



## Nachtragsmanagement (1)

# Welche Wege führen zum Erfolg?

Nachtragsmanagement sollte fair, aber schlagkräftig sein. Allerdings sollte man es, was Erfolge in einzelnen Geschäftsbereichen anbelangt, nicht überbewerten. Denn Nachtragsmanagement ist nur ein Element von vielen, das dafür ausschlaggebend ist.

Von Gerhard Girmscheid

In der Baubranche ist das Wort «Nachtragsmanagement» in aller Munde. Der Begriff ist teils negativ, teils positiv konnotiert. Bleiben Erfolge in einem Geschäftsbereich aus, glauben viele Unternehmen, dies mit Hilfe eines Nachtragsmanagements beheben zu können. Nachtragsmanagement

### Artikelserie zum Nachtragsmanagement

In sieben Beiträgen stellt ETH-Professor Gerhard Girmscheid im «baublatt» die Grundprinzipien des Nachtragsmanagements vor. In seinem ersten Artikel klärt der Autor Missverständnisse auf, geht auf die Merkmale eines fairen Nachtragsmanagements ein und nennt Gründe und Auslöser für Nachforderungen. Der Anwalt Roland Hürlimann wird das Nachtragsmanagement ab dem zweiten Beitrag jeweils aus juristischer Sicht beleuchten.

ist indes nur ein Element, das für den Erfolg in einem Geschäftsbereich ausschlaggebend ist. In den meisten Fällen liegen die Probleme tiefer – etwa, wenn ein Geschäftsbereich keinen ausreichenden Gewinn mehr erzeugt oder sogar Verluste macht. Dann liegt das nicht am Marktpreis,

## DER AUTOR



Bild: Zög

**Gerhard Girmscheid** ist ETH-Professor für Bauprozess- und Bauunternehmensmanagement, dessen Institutsvorsteher er ist, und fungiert zudem als Geschäftsleiter der CTT Consulting GmbH in Lenzburg. Bei Fragen ist Gerhard Girmscheid per E-Mail ([mail@cttconsulting.ch](mailto:mail@cttconsulting.ch)) oder via Homepage ([www.cttconsulting.ch](http://www.cttconsulting.ch)) erreichbar. (cet)

### Schlanke Prozesse

Diese Vielzahl ergebnisbestimmender Erfolgsflussfaktoren zeigt, dass das Nachtragsmanagement lediglich eine Stellschraube ist, um Projekte erfolgreich abzuschliessen. Oft sind andere Faktoren wichtiger. Deswegen müssen neben einem fairen, aber schlagkräftigen Nachtragsmanagement die Prozesse *lean*, also schlank, gestaltet werden, um effizient und ohne Verluste an Arbeitszeit (die etwa durchs Warten auf Material vergeht) Projekte erfolgreich abschliessen zu können. Denn wenn es keine effizienten Prozesse in der Angebots- und Ausführungsphase mit einer durchgehenden Projektverantwortung und Soll-Vorgaben gibt, dann erkennt man weder die eigene Ineffizienz noch das wirkliche Ausmass und die Folgekosten einer Störung – etwa durch zu späte Planlieferungen auf der Baustelle.

### Unvollständigkeit und Ineffizienz

Nachträge beziehungsweise Nachforderungen des Unternehmers müssen in der Verantwortung respektive in der Risikosphäre des Bestellers oder des Bauherrn ausgelöst werden (siehe Abbildung 1 auf Seite 14).

- ▶ Auslöser sind einerseits unvollständige Verträge, die Bestelländerungen bewirken. Ein anderer Punkt betrifft ein ineffizientes Bauherrenmanagement, das zu Störungen und Behinderungen eines geplanten Bauprozesses und zu finanziellen Schäden führt und Folgekosten für das Unternehmen auslöst.
- ▶ Zu Bestelländerungen mit Kostenfolgen gehören Mengenänderungen (mehr als 20 Prozent), Leistungsänderungen (beispielsweise infolge einer anderen Konstruktion oder eines anderen Bauverfahrens), zusätzliche Leistungen, die nicht im Vertrag waren und Leistungen ohne einen Auftrag zur Abwehr von Gefahr.
- ▶ Zu Einwirkungen mit Kostenfolgen gehören (Schadensersatz) Fristenüberschreitungen, die zu Behinderungen oder Unterbrechungen führen (etwa bei einer Planlieferung oder einer Bau-

feldfreigabe), eine unvollständige oder fehlerhafte Planung, Behinderungen durch ungelöste Schnittstellen (etwa durch Vorgänger oder parallel arbeitende Unternehmen).

