

Nachtragsmanagement mit System

Anregungen im Umgang mit dem Nachtragsgeschäft

Brit Brenner

Das Nachtragsgeschäft ist heute ein Massengeschäft. Das Thema Nachträge erfordert von den Vertragspartnern einen erheblich größeren Zeitaufwand als noch vor Jahren – und dies alles zusätzlich zum eigentlichen Kerngeschäft.

Beide Seiten bewaffnen sich bis unter die Zähne mit Nachtragsmanagern und Anwälten. Regelmäßige Besuche auf teuren Schulungen sollen Projektverantwortlichen/Bauleitern auf der Auftraggeber- und Auftragnehmerseite dazu verhelfen, ein effektives Nachtragsmanagement zu betreiben, immer schön im Sinne Abwehr/Gegenabwehr.

Natürlich gehören die Grundlagen dazu. Wie stelle ich einen Nachtrag auf? Wo sind meine Rechte und meine Pflichten? Und sich immer wieder über die neueste Rechtsprechung und die Auslegungen der aktuellen VOB-Ausgabe schlau zu machen, ist natürlich für den beteiligten Personenkreis ein Muss.

Die Frage, die sich aufdrängt ist folgende: Warum ist das Nachtragsgeschäft immer noch so ein zeitintensives Geschäft?

Situation auf der Auftraggeberseite

Aus Sicht der Auftraggeberseite ergeben sich in Bezug auf das Nachtragsgeschäft folgende Schwerpunkte:

- Der beteiligte Personenkreis im Nachtragsgeschäft ist sehr zahlreich. Wir haben hier den Projekt-/Teilprojektleiter, den Nachtragsmanager, die Bauüberwachung, den Einkauf und nicht zu vergessen den kaufmännischen Bereich, wo Bestellanforderungen ausgelöst werden. Jeder Beteiligte hat seine Aufgabe und damit auch seine Grenzen. Dadurch entsteht ein Bearbeitungsdilemma. Fällt einer der Beteiligten aus, bricht die ganze Bearbeitungskette zusammen. Die Nachtragsbearbeitung auf Seiten des Auftraggebers kommt zum Stillstand.
- Nicht selten ist die Nachtragsflut so hoch, dass der Beginn der Nachtragsbearbeitung bei der Bauüberwachung, die in der Regel die fachtechnische Stellungnahme erstellt, nur schleppend voran kommt. Das Tagesgeschäft auf der Baustelle hat auch hier Priorität.
- Selbst wenn Bauüberwachung, Projekt-/Teilprojektleiter, Nachtragsmanager und

Einkauf zeitnah Hand in Hand gearbeitet haben, stockt sehr häufig das ganze Geschäft auf Grund der fehlenden Finanzierung. Die Finanzmittelplanung ist ein komplexes Geschäft, insbesondere bei der Bahn. Viele Bauvorhaben speisen sich aus den unterschiedlichsten Finanzierungstöpfen. Drei bis vier verschiedene Finanzierungsquellen sind nicht selten. Finanzierungsplanungen für das aktuelle Geschäftsjahr werden ein Jahr im Voraus erstellt. Wenn diese Planung abweicht von den aktuellen Werten, kann es dazu kommen, dass ausgerechnet der Topf aus dem der vorliegende Nachtrag finanziert wird, leer ist.

- Häufig bleibt der Auftraggeber lange in Unkenntnis über das Risikopotenzial aus Nachträgen, welches täglich in seinem Bauvorhaben wächst. Leistungserbringung und Nachtragsanforderung durch den Auftragnehmer liegen zeitlich teilweise weit auseinander. Vier bis zwölf Monate von der Leistungserbringung bis zur Nachtragsanforderung durch den Auftragnehmer sind keine Seltenheit. Natürlich hat der Auftragnehmer eine Anzeigepflicht. Jedoch wird in der Anzeige lediglich der Sachverhalt erläutert. Eine monetäre Bewertung, geschweige denn eine Finanzierungszuordnung ist nicht notwendiger Inhalt einer Anzeige. Dass dies Auswirkungen auf die Finanzmittelplanung des Auftraggebers hat, liegt auf der Hand.

Durch die fehlende monetäre Bewertung nachtragsrelevanter Anzeigen und durch den Zeitversatz bei der Nachtragsanforderung entsteht auf der Seite des Auftraggebers Kostenunsicherheit hinsichtlich des Gesamtwertes des Projektes und der Finanzierungsquellen. Für den Auftraggeber ist dies mindestens einmal im Jahr, nämlich zum Jahresende, eine handfeste Situation für Herzinfarkte.

