

Stempkowski Rainer

# Anti Claim Management

## oder die gemeinsame Suche nach Optimierungspotential z.B. mit Value Engineering



In diesem Artikel werden keine Tipps und Tricks dargestellt, wie der Bauherr dem Auftragnehmer möglichst viel von seinen Forderungen herunter streicht, sondern es wird auf Basis eines strategischen Ansatzes versucht alternative Lösungsmöglichkeiten zur reinen Claim-Abwehr zu finden. Damit wird das Ziel verfolgt, einerseits unnötige Mehrkostenforderungen schon durch Maßnahmen vor Baubeginn zu vermeiden und andererseits in der Bauphase gemeinsam mit dem AN nach Optimierungspotential im Sinne von Minderkostenforderungen zu suchen und schließlich die MKFs und Value Engineering Ideen korrekt abzuwickeln.

### DER STRATEGISCHE ANSATZ FÜR ANTI CLAIM MANAGEMENT

Was ist ein strategischer Ansatz? Im Wesentlichen geht es um eine Zielorientierung, d.h. zuerst müssen die Ziele möglichst klar, eindeutig, konkret und abgegrenzt definiert werden, um dann die Zielerreichung anstreben zu können. Und jeder, der bereits versucht hat, Ziele so klar zu definieren, weiß, dass das gar nicht so einfach ist!

Das Ziel beim Anti Claim Management ist jedenfalls weit mehr als nur das Vermeiden und Abwehren von Mehrkostenforderungen um jeden Preis. Was sind nun die tatsächlichen Ziele?

1. Ziel ist die Kostenoptimierung der Projektkosten, durchaus soweit möglich als Win-Win Situation für AG und AN.
2. Ziel ist die Minimierung der Abweichungen, die zu Kostenerhöhungen führen - das Ziel „keine Abweichungen“ wäre naiv und ist daher auch nicht sinnvoll!
3. Ziel ist die korrekte Abwicklung von auftretenden Abweichungen und schließlich
4. Ziel ist das Zurückweisen von un gerechtfertigten Forderungen des AN, soweit es sich um ein „aggressives Claim Management“ des AN handelt.

### PRÄVENTION VON CLAIM MANAGEMENT

Aus diesen strategischen Ansätzen und den 4 Zielen können folgende Maßnah-

men abgeleitet werden, wobei die ersten beiden Themen schwerpunktmäßig in der Phase Ausführungsvorbereitung und die letzten beiden in der Bauphase selbst umzusetzen sind.

### KOSTENOPTIMIERUNG

Kostenoptimierung in der Ausschreibung:

- > Möglichst hohe Qualität und hoher Detaillierungsgrad der Ausschreibung
- > Qualität der Leistungsbeschreibung inkl. detaillierte Darstellung des Umfeldes, der Rahmenbedingungen, Einschränkungen
- > Qualität der Massenermittlung, inkl. detaillierte Darstellung der Massenermittlung (genaue Zuordnung zu Objekten), Erstellung von Massflussdiagrammen und diverse Kontrollrechnungen
- > Wahl von technisch wirtschaftlich optimalen Bauverfahren inkl. einer Überprüfung der technischen und wirtschaftlichen Durchführbarkeit
- > Untersuchung diverser Varianten bereits im Vorfeld (Materialwahl, Bauverfahren,...)
- > diverse Optimierungen bereits in Ausschreibungsphase z.B. Massendisposition bei Infrastrukturprojekten: Dazu zählen Analysen zur Optimierung der Materialflüsse, der Materialverwendung inkl. Aufbereitung sowie des Materials in Abhängigkeit der unterschiedlichen Verwendungsklassen
- > Analyse der Risiken und daraus abgeleitet Festlegung der Maßnahmen zur Vermeidung, Verminderung und Übertragung von Risiken

Kostenoptimierung während der Bauphase:

- > Grundsätzliche Bereitschaft von AG und AN für Value Engineering
- > Analyse in wie weit Teile der Leistung entfallen könnten
- > Analyse in wie weit alternative Materialien eingesetzt werden können

### MINIMIERUNG DER ABWEICHUNGEN

- > Möglichst qualitativ hochwertiger Vertrag
- > In sich einheitliche Verträge – möglichst keine Widersprüche innerhalb der einzelnen Vertragsbestandteile
- > Vernünftiger Zeitplan mit ausreichenden Zeitreserven für die Erstellung und Optimierung der Ausschreibung
- > Mehr Energie, Zeit und Geld in Ausschreibungen investieren (AG und Planer)
- > Durchführung von Schlusslesungen (Mehr-Augen-Prinzip)
- > Klare Risikodefinition: Möglichst genaue Teilung der Risikosphären zwischen AN und AG. Durch die genauere Beschreibung wird das Risiko auch kalkulierbarer, was wiederum eine erforderliche Grundlage für die tatsächliche Übertragung der Risiken darstellt
- > Detaillierte Prüfung der einzelnen Angebote im Rahmen der Angebotsprüfung
- > Vertiefte Angebotsprüfung nicht nur der wesentlichen Positionen sondern auch möglicher Spekulationspositionen mit geringen Vordersätzen (z.B. überhöhte C-Positionen)

