Damit Mehraufwand gewürdigt wird

NACHTRAGSMANAGEMENT FÜR PLANUNGSLEISTUNGEN

Ein professionelles Nachtragsmanagement ist für ein Planungsbüro eine der wichtigsten Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg. Hier tun sich viele Architekten und Ingenieure sehr schwer. Zum einen herrscht immer noch eine verblüffende Unkenntnis, welches zusätzliche Abrechnungspotential, über die Leistungsbilder hinweg, die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) bei konsequenter Beachtung bietet. Zum anderen bestehen jedoch Vorbehalte, solche Leistungen geltend zu machen. Häufig werden diese Leistungen auch viel zu spät erkannt oder geltend gemacht und die Ansprüche können nachträglich beim Auftraggeber nicht mehr durchgesetzt werden. In diesem Artikel wird dargestellt, wie ein professionelles Nachtragsmanagement umgesetzt werden kann.

Wie hoch schätzen Sie den Anteil Besonderer und Zusätzlicher Leistungen in Ihrem Planungsbüro ein und wie viel Prozent hiervon kommen zur Abrechnung?

Von zahlreichen Planungsbüros und aus einigen Veröffentlichungen erfährt man ganz unterschiedliche Werte. Oft stößt man auf die Aussage „Mit der Abrechnung Besonderer und Zusätzlicher Leistungen verärgern wir den Bauherrn". Aber würden Sie Ihr Investitionsvorhaben einem Partner übertragen, der nicht einmal seine eigenen wirtschaftlichen Interessen vertreten kann? Es bestehen vielfach sehr positive Erfahrungen mit einem professionellen Nachtragsmanagement, welches so manchem Planungsbüro wirtschaftlich auf die Sprünge geholfen hat.

Gemeinsames Interesse von Auftraggeber und Planern ist, ein funktional, qualitativ und wirtschaftlich optimales Projektergebnis zu erreichen. Dieses Ziel muss der Maßstab sein, an welchem sich auch das Leistungsspektrum der Planungs- und Projektsteuerungsleistungen im Einzelfall orientiert. Somit ist der Rahmen abgesteckt, welche Besonderen und Zusätzlichen Leistungen zum Projekterfolg beitragen und somit auch guten Gewissens geltend gemacht werden sollten. Transparenz schafft das nötige Vertrauen, mit welchem auf Augenhöhe zwischen den Projektbeteiligten verhandelt werden kann. Und genau hier hilft ein geregeltes Vertrags- und Nachtragsmanagement.

Vertraglich vereinbarte Besondere und Zusätzliche Leistungen

Es empfiehlt sich, bereits frühzeitig bei der Vertragsverhandlung mit dem Auftraggeber einen Katalog möglicher zusätzlicher Leistungen durchzugehen und zu prüfen, welche hiervon zum Projekterfolg beitragen können. Dies bringt auch den großen Vorteil mit sich, dass der Auftraggeber schon klar erkennt, welche Leistungen eben nicht im Grundhonorar enthalten sind. Die Erwartungshaltung bleibt somit fair und realistisch, ein gemeinsames Verständnis schafft Vertrauen. Im Rahmen der Arbeitsgruppe Bürokosten und Honorare der Architektenkammer Baden-Württemberg wurde beispielweise zum Leistungsbild Gebäudeplanung ein „Honorarkoffer" als „Excel"-Werkzeug geschaffen, welches auf der unter Bild 1 angegebenen Webseite zum kostenlosen Herunterladen bereitsteht.