Gleichzeitig beschäftigt das Nachtragsgeschäft den Auftraggeber noch weit nach der Inbetriebnahme. Real führt dies zu längeren Projektlaufzeiten, zur längeren Vorhaltung des dafür notwendigen Personals und damit zu erheblichen Mehrkosten.

Situation auf der Auftragnehmerseite

Aus Sicht der Auftragnehmerseite ergeben sich in Bezug auf das Nachtragsgeschäft folgende Schwerpunkte:

- Projekt-/Bauleiter auf der Auftragnehmerseite haben heute selten nur ein Bauvorhaben zu betreuen. Meist sind sie parallel auf mehreren Baustellen tätig. Die bereits für ein Bauvorhaben zu bewältigende Papierflut potenziert sich dadurch nochmals. Das Tagesgeschäft hat immer Priorität. Wenn wundert es daher, dass Nachträge erst vier bis zwölf Monate nach Leistungserbringung eingereicht werden?
- Ein anderer Engpass im Unternehmen ist der Kalkulator. Wenn der Projekt-/Bauleiter endlich die nachtragsrelevanten Unterlagen zusammen hat, ist der Kalkulator gerade dabei, eine neue Ausschreibung zu bearbeiten. Auch diese wird immer Priorität haben, soll sie doch die Arbeit für Morgen sichern.
- Nach Einreichung der Nachträge entsteht für den Projekt-/Bauleiter dann immer der Stress des Herbeiführens eines Verhandlungstermins mit dem Auftraggeber. Auch hier gehen durchschnittlich vier bis sechs Monate ins Land bis es zu einem Verhandlungstermin kommt. Die Geduld des Projekt-/Bauleiters hinsichtlich des aktiven Nachhakens mit dem Ziel zeitnah den Verhandlungstermin zu bekommen, ist begrenzt und hängt sehr von der Anzahl seiner Baustellen ab.
- Die klassische Lösungsvariante der Unternehmen sieht den Einsatz von Nachtragsmanagern vor. Aufgabe des Nachtragsmanagers ist es, dass dieser aktiv die Projekt-/Bauleitung bei der Erstellung der Nachträge unterstützt. Unter der Annahme, dass ein Unternehmen mehrere Bauleiter hat, muss also sinnvoll festgelegt werden, wer zuerst Unterstützung bekommt. Die Lösung ist häufig unbefriedigend und stopft im besten Fall nur die größten Löcher. Der Einsatz externer Nachtragsbearbeiter erfolgt häufig erst, wenn bereits ein „Berg“ von nachtragsrelevanten Sachverhalten vorliegt.

Aus Sicht eines Bauunternehmens werden Nachtragsleistungen de facto ständig vorfinanziert. Die Vorfinanzierung verursacht zusätzliche Kosten und frisst nicht selten mehr als den im Nachtrag kalkulierten Gewinn auf. Dies gefährdet die Liquidität eines Unternehmens enorm.

Risikofaktor Nr. 1 im Baugeschäft ist die Zeit

Auftraggeber und Auftragnehmer haben unterschiedliche Blickwinkel im Nach-

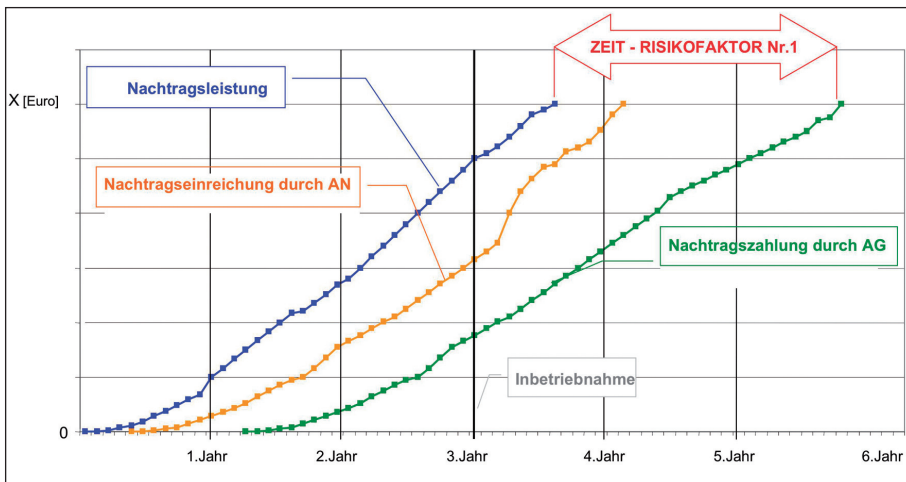


Abb. 1: Typischer zeitlicher Ablauf von Nachtragsleistung bis zur Zahlung für ein Bauvorhaben mit drei Jahren Bauzeit