- > Genaue Aufklärung aller unklaren Sachverhalte und ggf. Spezifizierung noch vor Auftragsvergabe

### KORREKTE ABWICKLUNG VON AUF TRETENDEN ABWEICHUNGEN

- > Definition klarer Regelungen im Vertrag für die Abwicklung von Vertragsabweichungen (z.B. gemäß neuer ON B 2110 oder B 2118)
- > Strukturiertes Besprechungswesen (frühzeitige Bekanntgabe von Änderungen und Abweichungen)
- > Regelmäßige Abhaltung von Bauvertragsbesprechungen. Das sind eigene Besprechungen zur Klärung der offenen bauvertraglichen Fragen unter Mitwirkung von entscheidungsbefugten Vertretern von AN und AG, mit eigener Protokollierung während der Besprechung und gemeinsamer Unterzeichnung des Protokolls am Ende der Besprechung (= Vertragsanpassung) [1]
- > Effizientes Entscheidungsmanagement: keine Verzögerungen von wesentlichen Entscheidungen durch die Definition welche Entscheidungen konkret getroffen werden müssen, durch Aufbereitung der Entscheidungen (z.B. Darstellung und Bewertung möglicher Alternativen, Bewertung der Risiken und Chancen der einzelnen Möglichkeiten, Empfehlungen für den Entscheidungsträger)
- > Planmanagement > Vermeidung von Planverzug durch klare Vorgaben an die Planer und sofortige Maßnahmen bei Planverzug
- > Rasche Beauftragungen von Zusatzaufträgen inkl. eindeutiger Darstellung der Auswirkung auf die betroffenen Positionen, auf die Zeit und Definition wann (in welcher Preisperiode!) die Leistung erbracht wurde
- > Professionelles Projektmanagement durch den Bauherrn / ÖBA / PS
- > Terminplanung & Terminkontrolle als Grundlage für professionelle Terminsteuerung

- > Detaillierte Dokumentation aller speziellen Vorkommnisse die zu Änderungen führen könnten, wie z.B. Leistungsstörungen, Abweichungen, Anordnungen, ... auch durch den AG (z.B. ÖBA)

### ZURÜCKWEISEN VON UNGERECHTFERTIGTEN FORDERUNGEN DES AN BEI AGGRESSIVEM CM

- > Korrekte Prüfung zuerst der formalen Rahmenbedingungen, dann dem Grunde nach inkl. der Darstellung der Ursachen, Sphärenzuordnung und Auswirkungen, und erst dann die Prüfung der Höhe nach
- > Sachliches Zurückweisen ungerechtfertigter Forderungen, z.B. durch die im folgenden Kapitel dargestellten Schritte zur Prüfung von MKFs

### SCHRITTE ZUR PRÜFUNG VON MKFS

In der Folge sind die wichtigsten Schritte der Prüfung von MKFs darge-

stellt. Es wird empfohlen die Prüfung in der dargestellten Reihenfolge durchzuführen.

> vgl. Abb. 1

### FORMALE PRÜFUNG

- > Auf welche Art und zu welchem Zeitpunkt wurden die Mehrkosten angemeldet? (Baubuch, Brief, e-mail, Bauvertragsbesprechung)
- > Ab wann waren die Ursachen der Mehrkostenforderung erkennbar?
- > Gibt es im Vertrag Regelungen zur Verfristung von Ansprüchen aufgrund von verspätete bekannt gegebenen Mehrkostenforderungen?
- > Wurde die Anmeldung der MKF nachweislich übergeben?

### PRÜFUNG DEM GRUNDE NACH – ANALYSE URSACHE WIRKUNG

Nach der formalen Prüfung muss analysiert werden, ob die MKF überhaupt gerechtfertigt ist. Dazu sind folgende Fragen zu stellen. Es ist empfehlens-