vereinbart	Besondere / Zusätzliche Leistungen	Geschätzter Stundenaufwand Mitarbeitergruppe						Pauschal	Nettohonorar	
		Mitarbeitergruppe 1:		Mitarbeitergruppe 2:		Mitarbeitergruppe 3:			kalkuliert	beauftragt
	Die folgenden Leistungen sind bei Bedarf als besondere Leistungen zu vereinbaren:	Std.	€	Std.	€	Std.	€	€	€	€
	Besondere Leistungen nach Anlage 2 zu § 3 HOAI									
	Zu Grundlagenermittlung									
☑	Bestandsaufnahme,	8,00	720,00	16,00	1.200,00	0,00	0,00	0,00	2.040,00	2.040,00
☐	Standortanalyse,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☐	Betriebsplanung,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☑	Aufstellung eines Raumprogramms,	8,00	720,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	780,00	780,00
☐	Aufstellen eines Funktionsprogramms,	2,00	180,00	4,00	300,00	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00
☐	Prüfen der Umwelterheblichkeit,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☐	Prüfen der Umweltverträglichkeit,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Zu Vorplanung (Projekt und Planungsvorbereitung)									
☐	grundsätzlich verschiedenen Anforderungen,	2,00	180,00	2,00	150,00	2,00	120,00	0,00	570,00	0,00
☐	besonderer Anforderungen,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☑	Aufstellen eines Finanzierungsplanes,	4,00	360,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	360,00	360,00
☐	Nutzen-Analyse,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☐	Mitwirken bei der Kreditbeschaffung,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☑	Durchführen der Voranfrage (Bauanfrage),	2,00	180,00	2,00	150,00	0,00	0,00	0,00	330,00	330,00
☐	Techniken, wie zum Beispiel Perspektiven, Muster,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☐	Aufstellen eines Zeit- und Organisationsplanes,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
☐	besonderer Maßnahmen zur Gebäude- und Bauteiloptimierung, die über das übliche Maß der Planungsleistungen hinausgehen, zur Verringerung des Energieverbrauchs sowie der Schadstoff- und CO2-Emissionen und zur Nutzung erneuerbarer									

Bild 1: Auszug aus „Excel Honorarkoffer" Katalog Besondere Leistungen (Quelle: www.emcb.info)

Dieser „Honorarkoffer" ermöglicht frühzeitig die qualitativen und quantitativen Rahmenbedingungen für das Planungsobjekt zu dokumentieren. Gleichzeitig werden hiermit bereits zu Projektbeginn die wichtigsten Vertragsbedingungen zwischen Auftraggeber und Planer festgehalten.

Er beinhaltet folgende Themen:

- Bestimmung der Honorarzone nach den Objektlisten nach §5 HOAI, Absatz 4,
- Punkteermittlung der Honorarzone nach §5 HOAI, Absatz 1,
- Erstellung und Fortschreibung des Raumprogramms,
- Übersicht und Fortschreibung der Flächenaufteilung nach DIN 277,
- Erstellung und Fortschreibung der Kostenplanung nach DIN 276,
- Honorarermittlung für das Leistungsbild § 33 HOAI Gebäude und raumbildende Ausbauten mit allen Zuschlägen,
- Aufstellung und Kalkulation der Besonderen Leistungen nach Anlage 2 HOAI zu Leistungsbild §33.

In einer übersichtlichen Liste wird der Leistungskatalog Besonderer Leistungen aus der Anlage 2 der HOAI aufgelistet. Mit dem Auftraggeber kann nun festgelegt werden, welche Leistungen zum Projekterfolg beitragen. Für diese kann sofort der Aufwand geschätzt bzw. ein Pauschalpreis hinterlegt werden. Vereinbarte Leistungen werden markiert und können gleich als Anlage dem Vertrag beigefügt werden.

Nachtragsmanagement als Führungsaufgabe

Voraussetzung für ein wirkungsvolles Nachtragsmanagement ist, dass Nachträge im eigenen Büro auch erst einmal als solche erkannt werden. Leider wird dies nach eigener Erfahrung in sehr vielen Planungsbüros immer noch durch eine konservative Führungskultur verhindert. Der Chef oder sehr wenige Führungskräfte fühlen sich für die Vertrags- sowie Honorarsituation verantwortlich und binden die übrigen Mitarbeiter nur ungenügend in diese Thematik ein. Viele Nachträge ergeben sich jedoch aus der direkten Zusammenarbeit des Projektteams mit dem Auftraggeber und weiteren externen Projektbeteiligten. Die Informationen gehen nicht selten an der Büroführung vorbei.

Jeder Projektmitarbeiter sollte als Basis seiner Berufstätigkeit die seiner Arbeit zugrundeliegenden Leistungsbilder der HOAI so weit kennen, dass er zwischen Grundleistungen und Besonderen bzw. Zusätzlichen Leistungen unterscheiden kann. Die hierzu notwendigen Auszüge aus der HOAI umfassen nur einige sehr wenige Seiten, das Wissen kann sehr schnell vermittelt und am Arbeitsplatz bereitgestellt werden.