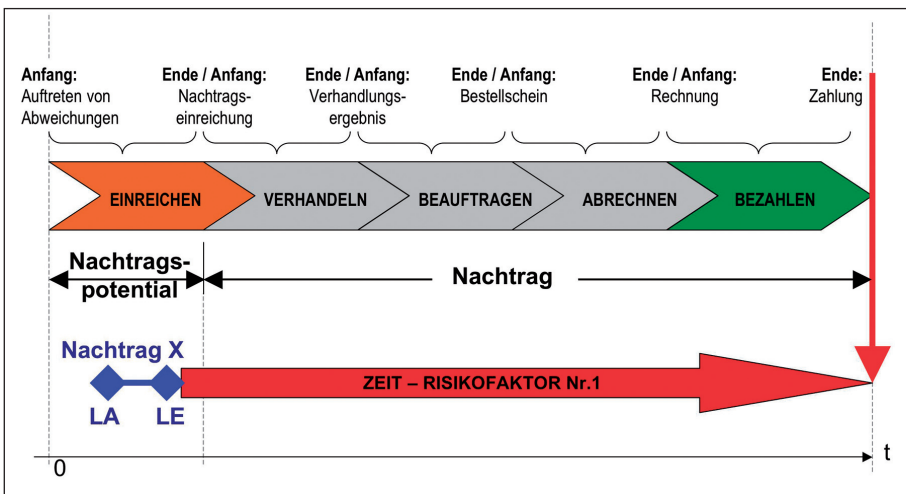


Abb. 2: Grundmodell Nachtragsablauf

tragsgeschäft. Sie haben aber einen gemeinsamen Risikofaktor Nr. 1 – Zeit. Zeit, die auf beiden Seiten Kosten verursacht. Der höhere Personalaufwand durch lange Projektnachlaufzeiten auf der Auftraggeberseite sowie die Vorfinanzierungskosten auf der Auftragnehmerseite sind mit wenigen Eckdaten leicht zu ermitteln. Auf eine Beispielrechnung sei auf Grund der unterschiedlichsten Projektdimensionen bzw. Unternehmensgrößen hier verzichtet. Interessant ist dieser Wert allemal, zeigt er doch deutlich, welche Gelder hier verschwendet werden. Welche Lösungsansätze stehen zur Verfügung, wenn Nachträge nicht vermeidbar sind und Zeit der Risikofaktor Nr. 1 ist? Betrachtet man einen Nachtrag und schaut sich den formellen Ablauf von der Leistungserbringung bis zur Zahlung an, ergibt sich das in Abb. 2 dargestellte Grundmodell. Grundsätzlich besteht für beide Seiten in einem frühzeitigen Erkennen der Abweichungen vom Vertrag die größte Chance,

den Risikofaktor Zeit und damit auch alle Folgerisiken zu minimieren. Betrachten wir zunächst beide Seiten getrennt.

Was kann der Auftraggeber tun?

Der Auftraggeber hat bei genauer Betrachtung des Grundmodells in drei von fünf Teilprozessen das Zepter des Handelns in der Hand. In den Teilprozessen *Verhandeln*, *Beauftragen* und *Bezahlen* gibt er den Zeitplan vor. Die Aufgabe für den Auftraggeber besteht zusammengefasst in folgenden Schwerpunkten: zeitnah prüfen → zeitnah verhandeln → zeitnah bestellen → zeitnah zahlen! Lösungsansatz ist hier ein Prüf- und Verhandlungsplan zu Beginn des Vorhabens, jedoch spätestens beim Auftreten der ersten Abweichungen. Sinnvollerweise sollte dieser gemeinsam in Abstimmung mit allen relevanten Personen für diesen Prozess abgestimmt sein. Dies schließt auch den Auftragnehmer ein. Die Einführung eines Vertragsmanagers,

der in der Lage ist, den Prozess am Laufen zu halten bzw. ihn im Bedarfsfall auch alleine abwickeln kann, ist ein weiterer sinnvoller Schritt. Hier ist es angeraten, dass Techniker sich mit den kaufmännischen Systemen befassen und diese auch bedienen können. Jede Schnittstelle sollte vermieden werden, wenn sie nicht zwingend erforderlich ist. Gleichzeitig besteht durch die Einführung der Funktion „Vertragsmanager“ die große Chance, dass Nachtrags-sachverhalte baubegleitend abgewickelt werden können. Projektnachlaufzeiten und/oder die Vorhaltung des dafür erforderlichen Personals können somit deutlich reduziert werden.