Der Bauherr hat es in der Hand, ein Projekt fast ohne Nachträge auszuführen. Um Nachträge zu verhindern, stehen ihm eine Vielzahl von Massnahmen zur Verfügung (siehe Abbildung 2 auf Seite 14).

### Der Bauherr in der Verantwortung

Der Bauherr sollte sicherstellen, dass die Angebotspläne die spätere Ausführung ausreichend wiedergeben. Besondere Sorgfalt sollte er auf eine transparente und vollständige Ausschreibung mit ausreichenden Planunterlagen verwenden, denn diese bilden die Grundlage für die Preisbildung des Unternehmers und – bei einer Auftragsvergabe – in der Regel für den Vertrag. Während der Bauphase muss der Bauherr dafür sorgen, dass die Planer die Pläne auf den Bauablauf des Unternehmers abstimmen, sodass auf der Baustelle alles ordnungsgemäss und ohne

Damit Nachverhandlungen nicht im Sand verlaufen oder erst gar nicht stattfinden: Wer genau und umsichtig plant, ist auf der sicheren Seite.

sondern an ineffizienten internen Prozessen, was verschiedene Gründe hat:

- ▶ keine durchgängige Projekt- und Prozessverantwortung;
- ▶ eine unzureichende Angebotsbearbeitung mit unerkannten Risiken, die zu Gefahren mit Kostenwirkung führen;
- ▶ eine unzureichende Arbeitsvorbereitung und keine Soll-Arbeitskalkulation mit Ziel-Leistungsvorgaben für die Baustelle;
- ▶ keine Wochen- und Tagesarbeitsplanung der Poliere auf der Baustelle;
- ▶ eine «Handylogistik» mit Leerläufen auf der Baustelle statt einer geplanten Logistik;
- ▶ eine unzureichende Führung auf der Baustelle und kein oder kein aussagefähiges zeitnahes Soll-Ist-Controlling;
- ▶ kein kontinuierlicher Verbesserungsprozess des Baustellenteams, um erkannte Ineffizienz zu ändern;
- ▶ nicht erkannte Nachträge aus Bestelländerungen oder Behinderungen.

« Nachtragsmanagement ist nur ein Element von vielen, das für den Erfolg in einem Geschäftsbereich ausschlaggebend ist. »

Änderungen verläuft. In der Planung sollte man die Vorlaufzeit berücksichtigen, sich aber auch gleichzeitig auf die definitive Ausführung festlegen. Oft werden während der Ausführung eines Vorgangs erneut Pläne mit Korrekturen beziehungsweise einem neuen Index versehen und auf die Baustelle gesendet. Oft stört dies die Produktion und vermindert die Leistung der ausführenden Unternehmen. →

Wenn dies zu Ergänzungsarbeiten oder Nachbestellungen (etwa in Form von Bewehrungen) führt, die meist auch Leerzeiten und Ineffizienz auf der Baustelle mit Kostenfolgen verursachen, dann kann man durchaus von einer fehlerhaften Planung sprechen.

« Um Projekte effizient und ohne Arbeitszeitverluste abzuschließen, müssen Prozesse schlank gestaltet werden. »

Meistens bewirken neue Wünsche oder Planungsprobleme Änderungen im Ausschreibungsprojekt. Um dies zu vermeiden, sollte der Bauherr das Projekt effizient und qualifiziert managen und so den Inhalt, die Qualität und Termine der Vorleistung sichern.

**Was Unternehmen motiviert**

Unternehmen haben berechtigte Gründe, Nachträge zu stellen – sei es, um Bestelländerungen zu vergüten oder, weil der Bauprozess durch den Bauherrn behindert wird. Meist wirken sich Bestelländerungen auch auf den Bauablauf aus. Dies wiederum kann die Bauzeit verlängern, oder aber man muss dringend Beschleunigungsmassnahmen ergreifen, zum Beispiel Überstunden und Wochenendarbeit anordnen oder mehr Inventar und Mannschaft einsetzen, wenn die Bauzeit un-



verändert bleibt. Der Bauunternehmer hat das Recht, seine Folgekosten beim Bauherrn einzufordern. Dies muss er auch tun – durch ein systematisches Nachtragsmanagement. Das Nachtragsmanagement wird jedoch dann falsch verstanden, wenn es als Mittel zur Verbesserung der Gewinnsituation bei Preiskampf-Aufträgen

eingesetzt wird. In weiteren Beiträgen werden wir vertieft auf Fragen des Nachtragsmanagements aus baubetrieblicher und rechtlicher Sicht eingehen. Falls Sie Fragen oder Beratungsbedarf haben, können Sie sich jederzeit an die Autoren wenden. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrem fairen Nachtragsmanagement. ■