Als weitere Voraussetzung muss den Mitarbeitern bekannt sein, welche Leistungen im jeweils konkreten Projekt beauftragt sind. Auf diese Leistungen ist nun in der

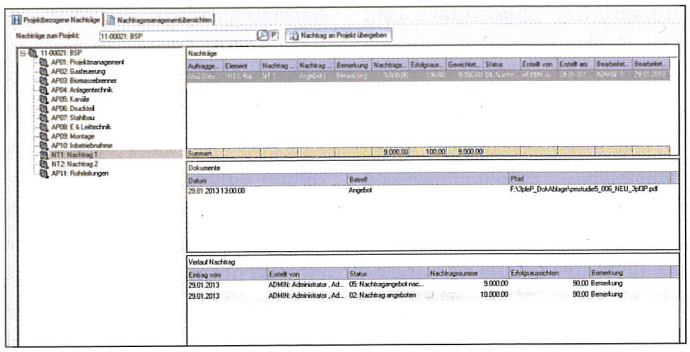


Bild 2: Nachtragsmanagement – Nachtragsverlauf (Quelle: wiko Bausoftware GmbH)

Zeiterfassung der eigene Zeitaufwand zu buchen. Im Idealfall stehen nur beauftragte Leistungsphasen und zusätzlichen Vereinbarungen direkt am Arbeitsplatz des Mitarbeiters als Buchungselemente zur Verfügung.

Ist die Führungskultur nun so weit entwickelt, dass alle projektbeteiligten Mitarbeiter sich für den wirtschaftlichen Projekterfolg verantwortlich fühlen, steht diesem nichts mehr im Wege. Nachträgliche Mehraufwendungen werden erkannt und können rechtzeitig mit dem

Projektleiter abgestimmt und dem Auftraggeber verhandelt werden.

Die Auswirkungen können unter dem Begriff „Change- und Claim Management" zusammengefasst werden.

„Change Management" bedeutet die Geltendmachung von Nachtragsleistungen. Jeder Euro, der hier als zusätzliches Honorar abgerechnet werden kann, fließt direkt in den Gewinn, denn die Leistungen werden in der Regel sowieso erbracht.

„Claim Management" bedeutet die Vermeidung unbezahlter Leistungen. Die Arbeitszeit kann in andere abrechenbare Leistungen investiert werden, die damit ebenfalls zu höherem Umsatz und Gewinn führen.

5 bis 10 % mehr Umsatz pro Mitarbeiter sind durchaus erzielbare Größenordnungen, denen erfahrungsgemäß kaum weitere Kosten gegenüberstehen.

Operatives Nachtragsmanagement

Als Grundlage für das operative Nachtragsmanagement hat sich ein EDV-gestütztes Projektcontrolling bewährt. Sind alle Projekte mit den Vertragsdaten, Leistungsdaten, Projektfortschritten und Fakturierungsdaten bereits erfasst, lässt sich das Nachtragsmanagement effizient integrieren. Da in Großprojekten sehr viele Nachträge verwaltet werden, ist eine eigene Sicht auf die Nachtragsleistungen unabdingbar.

In Bild 2 wird ein Projekt mit seinen Nachträgen dargestellt. Noch nicht beauftragte Nachträge werden nur im Nachtragsmanagement dargestellt und erscheinen nicht im Projektcontrolling als beauftragte Projektelemente. Damit bleibt das Projekt für alle Beteiligten übersichtlich, der Projektleiter bzw. weitere Verantwortliche erkennen jedoch auf einen Blick die Nachtragssituation.

Der Nachtrag wird mit den nötigen Bezeichnungen und Beschreibungen angelegt. Über verschiedene Status kann verwaltet werden, ob ein Nachtrag z.B. erkannt, angemeldet, mündlich genehmigt oder schriftlich beauftragt ist. Der Nachtragswert und eine prozentuale Erfolgsaussicht werden hinterlegt. Somit wird jederzeit das erwartete Auftragsvolumen aus Nachträgen ersichtlich.

Nachträgen können beliebig viele Dokumente, wie Protokolle, Schriftverkehr oder Pläne, zugeordnet werden. So sind die Hintergründe stets nachvollziehbar und das Nachtragsmanagement kann damit auch zu einem Baustein des Qualitätsmanagements werden. Erfolgt zu einem Nachtrag eine Änderung, zum Beispiel bezüglich der Höhe, der Auftragswahrscheinlichkeit oder des Status, wird diese Historie dokumentiert und abgebildet. Der Projektleiter und das Management werden so wirkungsvoll bei den Verhandlungen mit dem Auftraggeber unterstützt.