Auch formale Dinge führen zum Ziel und sparen wertvolle Zeit. So haben sich Checklisten und klare Anweisungen zur Aufstellung der Nachtragsdokumentation an den Auftragnehmer zu Beginn eines Bauvorhabens bewährt.

Ansätze für derartige förderliche Lösungswege waren Anfang 2007 über den Bauindustrieverband zu hören. Gemeinsam mit der Bahn wurde ein Nachtragseinreichungs- und Prüfplan (NEUPP) diskutiert. Bedauerlicherweise war dies auch die letzte offizielle Mitteilung.

Was kann der Auftragnehmer tun?

Der Auftragnehmer hat gemäß Grundmodell zum Nachtragsablauf in zwei von fünf Teilprozessen das Zepter des Handelns in der Hand. In den Teilprozessen *Einreichen* und *Abrechnen* gibt er den Zeitplan vor. Die Aufgabe für den Auftragnehmer besteht zusammengefasst in folgenden Schwerpunkten: zeitnah anzeigen → zeitnah einreichen → zeitnah abrechnen!

Der erste Schritt im Gesamtprozess des Nachtragsablaufes liegt beim Auftragnehmer. Wie lange auch immer die nachfolgenden Teilprozesse bis zur Zahlung brauchen, die Zeit, die von der erkannten Vertragsabweichung bis zur Nachtragseinreichung vergeht, kann nicht wieder aufgeholt werden.

Vertragsabweichungen zu erkennen und bei nachtragsrelevanten Sachverhalten den Auftraggeber frühzeitig zu informieren, ist die Pflicht des Auftragnehmers.

Dies alleine reicht jedoch nicht. Die Anfangs beschriebenen Umstände in Bauunternehmen führen häufig dazu, dass der Abarbeitungsgrad der nachtragsrelevanten Sachverhalte selten zeitnah erfolgt. Hier gilt es, effizient mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen. Das Richtige zur richtigen Zeit zu tun ist hier ein Lösungsansatz. Woher weiß ein Bauunternehmen, was hinsichtlich des Nachtragsgeschäftes das Richtige ist? An zwei Beispielen sei neben der Zeitkomponente der Nachtragswert in die Betrachtung mit einbezogen.

Im Ergebnis dieser sehr vereinfachten Rechnung wird deutlich, dass zuzüglich der zeitlichen Betrachtung, die Wertbetrachtung auf Grund der gegebenen Umstände von entscheidender Bedeutung ist. Vereinfacht lässt sich folgende Formel darstellen:

Zeit
+ Wert
+ Prioritätensetzung
= Senkung der Vorfinanzierungskosten
Prioritätensetzung ist nur möglich, wenn *Zeit* und *Wert* konsequent erfasst werden und dies frühzeitig. Frühzeitig heißt hier noch möglichst vor Leistungsbeginn.

Vertragsabweichungen müssen daher nicht nur erfasst und bei nachtragsrelevanten Sachverhalten dem Auftraggeber angezeigt werden. Sie müssen auch bereits zu diesem frühen Zeitpunkt bewertet werden. Gemäß der aufgezeigten Rechenbeispiele ist der Nachtrag im Beispiel 2 in der Abarbeitung vorzuziehen bzw. zu beschleunigen.

Die Prioritätensetzung ist ein Muss im Tagesgeschäft. Nur so können unter den gegebenen Umständen die Vorfinanzierungskosten gesenkt werden.

Die Vorhaltung der dafür notwendigen Daten ist nicht umfangreich. Daraus jedoch eine tägliche Prioritätenliste in einem Bauunternehmen mit mehreren Bauvorhaben zu erzeugen ist eine Herausforderung, an der einfache Excellisten scheitern. Ein auf die unternehmensspezifischen Belange ausgelegtes Unterstützungstool ist für eine vollständige, schnelle und korrekte Sichtweise unerlässlich.

Machen sie nicht nur operatives Nachtragsmanagement sondern auch strategisches!

Was können beide tun?

Jeder kann bei sich etwas bewirken. Am besten wird es jedoch miteinander. Frühzeitiges Erkennen der Abweichungen vom Vertrag und sofortige Bewertung nachtragsrelevanter Sachverhalte bringt beidseitig Vorteile. Verbindet man diese reine inhaltliche und monetäre Sachverhaltssammlung mit baubegleitenden Prozessen, die eine zeitnahe Entscheidungsfindung herbeiführen, hat man den Risikofaktor Nr. 1 – Zeit minimiert.