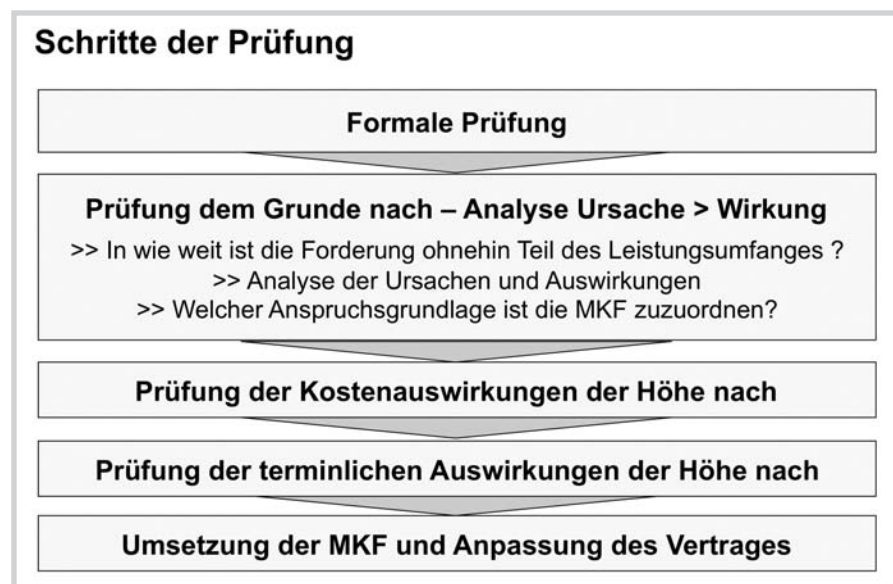


Abb. 1: Schritte zur Prüfung von MKF

wert, dass ein AN diese Fragen bei der Erstellung seiner MKF bereits berücksichtigt.

**a.) In wie weit sind die Forderungen ohnehin Teil des Leistungsumfanges? - z.B.**

- > als Teil anderer Positionen
- > als Teil von Nebenleistungen
- > angeführt in allgemeinen Erläuterungen zur Leistungsgruppe, Obergruppe, zum gesamten LV bzw. in technischen oder rechtlichen besonderen Vertragsbedingungen
- > angeführt in Baubeschreibung (z.B. Umstände der Leistungserbringung)
- > angeführt in allg. Risikobeschreibung (soweit vorhanden)

**b.) Analyse der Ursachen und Auswirkungen**

- > Ist die Ursache der Forderung eindeutig der Sphäre des AG zuzuordnen – oder gibt es zumindest eine Teilverantwortung des AN?
- > In wie weit sind die Auswirkungen klar und eindeutig aus der Ursache ableitbar?
- > Wurde diese Abhängigkeit auch deutlich in der Mehrkostenforderung dargestellt?
- > Oder sind die dargestellten Auswirkungen nicht alle dieser Ursache zuzuordnen?
- > In wie weit kann aus den rechtlichen Vertragsbedingungen eine Risikoteilung abgeleitet werden?

**c.) Welcher Anspruchsgrundlage ist die MKF zuordenbar?**

- > Leistungsänderungen, wie z.B. zusätzlichen Leistungen, geänderte Leistungen, geänderte Umstände der Leistungserbringung
- > Leistungsstörungen, wie z.B. Leistungsverdünnung, Unterbrechung, mehrmaliger Einarbeitungseffekt, Erschwernisse aufgrund von kurzfristiger Disposition, aufgrund außergewöhnlicher Witterungsverhältnisse, aufgrund gegenseitiger Behinderung,...

**PRÜFUNG DER KOSTEN-AUSWIRKUNGEN DER HÖHE NACH**

Erst wenn die Berechtigung dem Grunde nach eindeutig beantwortet ist, ist es notwendig die MKF der Höhe nach auf Kostenauswirkungen zu prüfen. Folgende Fragen helfen bei dieser Prüfung.

- > Ist die Herleitung der Kosten nachvollziehbar und prüfbar?
- > Ist die Herleitung rechnerisch richtig (z.B. Nachlässe, Preisumrechnung, Zuschläge, Rechenfehler, ...)
- > Sind die Kosten aus bestehenden Positionen und deren K7-Blättern ableitbar?
- > Gibt es eine ähnliche Position im LV?
- > Gibt es eine ähnliche Position in einer anderen Obergruppe/Leistungsgruppe, die mit der Leistung vergleichbar ist?
- > Sind zumindest Teile der Leistungen/Leistungsansätze/Gerätekostenansätze/ Materialpreisansätze aus anderen Positionen ableitbar?
- > In wie weit entsprechen die Ansätze marktüblichen Preisen vor allem bei neuen Positionen, die gar nicht aus dem ursprünglichen LV abgeleitet werden können?
- > In wie weit stehen den Mehrkostenforderungen andere entfallene Leistungen gegenüber?
- > Wurden bei Minderkostenforderungen tatsächlich alle entfallenen Leistungen berücksichtigt?

**PRÜFUNG DER TERMINLICHEN AUSWIRKUNGEN DER HÖHE NACH**

Neben der Analyse der Auswirkungen auf die Kosten wird in vielen Fällen die zweite wichtige Auswirkung, jene auf die Zeit übersehen. Wenn die betroffenen Mehrleistungen am kritischen Weg liegen, so hat dies meist eine Auswirkung auf die Bauzeit oder führt zumindest zu einer Forcierung gewisser Arbeiten, was wiederum zu Mehrkosten führen kann. Um die Auswirkungen auf die Bauzeit korrekt abhandeln zu können, sind folgende Fragen hilfreich.