Wird ein Nachtrag beauftragt, kann dieser mit einem Button an den Projektauftrag übergeben werden und wird damit auch in das Projektcontrolling übernommen.

Bild 3 zeigt, wie Management und Controlling durch ein projektübergreifendes Nachtragsmanagement unterstützt werden. Über einen Multifilter können Projekte nach verschiedenen Kriterien wie Auftraggebern, Projektleitern, Projektstatus, Kostenstellen etc. selektiert und zusammengestellt werden. Für dieses Projektportfolio oder eben für eine Niederlassung oder das gesamte Unternehmen, wird nun der Gesamtstatus aller Nachträge samt der Erfolgsaussichten, zugeordneten Dokumente und der Bearbeitungshistorie übersichtlich und auch summarisch dargestellt.

Nun kann das Management mit den einzelnen Projektleitern und Projektbeteiligten Maßnahmen festlegen, wie Mehrarbeiten vermieden oder deren Beauftragung erfolgreich verhandelt werden kann. Die Ergebnisse sind jederzeit nachvollziehbar. Wird der Status auf beauftragte Nachträge eingeschränkt, kann auch der wirtschaftliche Gesamterfolg zu jedem Zeitpunkt nachvollzogen werden.

In der Praxis entstehen sehr viele Nachträge auch im Rahmen der Grundleistungen nach den Leistungsbildern der HOAI. Einige Gründe hierfür sind z.B.:

- Obwohl einzelne Leistungsphasen wie z.B. die Entwurfs- oder Genehmigungsplanung abgeschlossen sind, werden vom Auftrag-

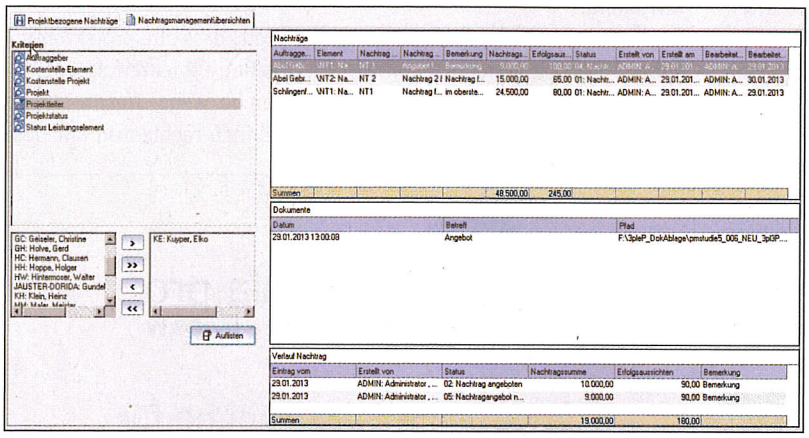


Bild 3: Projektübergreifendes Nachtragsmanagement (Quelle: wiko Bausoftware GmbH)

Wirtschaftlicher Nutzen Claim und Change Request Management			
Anzahl der Projektmitarbeiter		10	Ma.
Projektstunden pro Jahr und Mitarbeiter		1600	Std.
Gesamte Projektstunden pro Jahr		16000	Std.
Hiervon nicht bezahlte Mehrleistungen	20%	3200	Std.
davon künftig als Nachtrag vergütet	25%	800	Std.
durchschnittlicher Projektstundenerlös		75	€
Mehrerlös aus Nachtragsmanagement		60000	€

Bild 4: Stellgrößen zur Berechnung des wirtschaftlichen Nutzens

geber weitere Änderungen und Nacharbeiten für diese Phasen durchgesetzt;
- vom Auftraggeber und dritten Projektbeteiligten werden Änderungen der Anforderungen oder Aufgabenstellung im laufenden Planungsprozess vorgenommen;
- äußere Rahmenbedingungen, wie z.B. Änderungen der Rechtsprechung, wirtschaftliche Zwänge oder die Änderung von Marktbedingungen erfordern eine Anpassung oder Veränderung der Aufgabenstellung.

