Paradigmenwechsel durch geänderte rechtliche Anforderungen

- **Unzulässig** sind heute praktisch alle **Klauseln** (soweit nicht ausnahmsweise eine Individualvereinbarung vorliegt), die versuchen
  - ⇒ **Mängel der auftraggeberseitigen Projektvorbereitung**, insbesondere auch der Planung auf den AN durch Vollständigkeitsklauseln und Schlüsselfertigklauseln zu **überwälzen**
  - ⇒ **gesetzliche AN-Ansprüche**, sei es auch nach allgemeinen Rechtsgrundlagen, wie Bereicherung und GOA auszuschließen oder einzuschränken
  - ⇒ Nachtragsansprüche auf so genannte „**wesentliche**“ **Mehrvergütungsansprüche** zu begrenzen
  - ⇒ **berechtigte Ansprüche allein von Formalitäten**, wie etwa Einhaltung von Ankündigungserfordernissen, Einhaltung von Frist, Schriftform usw. **abhängig zu machen**
  - ⇒ Gesetzliche Zurückbehaltungsrechte des AN oder **§ 648a BGB auszuschließen**
  - ⇒ **Leistungsverweigerungsrechte** entsprechend § 18 Nr. 4 VOB/B auszuschließen, sofern keine nachhaltige Verhandlungsbereitschaft auf AG-Seite besteht
  - ⇒ Versuche, die **Vorunternehmerhaftung nach § 642 BGB auszuschließen**

### Paradigmenwechsel durch geänderte rechtliche Anforderungen

- Dagegen bestehen **hohe Anspruchshürden** für die Geltendmachung von **Behinderungsschadensersatzansprüchen** für AN
  - ⇒ in Bezug auf die **Qualität von Behinderungsanzeigen**
  - ⇒ in Bezug auf den Nachweis kausaler Verursachung der Nachtragsfolgen

Fazit: **Althergebrachte** auftraggeberseitige **Projektentwicklungsstrategien**, welche die Behandlung der Nachträgen möglichst auf eine Zeit nach der Abnahme zu verschieben versuchten, sind heute eskalationsauslösend und projektgefährdend.



### Folgerungen: Was ist heute machbar und zu tun?

Anstelle kritischer Vertragsklauseln zur Eindämmung von Nachträgen tritt die enge managementmäßige Begleitung der Änderungen

- Sicherstellung **leistungsfähiger AG-Organisation** für den zeitnahen und qualifizierten Umgang mit Änderungen
- **Belastbare und faire Vertragsgestaltung** mit qualifizierter Ausgestaltung eines erprobten Änderungsmanagementsystems
- Organisatorische Einbindung der **Nutzer und Regelung der Kostenverantwortung** für den Veranlasser von Änderungen
- **Controlling der Planungsergebnisse und Leistungsbeschreibungen**; Abgleich mit vertraglichen Regelungen
- **Passgenaue Vertragsregelungen für die Vergütungsanpassung** betreffend Planung und Ausführung (Preisermittlungsgrundlagen: kalkulative Fortschreibung nach VOB/B; Ist-Kosten-Fortschreibung; EP-Listen; HOAI und Zeithonorare)

### Folgerungen: Was ist heute machbar und zu tun?

- Festlegung **standardisierter Prozesse** für den Umgang mit Nachträgen:
  - ⇒ Pflicht zur Verwendung von **Verfahren** und **Formularen** zur Standardisierung und Dokumentation
  - ⇒ Zeitnahes und qualifiziertes Erfassen und Bewerten der Nachtragsfolgen und Behinderungen – **kein Verschieben auf die Zukunft!** – „Immer auf Augenhöhe bleiben“
  - ⇒ **Umfassende Dokumentation** der gesamten Vorgänge
  - ⇒ Anforderung **qualifizierter Nachtragsangebote** / gemeinsame Führung von **Plus-Minus-Listen** und Behinderungslisten
  - ⇒ **Zeitnahe Vertragsnachträge** (aber erst, wenn der Änderungssachverhalt abgeschlossen ist)
  - ⇒ Spezifizierte Anforderungen an die **Planprüfung** und das **Bemusterungscontrolling** (Vermeidung des Black-Box-Syndroms)



### Folgerungen: Was ist heute machbar und zu tun?

- Sicherstellung ausreichender **Grundlagen** für ein **qualifiziertes Termincontrolling**
  - ⇨ **Detailterminplanung** für Planungsleistungen, Genehmigungen, NU-Vergaben, Ausführung
  - ⇨ **Entscheidungsterminplanung** durch AN bei schlüsselfertigen Vergaben
  - ⇨ **Bemusterungsterminplanung**
  - ⇨ **Abnahmeterminplanung**
  
- **Projektinterne Eskalations- und Schlichtungsregeln**

### Besonderheiten bei Großprojekten - Die hohe Kunst des Änderungsmanagements -

- Kernaufgaben: Auch bei Änderungen den **Überblick behalten** und das **Projekt stabilisieren**. Bei großen Projekten sind Strukturierungen nach dem ABC-Prinzip notwendig (gestufte operative und rechtliche Verantwortung der Projektbeteiligten)
- **Reduzierte Reaktionszeiten** erfordern umso mehr den Einsatz **erfahrener und qualifizierter Fachleute** für die Behandlung des Änderungsmanagements
- Generell: Abnehmende Bedeutung deterministischer Vorplanung (auch) durch Verträge; **wachsende Bedeutung organisatorischer Regelungen**
- Konsequenter Einsatz der bereits dargestellten standardisierten Verfahren mit intensivem Controlling
- Verstärkte **kooperative Verhaltenssteuerung** durch situatives Reagieren auf Änderungssachverhalte, auch mit Incentives, Vertragsänderungen, zur Stabilisierung des Projektes
- **Projektinterne Schlichtungsregeln** unter Nutzung der verschiedenen Hierarchiestufen auf AG- und AN-Seite sowie projektspezifisches Partneringkonzept mit regelmäßigen Meetings der Projektverantwortlichen unterschiedlicher Entscheidungsebenen