- > In wie weit haben die MKF auch Auswirkungen auf den gesamten Bauablauf?
- > Welche Vorgänge sind davon betroffen?
- > Sind pönalisierte Zwischentermine davon betroffen?
- > Ist der Endtermin davon betroffen?
- > In wie weit können Forcierungen eine Verschiebung des Endtermins wettmachen?
- > Sind die Verzüge ausschließlich der Sphäre des AG zuzuordnen oder liegt ein Teil der Ursachen auch beim AN und wurde dieser Anteil bei der Mehrzeitforderung entsprechend berücksichtigt?

**UMSETZUNG DER MKF UND ANPASSUNG DES VERTRAGES**

Bevor es zu einer Einigung im Rahmen einer Bauvertragsbesprechung kommen kann ist der AG gut beraten, sich auf die Vorabstimmung bzw. Vertragsverhandlung entsprechend gut vorzubereiten. Dazu sind u.a. folgende Fragen hilfreich.

- > Welche Argumente kann der AN bringen?
- > In wie weit sind diese berechtigt?
- > Welche Gegenargumente gibt es dazu?
- > Welche sonstigen Interessen im Zusammenhang mit der vorliegenden MKF könnte der Vertragspartner verfolgen?
- > Welche Plausibilitätsrechnungen zu den einzelnen Ansätzen und zur Gesamtforderung sind möglich? Welche Aussagen lassen sich daraus ableiten?

Am Ende der Vertragsverhandlung sollten dann möglichst klare und eindeutige Entscheidungen getroffen werden. Je nachdem, ob eine Einigung dem Grunde und der Höhe nach sofort möglich ist, ist zu entscheiden, in welcher Form die MKF als Vertragsanpassung umgesetzt werden soll. Die korrekteste Form ist immer im Rahmen eines Zusatzauftrages, bei kleineren MKFs mit geringeren Kostenauswirkungen kann auch die Form einer Abrechnungsvereinbarung oder einer Regierechnung verwendet werden.

# anti cm

Die Einigung sollte eine schriftliche Vereinbarung in viererlei Hinsicht beinhalten, nämlich Festlegung der auszuführenden Qualitäten, Festlegung der Höhe der Mehrkostenforderung (Auswirkungen der MKF auf Kosten), Auswirkungen auf die Bauzeit (inkl. Festsetzung etwaiger neuer Termine) und eine Festlegung zur Abrechnung der MKF (wann und wie ist die Forderung abzurechnen).

## IDENTIFIKATION UND UMSETZUNG VON OPTIMIERUNGSPOTENTIAL

Die konsequente Umsetzung der Optimierungsidee im Planungs- und Bauablauf führt zu einer durchaus radikalen Änderung des derzeit üblichen Planungs- und Abwicklungsprozesses.

Kontinuierliche Optimierung heißt, dass die Ziele der Planung und des Bau-Solls laufend kritisch hinterfragt werden müssen und auch laufend angepasst werden müssen.

### Neue Rahmenbedingungen

Um so einen Prozess tatsächlich umzusetzen müssen folgende Rahmenbedingungen verändert werden:

- > Planung muss als kontinuierlicher Optimierungsprozess verstanden werden. Daher müssen in der Planung alle Planungsschritte auf Basis von Variantenvergleichen und Risikobewertungen durchgeführt und die einzelnen Grundsatzentscheidungen und angenommenen Rahmenbedingungen auch mit einer entsprechenden Dokumentation nachvollziehbar dargestellt werden.
- > Die Planer müssen für diese mehrmalige Planung von Varianten und für die wirtschaftliche Optimierung auch entsprechend (besser) honoriert werden.
- > In Einzelfällen mag es durchaus sinnvoll sein, dass ähnlich wie ein Prüf-

statiker, der die Statik des planenden Statikers hinterfragt, ein „Kostenoptimierer“, der die aktuelle Planung auf Kostenoptimierungspotentiale untersucht, beauftragt wird. Durch diese externe Sichtweise werden Optimierungsideen eingebracht, die ein einzelner Planer, z.B. aufgrund anfangs festgelegter Rahmenbedingungen, gar nicht mehr haben kann.

- > Ganz entscheidend bei einer solchen Optimierung ist die gemeinsame Herangehensweise in diesem Prozess. Sobald die Frage gestellt wird, warum ist diese Idee dem ursprünglichen Planer nicht schon früher gekommen und daraufhin Honorarminderungen angedroht werden, so wird dieser berechtigter Weise in eine Abwehrhaltung gehen und jede Optimierungsidee nach Möglichkeiten unterbinden. Erst wenn der wirtschaftliche Optimierungsprozess als üblicher Teil des Planungsprozesses von allen Beteiligten verstanden wird und alle mit entsprechendem gleichem Engagement an diese Herausforderung herangehen, wird es möglich sein, tatsächlich eine hohe Anzahl an Optimierungen auch in der Praxis umzusetzen.