Es gibt noch eine Reihe weiterer Ursachen. Für ein wirkungsvolles Nachtragsmanagement ist dringend anzuraten, für jede Planungsphase den Abschluss sowohl dem Auftraggeber als auch dem eigenen Projektteam offiziell mitzuteilen. Werden nun nachträgliche oder zusätzliche Leistungen abgerufen, ist die Durchsetzung einer angemessenen Vergütung wesentlich einfacher.

Mit der 6. Novellierung der HOAI im Jahr 2009 ist eine solche Dokumentation noch wichtiger geworden, da auch eine Fortschreibung der Kostenberechnung zu empfehlen ist. Teuerungen des Bauvorhabens führen nicht mehr automatisch zu einer teilweisen Erhöhung der Honorare.

Der Planer hat jedoch gegenüber dem Stand der Kostenberechnung im Wesentlichen nur das Preisrisiko mitzutragen. Es verbleibt ein Anspruch auf die Vergütung von Mehrleistungen durch Änderungen oder Ausweitung der Aufgabenstellung.

Auch aus Risiko- und Haftungsgründen ist ein Nachtragsmanagement von hoher Bedeutung. Die aktuelle Auseinandersetzung zwischen Auftraggeber und Planer beim Berliner Großflughafen BER ist ein prominentes Beispiel, bei welchem genau diese Thematik nun auch in der öffentlichen Darstellung zum zentralen Streitpunkt wird. Dem Vorwurf der Fehlplanung steht der Vorwurf des ständigen und massiven Eingriffs des Auftraggebers in den Planungs- und Projektverlauf gegenüber. In einem solchen Fall kann ein gut dokumentiertes Nachtragsmanagement durchaus über die Existenz des Auftragnehmers entscheiden.

Modell zur Berechnung des wirtschaftlichen Nutzens des Nachtragsmanagement

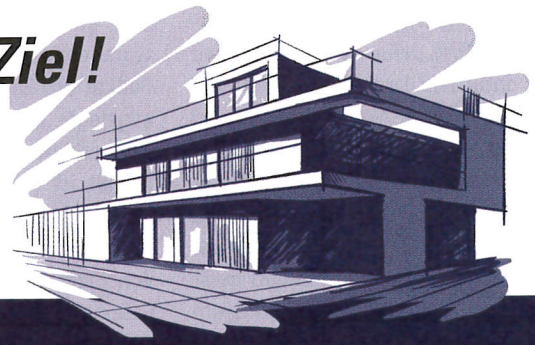
Natürlich kann man keine allgemeingültige Berechnung des exakten wirtschaftlichen Nutzens aufstellen. Hierfür sind im jeweiligen Einzelfall die Rahmenbedingungen und die Nachtragsgründe viel zu unterschiedlich. Außerdem ist der Erfolg sehr stark vom individuellen Verhandlungsgeschick des Auftragnehmers abhängig. Aber die einzelnen Stellgrößen können in ein sehr einfaches Modell fließen, welches jeder Planer mit seinen eigenen Erfahrungswerten füllen kann.

Vielleicht scheint der Mehrerlös auf den ersten Blick nicht sehr spektakulär. Da der Aufwand jedoch entsteht, fließt der Mehrerlös direkt in den Gewinn und erhöht die Rentabilität erfahrungsgemäß beträchtlich.

Fazit

„Tue Gutes und sprich darüber." Wer seinem Auftraggeber nicht offen ausweist, welchen Mehraufwand sein Büro für das Projekt leistet, wird für diese Leistungen auch keine Würdigung erfahren. Mit ein wenig Verhandlungsgeschick kann zudem die wirtschaftliche Situation des Büros durch ein Nachtragsmanagement beträchtlich verbessert werden. Aus Sicht der Risikovorsorge ist ein Nachtragsmanagement mit entsprechender Dokumentation für jedes Planungsbüro ein absolutes „Muss" zur eigenen Existenzsicherung. Planungsbüros, die an Großprojekten mitwirken, sind erfahrungsgemäß sowohl für die interne als auch für die externe Projektsteuerung grundsätzlich auf ein Nachtragsmanagement angewiesen.

Rainer Trendelenburg,
Geschäftsführung
wiko Bausoftware GmbH,
Freiburg

Was Sie auch bauen, wie Sie auch arbeiten...
ORCA AVA **bringt Sie zum Ziel!**
Jetzt gratis testen!
Weitere Information unter:
www.orca-software.com/ava

Ausschreibung • Vergabe • Abrechnung • Kostenmanagement