Die Prozesse sind für sowohl unstrittige als auch strittige nachtragsrelevante Sachverhalte zu planen und dementsprechend baubegleitend umzusetzen. Bei entsprechender Entscheidungsbefugnis des Projektverantwortlichen bzw. des Vertragsmanagers können unstrittige nachtragsrelevante Sachverhalte zum Beispiel auf „kleinem Dienstweg“ zur Auszahlung kommen. Der Grundsatz muss hier lauten: unstrittige Sachverhalte → prüfen → (eventuell verhandeln) → freigeben → bezahlen!

Für strittige nachtragsrelevante Sachverhalte ist ein baubegleitender Prozess mit entsprechenden Eskalationsebenen (z. B. Bauteam, Geschäftsebene etc.) festzulegen. In diesem Zusammenhang sei auf die Lösungsmöglichkeit von Konflikten durch einen neutralen Dritten verwiesen. Die „Mediationsordnung für Bausachen“ (MedO Bau) bietet den Parteien die Möglichkeit, schon zu Vertragsbeginn oder später in völliger Freiwilligkeit und unter Erhalt der eigenen uneingeschränkten Entscheidungskompetenz einen Weg zur Lösung von auftretenden Konflikten durch Hinzuziehung eines Mediators zu beschreiten.

Zusammenfassend sind folgende Komponenten zielführend:

- Vertragsabweichungen zeitnah aufzeigen und bewerten (Auswirkungen auf Kosten, Termine),
- Checklisten zur Nachtragseinreichung und Nachtragsdokumentation,
- Prüf- und Verhandlungsplan für strittige und unstrittige nachtragsrelevante Sachverhalte,
- Einsatz von Vertragsmanagern,
- Prioritätensetzung/ABC-Analyse,
- Einsatz eines Unterstützungstools, welches eine vollständige, schnelle und korrekte Sichtweise ermöglicht sowie
- Festlegung neutraler Dritter (Mediator) mit Vertragsunterzeichnung für strittige Sachverhalte.

Zusammenfassung

Das Nachtragsgeschäft ist ein Massengeschäft. Es erfordert von den Vertragspartnern einen erheblichen Zeitaufwand und verursacht dadurch zusätzliche Kosten. Vor diesem Hintergrund muss sich jeder Auftraggeber bzw. Auftragnehmer fragen, wie etwas was nicht zu vermeiden ist und gleichzeitig zeitraubend ist, effizient(er) gestaltet werden kann.

In der Implementierung bzw. Optimierung eines Nachtragsprozesses steckt das größte Potenzial, das Nachtragsgeschäft unter den gegebenen Umständen effizienter zu gestalten!

Nachtragsmanagement mit System ist effizientes Nachtragsmanagement. Hier werden nicht nur die Fragen nach dem Wer? Was? Wo? beantwortet, sondern vor allem das Wie?, also die Methodik zur Zielerreichung festlegt.

Auftraggeber oder Auftragnehmer werden Kosten sparen bzw. mehr Gewinn erwirtschaften und das ohne Mehraufwand.

Ob Unternehmen oder einzelne Bauvorhaben, in jedem Fall lohnt sich der Einsatz einer derartigen strategischen Herangehensweise. Die Kommunikation dazu muss frühzeitig anfangen. Jeder gute Projektsteuerer weiß: Was am Anfang versäumt wurde, ist am Ende nicht aufzuholen.

Annahmen	
1. Zeitraum von Leistungserbringung bis Zahlung des Nachtrages	12 Monate
2. jährlicher Zinssatz	10%
Ergebnis	
Gezahlte Zinsen	100 €

Bsp. 1: Nachtragswert 1000 €

Annahmen	
1. Zeitraum von Leistungserbringung bis Zahlung des Nachtrages	12 Monate
2. jährlicher Zinssatz	10%
Ergebnis	
Gezahlte Zinsen	1.000 €

Bsp. 2: Nachtragswert 10.000 €

Effizientes Nachtragsmanagement erfordert nicht mehr Nachtragsmanager, jedoch klare zielgerichtete organisatorische Maßnahmen – ein Nachtragsmanagement mit System.



Dipl.-Ing. Brit Brenner

freiberuflich im Umfeld von Baumaßnahmen mit den Schwerpunkten Nachtragsmanagement mit System, Bauprojektcontrolling und Projektsteuerung tätig

brit.brenner@bau-prozesse.com

Summary

Change order management: a systematic approach

Change orders entail a considerable amount of time and effort and extra costs on the part of owners and contractors alike. In light of this, both parties to the contract need to ask how they can deal (more) efficiently with something that cannot be avoided but is very time-consuming. Implementing or optimising a change order process offers the greatest potential for making change orders more efficient in the given circumstances. Efficient change order management does not entail more change order managers, but it does require clearly focused organisational measures.