### Beispiel Kosteneinsparungsvorgaben der Politik

Ein praktisches Beispiel zur Umsetzung des Optimierungspotentials ist die Vorgabe im Regierungsübereinkommen, wonach „bei Straßen- und Schieneninfrastruktur die Baukosten massiv gesenkt werden müssen. Auf Basis von europäischen Benchmarks müssen Trassenführungen und Ausbaustandards sämtlicher Projekte überprüft werden. Damit ist auf Basis der bestehenden Investitionspläne von ASFINAG und ÖBB ein Einsparungspotential von mindestens 10% zu realisieren. ...“

Um so eine hohe Forderung überhaupt umsetzen zu können, müssen nicht nur eine Vielzahl an Einsparungsmaßnahmen in jedem Projekt identifiziert und umgesetzt werden, es müssen grundlegende

Änderungen im Projektentwicklungs-, Planungs- und Bauprozess durchgeführt werden.

In der ÖBB Infrastruktur Bau AG wurde das umfangreiche Projekt „Effizienzsteigerungsprogramm“ gestartet, bei dem einerseits alle Projektleiter bei über 300 Projekten laufend Einsparungspotential suchen, andererseits auch im Bereich der Fachabteilungen eine Vielzahl an Arbeitskreisen zur Optimierung der Regelplanung und der Standard installiert wurden, die sehr konkrete Ergebnisse bringen. Diese Einsparungsmaßnahmen betreffen sowohl die Bestellersphäre (kritisches Überdenken der Bestellung) als auch die Errichtersphäre (z.B. Optimieren des Bauablaufes, der Massendisposition, der Provisorien). Weiters werden bei der ÖBB auch in den Bereichen der Basis- und Erneuerungsinvestitionen Kosteneinsparungs- und Optimierungsmaßnahmen umgesetzt, die nicht nur die Kostenreduktion von Investitionskosten sondern vor allem auch die Optimierung der gesamten Lebenszykluskosten im Focus haben.

Kostenoptimierung bedeutet auch hier nicht nur die Umsetzung einiger Einzelmaßnahmen sondern die grundsätzlich noch kritischere Herangehensweise an die wirtschaftlichste Lösung, der kontinuierliche Optimierungsprozess in der Planung mit laufenden kritischen Reflexionen zum aktuellen Planungsstand und das Mitwirken aller Beteiligten, d.h. nicht nur des Projektleitungsteams sondern auch aller anderen AG-internen Beteiligten und aller externen Planer, Projektsteuerer, ÖBAs und auch der Auftragnehmer in der Bauphase.

### VALUE ENGINEERING ALS LÖSUNGSANSATZ?

Ist nun Value Engineering – lt. Definition eine kostenmindernde Leistungsänderung – ein möglicher Lösungsansatz zur tatsächlichen Kostenoptimierung?

Projektänderungen in der Bauphase führen zu einem überwiegenden Teil zu Mehrkosten statt zu Einsparungen. Nur wenn es gelingt, dass eine Änderung des Leistungsumfanges auch einen Vorteil für den AN bringt, ist die Chance auf eine rasche und positive Umsetzung durchaus hoch. Und dazu ist Value Engineering durchaus ein möglicher Ansatz.

Dieses Thema wird derzeit recht intensiv und kontroversiell diskutiert, dennoch gibt es in Österreich bis heute noch nicht viele praktische Musterbeispiele für die erfolgreiche Abwicklung von „echtem“ Value Engineering (VE). Da der Verfasser aber überzeugt ist, dass in der Praxis VE in Zukunft eine immer größere Rolle spielen wird und als durchaus interessanter Lösungsansatz zur Kostenoptimierung auch spielen soll, werden in der Folge Empfehlungen für die korrekte Abwicklung auf Basis der aktuellen Erfahrungen des Verfassers dargestellt.

**VORAUSSETZUNG UND PRAKTISCHE PROBLEME**

Eine entscheidende Voraussetzung für die positive Realisierung von VE-Ideen

ist das gemeinsame Umsetzen dieser Idee von AG und AN. Nur wenn beide erkennen, dass sich nur eine Idee, die eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten darstellt, erfolgreich umsetzen lässt, wird dies in der Praxis auch möglich sein.

Das größte Problem in der Praxis ist der hohe Zeitdruck unter dem die Idee entschieden, der Vertrag angepasst, eine Umplanung durchgeführt und etwaige Behördenverfahren neu abgewickelt werden müssen. Nur wenn beide Vertragspartner zu 100% an einem Strang ziehen und sich nicht gegenseitig über-vorteilen wollen, gibt es eine realistische Chance für eine rasche und erfolgreiche Umsetzung.

**NORMATIVE UND VERTRAGSRECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN**

Neben den auftraggeberspezifischen Regelungen zum Thema Value Engineering, die die größeren Bauherren bereits in ihren internen QM-Regelungen bzw. Standard-Vertragsregelungen aufgenom-men haben, gibt es erstmals in einer

ÖNORM in der ON B 2118 bereits seit dem Entwurf 2006 eine Regelung zum Value Engineering. In der Anlage A wird unter „Vorschläge für Kosten mindernde Leistungsänderungen (Ausführungsänderungen, Value Engineering)“ das Value Engineering definiert und deren Anforderungen spezifiziert. [2]

**ANALYSE EINER VE-IDEE UND ERMITTLUNG DER EINSPARUNGSKOSTEN**

Um in der Praxis eine korrekte Abwicklung eines Value Engineerings zu gewährleisten, werden folgende Schritte und Analysen empfohlen, die als Grundlage für die Berechnung der Einsparungskosten dienen.

> vgl. Abb. 2

**Technische Gleichwertigkeit**

Die Frage nach der technischen Gleichwertigkeit ist eine durchaus heikle Frage, denn sobald das Bauwerk selbst und nicht nur temporäre Hilfsmaßnahmen durch die VE-Idee verändert werden, hat das selbstverständlich auch immer einen Einfluss auf die Qualität des Bauwerkes. Die technische Gleichwertigkeit, die hier relevant ist, bezieht sich auf die aus den Projektzielen und den sich daraus ergebenden Rahmenbedingungen ableitbaren technischen Mindestanforderungen. Es kann also durchaus vorkommen, dass bei objektivem Vergleich zwar die technische Gleichwertigkeit nicht in allen Punkten gegeben ist, es aber für die Zielerreichung des AG keine negative Auswirkungen hat und daher die VE-Idee nicht grundsätzlich in Frage stellt.

**Analyse der Auswirkungen**

Bei der Analyse der Auswirkungen sollten u.a. folgende Bereiche analysiert werden: Auswirkungen auf die Sicherheit, Qualität, Dauerhaftigkeit, Lebenszykluskosten sowie sonstige Folgekosten, Bescheid-

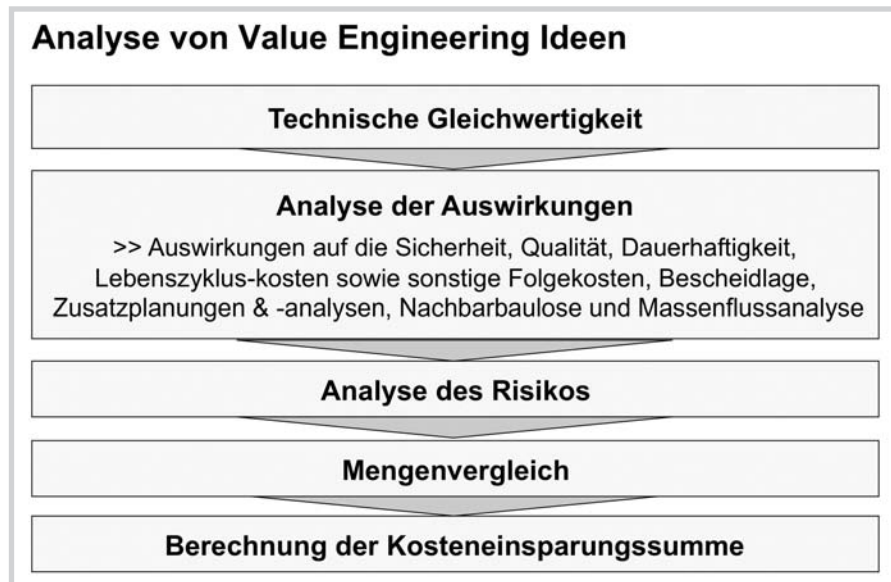


Abb. 2: Schritte des Value Engineering

# anti cm

lage, Zusatzplanungen und zusätzliche Analysen, Nachbarbaulose und Massflussanalyse. Die Untersuchung weiterer projektspezifischer Auswirkungen sollte im Einzelfall überlegt werden.

Die Sicherheit muss in jedem Fall gewährleistet sein. Ggf. ist die Anpassung des SiGe-Plans erforderlich. Die VE-Idee kann aber auch zu einer höheren Sicherheit führen (z.B. weniger riskantes Bauverfahren), was im Einzelfall durchaus auch monetär bewertet werden kann.

Zur Analyse der Qualität gilt das unter technischer Gleichwertigkeit oben bereits Ausgeführte. Wenn es zu vom Auftraggeber akzeptierten Qualitätsreduktionen kommt, müssen diese jedenfalls auch monetär bewertet werden und in der Berechnung der Kosteneinsparungen berücksichtigt werden.

Bei der Analyse der Auswirkungen auf die Dauerhaftigkeit und die Lebenszykluskosten ist relevant, dass das Ziel ja nicht nur eine Reduktion der Investitionskosten ist, sondern vor allem eine Optimierung der Lebensdauer und der Lebenszykluskosten. Daher sind in den Vergleich und in die Analyse alle Folgewirkungen und Folgekosten aus der VE-Idee aufzunehmen.

Bei der Analyse der Auswirkungen auf die Bescheidlage ist zu berücksichtigen, dass wenn Bescheide anzupassen sind, das vorher jedenfalls zu definieren ist. In welche Sphäre die Änderung des Bescheides fällt, ist im Einzelfall zu klären. Ganz allgemein gehen zwar bei einer vom AN eingereichten Projektänderung die damit verbundenen erhöhten Risiken vom AG auf den AN über, zu einer generellen Risikoübernahme aller Genehmigungsrisiken kommt es aber i.a. nicht. Hier bleiben die Mitwirkungspflichten des Auftraggebers bestehen – vor allem im Hinblick auf eine sehr rasche Anpassung der Bescheide. Gemäß B 2118 hat der AN allfällige zusätzliche Behördenverfahren unter der Leitung des AG durchzuführen.

Im Zuge der Umsetzung eines VE ist i.a. eine mehr oder weniger umfangreiche Umplanung erforderlich. Zu den Zusatzplanungen und zusätzlichen Analysen zählen u.a. die Leistungen von Architekt, Fachplanern, Statiker, Haustechnikplaner, sonst. Spezialplanern (Geotechnik, Bauphysik,...), ÖBA (soweit nicht im allg. Leistungsumfang der ÖBA enthalten), Auftraggeber (Prüfung der VE und Umsetzung div. Maßnahmen), Auftragnehmer (Erstellung der VE und Umsetzung div. Maßnahmen). Die Kosten für all diese Leistungen sind in der Kostenermittlung als zusätzlicher Aufwand zu berücksichtigen.

Bei der Analyse sind nicht nur die Auswirkungen der VE-Idee auf das betroffene Baulos zu berücksichtigen, sondern auch die Auswirkungen auf Nachbarbaulose und andere externe Abhängigkeiten (z.B. Gleissperren, Straßenumlegungen,...),

Speziell bei Auswirkungen auf den Erdbau sind die Auswirkungen oft nicht gleich in vollem Ausmaß erkennbar. Daher wird empfohlen, eine eigene Analyse der Massenflüsse (Materialdisposition) zu erstellen und der ursprünglichen Variante gegenüber zu stellen.

## Analyse des Risikos

Um einen vollständigen Kostenvergleich durchführen zu können, ist es erforderlich auch alle Risiken, die sich aus der VE-Idee ergeben oder dadurch gegenüber der ursprünglichen Variante verändert werden zu analysieren und zu beurteilen. Dabei sind z.B. folgende Risiken zu berücksichtigen.

- > Genehmigungsrisiko (neue Genehmigung erforderlich – Verzögerungen bei der Entscheidung führen zu Bauzeitverzögerungen)
- > Verfügbarkeit zusätzlich erforderlicher Grundstücke (Verzögerungen bei den Verhandlungen mit Grundstückseigentümern)

- > Durchgehende Befahrbarkeit der Zufahrt und Straßen (Behinderungen führen zu Folgeproblemen und –kosten)
- > Behinderungen der Maßnahmen im restlichen Bauablauf
- > Zusätzliche Bauzeitverzögerungen
- > Schadstofferkundung (in einem neuen Bereich entdeckte Altlastdeponien führen zu erheblichen Mehrkosten)
- > Baugrubensicherung und Wasserhaltung

Auf der einen Seite muss definiert werden, welche Risiken in welchem Ausmaß nun durch die VE-Idee vom AG auf den AN übertragen werden. Andererseits sind die identifizierten Risiken auf beiden Seiten auch monetär zu bewerten und in der Ermittlung der Einsparungskosten zu berücksichtigen.

## Mengenvergleich

Um eine entsprechende Kosteneinsparungssumme ermitteln zu können, ist als nächster Schritt ein detaillierter Mengen Soll-Ist-Vergleich zu erstellen.

Um diesen Soll-Ist-Vergleich durchführen zu können, ist zuerst die Erstellung eines Projektes durch den AN erforderlich. Dieses Projekt sollte wenn möglich durch die Planer des Ausschreibungsprojektes im Auftrag des AN erstellt werden. Dies ist nicht nur die wirtschaftlichste Lösung, der Planer des Ausschreibungsprojektes kennt auch alle Rahmenbedingungen und damaligen Überlegungen am besten und kann auch am ehesten begründen, warum die VE-Idee nicht damals bereits im Zuge der Ausschreibungsplanung entwickelt wurde.

Auf Basis dieser neuen Projektplanung ist eine Mengenermittlung zu erstellen. Diese sollte zweckmäßiger Weise vom Ausschreibenden erstellt werden. Grund dafür ist auch eine wirtschaftliche Lösung und das Einfließen aller Ideen und Rahmenbedingungen der damaligen Ausschreibung und Mengenermittlung.

Im Sinne eines Mehr-Augen-Prinzips sind die Mengen und Abgrenzungen der VE-Mengen von den Gesamtmengen am besten durch die ÖBA durchzuführen. Die ÖBA kennt den Bauablauf inkl. aller Rahmenbedingungen am besten und ist in weiterer Folge ja auch für die Abrechnung dieser Leistungen zuständig.

Eine Begleitung durch BK, Baumanagement bzw. Projektsteuerung in diesem Prozess wird jedenfalls empfohlen. Bei komplexen Value Engineering Ideen ist die Beauftragung eines unabhängigen Schiedsrichters empfehlenswert, der für die ordnungsgemäße Abwicklung und korrekte und faire Ermittlung der Kosteneinsparungshöhe sorgt.

Die Entscheidung über die Umsetzung der VE-Idee obliegt i.a. dem Projektleiter. Durch die zweistufige Genehmigung (zuerst dem Grunde nach und dann der Höhe nach) kann der AG rasch eine generelle Entscheidung über die Durchführung der VE-Idee treffen, und es bleibt dann noch ausreichend Zeit die genaue Ermittlung der Höhe zu komplettieren. Es wird aber empfohlen, alle relevanten Entscheidungen (soweit möglich auch bzgl. Kosten) in der ersten Besprechung bei der Genehmigung dem Grunde nach zu fixieren.

#### **Ermittlung der Kosteneinsparungssumme**

Am Ende ist noch festzulegen, mit welchem Aufteilungsschlüssel die Kosteneinsparungen zwischen AN und AG aufgeteilt werden sollen. Dazu wird empfohlen, dass bei der Ermittlung der Kosteneinsparungen sämtliche Kosteneinsparungen aus der Sphäre des AN und des AG, alle Rahmenbedingungen, geänderten Risiken, etwaige Kostenvorteile aus anderen Bereichen u.ä. in der Berechnung positiv oder negativ berücksichtigt werden sollten, die Aufteilung der sich danach ergebenden Summe schlussendlich aber immer im Verhältnis 50:50 erfolgen soll.

Für die Abrechnung können nun entweder Einheitspreise für die betroffenen Positionen, ein Pauschalpreis für das gesamte Value Engineering oder Teilpauschalen oder auch eine Mengengarantie für die im Value Engineering angenommenen Mengen vereinbart werden. Welche Abrechnungsmodalität festgelegt wird, hängt u.a. auch von der Risikobewertung, der möglichen Änderungen und der Herleitung der Annahmen und Mengen ab und ist im Einzelfall zu prüfen.

#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Zusammenfassend kann nochmals festgestellt werden, dass Anti Claim Management weitaus mehr als nur die möglichst gute Abwehr gegenüber Mehrkostenforderungen des AN ist. Es wurde ein strategischer Zugang zum Anti Claim Management präsentiert, der auf folgenden Grundsätzen und Empfehlungen aufbaut:

- > Laufende Kostenoptimierung durch einen kontinuierlichen wirtschaftlichen Optimierungsprozess in der Projektentwicklung, Planung und Bauausführung
- > Minimierung der Abweichungen, die zu Kostenerhöhungen führen durch verschiedenste Maßnahmen in der Ausführungsvorbereitungsphase, jedenfalls muss Zeit und Geld in eine höhere Qualität der Ausschreibungen und Ausschreibungsplanung investiert werden
- > Korrektes und rasches Abwickeln von berechtigten Mehrkostenforderungen inkl. dem Treffen aller dafür erforderlichen Entscheidungen
- > Zurückweisen von ungerechtfertigten Forderungen des AN, soweit es sich um ein „aggressives Claim Management“ des AN handelt

Einer der wichtigsten Grundsätze bei diesem Thema, bei dem ja meist unterschiedliche Interessen von AN und AG

vorliegen, lautet: >> Es geht nur Miteinander, wenn man zu einem Erfolg kommen will. Und mit diesem Miteinander sind dann auch eine Vielzahl an Planungsoptimierungen in der Planungsphase und kostenminimierende Maßnahmen, wie z.B. auch mit Hilfe von Value Engineering in der Bauphase nicht nur möglich sondern wie Beispiele aus der Praxis zeigen, höchst erfolgreich ! <<

#### **Fußnoten:**

- > <sup>1</sup> Vgl. Stempkowski R.: Überlegungen zur Partnerschaftlichkeit in der ÖNORM B 2110, Baubetriebs- und Bauwirtschaftssymposium, TU Graz, 2007.
- > <sup>2</sup> Österreichisches Normungsinstitut, ÖNORM B 2118, Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen unter Anwendung des an Großprojekten mit Partnerschaftsmodell, insbesondere im Verkehrswegebau, Entwurf 06/2008
- > <sup>3</sup> Österreichisches Normungsinstitut, ÖNORM B 2110, Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen, Entwurf 06/2008